

rba

REVISTA BRASILEIRA DE ADMINISTRAÇÃO



CFA
Conselho Federal de
Administração

ESPECIAL
ADMINISTRAÇÃO HOTELEIRA
QUEM NÃO TRABALHA PARA SERVIR
NÃO SERVE PARA TRABALHAR

BOM NEGÓCIO
A FRANQUIA É UMA DAS
FORMAS MAIS SEGURAS PARA
QUEM QUER EMPREENDER

CFA APOIA A DIVERSIDADE
NOME SOCIAL PODE SER UTILIZADO
NA CARTEIRA PROFISSIONAL

LOGÍSTICA REVERSA: O RETORNO

PARECE TÍTULO DE FILME DA DÉCADA DE 1990, MAS A PRÁTICA EMPRESARIAL
GARANTE SUCESSO NA CRÍTICA, BOA ADESÃO DO PÚBLICO E, DE QUEBRA,
UMA ECONOMIA NO ORÇAMENTO

ANO XXVI • ED. 119 • JUL./AGO DE 2017





17-40mm 1:4 L

CANON EF LENS

Φ77mm



CFATV agora é

CFAPLAY



Adm. Wagner Siqueira

Presidente do Conselho Federal
de Administração (CFA)
CRA-RJ nº 01-02903-7

Uma crise permanente

A palavra “crise”, normalmente empregada para designar as transformações ou mudanças, é para lá de inadequada para os tempos presentes. Bem mais do que o paroxismo do caos entre dois momentos de estabilidade, de fato, estamos todos submetidos a um novo tempo: mudanças sustentáveis transformam profundamente o equilíbrio econômico e político tanto quanto o conjunto das relações sociais.

A crise se transforma em permanente, um dado constante do cotidiano da existência humana. Mas essa não é a única mudança: o modelo da sociedade de mercado que inspira o atual desenvolvimento do capitalismo não remete mais ao projeto primitivo de sociedade contido no espírito da Carta de Filadélfia ou dos primórdios da Revolução Industrial no século 18.

Em verdade, há uma nova razão de mundo que se impõe, não somente uma política econômica que proporciona ao comércio, às finanças e aos serviços um papel preponderante. Trata-se de uma questão bem mais complexa, sutil e sofisticada: a maneira como vivemos, sentimos, pensamos e agimos; a maneira como somos condicionados a nos comportar, a nos relacionar, e até como nos autopercebemos.

Essa forma inusitada de existência, referenciável nas sociedades ocidentais e em todas as que seguem o caminho da

modernidade globalizada, impõe a cada um de nós vivermos num universo de competição generalizada, de confronto cotidiano.

Depois de mais de 30 anos, essa norma de existência social no mundo das organizações e no universo da sociedade preside as políticas públicas e as práticas empresariais, comanda as relações econômicas, transforma as relações sociais, remodela a subjetividade, plasma, forma e deforma o novo homem do século 21.

A exacerbação ao culto da tolerância zero com uma cultura que não seja de alto desempenho, redundante, o mais das vezes, em culpabilizar os colaboradores, criticar sistematicamente seus comportamentos, definir objetivos e metas crescentemente inalcançáveis, avaliá-los sempre com ênfase nas dimensões negativas, até que se submetam à nova ordem, desistam de reagir, ou peçam demissão.

É dentro desse contexto bastante conturbado que os profissionais de Administração precisam se referenciar e agir. O que fazer diante de tais circunstâncias absolutamente inusitadas? Continuar preso às referências do passado é circunscrever-se ao museu de novidades e ao amanhã de anteontem de um anacronismo que insiste em prevalecer na realidade das organizações e no conjunto da sociedade.

VEM AÍ!



XV FÓRUM INTERNACIONAL DE ADMINISTRAÇÃO

25 a 28 de outubro de 2017

Wish Serrano Resort & Convention | Gramado | RS

Tema Central:

**A RETOMADA DO DESENVOLVIMENTO
E OS NOVOS DESAFIOS DA ADMINISTRAÇÃO**

Agende-se e participe!

Informações: www.fia2017.com.br

Apoio:



Promoção e realização:



CFA/CRA-RS

10



ADM. LEANDRO VIEIRA FALA SOBRE SUA TRAJETÓRIA PROFISSIONAL

Criador do maior portal de Administração do Brasil conta como conseguiu se tornar referência na área.

26



O TEMPO A SEU FAVOR

Aprender a administrar o tempo é essencial para melhorar as chances de sucesso nos negócios e na vida pessoal. Empenho e disciplina são características primordiais nesse processo.

30



FRANQUIAS

Com 9,4% de aumento registrado no faturamento do primeiro trimestre deste ano, o setor é um dos poucos que remam contra a crise e garantem alguma estabilidade.



16

LOGÍSTICA REVERSA

Ainda tímida no Brasil, a aplicação da logística reversa faz a diferença para as empresas, para os consumidores e para a sociedade em geral. Valorização da marca, economia na produção e redução de resíduos estão entre os benefícios.



35

CADERNO ESPECIAL: ADMINISTRAÇÃO HOTELEIRA

A área tem se diversificado, principalmente com novos tipos e plataformas de hospedagem, gerando um leque de oportunidades de atuação para os profissionais. Porém, quem quer atuar no ramo precisa de dedicação e, principalmente, vontade de servir ao cliente.

48



LIDERANÇA

Mais do que comandar uma equipe, um líder é capaz até de gerar felicidade (ou infelicidade) em seus liderados. Entenda como o processo de liderança pode transformar o ambiente em que é exercido.

54



ARTIGO LEANDRO VIEIRA

Como Ricardo Semler me inspirou a virar minha própria mesa.

55



SISTEMA CFA/CRAs

Saiba mais sobre como o seu conselho profissional tem atuado regional e nacionalmente. Reuniões, debates e ações nos quatro cantos do país em favor de uma Administração mais sólida e atuante. Confira aqui!

