

# ADM PRO

ADMINISTRADOR PROFISSIONAL

## Entrevista

O professor e historiador Leandro Karnal fala com exclusividade sobre as mudanças e novas demandas da vida pós-pandemia

## Homenagem

CEO do Grupo Natura & Co, Roberto Marques é o Administrador Emérito 2021, prêmio que chega à sua 40ª edição este ano

# COOPERATIVISMO EM ALTA

Com recordes de produção e resultados financeiros elevados, cooperativas avançam mesmo diante da pandemia e da crise econômica





**CRA-SP**  
CONSELHO REGIONAL DE ADMINISTRAÇÃO DE SÃO PAULO  
A SERVIÇO DA ADMINISTRAÇÃO



Fique bem informado,

# SEMPRE!



Mantenha seus dados de endereço, e-mail e telefone atualizados para saber tudo o que acontece no seu Conselho e na sua profissão. Acesse:

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



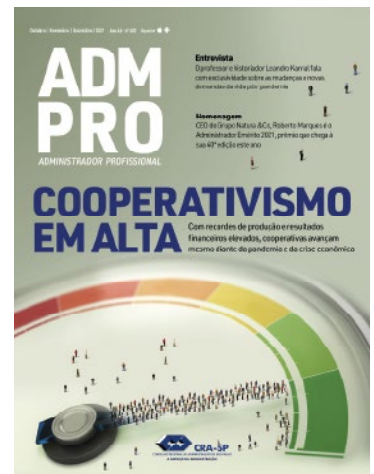
# Era da colaboração

**N**ão é novidade falar que a pandemia e todas as suas consequências, diretas ou indiretas, impactaram a vida de milhões de pessoas nos dois últimos anos. São transformações econômicas, sociais e ambientais que preocupam governantes e líderes empresariais em todo o mundo.

É importante dizer que essas mudanças também trouxeram à tona um aspecto que há tempos se mostrava importante: a cooperação. Somente com a ajuda mútua entre vários setores da economia foi possível produzir itens de primeira necessidade que tiveram sua demanda aumentada exponencialmente. Foi com a colaboração de pessoas e organizações que doações importantes puderam ser feitas a quem mais precisava nesse período. E é apenas com o esforço coletivo que as vacinas poderão chegar a mais países e tornar a imunização uma realidade mundial.

Não espanta, portanto, que o cooperativismo tenha crescido durante esse período, conforme mostra a matéria de capa desta edição da ADM PRO. Tendo como filosofia transformar o mundo em um lugar mais justo e equilibrado, com melhores oportunidades para todos, o sistema mostrou que a força da coletividade faz diferença, principalmente em momentos de forte crise. Na reportagem, você pode conferir os números e as razões, segundo especialistas, que têm feito do cooperativismo um dos destaques do setor econômico.

Ainda falando sobre mudanças, nesta edição conversamos com o historiador, professor e escritor Leandro Karnal, que comentou sobre o mundo pós-pandêmico que enfrentaremos daqui pra frente. Abordamos, também, os principais momentos do ENCOAD 2021, evento que este ano falou sobre a *Transformação do Mercado Consumidor*, outro assunto que muito tem a ver com as transformações dos últimos meses.



Por fim, ainda trazemos uma importante matéria sobre a gestão profissional na área esportiva e a cobertura do prêmio Administrador Emérito 2021, entregue a Roberto Marques, CEO do Grupo Natura & Co. A homenagem, realizada desde 1982 pelo CRA-SP, chega a 2021 completando 40 edições, reforçando a necessidade de apoiarmos líderes que desempenham importantes papéis na sociedade.

Nesta última edição física de 2021 quero desejar a todos um ano novo de muito sucesso e renovação, para que possamos reconstruir tudo aquilo que for necessário.

**Boa leitura e boas festas!**



**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

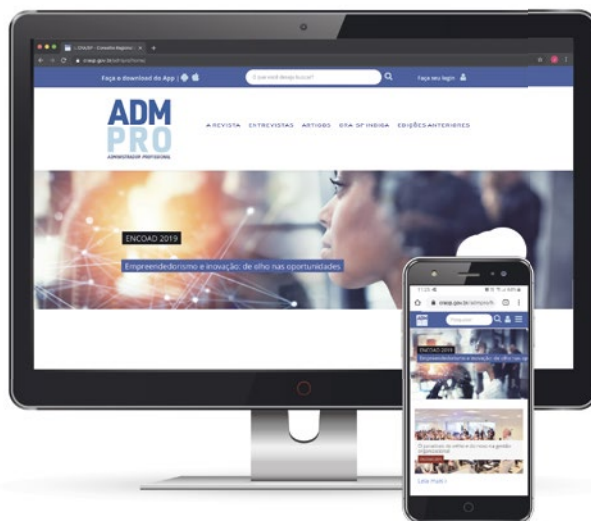
## Conselheiros Suplentes

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 Bissigui, 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 ▶

16



## Capa

Apresentando recordes de produção e resultados financeiros expressivos, o setor cooperativista caminha na contramão da economia global durante a pandemia. Dados da Aliança Cooperativa Internacional (ACI) mostram que se as 300 maiores cooperativas do mundo fossem um país, ele seria a 9ª economia do planeta

12



## Entrevista

Leandro Karnal comenta as demandas do mundo pós-pandemia e fala sobre os desafios enfrentados durante o período mais duro do isolamento

22



## Premiação

Roberto Marques, CEO do grupo Natura & Co, é o homenageado deste ano com a láurea Administrador Emérito, prêmio que chega à sua 40ª edição

28



## Administração Esportiva

Análise de riscos e administração de crises são algumas das habilidades que o gestor esportivo precisa ter para se destacar no setor

06

## Em Foco

Notícias da Fiscalização do CRA-SP, novas diretrizes para os cursos de Administração, recadastramento profissional e muito mais

08

## ENCOAD

Os resultados e principais momentos da 12ª edição do Encontro do Conhecimento em Administração, principal evento do CRA-SP

Fiscalização CRA-SP >

## Consultoria empresarial é atividade da Administração



Duas recentes vitórias do CRA-SP no judiciário mostram que o setor de consultoria empresarial é cada vez mais reconhecido como área privativa da Administração e dos seus profissionais.

Em uma das ações, uma empresa, que buscava cancelar o auto de infração recebido por entender que seu objeto social (com serviços de assessoria, consultoria, orientação e assistência operacional para gestão empresarial e de negócios) não se enquadrava nas atividades fiscalizadas pelo CRA-SP, obteve ganho de causa em primeira instância.

No entanto, a Terceira Turma do Tribunal Regional Federal da 3ª Região acatou o recurso do CRA-SP e declarou improcedente o pedido da empresa, que ainda terá que arcar com os honorários da ação. Por ter sido proferida por um órgão colegiado, a sentença deu origem a um acórdão, que serve de base para o julgamento de outras ações similares.

A outra vitória foi proferida pela Quarta Turma do Tribunal Regional Federal da 3ª Região. No processo, a empresa solicitava o reconhecimento da não obrigatoriedade de registro perante o CRA-SP, pois entendia que os serviços de consultoria e assessoria em projetos de meio ambiente não seriam privativos do administrador.

Na decisão final, os desembargadores acatarem o entendimento do juiz de primeira instância e foram ao encontro do que dispõe a jurisprudência do Superior Tribunal de Justiça, que diz que as empresas que se dedicam à atividade de gestão de qualidade, meio ambiente, organização e métodos, administração mercadológica, administração de produção e relações industriais estão sujeitas ao registro no CRA-SP.

Educação >

## Cursos de Administração têm novas diretrizes

A publicação da Resolução CNE/CES nº 05, no último dia 18 de outubro, colocou fim às fases de tramitação e aprovação das novas Diretrizes Curriculares Nacionais - DCNs para os cursos de graduação em Administração, que visam modernizar o ensino oferecido pelas Instituições de Ensino Superior - IES de todo o Brasil.

Entre os pontos de destaque nas novas diretrizes estão a maior independência das faculdades, que podem, inclusive, adequar seus currículos de acordo com a vocação regional de cada localidade; o foco no desenvolvimento de competências e habilidades do aluno; a essencial proximidade entre a teoria e a prática do mercado de trabalho; a gestão da aprendizagem, que deve avaliar o desenvolvimento do estudante para sanar eventuais lacunas no currículo; além da formação e constante aperfeiçoamento do corpo docente.

As últimas diretrizes aprovadas datavam de 2005 e a mudança, trabalhada em conjunto com diversas entidades, como a Associação Nacional dos Cursos de Graduação em Administração - ANGRAD, o Conselho Federal de Administração - CFA e o CRA-SP, tem como objetivo preparar os futuros profissionais para um novo mundo com inúmeras mudanças comportamentais e tecnológicas.

As instituições de ensino têm até três anos, a partir da publicação da Resolução, para implementar as diretrizes em seus cursos.



Aponte a câmera do seu celular para o QR Code ao lado e conheça as novas DCNs na íntegra.



## Fique bem informado, sempre!

Se você mudou de endereço ou alterou dados como e-mail e telefone, é preciso fazer o seu **recadastramento** junto ao CRA-SP. Com as informações atualizadas, você fica por dentro de tudo o que acontece no seu Conselho e na sua profissão.

Veja como é simples:



Aponte a câmera do seu celular para o QR Code ao lado e acesse o link;



Insira seu nome, CPF e data de nascimento;



Edite seus dados no formulário;



Clique em prosseguir e depois em salvar. Pronto, seu recadastramento está feito.