EDITOR | Conselho Federal de Administração

**CONSELHEIROS FEDERAIS
DO CFA 2017/2018**

Adm. Marcos Clay Lucio da Silva - AC • Adm. Carolina Ferreira Simon Maia - AL • Adm. José Celeste Pinheiro - AP • Adm. José Carlos de Sá Colares - AM • Adm. Tânia Maria da Cunha Dias - BA • Adm. José Demontieux Cruz - CE • Adm. Carlos Alberto Ferreira Junior - DF • Adm. Marly de Lurdes Uliana - ES • Adm. Samuel Albernaz - GO • Adm. Aline Mendonça da Silva - MA • Adm. Norma Sueli Costa de Andrade - MT • Adm. Gracita Hortência dos Santos Barbosa - MS • Adm. Sônia Ferreira Ferraz - MG • Adm. Aldemira Assis Drago - PA • Adm. Marcos Kalebbe Saraiva Maia Costa - PB • Adm. Sérgio Pereira Lobo - PR • Adm. Joel Cavalcanti Costa - PE • Adm. Carlos Henrique Mendes da Rocha - PI • Adm. Wagner Siqueira - RJ • Adm. Ione Macêdo de Medeiros Salem - RN • Adm. Ruy Pedro Baratz Ribeiro - RS • Adm. André Luís Saoncela da Costa - RO • Adm. Antonio José Leite de Albuquerque - RR • Adm. Ildemar Cassias Pereira - SC • Adm. Mauro Kreuz - SP • Adm. Diego Cabral Ferreira da Costa - SE • Adm. Rogério Ramos de Souza - TO

**DIRETORIA EXECUTIVA
DO CFA 2017/2018**

Presidente: Adm. Wagner Siqueira • Vice-Presidente: Adm. Carlos Henrique Mendes da Rocha • Diretor Administrativo e Financeiro: Adm. Ruy Pedro Baratz Ribeiro • Diretor de Fiscalização e Registro: Adm. Marcos Kalebbe Saraiva Maia Costa • Diretor de Formação Profissional: Adm. Mauro Kreuz • Diretor de Desenvolvimento Institucional: Adm. Rogério Ramos de Souza • Diretor de Relações Internacionais e Eventos: Adm. André Luís Saoncela da Costa • Diretor de Gestão Pública: Adm. Antonio José Leite de Albuquerque • Diretora de Estudos e Projetos Estratégicos: Adm. Sônia Ferreira Ferraz

CONSELHO EDITORIAL

Prof. Adm. Idalberto Chiavenato • Prof. Carlos Osmar Bertero • Prof. Milton Mira de Assumpção Filho

CONSELHO DE PUBLICAÇÕES

Adm. Mauro Kreuz • Adm. Marcos Kalebbe Saraiva Maia Costa • Adm. André Luís Saoncela da Costa • Adm. Sônia Ferreira Ferraz • Adm. Diego Cabral Ferreira da Costa • Adm. Antonio José Leite de Albuquerque

COORDENAÇÃO DOS CONSELHOS

Adm. Rogério Ramos de Souza

PRODUÇÃO

Coordenação Geral: Renata Costa • Coordenação Editorial: Straub Design • Diretor Executivo: Adm. Wilgor Caravanti • Editor-Chefe: Wellington Penalva • Diretor de Criação: Ericson Straub • Direção de Arte: Amanda Camargo • Redação: Aline Santos, Cahuê Miranda, Cinthia Zanotto, Mara Andrich e Sâmbar Razzak • Revisão: Mônica Ludvich • Diagramação: Amanda Camargo, Anna Paula Martins, Beatriz Lago e Pedro Savio • Tiragem: 5 mil exemplares • Ilustração dos Colunistas: Giovana Tows • Imagens não creditadas: Shutterstock

A RBA é uma publicação bimestral do Conselho Federal de Administração sob a responsabilidade da Câmara de Desenvolvimento Institucional. As matérias não refletem necessariamente a opinião do CFA.

OUVIDORIA DO CFA

ouvidoria.cfa.org.br
Telefone: 0800-647-4769



Estou imensamente grata e feliz, pois com a leitura desta revista posso passar a publicação adiante para pessoas do meu convívio lerem assuntos de grande relevância.

IONÁ LARA

Sou administradora profissional devidamente registrada no CRA-MG e gostaria de aproveitar para parabenizar a equipe RBA pela revista de alto nível, a qual nos é disponibilizada.

ADM. DANÚBIA DE FARIA FONSECA

Conhecer e entender um pouco sobre o processo de gestão da Cargill foi muito importante para o meu aprendizado, uma vez que quero me especializar em sustentabilidade e logística reversa.

LAURA CRUZ SOUZA

Estou utilizando o conteúdo do caderno especial "Sustentabilidade empresarial" nas aulas que ministro em minha faculdade. Parabéns ao CFA.

RICARDO SOARES

Achei sensacional a nova forma de acesso à Revista RBA, no formato digital. Já baixei a Edição 117 e comecei a ler. No entanto, gostaria de saber se tem como acessar as edições anteriores, também em formato digital, e se sim qual o caminho.

ADM. GEOVANI TADEU COSTA

Fale com a RBA pelo e-mail rba@cfa.org.br



RÁDIO ADM

Na frequência da
Administração

www.radioadm.org.br

UM ADMINISTRADOR MOVIDO PELA PAIXÃO

NESTA CONVERSA EXCLUSIVA COM A RBA, LEANDRO VIEIRA CONTA UM POUCO DE SUA TRAJETÓRIA E ACONSELHA QUEM ESTÁ ENTRANDO NA PROFISSÃO

Sâmar Razzak

Quem vê a trajetória de sucesso do administrador Leandro Vieira não imagina que antes de encontrar a carreira de sua vida ele fez diversos vestibulares e começou quatro faculdades. O troca-troca nos bancos universitários foi essencial para o amadurecimento do administrador. Ainda durante o curso de Administração, Vieira criou o maior canal on-line voltado à área de Administração e Negócios na América Latina, o [Administradores.com](#). Inquieto e apaixonado, como se define, ele sempre soube encontrar nas adversidades o impulso para inovar.





TEMOS QUE APROVEITAR OS PERÍODOS DE CALMÁRIA PARA CRIAR AINDA MAIS E NOS PREPARAR PARA OS PERÍODOS DE TURBULÊNCIA”

ADM. LEANDRO VIEIRA

RBA: VOCÊ SEMPRE SOUBE QUE SERIA UM ADMINISTRADOR?