## Pequenos negócios geraram mais de 71% de todas as vagas de emprego em 2021

As micro e pequenas empresas são responsáveis por mais de 71% dos 2,5 milhões de empregos gerados no Brasil, entre janeiro e setembro deste ano. Levantamento feito pelo Sebrae, a partir de dados do Caged, do Ministério da Economia, mostra que os pequenos negócios criaram, sozinhos, cerca de 1,8 milhão de novos postos de trabalho, ou seja, quase 1,2 milhão de vagas a mais que as médias e grandes empresas.

Setembro foi o quarto mês consecutivo em que foram criados mais de 300 mil novos empregos no Brasil, sendo que as micro e pequenas empresas responderam por 227,9 mil vagas desse total, o que corresponde a 72,5%.

Fonte: Sebrae

## Prefeituras e associações do Estado de São Paulo firmam parceria com o CRA-SP



Para contribuir com a formação e capacitação de funcionários e servidores municipais, três prefeituras e quatro associações do Estado de São Paulo firmaram parceria com o CRA-SP para terem acesso ao **CRA-SP Educa**, plataforma totalmente on-line e gratuita que oferece mais de 2 mil cursos em diversas áreas.

Até o momento, o Conselho colabora com as prefeituras de Guarulhos, Jacareí e Porto Ferreira e outros cinco municípios já iniciaram as tratativas para o fechamento da parceria. Quanto às associações comerciais, o CRA-SP coopera com as entidades de Ferraz de Vasconcelos (ACIFV), Guarujá (ACEG), Santo André (ACISA) e Paraguaçu Paulista (ACE).

Por meio da plataforma CRA-SP Educa os servidores têm acesso a conteúdos oferecidos por 51 importantes instituições de ensino do País. As aulas virtuais, em várias áreas do conhecimento, são apresentadas em diferentes formatos, sendo possível, inclusive, obter o certificado de conclusão em alguns casos.

Saiba mais sobre o CRA-SP Educa no portal do Conselho: [www.crasp.gov.br](http://www.crasp.gov.br)





# ENCOAD: 12 anos de sucesso

Maior evento do CRA-SP debateu a transformação do mercado consumidor e reuniu especialistas em diversas áreas

Por Katia Carmo

**A** 12ª edição do **Encontro do Conhecimento em Administração - ENCOAD** chegou ao fim no último dia 16 de setembro reunindo muito conteúdo compartilhado, histórias, *cases* e reflexões sobre a **transformação do mercado consumidor**. Com a premissa de que não basta mais oferecer o melhor produto ou serviço, mas sim proporcionar a melhor experiência, e de que é preciso incluir o consumidor não só no centro, mas em toda a jornada de compra, o evento, ao longo dos seus quatro dias de duração e mais de **24 horas** de transmissão, somou **5.510** inscrições e **21.160** visualizações ao vivo.

Realizado pela primeira vez em 2009, de forma presencial na sede do CRA-SP, quando atraiu cerca de **300 pessoas**, o evento evoluiu para produções mais robustas, chegando a reunir, na edição de 2019, **1.522 participantes** no seu único dia de duração (797 na sede e 725 nas seccionais). No ano passado, devido à pandemia e às novas regras de isolamento social, o Conselho decidiu modificar a apresentação do ENCOAD e inovou ao trazer, de forma totalmente on-line, **40 palestras**, divididas em três dias de programação, para debater a **Humanização do Trabalho**.



Este ano, com o compromisso de manter a segurança dos colaboradores e participantes, a 12ª edição também foi realizada a distância, com transmissão ao vivo pelo canal A Serviço da Administração, no YouTube. Além dos Grupos de Excelência do CRA-SP, parceiros do ENCOAD desde 2009, o evento trouxe importantes nomes do mercado, como José Salibi Neto, cofundador da HSM e coautor do livro *Gestão do Amanhã*; Edu Neves, CEO do Reclame Aqui; Roberto Meir, *publisher* da Revista Consumidor Moderno; Sérgio Saraiva, membro do Grupo Stefanini e ex-CEO da Rappi; Leila Lória, presidente do Conselho de Administração do IBGC; Tati Gracia, diretora de excelência de Marketing da Mondelez Brasil; entre outros.

### Interação digital e acessibilidade

Sabendo da importância da educação e do conhecimento, que deve chegar a toda a sociedade, o ENCOAD sempre foi um evento gratuito e aberto a todos os interessados. Com a transmissão on-line (que este ano também contou com a tradução em libras), essa acessibilidade ficou ainda mais evidente, uma vez que inúmeros participantes relataram, por meio do chat do YouTube, que assistiram à programação de diversos cantos do país e, também, do exterior.


A interação no chat, aliás, foi um diferencial nesta edição. Conhecido por seus participantes por ser um evento que proporciona muito *networking* na sua versão física, neste formato on-line o resultado não foi diferente. Ao todo, **9.812** mensagens foram postadas no chat nos quatro dias, um espaço democrático ocupado por perguntas aos convidados, histórias reais, elogios, críticas e opiniões diversas.

### Certificados

Os certificados de participação, muito procurados pelos estudantes para comprovação de horas complementares e

pelos profissionais que buscam se desenvolver constantemente, também tiveram um número expressivo este ano. No total, foram gerados **23.698 certificados** para **2.134 participantes**. Quem cumpriu todas as regras e assistiu a todas as apresentações conseguiu obter **19** horas certificadas.

### Apoio e patrocínio

Outra novidade da edição de 2021 do ENCOAD foi a participação da Itaúsa, *holding* de investimentos, como patrocinadora oficial do evento. Além dela, outros parceiros institucionais apoiaram e divulgaram o ENCOAD para seus públicos. São eles: Associação dos Analistas e Profissionais de Investimento do Mercado de Capitais - Apimec, Associação Comercial de São Paulo, BDO, Conselho Regional de Contabilidade de São Paulo, Deloitte, EY, Instituto dos Auditores Independentes do Brasil - IBRACON, Instituto Brasileiro de Executivos de Finanças - IBEF, Instituto Brasileiro de Relações com Investidores - IBRI, Instituto Brasileiro de Governança Corporativa - IBGC, KPMG e PwC. 

ENCOAD 2021 contou com mais de 24 horas de transmissão ao vivo, pelo canal do CRA-SP, no YouTube



# Destques

Confira alguns dos principais momentos do ENCOAD 2021.

“Claro que o consumidor ainda valoriza qualidade e preço, sempre será assim. Entretanto, o cliente está olhando outros atributos da marca e não é mais uma opção, por parte das organizações, seguir ou não o ESG. As empresas só irão vender para outras empresas, só terão investimentos e só vão atrair consumidores se tiverem práticas sustentáveis. E sem o G, de governança, não existe o E, de meio ambiente, e o S, de social, porque os programas precisam de uma governança para existirem.”

Adm<sup>o</sup>. Leila Lória, presidente do Conselho de Administração do Instituto Brasileiro de Governança Corporativa - IBGC

“No digital tem muito mais competidores, custa mais caro em alguns momentos e, se a empresa não colocar o cliente no centro da estratégia, antecipar suas necessidades e acompanhar a experiência de ponta a ponta e de forma transparente, não vai dar certo.”

Sergio Saraiva, ex-CEO da Rappi e atual membro do Conselho do Grupo Stefanini

“É uma revolução muito grande e as empresas precisam entender que o consumidor mudou completamente seus hábitos. As pessoas querem tudo muito rápido e mudar com frequência. Tudo está mais volátil, as coisas duram menos tempo, os consumidores têm menos paciência e, por isso, a praticidade e o tempo valem mais que tudo. Então, o que conseguirmos fazer para que as pessoas tenham mais tempo, é válido.”

Alexandre Frankel, CEO da Housi, primeira plataforma que oferece moradia por assinatura

“O consumidor do amanhã, mais exigente, informado e menos suscetível a campanhas publicitárias já está aqui, só que algumas empresas ainda não perceberam. As organizações precisam aproveitar a tecnologia para criar mais valor para os clientes e podemos perceber isso com as *startups*, que nascem em vários setores para resolver problemas de forma dez vezes melhor do que era feito anteriormente.”

José Salibi Neto, cofundador da HSM e coautor do livro *Gestão do Amanhã*



“Se hoje o consumidor não quer ter um veículo, mas não abre mão da mobilidade, alguém deverá ter um automóvel para atendê-lo, seja um motorista de aplicativo, uma locadora, o vizinho que vai dar carona etc. A gente entende que a indústria automotiva vai ter vida longa e próspera pela frente, o que vai mudar é o dono do carro e nós, como plataforma democrática, temos que atender a todos esses públicos.”

Flávio Passos, VP Autos & Comercial da OLX

“Eu acredito que as empresas que já vinham muito focadas em transparência, em realmente manter uma relação direta com seu cliente estão se dando bem. Há outro ponto: as organizações que tiveram colaboradores mais digitais, que conseguiram ir para o *home office* e mudar processos performaram melhor e, inclusive, cresceram na pandemia. Eu acho que este é um fenômeno mais social do que de mercado e de consumo.”

Edu Neves, CEO do Reclame Aqui

“Antes, o consumidor ia até onde as marcas estavam. No entanto, com o isolamento social, vivenciamos uma inclusão digital em todas as gerações. Isso é interessante como análise comportamental, porque muda drasticamente o posicionamento das marcas. Agora, elas precisam chegar onde o consumidor está. E a inclusão tem que acontecer em todas as gerações, inclusive para os 60+, que foram altamente impactados por esse novo comportamento. Portanto, ter empatia por esse público e ajudá-lo nessa inclusão digital passou a ser prioridade na sociedade.”

Tati Gracia, diretora de Excelência de Marketing da Mondelez Brasil

“Numa compra em um *marketplace*, por exemplo, o consumidor que recebe o produto com especificação diferente da mencionada no site muitas vezes não terá seu problema solucionado. A vida digital não é nenhuma maravilha. Muitas vezes, com uma ida à loja você resolve. Nós nos adaptamos a uma crise violenta, mas quando falamos em satisfação, ainda estamos muito longe disso.”

Roberto Meir, *publisher* da Revista Consumidor Moderno



Perdeu ou quer rever as apresentações do ENCOAD 2021?  
Todos os vídeos estão disponíveis no canal do CRA-SP no YouTube. Acesse [youtube.com/oficialcrasp](https://youtube.com/oficialcrasp)



# A vida pós-pandemia

O historiador, escritor e professor Leandro Karnal comenta as mudanças e as novas demandas da era pós-covid

Por Karen Rodrigues

**A** vida, aos poucos, vai voltando ao normal. Graças ao avanço da vacinação em todo o País e às medidas protetivas como uso de máscaras, distanciamento social e higienização, os números de casos e mortes pela Covid-19 registram, desde o mês de agosto, uma redução significativa em suas médias móveis.

Entretanto, até chegarmos neste tão esperado momento em que vemos novamente o retorno do comércio, das aulas presenciais e dos eventos culturais, muitas mudanças de planos e adaptações foram necessárias. Para o historiador, escritor e professor Leandro Karnal não foi diferente. "Meu mundo foi colocado de ponta-cabeça". É assim que ele define sua vida com a chegada da pandemia. E não foi apenas isso, Karnal, bem como milhões de brasileiros, também enfrentou o vírus e o venceu.

Embora as rotinas estejam sendo retomadas, algumas reflexões são inevitáveis. Afinal, depois de vivenciarmos "a maior crise sanitária mundial da nossa época", segundo a Organização Mundial da Saúde – OMS, o que mudou no comportamento humano nesse período? Quais ensinamentos a pandemia vai deixar na história? A vida no pós-pandemia vai voltar a ser como era antes do vírus?

Essas e outras questões foram respondidas por Karnal, em um bate-papo exclusivo com a Revista ADM PRO. Na entrevista, ele compartilha sua visão sobre as mudanças positivas e negativas na sociedade, as lições que ele próprio aprendeu nesse tempo e sua esperança para a vida pós-pandemia. Confira.

**Revista ADM PRO - O senhor cita que há três fatores que aceleram processos que já estavam em curso: guerra, epidemia e revolução. Quais as principais mudanças, positivas e negativas, que o coronavírus vai deixar na história?**

**Leandro Karnal** - A pandemia acelerou a virtualização da vida. Todos já tínhamos feito reuniões virtuais. Elas viraram regra. A educação será alterada: os jovens demonstraram que estão tão despreparados para uma escola via vídeo como, em geral, as próprias escolas. As famílias passaram a ter demandas maiores de espaço. O mundo físico terá de ser ressignificado: lojas de departamentos e cinemas. Nunca tivemos tanta carência de férias e viagens. Pode existir, em breve, um *boom* para companhias aéreas e hotéis pelo mundo. Há demandas reprimidas de shows e de eventos.

**"Crises nunca melhoram as pessoas. Se assim fosse, seríamos extraordinariamente mais evoluídos, pois a história da humanidade tem sido a história das crises."**

**ADM PRO - Muitos acreditam que a experiência vivenciada com esta crise sanitária tornará as pessoas melhores no pós-pandemia. Com base em outros momentos históricos em que a humanidade também vivenciou situações difíceis é possível acreditar que, de fato, ocorrerá essa mudança de comportamento?**

**Karnal** - Crises nunca melhoram as pessoas. Se assim fosse, seríamos extraordinariamente mais evoluídos, pois a história da humanidade tem sido a história das crises. As crises tornam pessoas (e grupos inteiros) obsoletos por um lado, ao mesmo tempo em que impulsionam outros grupos e pessoas. O conceito do momento é resiliência com capacidade de reinvenção. Quem dominar, prosperará. ➤

**ADM PRO** – Por conta do isolamento social, as empresas adaptaram suas demandas para o *home office*, novos negócios surgiram, a educação se adequou ao EaD, enfim, a vida seguiu seu curso numa nova condição. O senhor acredita que nessa retomada as pessoas e os negócios tendem a voltar como eram antes ou a experiência do recolhimento vai fazer parte da realidade do novo normal?

**Karnal** – Difícil profetizar, porém, apenas para voltar a uma resposta, as experiências de educação formal (ensino fundamental, médio e graduação) por EaD não foram um sucesso retumbante. A vida segue seu rumo, porém, com danos colaterais. Há cicatrizes no processo. Há vítimas também (e não me refiro aos mortos da pandemia). Será uma vida diferente. Nosso desejo é de que fosse melhor. É um desejo.

**ADM PRO** - Falando sobre processos podemos mencionar a transformação tecnológica das empresas. A digitalização do trabalho despertou nos profissionais a necessidade de buscar mais conhecimentos para se manterem competitivos no mercado. Quais competências poderão ser diferenciais na busca de uma colocação ou recolocação profissional?

**Karnal** - A chamada "learnability" é um novo patamar para as empresas e para os colaboradores. Ninguém mais precisa de alguém formado. Temos demanda por gente "em formação". A capacidade de aprender é a porta do século XXI. Diplomas estão ficando datados se tiverem mais de um ano.

**ADM PRO** - No mundo pós-pandemia, as relações de trabalho devem mudar consideravelmente. Como o senhor vê a importância e as competências dos profissionais da Administração nestas novas relações?

**Karnal** - O brasileiro sempre insistiu em emprego e o mundo cresce no campo do trabalho. Queremos estabilidade e relações formais em mundos instáveis. Para o administrador, além destas mudanças, novas demandas: estabilidade psíquica das pessoas e administração da síndrome

FOTO: R. TRUMPAUSKAS



de *Burnout*. A pandemia evidenciou que, por mais que haja algoritmos, inteligência artificial e robôs no nosso universo, administrar ainda é gerenciar seres humanos.

**ADM PRO - Ainda em relação aos negócios, a crise econômica ocasionada pelo vírus afetou desde as renomadas marcas globais até os micro e pequenos empreendedores que, inevitavelmente, foram os que mais sentiram os impactos negativos da quarentena. Neste sentido, que lições as empresas podem levar para o mundo pós-pandemia na administração de seus negócios?**

**Karnal** - A crise pega pequenas e grandes empresas. Exige habilidade de respostas rápidas. O planejamento ficou mais perto da realização. Encurtamos prazos. O comércio eletrônico ficou indispensável como estratégia. Há necessidade de cursos permanentes e programas semanais sobre equilíbrio mental. No método, o agronegócio conviverá com o bonsai, o vasto com o micro, as grandes estratégias com o cotidiano de problemas.

**ADM PRO - Estamos prestes a sair deste período turbulento, de luto, perdas e dores. Conseqüentemente saímos cansados, desgastados mentalmente, ansiosos e, em muitos casos, depressivos. Qual caminho o senhor aconselha para que possamos fazer as pazes com o equilíbrio e deixar de lado os inúmeros sentimentos que se instalaram, entre eles, o receio de retomar a rotina?**

**Karnal** - Nós não vínhamos de um paraíso de crescimento e estabilidade. Já havia crise política e econômica em março de 2020, quando fechamos o mundo.

Vamos encarar a ideia aristotélica de coragem: trabalhar rumo aos seus objetivos com o medo junto. Quem sai sem medo perde a noção de perigo; quem é barrado pelos temores vira um covarde. Um dia de cada vez: com medo e audaciosamente.

“Queremos estabilidade e relações formais em mundos instáveis. Para o administrador, além destas mudanças, novas demandas: estabilidade psíquica das pessoas e administração da síndrome de *Burnout*.”

**ADM PRO - Que lições o senhor aprendeu nesse período e que pretende levar para o pós-pandemia?**

**Karnal** - Meu mundo foi colocado de ponta-cabeça. Em plena pandemia virei apresentador de televisão. Todas as palestras viraram virtuais. Posso escrever textos e trabalhar remotamente. Perdi o contato com muitas pessoas e públicos. Adiei minha carreira internacional. Escrevi mais e sofri bastante. Temi por mim e pela minha família. Tive coronavírus e quase todo mundo ao meu redor também teve. Fui vacinado e aguardo, com cicatrizes e anseios, reorientar minha vida para algo cada vez maior. Sou um devoto da esperança. Meu livro mais recente se chama “A Coragem da Esperança” (Ed. Planeta). Quero sempre manter a coragem, inclusive, coragem com esperança. ✎

# Cooperativismo em alta

Enquanto muitos setores enfrentam dificuldades para gerenciar seus negócios, as cooperativas batem recordes em suas produções e resultados financeiros

Por Karen Rodrigues

**E**m um momento em que as desigualdades de rendimentos se acentuam em todo o mundo, o cooperativismo segue na contramão do modelo empresarial tradicional e ratifica seu propósito de pertencer a um movimento que tem o ser humano em primeiro plano e que sempre busca as melhores oportunidades para todos.

Esse formato de trabalho cooperativo feito por e para pessoas que, unidas no mesmo objetivo econômico e social, formam uma associação onde todos são donos

do próprio negócio, teve início em 1844, na cidade de Rochdale-Manchester, na Inglaterra, quando 28 trabalhadores decidiram montar seu próprio armazém, já que não conseguiam comprar o básico nos mercados da região. Assim surgiu a Sociedade dos Probos de Rochdale, que se tornou referência para as demais cooperativas que viriam depois.