Leandro Vieira: Quando eu estava no terceiro ano do Ensino Médio, não tinha ideia do que fazer. Sabia que tinha aptidões, mas não sabia como usá-las, qual carreira escolher. Como estava meio perdido, família e amigos começaram a dar pitacos e fui na onda. Prestei vestibular para Direito. Não me identifiquei desde o primeiro dia de aula. As coisas só pioravam à medida que os semestres passavam e resolvi fazer mais um vestibular, dessa vez para Ciências Sociais. Mesmo achando o curso muito interessante do ponto de vista teórico, era uma faculdade teórica demais e eu precisava colocar teorias em movimento. Acabei largando e continuei no Direito. Como gostava muito de escrever, fiz vestibular para Jornalismo. Depois, Matemática.

Com esse troca-troca de curso, fui amadurecendo. Lá pelas tantas me vi no curso de Direito lendo livros sobre Administração e daí soube que era isso que eu queria. Larguei tudo, nem tranquei matrícula e prestei vestibular para Administração. Foi amor à primeira vista. Realmente me encontrei.

RBA: E COMO NASCEU O ADMINISTRADORES. COM? FOI UM PROJETO QUE NASCEU ENQUANTO VOCÊ AINDA ESTAVA NA FACULDADE?

Leandro Vieira: Pelo fato de ter entrado muito apaixonado pelo curso, fui um aluno muito interessado em tudo que a faculdade tinha a oferecer. Fui monitor, participei de pesquisa científica, fui empresário júnior e, por estar em movimento desde o início, criou-se um terreno propício para surgir uma ideia. Era o ano 2000, a internet no Brasil ainda estava engatinhando, mas era meu passatempo favorito. Nesse ano, um professor queria compartilhar um arquivo eletrônico com a turma e isso era uma revolução porque todos estavam acostumados a tirar cópias de apostilas. Mas a forma que o professor escolheu para fazer isso era muito amadora: ele escreveu no quadro o e-mail dele e a senha. Pensei que aquilo era amador demais e que ele deveria ter um site. Pensei que eu poderia fazer um site para ele. Mas pensei melhor: se eu podia fazer um site para os professores, poderia fazer um site que pudesse ser usado por todas as pessoas. Daí surgiu a ideia do portal. Como um bom estudante de Administração, fui para casa e montei meu plano de negócios: busquei um nome, domínio e comecei a odisséia de colocar a ideia de pé.



RBA: QUAIS DESAFIOS VOCÊ ENCONTROU NESSE PROCESSO?

Leandro Vieira: Como eu disse, era início dos anos 2000. Era tudo muito incipiente no que se referia à internet. Acabei contratando uma empresa para montar o site. Me prometeram um site maravilhoso em três meses e recebi um site péssimo muito mais de um ano depois. Naquela época, eu estagiava na empresa dos meus pais e apliquei ali todas as economias que havia juntado da bolsa que recebia. Como o resultado do site que me entregaram ficou muito ruim, perdi o dinheiro, levei um calote. Mas não fiquei parado.

Nesse meio tempo, criei um grupo de discussão que acabou se tornando o maior grupo de discussão sobre Administração do Brasil. Por isso, o grupo acabou chamando a atenção do pessoal da revista Você S.A. Não sei como a equipe da revista conseguiu me achar, mas me convidaram para migrar o grupo do Yahoo para o portal da revista. Com isso, o grupo passou a ter uma projeção muito grande. Todo mês, por ser um grupo muito participativo, a revista publicava uma nota sobre as discussões na edição impressa. Essa foi a comunidade inicial que deu início ao Administradores.com, que só saiu em forma de portal no início de 2004.



TODA CRISE ESCONDE UMA OPORTUNIDADE. ISSO NÃO É CLICHÊ. EU ACREDITO REALMENTE NISSO”

ADM. LEANDRO VIEIRA

RBA: COMO VOCÊ CONTOU, FORAM MUITAS DIFICULDADES DURANTE O SEU PERCURSO. ALGUMA VEZ VOCÊ PENSOU EM DESISTIR?

Leandro Vieira: Nunca. Essa dedicação, esse envolvimento, a gente se vicia nesse tipo de ritmo, de rotina. Nunca pensei em desistir. Foi difícil. Em 2004, já tinha terminado a faculdade de Administração e tinha feito uma pós-graduação em Marketing. Voltei para o curso de Direito para estudar com a minha esposa e me formei. Quando terminei tudo, senti necessidade de aprender mais. Em 2004 tomei a decisão de voltar para o Rio Grande do Sul e fazer o mestrado na Universidade Federal de lá. Foi um período conturbado. Fazia o mestrado, dava aulas. Tinha praticamente os três turnos tomados. No meio disso tudo, estava nascendo o Administradores.com, com grande demanda de trabalho. Nessa época, minha esposa trabalhava como advogada numa empresa e volta e meia a gente ia madrugada adentro para alimentar o site.

RBA: VOCÊ ACREDITA QUE A INTERNET MUDOU O MERCADO DE TRABALHO PARA OS ADMINISTRADORES?

Leandro Vieira: A internet mudou drasticamente o mercado. Hoje em dia é possível trabalhar a distância, isso é realidade para todos. Antes, era restrito a um grupo menor, os chamados nerds. Hoje em dia é realidade. Mas as pessoas têm que estar atentas para saber como usar a tecnologia para alavancar seus projetos de vida.

RBA: VOCÊ TEVE A IDEIA DE CRIAR O PORTAL QUANDO NÃO EXISTIA NADA SEMELHANTE NO PAÍS. MAS ESSE NÃO É O SEGREDO DO SUCESSO. A QUE VOCÊ ATRIBUIRIA O SUCESSO QUE CONSEGUIU ATINGIR?

Leandro Vieira: Eu acredito que é o comprometimento. Sempre imaginei que estava criando algo que faria diferença na Administração. Queria contribuir de alguma forma. Então estava comprometido em fazer o melhor. Acredito que todo mundo que acessava o portal percebia isso: nossa busca incessante pela qualidade. E quando as pessoas acessavam o portal e encontravam informações relevantes, isso ficava evidente. As pessoas foram percebendo que era um projeto voltado a fazer a diferença. E foi interessante porque vimos acontecer na prática o processo da divulgação boca a boca. E na internet isso ocorreu de forma mais exponencial.

RBA: QUE CONSELHO VOCÊ DARIA PARA QUEM ESTÁ COMEÇANDO A FACULDADE DE ADMINISTRAÇÃO?

Leandro Vieira: Uma coisa que sempre acreditei: a diferença entre os alunos que estudavam e tinham uma experiência profissional e os alunos que apenas estudavam era gritante. Isso deve ser ultrapassado. Administração é um curso que necessita da prática. Eu via que os professores condenavam quem trabalhava e estudava. Mas os alunos que trabalhavam tinham uma resposta prática às problemáticas. Então considero que, independentemente de estágio, o aluno tem que estar em constante prática. Se ele não consegue trabalhar, precisa estar envolvido com as coisas da universidade, seja centro acadêmico ou outras atividades, para ter a oportunidade de vivenciar tudo aquilo que o curso está proporcionando para ele. O aluno tem que estar em movimento.

RBA: CONSIDERANDO O MOMENTO DE CRISE QUE O PAÍS VIVE, ISSO AFETA O MERCADO DE TRABALHO PARA OS ADMINISTRADORES?

Leandro Vieira: Sem dúvida. Todo mundo é afetado pela crise e surge a necessidade de ser empreendedor. Não necessariamente de montar um negócio próprio, mas ter um perfil empreendedor. Acredito que toda crise esconde uma oportunidade. Isso não é clichê. Eu acredito realmente nisso. A gente acorda nesses períodos de crise, sai da zona de conforto e isso é positivo. O nosso negócio também foi atingido pela crise.

Já em 2015 havia sinais de que a grande crise estava chegando. E fomos nos preparando. Sabíamos que teria queda na venda de publicidade, que é a nossa principal fonte de receita. Então começamos a criar produtos com custos acessíveis. Criamos o Administrador Premium já em 2014, antecipando a crise. Isso nos estimulou bastante. A venda de publicidade dominávamos bem. E, com a crise, a gente conseguiu se reinventar. Se acomodar numa zona de conforto é o mais fácil a fazer sempre. Mas temos que aproveitar os períodos de calma para criar ainda mais e nos preparar para os períodos de turbulência.

RBA: VOCÊ É UM DOS COLUNISTAS DA RBA. COMO SE INSPIRA PARA FALAR SOBRE ADMINISTRAÇÃO COM OS NOSSOS LEITORES?

Leandro Vieira: Quando escrevo, tenho em mente trazer coisas da minha experiência de vida e transcrever isso de forma que o leitor entenda. Eu imagino que estou tendo uma conversa com o leitor. E procuro transmitir a minha paixão pelo que faço.

Ø BOLETO BANCÁRIO
VAI DEIXAR Ø
RAPOSÃO BILIONÁRIO

\$\$\$\$



Raposão

ASSISTA AO CLIPE E ACOMPANHE NAS REDES SOCIAIS

 cfaadm

 cfatvoficial

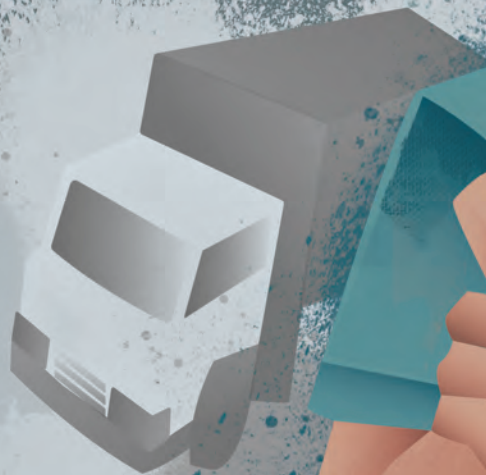
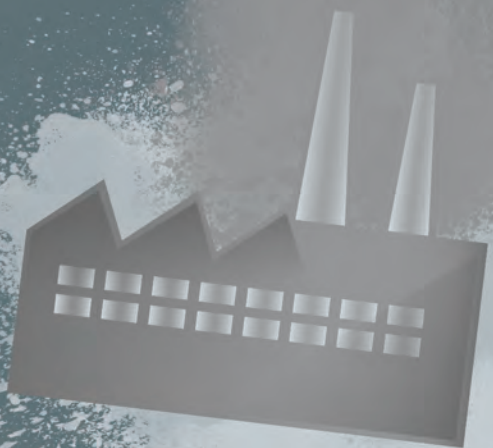
 @cfaadm



OS BANQUEIROS ENRIQUECEM, VOCÊ PAGA A CONTA.

Os bancos encontraram mais uma forma de lucrar: acabaram com o boleto sem registro. A partir deste ano, só poderão ser emitidos boletos registrados, que são obrigatoriamente pagos, gerando mais um custo para toda população. Fique esperto e não admita pagar o **boleto registrado** para o **Raposão**. Saiba mais em CFA.org.br.

CONTRAFLUXO DO





SISTEMA DE CONSUMO

COMO A LOGÍSTICA REVERSA PODE SER UMA IMPORTANTE
FERRAMENTA DE MARKETING PARA AS EMPRESAS E
AJUDAR NA REDUÇÃO DE CUSTOS DE PRODUÇÃO

Sâmar Razzak

Comprar um produto pela internet, não gostar do que recebeu e poder devolver a mercadoria, sem qualquer custo. Quem já fez uso desse simples sistema de logística reversa já sentiu na pele os encantos – sob o ponto de vista do consumidor – da implantação de sistemas que permitem o contrafluxo na cadeia logística de consumo. O exemplo é simplista e abrange apenas um aspecto da logística reversa, mas permite entender como a existência desses sistemas pode fazer maravilhas para a imagem de uma corporação.