Desde então, os princípios e valores que baseiam o cooperativismo, como a honestidade, a



solidariedade, a equidade e a transparência permanecem norteando as cooperativas até hoje. No entanto, o que vem mudando ao longo desse período é o constante crescimento no número de organizações, cooperados e empregados, além dos impactos positivos que as organizações geram no desenvolvimento dos lugares em que estão presentes.

Em todo o mundo, as cooperativas são representadas pela Aliança Cooperativa Internacional (ACI), organização não governamental que atende as 2,6 milhões de empresas espalhadas em mais de 100 países, que são a fonte de renda de mais de um bilhão de pessoas e geram 250 milhões de empregos. Os dados revelam, ainda, que se as 300 maiores cooperativas do mundo fossem um país, ele seria a 9ª economia do planeta.

No Brasil, segundo o Anuário do Cooperativismo Brasileiro 2021, há 4868 empresas neste segmento, que são representadas pela Organização das Cooperativas Brasileiras (OCB) e distribuídas em uma estrutura de sete ramos: agropecuário, transportes, saúde, infraestrutura, crédito, consumo e trabalho, produção de bens e serviços.

Apesar dos desafios sociais e econômicos gerados pela pandemia, em 2020 o segmento cresceu no Brasil. O número de cooperados aumentou de 15,5 milhões (em 2019) para 17,2 milhões. Além disso, o resultado na geração de postos de trabalho também foi positivo, com um ingresso de quase 28 mil profissionais nas cooperativas do País, totalizando 455 mil empregos diretos criados pelo setor.

### Impactos sociais e econômicos

Com o cooperativismo em alta, os indicadores financeiros também atingiram patamares bastante expressivos. Um exemplo foi o ativo total das cooperativas que participaram da pesquisa do anuário, que atingiu a marca de R\$655 bilhões, um

aumento de 33% em relação a 2019. Já o patrimônio líquido foi de R\$145 bilhões, ou seja, 15% a mais quando comparado ao ano anterior.

No que diz respeito aos cofres públicos, no ano passado as cooperativas aplicaram mais de R\$13 bilhões em tributos, valor 19% maior do que o de 2019, além dos mais de R\$18 bilhões referentes ao pagamento de salários e outros benefícios destinados a colaboradores.

Outro ponto que vale destaque é a evolução das cooperativas de crédito, que representam quase 11% dos empréstimos e financiamentos do Brasil. Com a recessão do mercado na pandemia, as instituições financeiras tradicionais reduziram a oferta de crédito pelo risco de inadimplência em função do desemprego e da queda do consumo. "As cooperativas de crédito, por estarem mais próximas dos seus cooperados e conhecerem seu potencial e conduta, tendem >





“As cooperativas de crédito, por estarem mais próximas dos seus cooperados e conhecerem seu potencial e conduta, tendem a conceder o crédito com mais facilidade”, explica Mauri Alex de Barros Pimentel

os dados divulgados pelo Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento (PNUD), mostrou que os municípios brasileiros que têm a presença efetiva de cooperativas apresentam Índice de Desenvolvimento Humano (IDH) médio de 0,701 contra 0,666 dos municípios não assistidos. “Isso demonstra a verdadeira vocação das cooperativas para o desenvolvimento local, uma vez que entregam para a sociedade o poder sobre as relações de trabalho e consumo, bem como os resultados advindos da atividade econômica por elas desenvolvidas”, define Pimentel.

a conceder o crédito com mais facilidade”, explica Mauri Alex de Barros Pimentel, diretor financeiro do Instituto Brasileiro de Estudos em Cooperativismo e professor convidado do ISAE Escola de Negócios.

Hoje, o Brasil conta com 833 cooperativas de crédito singulares, 34 centrais e quatro confederações (Sicoob, Sicredi, Unicred e Cresol) que, juntas, têm cerca de 13,5 milhões de clientes e 7.500 agências. “O cooperativismo de crédito tem grande relevância dentro do Sistema Financeiro Nacional (SFN). No último ano, o volume dos depósitos totais das cooperativas de crédito somou mais de R\$246 bilhões e liderou o ranking das concessões de empréstimos a pequenos negócios, sendo responsável por 31% do total do País. Tudo isso é proporcionado ao cooperado com melhores taxas de mercado, em comparação com os bancos públicos e privados”, explica a Prof<sup>a</sup> Dra. Luana Zanetti Trindade Ferraz, pesquisadora de Organizações Cooperativas.

Quanto ao aspecto social, um levantamento recente da OCB, que teve como base

## Vantagens

Para o professor do ISAE, a participação em cooperativas torna o jogo mais justo. Diferentemente das empresas tradicionais, nas quais a organização precisa do cliente para rentabilizar e ainda pagar o investidor, nas cooperativas o próprio cliente é o dono do negócio, que existe para servi-lo adequadamente com um preço justo. “Desta maneira, eliminam-se os atravessadores e, conseqüentemente, as margens que ficariam com eles. Isso empodera o trabalho do cooperado e, inclusive, reverte para ele os resultados oriundos das operações, que nas cooperativas são chamadas de sobras”, avalia.

Além disso, esse modelo de negócio possui vantagens fiscais e incentivos



financeiros para o seu desenvolvimento, em relação às demais empresas do mercado. “Há o benefício de isenção de alguns impostos, dentre eles o imposto de renda, que pode representar uma vantagem em torno de 3% do faturamento bruto sobre uma empresa não cooperativa”, explica Luana.

Além de dono do negócio, o cooperado também pode desfrutar de vantagens como compras coletivas de insumos para sua área de atuação, reduzindo custos e ampliando os resultados.

## Desafios

Um dos desafios no desenvolvimento das cooperativas brasileiras está na implantação das práticas de governança corporativa, afinal, apenas os setores de crédito e saúde são obrigados a tal regulamentação. “Entretanto, já vemos segmentos importantes como o agropecuário apresentando iniciativas bem consistentes na implantação da governança, mesmo sem a obrigatoriedade”, esclarece Pimentel.

Outro ponto no qual as cooperativas podem encontrar dificuldades, devido à sua

natureza e distribuição de direitos de propriedade, é a fidelidade do cooperado. De acordo com Luana, ele pode decidir fazer ou não a comercialização da sua produção ou compras de insumos com a cooperativa. Isso porque na lei 5.764/71, que define a Política Nacional de Cooperativismo, não há obrigatoriedade de o cooperado negociar com a cooperativa, ou seja, ele é livre para fechar negócio apenas quando achar vantajoso.

“Estimular a fidelidade e a reciprocidade é assegurar o envolvimento dos cooperados na cooperativa, com participação efetiva para agregar valores à cadeia produtiva. Para isso, é necessário incrementar novos produtos e serviços, dando a eles incentivos diferenciados e benefícios diretos e indiretos acima dos concorrentes”, aconselha a professora.

## Cooperativas que deram certo

Em 52 anos de história, a marca Aurora Coop tornou-se internacionalmente conhecida e, atualmente, é o terceiro maior grupo da indústria brasileira de proteína animal. O projeto desenvolvido pelos >

“Estimular a fidelidade e a reciprocidade é assegurar o envolvimento dos cooperados na cooperativa. Para isso, é necessário incrementar novos produtos e serviços, dando a eles incentivos diferenciados e benefícios diretos e indiretos acima dos concorrentes”, sugere Luana Zanetti Trindade Ferraz





líderes Aury Luiz Bodanese e Setembrino Zanchet, no final da década de 60, tinha o objetivo de reunir as cooperativas agropecuárias para que o desenvolvimento regional do oeste catarinense deixasse de ser um simples fornecedor de matéria-prima e passasse a industrializar proteínas animal e vegetal.

“Muitas cooperativas viraram grandes empresas e têm forte domínio de mercado. Há concorrências, mas também oportunidades. Então, é um modelo que tem tudo para se consolidar cada vez mais”, explica Airton Galinari

Hoje, a organização conta com cerca de 40 mil empregados diretos, 11 cooperativas agropecuárias filiadas e 67.888 famílias de produtores rurais. Na sua produção há um mix de mais de 850 produtos à base de carne, leite, massas e vegetais, que são exportados para mais de 80 países.

Apesar da pandemia, em 2020 o Sistema Aurora, formado pela Cooperativa Central Aurora Alimentos e suas 11 cooperativas filiadas, bateu recordes históricos em produção e resultados. Além da ampliação do volume de abate e processamento de suínos e aves, a cooperativa exportou 204 mil toneladas, ou seja, 64% a mais que em 2019. Até o final de 2021, a expectativa é encerrar o ano com crescimento nos negócios de aves e suínos, tanto no mercado interno quanto externo.

Outro exemplo que comprova a força do cooperativismo no País é a Coamo, maior cooperativa agroindustrial da América Latina e dona da 45ª posição entre as 50 maiores empresas do Brasil. Com sede em Campo Mourão, no Paraná, ela nasceu do sonho de 79 agricultores que, em 1970, buscavam uma vida melhor para suas famílias.

Hoje, a agroindústria conta com mais de 29 mil cooperados, cerca de 8 mil funcionários e 111 unidades localizadas em 83 municípios nos estados do Paraná, Santa



Catarina e Mato Grosso do Sul, que recebem a produção agrícola dos associados, sendo a soja o principal produto, seguido do milho, trigo, café e outros. Essa produção vai para a industrialização no parque fabril da empresa, onde são produzidos diversos produtos como margarina, gordura vegetal e óleo de soja refinado, agregando mais valor à produção do cooperado.

No último ano, a Coamo teve uma receita global de R\$20 bilhões, que representou um aumento de 43% em relação a 2019, e uma sobra de R\$1,1 bilhão. Desse total, R\$503 milhões foram distribuídos entre os cooperados e a outra parte foi designada para o capital de giro da empresa. "Com a alta do dólar, os preços das *commodities* no mercado internacional valorizaram. A soja, por exemplo, valia US\$10,5 e foi para US\$14. A expectativa para este ano é que o faturamento chegue a R\$24 bilhões e, consequentemente, as sobras crescerão mais ainda", explica o presidente-executivo da organização, Airton Galinari.

Questionado sobre as vantagens de atuar de forma cooperativa, o presidente afirma que trabalhar em grupo traz muito mais resultados. "Se o cooperado atuar sozinho na venda da produção, não vai conseguir as mesmas condições que pela cooperativa. Nós acessamos o mercado internacional e, com isso, o remuneramos melhor. Isso é o que faz o cooperativismo: junta grandes volumes, seja na aquisição ou na venda, e tira vantagem disso", esclarece.

Galinari revela, ainda, que os expressivos resultados da Coamo devem-se ao trabalho sério realizado nesses 51 anos; ao planejamento executado com cautela; à conquista da reciprocidade do produtor; aos investimentos, ampliações e modernizações das unidades; mas, fundamentalmente, à credibilidade, pois, sem ela, a cooperativa morre.

Para os próximos anos, o presidente-executivo acredita que a tendência é o modelo crescer ainda mais. "Hoje,

o cooperativismo paranaense domina o mercado. Muitas cooperativas viraram grandes empresas e têm forte domínio de mercado, seja na proteína animal, vegetal ou com produtos industrializados de modo geral. Há concorrências, mas também oportunidades. Então, é um modelo que tem tudo para se consolidar cada vez mais."

## Mercado para os profissionais da Administração

Com a expansão do setor cooperativista em todos os seus ramos de atuação, o mercado de trabalho tem inúmeras oportunidades para o profissional da Administração. "Ele poderá exercer funções na gestão das cooperativas e áreas correlatas, como contabilidade e finanças. As áreas de *compliance*, auditoria e governança também são ótimas opções, visto que as cooperativas estão cada vez mais fortes e profissionalizadas e as exigências legais tendem a exigir mais dessas organizações", sugere Luana.

Pimentel também aposta que a crescente implantação de boas práticas de governança corporativa nas cooperativas tornará imprescindível a presença do administrador, mas faz um alerta. "Trata-se de um modelo de negócio cheio de particularidades e um *mindset* diferente do tradicional, o que exige do profissional um profundo conhecimento da doutrina cooperativista, seus princípios e da implementação de soluções técnicas alinhadas às características próprias do setor. As oportunidades são inúmeras, mas é preciso estar preparado", orienta.

Na Coamo, Galinari conta que o administrador está presente em todo lugar, como no planejamento estratégico, na área de comércio exterior, no RH, na logística, entre outros setores. "É um mercado que tem muita gente da Administração participando das diferentes áreas da cooperativa", conclui. ➡



# Roberto Marques é o Administrador Emérito 2021

Prêmio do CRA-SP chega à sua 40ª edição homenageando o CEO do Grupo Natura & Co

Por Katia Carmo

**E**ntregue anualmente para um profissional que tenha contribuído para o desenvolvimento da Administração e se destacado em suas atividades, o prêmio Administrador Emérito alcançou em 2021 um marco histórica: 40 edições. Apesar da longevidade, a láurea vem, ano após ano, mostrando o dinamismo da área da Administração, que deve estar atenta às mudanças do mundo para a construção de uma sociedade econômica e socialmente mais forte. Prova disso é a homenagem a Roberto Marques, CEO de Natura & Co, grupo que congrega quatro importantes marcas de beleza (Natura, Avon, *The Body Shop* e *Aesop*) e que aposta fortemente em sustentabilidade dentro de seus negócios.

Marques foi escolhido para receber o prêmio pelo Plenário do CRA-SP, após análise de uma lista tríplice apresentada pela comissão especialmente designada pelo Conselho para sugestão de nomes. Este ano, a comissão, composta por representantes de diversas entidades, reuniu Fernando Meirelles, da FGV; Fernando Alves, Administrador Emérito em 2013, Felipe Saboya, do Instituto Ethos; Marcel Solimeo, da Associação Comercial de São Paulo; Mônica Orcioli, do Grupo Ânima; Ary Kuflik Benclowicz, do Sindicato dos Administradores no Estado de

São Paulo; além de Idalberto Chiavenato, Silvio Minciotti e Teresinha Covas, conselheiros do CRA-SP.

## Carreira

Formado em Administração pela Fundação Getúlio Vargas, Marques também participou de programas executivos na *Kellogg School of Management* (na Universidade de *Northwestern*) e na *The Wharton School* (na Universidade da Pensilvânia). Está na Natura desde 2016 liderando a transformação da companhia em um negócio global e multimarcas, o que aconteceu com a aquisição da *The Body Shop*, em 2017, e que deu origem ao grupo Natura, em 2018. Em 2020, Marques também liderou a compra da Avon, uma negociação de cerca de 2 bilhões de dólares e que resultou na criação da 4ª maior empresa de beleza do mundo.

Antes de iniciar sua trajetória na Natura, ele atuou como presidente para a América do Norte da Mondeléz International. Por mais de 25 anos, ocupou posições executivas na Johnson & Johnson, desempenhando diversos papéis, com ampla experiência internacional e passagem pelo Brasil, Colômbia, Reino Unido e os Estados Unidos.



## “Não vamos conseguir fazer negócios em um planeta destruído e desigual”

*Roberto Marques fala sobre a importância de as empresas incluírem a agenda ESG em seus negócios e da necessidade de pensarmos genuinamente no ser humano*

**Revista ADM PRO - A Natura &Co está presente em mais de 100 países e congrega marcas de diferentes nacionalidades, como a *The Body Shop* e a *Aesop*. Como essa pluralidade de culturas impacta no dia a dia do grupo?**

**Roberto Marques** - É justamente nessa diversidade que enxergamos um de nossos maiores ativos. Juntos, nossos negócios são capazes de realizar e alcançar objetivos que não seriam possíveis se estivessem separados. Nós nos valemos dessa inteligência coletiva para atuar por impacto positivo. Ao mesmo tempo em que cada uma das nossas marcas é autônoma na relação com seus consumidores e com as suas comunidades, elas estão em interdependência umas com as outras, afinal, há uma visão e um propósito comuns conectando Avon, Natura, *The Body Shop* e *Aesop*.

Essa combinação de empresas e pessoas dá concretude à nossa visão e ao nosso propósito, ambos originalmente guiados pela Natura e agora manifestos por Natura &Co: construir um grupo que, para além da expressão mundial que já tem, estabeleça uma comunidade de pessoas comprometidas a construir um mundo melhor, por meio de relações melhores consigo mesmas, com o outro e com a natureza.

É dessa forma que seremos capazes de contribuir para maneiras melhores de viver e de fazer negócios para todos. Não há materialização possível dessa visão e desse propósito senão por meio de cultura de cooperação profundamente enraizada. Foi o que vimos, por exemplo, na resposta dada pelas marcas e pelo grupo à pandemia da

Covid-19, dentro e fora dos limites dos negócios, em ação imediata de cuidado com as pessoas.

**ADM PRO - O grupo Natura &Co é reconhecido por suas práticas sustentáveis perante toda a sociedade. Como você vê o crescimento do debate acerca do tema ESG (*environmental, social and governance*, na sigla em inglês)? Você acredita que as organizações estão preocupadas e realmente entendendo a importância desse conceito nos negócios?**

**Roberto Marques** - As mudanças climáticas, a perda de biodiversidade e o aprofundamento das desigualdades sociais dão o tom do momento crítico pelo qual passamos enquanto sociedade, enquanto espécie. A crise da Covid-19, cujo efeito tem sido sistêmico - e que ainda foi não superada em muitos países -, só reforça que os negócios devem incorporar essas preocupações em nível estratégico e operacional. Diante disso, não há transformação possível sem que haja ação direta das empresas por inclusão, por distribuição de renda e por uma economia de baixo carbono.

Quando falamos em ESG, trata-se de compreender - e medir continuamente - os impactos que as empresas têm sobre as pessoas e sobre o planeta, seja para guiar a operação na ponta, seja para informar na hora do investimento. Nós não vamos conseguir fazer negócios em um planeta destruído e desigual: é tão simples e tão complexo quanto isso. É preciso que as empresas gerem impacto positivo de maneira mais holística, mais global, e que não se restrinjam a seus acionistas



Apesar dos desafios, sou um otimista da cooperação. Essa mensagem tem tido mais alcance, mais empresas têm buscado se informar, aprender e contribuir para a mudança. Mas é preciso trabalhar estes temas no cerne da estratégia dos negócios, não em um departamento – e vincular a agenda da sustentabilidade à remuneração dos executivos. Tenho certeza de que, se aplicamos à agenda socioambiental a mesma disciplina que hoje aplicamos aos reportes financeiros trimestrais, encontraremos soluções inclusivas e regenerativas para tocar nossos negócios neste século.

**ADM PRO - A Natura e a Avon são muito firmes na defesa pelo fim dos testes em animais e, embora isso tenha ganhado espaço ultimamente, ainda sabemos que há um longo caminho a ser percorrido. O que você considera o principal entrave para essa mudança? Isso está mais ligado aos custos do processo ou é algo cultural na nossa sociedade?**

**Roberto Marques** - Nossos quatro negócios são comprometidos a não realizar testes em animais. Natura, *The Body Shop* e *Aesop* possuem a Certificação *Leaping Bunny*, padrão global de produtos livres de crueldade animal, concedido pela ONG *Cruelty Free International*, enquanto a Avon foi uma das primeiras empresas a interromper esses testes há mais de 30 anos. Mantemos um forte posicionamento contra a prática em todos os mercados em que atuamos.