Em linhas gerais, logística reversa é o processo que permite o retorno do consumidor final para o produtor. É o fluxo inverso do processo de consumo e existe

em duas grandes variáveis: logística reversa de pós-venda e logística reversa de pós-consumo (veja quadro). Em ambos os casos, a logística reversa é promovida para atender a uma necessidade do cliente (eventual troca), atender à legislação quanto à destinação correta de resíduos ou reaproveitamento de materiais pela empresa no processo produtivo.

Apesar de ser ainda tímida no Brasil – com exceção de alguns nichos de mercado –, a logística reversa pode acontecer em diferentes estágios do processo produtivo e não apenas entre vendedor e consumidor final. Há diversos ramos, como o de montadoras, que já exigem de seus fornecedores de matéria-prima sistemas de logística reversa.

Tipos de logística reversa

DE PÓS-CONSUMO

Responsável pela gestão dos fluxos (físico e de informações) referentes a produtos que, após terem seu ciclo de vida concluído, necessitam retornar à cadeia produtiva.

MOTIVOS

Produtos que podem ser reutilizados;

Produtos que não têm mais utilidade, mas alguns componentes podem ser reaproveitados ou remanufaturados;

Produtos que trazem riscos ao meio ambiente e por isso precisam ser descartados de maneira correta.



Fonte: Hélio Meirim, coordenador da Comissão de Logística do Conselho Regional de Administração do Rio de Janeiro.



O coordenador da FGV Orlando Cattini garante que logística reversa é mais do que a destinação correta de resíduos após a vida útil de um produto

DE PÓS-VENDA

Responsável pela gestão dos fluxos (físico e de informações) referentes a produtos que, em qualquer etapa de seu ciclo de vida, necessitam retornar à cadeia produtiva.

MOTIVOS

Itens que apresentaram defeito de fabricação ou funcionamento, avarias na embalagem e/ou produto;

Produtos em estoque, seja por erro de expedição, excesso de estoque, mercadorias em consignação, pontas de estoque, término de validade, problemas após a venda, chamado também de *recall*;

Itens que necessitam de manutenção e consertos.



DISTORÇÃO

O coordenador do curso de Logística Reversa Empresarial da Fundação Getulio Vargas (FGV), Orlando Cattini Junior, explica que o conceito mais difundido de logística reversa é o do retorno de embalagens e de destinação correta de resíduos após a vida útil de um produto. No entanto, a prática é bem mais abrangente do que isso.

Para ele, a publicação, em 2010, da Lei 12.305, que instituiu a Política Nacional de Resíduos Sólidos, ajudou a deturpar o conceito de logística reversa. “A lei contribuiu muito para a distorção do conceito, já que o próprio texto da lei estabelece o entendimento de logística reversa no país com um foco bastante voltado para a questão ambiental e de sustentabilidade. Tanto é assim que, segundo essa lei, a logística reversa é definida como um instrumento de desenvolvimento econômico e social caracterizado por um conjunto de ações, procedimentos e meios destinados à viabilização da coleta e destinação dos resíduos sólidos ao setor empresarial para reaproveitamento em seu ciclo ou em outros ciclos produtivos ou destinação final adequada”, afirma.

Para Cattini, esse conceito ajudou a reforçar a ideia caricatural de que logística reversa é recolhimento de lixo. “A figura mais caricatural disso é o catador de lixo trafegando pela Avenida Paulista numa carrocinha cheia de material reciclável. Com certeza, essa não é a maneira mais eficiente de você garantir o retorno dos resíduos. Apesar de ser até socialmente louvável, isso não é o que uma logística reversa racional deveria focar”, afirma.



Hélio Meirim: “As empresas, ao implementarem políticas de logística reversa, conseguem [...] reduzir seus custos operacionais”

Para o adm. Hélio Meirim, coordenador da Comissão de Logística do Conselho Regional de Administração do Rio de Janeiro, a Lei 12.305 tem seus méritos. Ele trabalha na área desde a década de 1990 e viu os processos de logística reversa ganhando espaço nas empresas brasileiras. Segundo ele, a publicação na Política Nacional de Resíduos Sólidos deu um importante pontapé para a logística reversa no país.

“Os aspectos legais preconizados pela lei permitiram que a logística reversa ganhasse espaço na agenda estratégica de algumas organizações. Esse avanço deve-se principalmente ao entendimento, por parte das empresas, de que os processos de logística reversa são positivos à imagem institucional”, afirma.

Meirim ainda completa: “Outro aspecto que temos que levar em consideração é quanto às necessidades de maximização dos resultados financeiros. Nesse sentido, as empresas, ao implementarem políticas de logística

reversa, conseguem recuperar valor nos produtos que seriam destinados de forma inadequada, conseguindo assim reduzir seus custos operacionais”.

Leonardo Ferreira, administrador e membro do Grupo de Excelência em Gestão da Cadeia de Suprimentos e Logística do CRA-SP, afirma que, no Reino Unido, os negócios envolvendo resíduos empregam cerca de 2,5 milhões de pessoas e promovem impacto sobre o PIB de 1,5%. “No Brasil, apesar de não haver estatísticas oficiais, dados coletados pelos institutos especializados mostram que a logística reversa representou em 2016 em torno de 0,5% do PIB brasileiro – algo como R\$ 33,15 bilhões”, afirma.

Ferreira aponta que, além da promoção da imagem corporativa, a logística reversa é obrigação legal em alguns segmentos. Ele explica que o artigo 33 da Política Nacional de Resíduos Sólidos estabelece a obrigatoriedade para que alguns setores implantem sistemas de logística reversa:

- SETOR DE AGROTÓXICOS (RESÍDUOS E EMBALAGENS)
- PILHAS E BATERIAS
- PNEUS
- ÓLEOS LUBRIFICANTES (RESÍDUOS E EMBALAGENS)
- PRODUTOS ELETROELETRÔNICOS E SEUS COMPONENTES
- LÂMPADAS FLUORESCENTES, DE VAPOR DE SÓDIO E MERCÚRIO, DE LUZ MISTA



ENTENDIMENTO INTERNACIONAL

Cattini explica que a concepção mais simplista que se leva em conta no Brasil não engloba todos os parâmetros da logística reversa.