Nossas marcas utilizam os mais variados métodos alternativos à testagem em animais, como testes *in vitro*, modelos computacionais avançados, pele sintética 3D criada em laboratório e testes de alergia em voluntários humanos. Isso garante que nossas fórmulas sejam seguras, eficazes e livres de crueldade contra os animais.

Esse é o tipo de mudança que não se restringe aos muros do grupo, mas que precisa ser construída conjuntamente entre empresas, inclusive entre concorrentes, e governos. Foi por isso que, em agosto deste ano, por exemplo, a *The Body Shop* firmou uma parceria com a Dove para pressionar >



## Cerimônia virtual

Devido à pandemia e assim como em 2020, este ano a entrega do prêmio aconteceu de maneira virtual e contou com a participação dos ex-eméritos David Feffer, CEO da Suzano Holding (2020); Fernando Alves, ex-CEO da PWC (2013); e Claudia Costin, ex-diretora de Educação do Banco Mundial (2017); além do governador do Estado de São Paulo, João Doria, que deixaram suas mensagens para Roberto Marques por meio de vídeos. Você confere a cobertura completa da homenagem no canal A Serviço da Administração, no YouTube.

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



a União Europeia a manter o banimento de testes em animais com fins cosméticos. O bloco, que é referência global nesse tipo de regramento desde 2004, está sob risco de retroceder na proibição por conta de exigências da ECHA, a Agência Química Europeia. O objetivo é mobilizar 1 milhão de cidadãos europeus e assegurar a proibição.

**ADM PRO - Outra bandeira muito defendida pelo grupo Natura &Co é a questão da diversidade, muitas vezes retratada nas ações de marketing das empresas do grupo. Como isso é trabalhado internamente por vocês, no que diz respeito a igualdade em cargos e posições estratégicas?**

**Roberto Marques** - Está registrado em nossas crenças que 'quanto maior a diversidade das partes, maior a riqueza e a vitalidade do todo'. Precisamos ser coerentes com isso. Um dos três pilares de nosso Compromisso com a Vida - conjunto de metas robustas para o grupo lançadas no ano passado, com vistas a 2030 - diz respeito à Defesa dos Direitos Humanos e endereça algumas das questões mais desafiadoras de nosso tempo: equidade de gênero em posições de liderança, bem como equidade salarial entre homens e mulheres; a inclusão de grupos historicamente sub-representados, seja por aspectos étnico-raciais, socioeconômicos, de diversidade sexual ou de identidade de gênero; e a intolerância a violações de direitos humanos em nossas cadeias de valor.

Esse caminho já está sendo trilhado. Na América Latina, por exemplo, o grupo Natura &Co já tem 51% de mulheres em cargos de liderança. É importante dizer também que há mais de 15 anos já concedemos benefícios de saúde a companheiros e companheiras LGBTQIA+. No Brasil, temos berçários para os filhos de colaboradores em licença-maternidade e licença-paternidade, independentemente da identidade de gênero.

Criar uma cultura inclusiva passa por criar um ambiente organizacional livre de estereótipos, em que as pessoas se sintam confortáveis e seguras para serem quem são. Na prática, isso se

manifesta nos benefícios que mencionei, mas também em processos seletivos mais inclusivos, e em políticas de conscientização e sensibilização sobre a importância da equidade de direitos, que estabeleçam mecanismos contundentes de combate a comportamentos discriminatórios. É o que prega nossa Política de Valorização da Diversidade.

**ADM PRO - No último ano, no qual enfrentamos uma série de desafios, principalmente relacionados à pandemia, muito se falou sobre o equilíbrio entre vida profissional e pessoal. Como você vê essa pauta e de que forma o grupo trabalha esse equilíbrio junto aos seus colaboradores?**

**Roberto Marques** - O ano de 2020 realmente nos impôs desafios inéditos. As incertezas nos obrigaram a tomar decisões com cautela, prudência e, sobretudo, muita empatia. Ao mesmo tempo que tínhamos diante de nós um desafio de negócio sem precedentes, que era a integração da Avon ao grupo Natura &Co, tínhamos clareza de que, antes de tudo, seria preciso cuidar das pessoas para atravessar a pandemia.

Rapidamente estabelecemos uma força-tarefa global e nomeamos equipes específicas em todos os negócios para encontrar maneiras de interagir e contribuir com nossos públicos de interesse. Ampliamos a oferta de serviços de telemedicina e apoio psicológico para os nossos colaboradores, força de vendas e trabalhadores terceirizados. Também realizamos pesquisas internas para capturar as questões que mereciam endereçamento. Dessa forma, a empresa conseguiu dimensionar melhor o que deveria pôr em prática para, ao mesmo tempo, melhorar a qualidade de vida das pessoas e a sua produtividade.

Toda essa experiência reforçou nossa convicção de que não há economia sem as pessoas e que elas devem ser ouvidas sistematicamente para que os negócios possam prosperar.



## **ADM PRO - Como a sua formação em Administração lhe ajudou durante a sua carreira, em especial na hora de liderar grandes times?**

**Roberto Marques** - Sou muito grato pela formação que tive e ela foi fundamental para a minha carreira. Fiz Administração na Fundação Getulio Vargas, onde há um propósito claro de transformação da sociedade e do mercado. Mais do que oferecer conhecimento para planejar, organizar e gerenciar recursos pessoais e financeiros de uma organização, a formação em Administração permite a construção de uma visão ampla, como cidadão e administrador, sobre como podemos exercer impacto positivo. Na FGV, pude conviver com professores excepcionais que me proporcionaram uma formação sólida, fortalecendo princípios de ética, visão

sistêmica, pensamento crítico e até mesmo sustentabilidade, um conceito ainda não muito difundido naquela época.

Mas também atribuo muito do que sou hoje profissionalmente aos meus primeiros anos de estudo. Estudei no Colégio Santa Cruz, em São Paulo, pautado por princípios vinculados à formação humanista em suas diferentes dimensões, num ambiente preocupado com o respeito e a valorização dos direitos humanos, a prática solidária, a valorização do livre-pensar e da diversidade cultural, religiosa, racial, de gênero, social e política.

Esse conjunto de vivências durante meus anos de formação me ajudou a entender melhor o mundo em que estamos, ao colocar a dimensão humana acima das coisas. E acredito que se preocupar genuinamente com o outro e buscar construir diálogos respeitosos e transparentes são o primeiro passo para qualquer cargo de liderança. ➡



## **ESTÁ NO AR O ADM in Cast O PODCAST DO CRA-SP**

Nosso novo canal para levar conhecimento aos profissionais da Administração.



OUÇA AGORA NO  Spotify



# Os desafios do gestor esportivo nos clubes e na carreira dos atletas



Analisar os riscos, as crises e tomar decisões que garantam o bom desempenho do clube ou do atleta são algumas habilidades que o administrador esportivo precisa ter para desempenhar bem sua função

Por Karen Rodrigues

Muito mais que a paixão de milhões de torcedores, o esporte no Brasil é uma indústria que movimentava bilhões de reais anualmente. E, para que haja equilíbrio entre o amor e a administração da área, é fundamental que os clubes invistam em uma gestão esportiva profissional, com objetivos e metas bem delineadas e um planejamento organizacional sério, sustentável e que seja executado de maneira eficaz.

É nesse cenário que o gestor esportivo, que essencialmente é um administrador especializado em esporte e seus meios, aplica todo seu conhecimento multidisciplinar, afinal, ele precisa dominar diversas áreas da Administração, como finanças, recursos humanos e marketing. Além disso, é preciso analisar e entender as mudanças que ocorrem no meio esportivo, seus impactos e, ainda, atuar de forma criativa e inovadora, trazendo melhores resultados a todos os *players* envolvidos.

“Ele deve, também, se relacionar de forma plena com diversas entidades, como as governamentais e de

administração do desporto (federações, confederações e ligas), bem como veículos de comunicação, patrocinadores, fornecedores e parceiros de todos os tipos”, acrescenta Marcelo Claro, consultor em Gestão e Marketing Esportivo e membro do Grupo de Excelência em Gestão do Esporte, do CRA-SP.

Outra habilidade que cabe ao profissional é a capacidade de reação. Embora o planejamento seja importante, nem sempre ele se concretiza como o esperado, sendo necessário ser modificado e revisado constantemente de acordo com os ambientes internos e externos. “No futebol, por exemplo, diferentemente das outras indústrias, o seu trabalho é julgado por milhares de pessoas de quarta a domingo, isto é, as opiniões vão de 8 a 80 muito rapidamente. Além disso, existem inúmeras variáveis no decorrer do caminho, inerentes à complexidade do desporto, que você precisa saber reagir o mais rápido possível”, explica Felipe Ximenes, executivo de futebol do Avaí Futebol Clube.

No dia a dia do administrador esportivo também é necessário bem mais do que só orientar, é preciso também pôr em prática algumas ações. “O gestor precisa entender a fundo todo o processo que está sendo executado dentro do clube, analisar os riscos, as crises e tomar decisões. É fundamental, ainda, estar sempre pronto ao novo, pois hoje, com a informação e a globalização do esporte, as novidades surgem rapidamente. Se ele não estiver atento, acaba perdendo ótimas oportunidades”, esclarece João Ricardo Lourenço, diretor do Basket Osasco.