“O conceito internacional desse tema refere-se a todos os processos físicos e administrativos relacionados ao fluxo comercial de materiais e embalagens, do ponto de uso ao ponto de fabricação, englobando coleta, inspeção, desmontagem, reprocessamento ou até alienação dos itens devolvidos. Essa visão mais estratégica da logística reversa refere-se a tudo o que volta ao fabricante ou outro elo montante da cadeia, ao contrário do fluxo natural de distribuição, que vai do fabricante para o consumo”, explica.

Apesar de limitar o conceito de logística reversa, a Lei de Gestão de Resíduos Sólidos veio para preencher uma lacuna necessária num país de dimensões continentais como o Brasil. Dados do Ministério do Meio Ambiente mostram que são gerados anualmente mais de 64 milhões de toneladas de resíduos domiciliares e públicos no Brasil. Esse valor ainda não representa a totalidade porque leva em conta o lixo coletado em menos de 70% das cidades brasileiras que participam do Diagnóstico do Manejo de Resíduos Sólidos Urbanos. A última edição do estudo é de 2014.

ÁREAS QUE A LOGÍSTICA REVERSA ABRE PARA A ATUAÇÃO DE ADMINISTRADORES

- ✓ Desenvolvimento de campanhas de educação e conscientização para os consumidores, quanto ao uso e à disposição adequada dos produtos e embalagens quando precisarem fazer fluxo reverso.
- ✓ Concepção de produtos e embalagens, buscando desenvolver processos produtivos que possibilitem reduzir a geração de resíduos.
- ✓ Nos processos produtivos, entendendo como é possível diminuir, reutilizar, reciclar e tratar os resíduos desse processo de forma adequada.
- ✓ No processo comercial (pós-consumo), desenvolvendo formas que possibilitem aos consumidores devolverem os produtos que não são mais usados em postos estabelecidos pelos fabricantes e comerciantes.
- ✓ No processo de retorno do produto (pós-venda), estruturando como será o sistema de coleta (na residência do consumidor, no ponto de venda, no ponto de coleta etc.).
- ✓ No processo de triagem, separação e armazenagem adequada dos itens a serem aproveitados e descartados.
- ✓ No descarte dos resíduos, definindo junto às áreas competentes como será realizada a disposição ambientalmente adequada dos rejeitos.
- ✓ Através do uso de indicadores de desempenho para o monitoramento de todos os processos de logística reversa.

Fonte: Hélio Meirim, coordenador da Comissão de Logística do Conselho Regional de Administração do Rio de Janeiro.



Apesar de não ter estatísticas específicas sobre logística reversa, o Ministério do Meio Ambiente consegue medir o quanto dos resíduos gerados no Brasil acaba sendo reciclado. O Ministério informa que o IBGE realiza um estudo chamado “Indicadores de desenvolvimento sustentável”, que contabiliza esses valores. A última edição do trabalho, de 2015, traz dados de 2012 e aponta que foi reciclado no país um percentual próximo a 100% das latas de alumínio, cerca de 60% das embalagens PET, 47% das latas de aço e 47% do vidro, 45% de papel e 19% de embalagens longa vida.

Mas, de acordo com Cattini, a amplitude de atuação e os conceitos

de logística reversa devem ir muito além da reciclagem de embalagens. “Se você se preocupar apenas com o retorno das mercadorias, embalagens ou produtos com defeito, você apagará incêndio, quando na verdade precisaria prever o fogo”, afirma. De acordo com o professor, a logística reversa precisa começar a ser pensada já no desenho do produto, que deve ser concebido de tal maneira que facilite seu retorno, desmontagem e recondição. “Esse é só o começo. As empresas precisam redesenhar seus sistemas de produção, reavaliar os itens que utilizam nesse processo porque nem sempre o mais barato é o material próprio para retorno e utilização,

sem se esquecer de conceber um sistema de distribuição que leve em conta o recebimento desses produtos devolvidos por quem os consumiu”, explica.

Para finalizar a cadeia, as empresas também precisam estabelecer mecanismos de reinserção desses produtos no ciclo produtivo. “A logística reversa tem que tratar de todos esses itens, não é só um transporte de volta, é uma coisa muito mais ampla. Eu acho até que não devia se chamar logística reversa porque aí você está sendo contaminado pelo nome logística, que se refere à distribuição, transporte, armazenamento. A logística reversa é muito mais do que isso”, afirma Cattini.



Antonio Sampaio afirma que, ao investir em logística reversa, o impacto positivo na imagem da empresa pode aparecer rapidamente



O investimento tem retorno em longo prazo. Por outro lado, o impacto positivo referente à imagem corporativa poderá aparecer rapidamente”

CUSTOS

Criar todos esses sistemas para promover a logística reversa não sai barato. De acordo com o coordenador do Grupo de Excelência em Gestão da Cadeia de Suprimentos e Logística do Conselho Regional de Administração de São Paulo, adm. Antonio Sampaio, os custos variam de empresa para empresa. “Geralmente, o investimento tem retorno em longo prazo. Por outro lado, o impacto positivo referente à imagem corporativa poderá aparecer rapidamente”, afirma.

Segundo Sampaio, o “selo verde” dado às empresas que adotam sistemas de reaproveitamento e logística reversa acaba funcionando como emblema e um importante diferencial corporativo. Mas, segundo ele, a importância de adotar esses processos não para por aí. “Para se ter ideia, já se fala em plano para conter o avanço de dejetos e a sustentabilidade do planeta, seguindo um modelo de créditos de carbono similar ao Protocolo de Kyoto, ou seja, as empresas precisam se adequar e aprimorar seus processos para atender às políticas de logística reversa”, explica.

Calcular o retorno financeiro das políticas de logística reversa é complicado, pois é preciso levar em conta aspectos específicos de cada atividade. No entanto, Cattini avalia que, em média, 70% das atividades de logística reversa dão retorno econômico às empresas. “A companhia investe, mas recupera o capital. No entanto, 30% do investimento ainda é um ônus irreversível, ou seja, o material acaba tendo que ser destinado aos aterros sanitários. Esse percentual, esse prejuízo precisa ser dividido entre os agentes da cadeia”, afirma.



Um dos *cases* de maior sucesso em processo de logística reversa no Brasil é a HP. A empresa é líder na reciclagem de produtos no segmento eletroeletrônico no país. O programa existe desde 2008 e abrange todo o território nacional. A empresa coleta todos os materiais dos produtos de seus portfólios, desde cartuchos de tinta até impressoras de grandes formatos, promove a reciclagem e as matérias-primas são reinseridas em sua cadeia produtiva para fabricação de novos itens.

Estatísticas da própria HP mostram que, desde 2000, os processos de logística reversa permitiram a redução de até 22% da pegada de carbono do processo produtivo, quando comparado com matéria-prima virgem. Também houve queda de 69% na utilização de água, 50% no consumo de combustível

fóssil e foram retirados, desde seu início, mais de 682 milhões de cartuchos de aterros sanitários.

De acordo com Kami Saidi, Head de Manufatura & Supply Chain para a América Latina da HP, o programa de Logística Reversa e Reciclagem da empresa trabalha no modelo de economia circular e possui cobertura nacional. “Garantimos a reciclagem de maneira segura, fácil e gratuita a todos os clientes, podendo estes serem pessoas físicas ou empresas de qualquer porte. Todos os produtos devolvidos por meio do Programa de Logística Reversa e Reciclagem da HP são desmontados, separados por tipos de materiais, reciclados e reinseridos como matéria-prima em novos itens HP ou em outros segmentos industriais”, explica.

Para Saidi, o estabelecimento de processos de logística reversa nas empresas tem mais chance de ser bem-sucedido quando é realizado por equipes operacionais com diversidade de formação, tanto administrativas quanto técnicas. No entanto, ele aponta as vantagens de quando esses processos são conduzidos por administradores. “Quando isso acontece, o alinhamento com as estratégias de negócios das empresas é otimizado. Dependendo dos serviços de logística reversa e reciclagem oferecidos, eles podem se tornar um diferencial para os negócios e agilizar o fechamento de acordos comerciais devido ao amplo conhecimento holístico de todo o processo”, afirma.

FORMAÇÃO

Como não existem cursos específicos para formar especialistas em logística reversa, diferentes tipos de profissionais acabam cuidando do setor dentro das empresas. “Temos alguns cursos vinculados ao tema de sustentabilidade que têm um pouco mais de cuidado com questões sobre o manuseio de resíduos sólidos, mas é muito raro encontrar profissionais que conheçam as várias implicações empresariais. É uma lacuna que provavelmente abre uma oportunidade muito grande para os futuros profissionais”, afirma Cattini.

De acordo com o professor, o profissional ideal para atuar nesse segmento de mercado precisa ter grande conhecimento técnico do tipo de produto comercializado pela empresa, deve ter amplo conhecimento administrativo – para poder integrar todas as áreas da empresa e os diferentes elos da cadeia produtiva – e ser um bom negociador.

De acordo com o adm. Leonardo Ferreira, ainda faltam aos profissionais brasileiros conhecimentos mais aprofundados de matemática financeira, custos logísticos, análise de investimentos, gestão empresarial, pesquisa operacional e estatística aplicada à logística. “Para

atuar com logística reversa recomenda-se formação específica na área, porém, no Brasil, faltam bons cursos profissionalizantes e os que dispomos ainda estão bastante distantes da combinação ótima entre a teoria e a prática. O maior aprendizado está na convivência e troca de experiências com seus colegas de trabalho, na relação com os clientes e na execução da rotina diária”, avalia.

Antônio Sampaio, coordenador do Gelog do CRA-SP, acredita que o mercado de logística reversa é um nicho em ascensão para os profissionais. “O administrador, com sua visão mais generalista, pode não só atuar nessa área, como também seguir em outras áreas correlatas e, nesse sentido, demonstrar um diferencial para atuação no mercado”, afirma.

A formação ampla do administrador e a visão sistêmica das corporações facilitam o trabalho com os processos de logística reversa. De acordo com Hélio Meirim, os administradores já têm em sua formação a possibilidade do desenvolvimento de competências e habilidades que ajudam quando se trabalha em projetos de logística reversa.



Assim como em outras áreas, é preciso uma atualização contínua, principalmente nas questões relacionadas à legislação, aos acordos setoriais, temas relacionados ao meio ambiente e sustentabilidade e, principalmente, o entendimento da cadeia logística como um processo integrado”

Adm. Antonio Sampaio

SEM PERDA DE TEMPO

ORGANIZAÇÃO, PLANEJAMENTO E DISCIPLINA SÃO OS SEGREDOS PARA AUMENTAR A PRODUTIVIDADE NO TRABALHO E TER UMA VIDA MAIS FELIZ

Cahuê Miranda

Sabe aquela sensação de que o tempo está passando cada vez mais rápido? Na verdade, o que mudou foi a nossa percepção. Com as novas tecnologias e o advento da vida online, passamos a consumir informação o tempo todo e a resolver coisas a qualquer momento. Além disso, nos ocupamos cada vez mais agregando tarefas e mais tarefas em nossa rotina. É preciso conciliar trabalho, estudo, família, lazer, atividade esportiva, projeto pessoal, profissional, etc.

Aprender a administrar o tempo é, portanto, essencial para melhorar as chances de sucesso nos negócios e na vida pessoal. A maneira como cada um gerencia seus horários e compromissos tem impacto direto na produtividade. É isso que determina se você conseguirá cumprir prazos e metas no trabalho e quanto tempo poderá passar com sua família ou se dedicando a seu lazer ou diversão preferida.

Para ter sucesso nessa missão de administrar o tempo, duas palavras são fundamentais: planejamento e disciplina. Agendar compromissos, definir prioridades, saber quanto tempo se gasta em cada tarefa... Com alguns ajustes na rotina, é possível produzir muito mais, e com menos esforço.

“Geralmente não nos damos conta de todas as tarefas que devemos executar em nosso dia a dia”, diz o adm. Denio Benfica, MBA em Controladoria e Auditoria. “Saber administrar o tempo e conciliar vida pessoal e profissional é essencial para alcançar o sucesso. Afinal, o tempo que passou não volta mais. Administrar o tempo de forma eficiente é fundamental para criar uma rotina mais equilibrada e prazerosa, mas isso exige muito empenho e disciplina”, ressalta Benfica, que atua como consultor para micro e pequenas empresas e Professional & Self Coaching.