### A gestão em diferentes modalidades e funções

Gerenciar um time de basquete no país do futebol é o desafio que o diretor, e também treinador do time adulto do Basket Osasco, se depara desde 2012. Para ele, fazer com que os patrocinadores tenham um olhar para o basquete e invistam no clube não é nada simples.

“Temos que mostrar que vale a pena, pois mais de 13 milhões de pessoas consomem essa modalidade no Brasil. Esse número só não é maior porque já faz muito tempo que não temos um resultado expressivo em

Felipe Ximenes



Marcelo Claro

Olimpíadas ou Mundiais e não produzimos mais ídolos como Paula, Hortência, Oscar e Marcel. Esse fator afasta os patrocinadores do basquete e isso faz com que o gestor esportivo seja um verdadeiro equilibrista e administrador de crises”, comenta Lourenço.

Para quem se interessa pela área esportiva, também existe outro segmento de atuação, além do trabalho nos clubes: o gerenciamento de carreiras. Essa função, no entanto, também sofre quando o assunto não é o futebol, seja por desconhecimento dos atletas em relação aos benefícios que um gestor pode trazer ou mesmo devido às dificuldades financeiras que vivem. No entanto, ter um profissional acompanhando o desenvolvimento da carreira traz importantes resultados para o esportista.

Um bom exemplo é o da nadadora Ana Marcela Cunha, que conquistou a medalha de ouro na maratona aquática dos Jogos Olímpicos de Tóquio 2020. Há sete anos, ela conta com o gerenciamento profissional feito pelo consultor Claro que, em conjunto com seus pais, são seus gestores permanentes. “Poderia ser natural pensar na maratona aquática como um esporte individual, mas, na verdade, a Ana Marcela atua em conjunto com uma grande equipe multidisciplinar, que inclui seu técnico Fernando Possenti, sua psicóloga Carla Di Pierro e toda uma equipe extremamente qualificada, com muitos profissionais. Ela é um exemplo de atleta e ser humano e demonstra de forma concreta a aplicação de valores do esporte como foco, determinação, resiliência, superação e espírito de equipe”, afirma Claro.

Além de gestor da nadadora, o consultor também atua como gerente do Chute Inicial Corinthians, rede oficial de escolas licenciadas do clube. Trabalhando com atletas de base, Claro explica que é importante ter a visão de que esses esportistas estão em formação e possuem aspectos a serem desenvolvidos, corrigidos e melhorados para que os resultados sejam alcançados. “Neste sentido, o apoio do gestor ao atleta é fundamental, inclusive, com suporte psicológico para seu desenvolvimento”, sugere. ➤

Para Ximenes, na gestão de qualquer equipe, independente da modalidade esportiva, há alguns fatores que sempre estarão presentes, como liderar os processos, montar um ambiente vencedor, criar um espírito coletivo, interligar os departamentos, melhorar a comunicação interna, entre outros. “O gestor é, acima de tudo, um facilitador”, diz ele, que iniciou a carreira no time de Voleibol Três Corações e acumula passagens por grandes clubes do futebol brasileiro, como Flamengo, Fluminense e Atlético Mineiro.

### Paixão versus razão

Um dos grandes desafios que o gestor esportivo encara na profissão é o de encontrar o equilíbrio entre o financeiro da entidade e a conquista do título. Isso porque muitos clubes, principalmente no futebol, têm dificuldades em administrar a paixão e a razão e muitas vezes investem em contratações de atletas sem se preocupar se o custo será maior do que a receita.

O caminho para esse equilíbrio, de acordo com Carlos Aragaki, sócio da BDO Brasil, passa pelo básico: gastar conforme a renda adquirida pelas diversas fontes, como televisão, patrocínios, sócios-torcedores,

bilheterias, licenciamentos, *royalties*, negociação de atletas, entre outras.

“Para atingir esse objetivo, os clubes deveriam pagar em dia salários, impostos, fornecedores e outros clubes; aprimorar as ferramentas de controle dos gastos e despesas, em linha com as receitas; empregar esforços para negociações, que visam o alongamento e pagamento de dívidas; e, por fim, ter bastante serenidade na contratação de atletas”, sugere.

Com o propósito de auxiliar os clubes na administração financeira, Aragaki participou ativamente do desenvolvimento da plataforma *Fair Play* Financeiro, com a CBF. O sistema é um projeto da FIFA, inspirado no modelo da UEFA, no qual os clubes informam seu balanço financeiro tanto quantitativamente (por meio de índices financeiros) quanto qualitativamente (perguntas diretas). Esses dados são transformados em *rating* (termo em inglês que, traduzido, significa classificação) que vão de A até E, sendo A e B aprovados anualmente no *fair play* e C, D e E reprovados.

A partir dessa classificação, os gestores dos clubes apresentam à CBF um plano de ação para que consigam a aprovação no *fair play*. O não cumprimento do plano de recuperação pode acarretar em punições e multas. “O processo primeiramente é educativo e, depois, as punições chegarão. Elas irão da mais básica, que será uma advertência, até a proibição de participar de uma competição como Libertadores da América, Copa Sul-Americana ou Copa do Brasil, por exemplo, devido à falta da licença e *fair play*”, explica Aragaki.

Dentre os clubes brasileiros que são bons exemplos de gestão, o executivo cita Flamengo, Palmeiras, Red Bull Bragantino, Atlético Paranaense, Grêmio, Fortaleza, Ceará e Bahia. Em sua vasta experiência na área de auditoria de clubes de futebol, Aragaki avalia que para um clube ter uma boa administração, um passo importante é eleger um CEO e CFO, transformando os conselhos deliberativos em conselhos de Administração, sem interferência direta na prática esportiva. “Assim, seria feita a segregação do futebol profissional do clube social”, analisa.

### Negócios bem-sucedidos

Elaborar planos de negócios e desenvolver relacionamento com investidores é outra função que cabe ao administrador esportivo. Para que a negociação seja bem-sucedida é importante que o projeto esteja bem

Carlos Aragaki





João Ricardo Lourenço

fundamentado e, principalmente, seja transparente. “Já vi muitos negócios não irem adiante pela falta de um bom plano”, alerta Claro.

Nessa mesma visão, Ximenes comenta que os grandes investidores e patrocinadores não se interessam mais só pelo *awareness*, ou seja, a consciência da sua marca. Eles querem ver no clube uma possibilidade concreta de *market share*, isto é, uma oportunidade de

ampliar seus negócios e obter retorno financeiro. “Para isso, o clube precisa se organizar, senão o gestor perderá algo essencial e de difícil recuperação: a credibilidade”, pontua.

Para apresentar aos investidores os benefícios que poderão ter com o patrocínio é necessário que haja uma mudança estrutural do esporte, sem pensar apenas no jogo em si, mas em tudo que ele pode agregar. “Temos que criar melhores condições nos ginásios, torná-los mais atrativos, dar atenção ao *e-commerce* e valorizar o clube e o próprio time”, orienta o diretor do Basket Osasco.

### O mercado para o administrador

O administrador que deseja atuar como gestor esportivo precisa, antes de tudo, analisar em qual segmento quer trabalhar. Dentre as opções há clubes, federações, empresas patrocinadoras, gestão de carreira de atletas ou veículos de comunicação esportiva, entre outros.

Definido isso, é fundamental que estude continuamente e busque conteúdos interdisciplinares que complementem a qualificação para a posição desejada. “Acompanhar *lives* e cursos pode ser um caminho para o ingresso aos clubes. Além disso, a própria participação como associado também pode ser um meio relevante”, sugere Aragaki.

Além do conhecimento oferecido nas instituições de ensino, Ximenes aconselha que o administrador conheça um pouco de tudo. “O gestor precisa entender de treino, direito, marketing, preparação física, entre outros. Afinal, como ele vai cobrar um treinador se não domina conceitos de treinamento e de tática de jogo? Fica difícil”, explica.

Por fim, mas não menos importante, a dica é: não desanime. “Mesmo que no início seja difícil conseguir uma colocação na área pretendida, os caminhos e as oportunidades existem. Entrar no setor é um primeiro passo para o desenvolvimento de uma carreira de sucesso em gestão esportiva”, conclui Claro. ☞



### Gestão do Esporte no CRA-SP

O Centro do Conhecimento do CRA-SP, que atualmente abriga 38 Grupos de Excelência ativos em diversas áreas, teve sua primeira composição formada em 1997, justamente na área do esporte. Atuante desde então, o Grupo de Gestão Esportiva do Conselho tem como missão fomentar a administração dos negócios na área e disseminar as melhores práticas de mercado aos profissionais.

Saiba mais sobre o Grupo em  
[www.crasp.gov.br/centro/home/](http://www.crasp.gov.br/centro/home/)



## Livros >

### MARKETING 5.0

Com sua habilidade de tornar os grandes temas do marketing claros para o grande público, Philip Kotler mostra neste livro como as novas tecnologias podem criar valor, atender às necessidades dos clientes e fazer a diferença no mundo. Atento às transformações sociais e tecnológicas da última década, ele explica como integrar a evolução digital às drásticas mudanças de comportamento dos consumidores, tratando de temas como o futuro da experiência do cliente, inteligência artificial para automação de marketing e ativismo corporativo. Em um estilo conciso e direto, Kotler oferece recomendações práticas, exemplos de empresas de diversos segmentos e percepções excepcionais sobre os desafios tecnológicos e, sobretudo, humanos que as empresas devem encarar.



Autor: Philip Kotler  
Número de páginas: 256  
Editora Sextante



Autor: Henrik Fexeus  
Número de páginas: 280  
Editora Vozes Nobilis

### JOGOS DE PODER: Métodos simpáticos para influenciar as pessoas

Este livro inclinará a balança ao seu favor. Não importa se você for vendedor, advogado, garçom, professor, cuidador, gerente estratégico, estudante ou encantador de cães, a meta é ajudá-lo a dominar a arte de conseguir o que quer, e não o que os outros querem. Deixe-os envolvidos em aulas e pesquisas. Atividades assim podem ser interessantes e divertidas, mas não são realmente necessárias. Mais fácil é parar de ser um seguidor e tornar-se um líder.

## Áudios >



O ADM in Cast, podcast do CRA-SP, realiza entrevistas e debates com especialistas do cenário nacional no intuito de aprimorar o desenvolvimento dos profissionais da Administração. Confira alguns destaques:



Neste episódio, o sócio-fundador do Hub 40+, Mauro Wainstock, fala sobre a recolocação no mercado de trabalho para as pessoas acima dos 40 anos. Ouça o áudio completo e saiba quais são as vantagens da diversidade de gerações nas empresas e como combater o etarismo.



Neste episódio, o ADM In Cast conversou com Cesar Souza, presidente do Grupo Empreenda e autor do livro "Jeito de ser Magalu: Lições de quem se transformou em uma potência no mundo dos negócios", que traz uma importante imersão no mundo do Magazine Luiza e apresenta valiosas lições para os profissionais da Administração.



<https://spoti.fi/3H0AkgI>



<https://spoti.fi/3bTuUp6>





# KPMG 2021 CEO Outlook: Brasil

## Lições aprendidas e olho no futuro!

ESG: um tema prioritário para a maioria das lideranças de 11 setores-chave da indústria

### 1.635 CEOs entrevistados

Mais de  
**75%**

dos CEOs brasileiros afirmaram que pretendem manter os avanços na gestão de ESG alcançados durante o período de crise da pandemia.

Mais de  
**80%**

do total de CEOs pesquisados confirmam que modificaram seus programas de ESG, colocando mais foco no componente social em razão da pandemia.

**Ser consciente transforma negócios.**  
**#KPMGTransforma**

Quer saber mais sobre a pesquisa?  
Acesse: [kpmg.com.br/ceooutlook](https://kpmg.com.br/ceooutlook)



# A transformação digital e a importância da gestão de riscos

**A**s organizações estão inseridas num contexto de negócios dinâmico e vivenciando demandas de clientes cada vez mais exigentes. A competição se acirra e as vantagens competitivas se tornam temporárias. A transformação digital direciona as empresas para a busca de melhorias de desempenho por meio de arranjos estruturais complexos para desenvolvimento da inovação.

Segundo a Revista Exame (fev/2021), a transformação digital é prioridade para 23% das empresas brasileiras pesquisadas. As estimativas para investimentos nessa área, segundo especialistas, podem atingir US\$150 trilhões no mundo até 2025. Estudo recente da KPMG intitulado *Top Emerging Risks 2021* enfatiza alguns riscos relativos a esta nova realidade, tais quais o *Data-Driven Market* e a Inteligência Artificial. Ressalta também a Lei Geral de Proteção de Dados, que tem impacto no controle dos dados pessoais no Brasil.

Alinhada, a pesquisa feita pelo The IIA, denominada *OnRisk: a guide understanding, aligning, and optimizing risk 2020*, informa que os 5 principais riscos a partir de 2020 são: segurança cibernética, proteção de dados, mudanças regulatórias, continuidade de negócios e novas tecnologias.

As tecnologias associadas à transformação digital são consideradas emergentes e em 2017 foram elevadas pelo *World Economic Forum* ao mesmo nível dos 4 fatores de riscos globais: ambiental, geopolítico, societal e econômico. Podemos citar: *Blockchain, IoT, RPA*, etc., que podem ajudar na gestão de riscos ou potencializá-los, a depender do emprego. Assim, é preciso investir nas capacidades de identificação, avaliação e resposta a

riscos para minimizar a probabilidade de materialização.

A gestão de riscos deve ser vista como habilitadora do alto desempenho para adicionar valor e diferenciação competitiva e, uma vez parte intrínseca da gestão de projetos e do ciclo de vida de soluções tecnológicas, pode gerar economias, evitar perdas e ampliar a visão nas tratativas com clientes, trazendo robustez corporativa e aumento dos benefícios obtidos com os ativos digitais.

O maior dilema, no entanto, está nas questões relacionadas à experimentação. Como ser ágil e testar o mercado e ao mesmo tempo gerir os riscos para a organização, seus clientes e parceiros? É inevitável se expor a novos riscos. Mas como tratá-los neste contexto baseado na experiência do usuário e na constante aceleração dos negócios?

Essas são duas questões dentro de uma intrincada equação. Soma-se a esses elementos as possíveis barreiras para a realização da transformação digital, tais como o *mindset* conservador, baixa propensão para tomar riscos, pouca agilidade organizacional, tecnologia e processos ineficientes, ausência de estratégia digital robusta, priorização de demandas deficitária e a inaptidão para lidar com a mutabilidade do comportamento dos clientes que buscam experiência diferenciada.

É imprescindível a gestão de riscos inerentes a transformação digital e toda organização que deseja ser perene e sustentável precisa de uma agenda para isso.

**Por Adm. Marcos de Araujo**  
CRASP nº 59121

*Mestre em Estratégia de Projetos. Atualmente é sócio-diretor de gerenciamento de riscos para soluções digitais e tecnologia da informação na KPMG Brasil*

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.





# 20 ANOS DE HISTÓRIA E EVOLUÇÃO

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

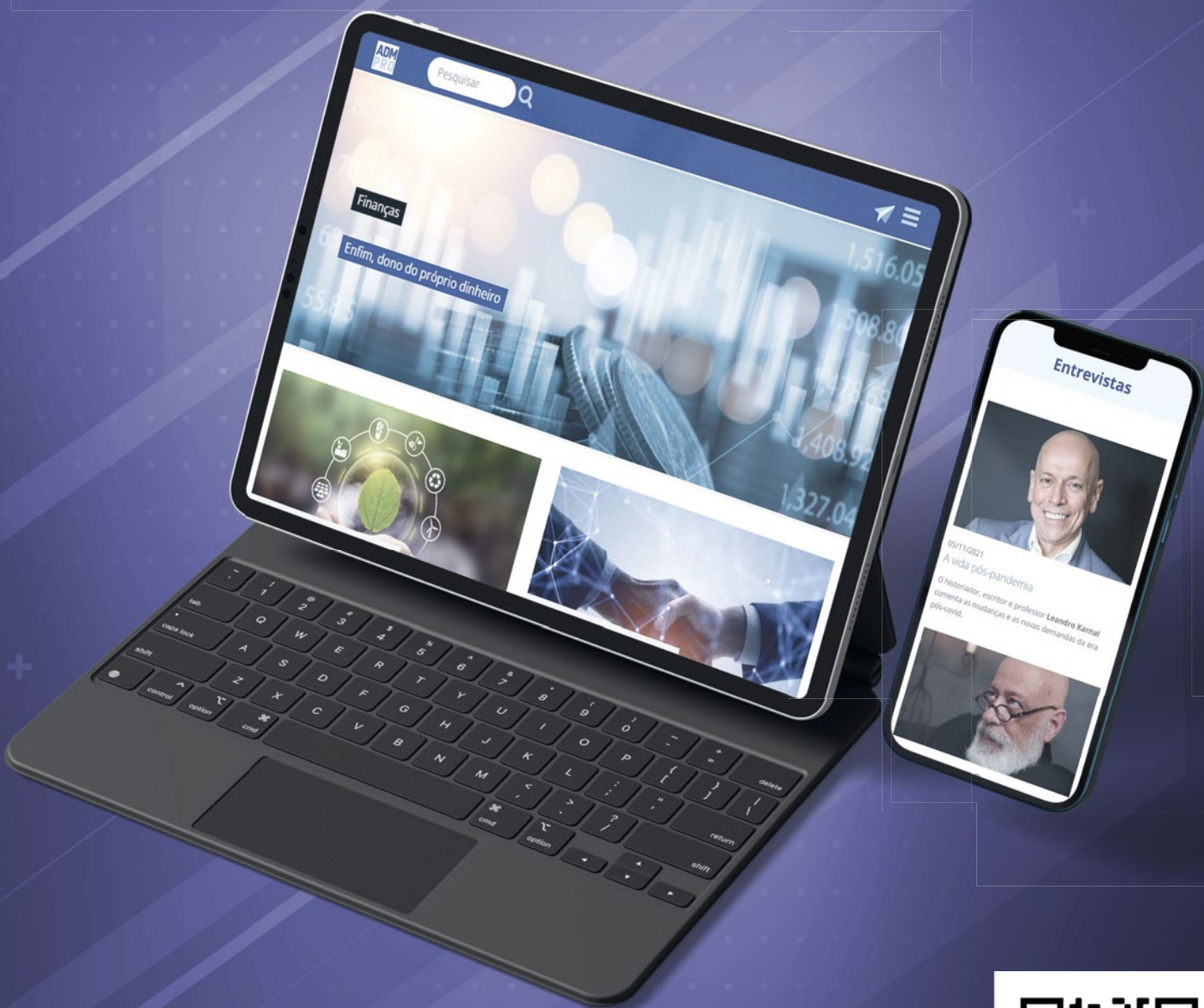
AUDIT | ADVISORY | TAX | BPO

20 ANOS  
BDO RCS

IBDO

# 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)