APLICATIVOS ÚTEIS



EVERNOTE

É um dos mais conhecidos aplicativos para organização. Permite registrar seus compromissos e salvar arquivos e páginas da internet para consultar depois. Disponível para Android, IOS, Windows Phone, Blackberry e alguns navegadores web



NEOTRIAD

Permite que você liste as tarefas diárias e determine o tempo dedicado a cada uma delas. Além do controle da sua agenda pessoal, o programa também possui uma interface para gerenciamento do tempo das equipes que você lidera.



Tatiana Ribeiro e o filho Matheus:
“Passei a ter mais tempo para ficar com a minha família”

NA AGENDA

A melhor maneira de identificar com precisão como você ocupa o seu tempo é fazer uma agenda. É importante dimensionar exatamente o tempo utilizado em cada tipo de atividade. Afinal, não podemos controlar nosso tempo se não sabemos exatamente como o estamos utilizando.

“O primeiro passo a ser dado é elaborar um cronograma com as atividades do dia a dia e horários definidos. Essa ação pode ajudar a identificar atividades e/ou tarefas que são prioridades e até mesmo que são desnecessárias e podem ser descartadas”, sugere Denio Benfica.

A jornalista e empresária Tatiana Ribeiro Caneppele, gestora da empresa TRAC Comunicação, coloca essa dica em prática no seu dia a dia. “Tenho duas planilhas para administrar o meu tempo e minhas tarefas, nas quais elenco as prioridades do dia. Uma pessoal e uma profissional. Isso permite que eu não esqueça os compromissos e aproveite melhor o tempo livre”, conta.

Segundo Tatiana, a decisão de administrar melhor o tempo fez bastante diferença em sua rotina. “Antes anotava em papéis, mas às vezes perdia. Desde que comecei a administrar melhor a planilha, percebi que a minha produtividade aumentou bastante. E também passei a ter mais tempo para ficar com o meu filho e com a minha família.”

Denio Benfica também é testemunha da diferença que uma rotina bem planejada faz. “Sou uma pessoa muito dinâmica, busco sempre realizar coisas novas. Só quando consegui entender que, para fazer tudo que gostaria, precisaria me organizar melhor foi que me dei conta da importância em administrar o tempo. Hoje, posso dizer que sou uma pessoa mais produtiva, melhorei minha rentabilidade financeira, consigo conciliar minha vida pessoal e profissional, meus resultados de uma forma geral melhoraram muito.”



REMEMBER THE MILK

É um dos apps mais completos para organização de tarefas. É possível definir prioridades, assuntos e prazos. Disponível para IOS, Android, Blackberry e Windows Phone.



FREE TIME

É uma agenda ao contrário. Analisa seus compromissos e dá ênfase para seus horários livres. Disponível para produtos Apple.

PRIORIDADES

Quem se planeja melhor consegue evitar duas situações que causam grande desperdício de tempo: atrasos e a falta de prioridades. Priorizar as tarefas realmente importantes e que nos trazem maiores resultados é um princípio básico. Geralmente, são aquelas que deixamos para executar por último, depois das mais fáceis.

“Cada pessoa tem um determinado período do dia em que rende mais, é importante descobrir em qual horário você se enquadra e concentrar a resolução das tarefas mais importantes nesse período, pois a chance de ser mais assertivo é maior. Separar e classificar as atividades por grupos como importantes, urgentes e circunstanciais pode mostrar onde e como seu tempo tem sido ocupado”, diz Benfica.

Procrastinar os compromissos mais importantes é um erro fatal, que certamente vai resultar em tarefas acumuladas. E geralmente isso resulta na necessidade de realizá-las com pressa e pouco cuidado, ou seja, em trabalho mal feito.

APROVEITE A VIDA

Planejar com cuidado a rotina e administrar o tempo não é ser escravo do relógio. Pelo contrário, é fazer com que ele gire a seu favor. E também é uma atitude fundamental para que se possa relaxar e aproveitar a oportunidade de desfrutar de alguns períodos de ócio, diversão ou lazer. “As pessoas precisam entender a diferença entre estar ocupado e estar produzindo”, diz Benfica. “Ter uma agenda cheia não significa produtividade. Tenha cuidado com o vazio de uma vida ocupada demais”, alerta.

ADMINISTRE SEU TEMPO

Dicas para aumentar a produtividade



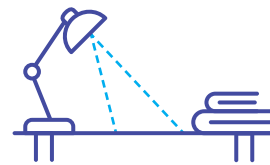
PLANEJE SUAS ATIVIDADES

Reserve o tempo necessário para atividades rotineiras. Tenha um cronograma de atividades para a semana e para o dia.



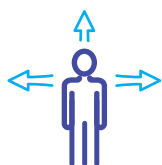
LISTE TAREFAS E PRIORIDADES

Defina um fluxo de tarefas diário ou semanal. Diferencie as tarefas como importantes ou urgentes. Importante é o que exige planejamento e mais tempo de execução. Urgente é o que demanda atenção imediata.



SEJA ORGANIZADO

Manter o local de trabalho limpo e organizado facilita muito o cumprimento das tarefas. Saber onde está o que você precisa vai te poupar tempo e evitar que as coisas se percam.



FUJA DAS DISTRAÇÕES

Uma olhada nas redes sociais ou uma conversa mais animada com os colegas podem atrapalhar um dia inteiro de trabalho. Se atrasar por causa de distrações pode fazer com que você tenha que correr para entregar algo dentro do prazo.



FAÇA PAUSAS DURANTE O DIA

Estender demais o horário de trabalho pode te deixar exausto e baixar sua produtividade. É importante respeitar seus intervalos para descansar e se alimentar.



REMOVA SEUS APLICATIVOS

Um bom aplicativo para organizar seus afazeres vai te ajudar muito. Existem vários com esse propósito. Escolha um e concentre tudo lá.



Adm. Danilo Benfica
“As pessoas precisam entender a diferença entre estar ocupado e estar produzindo”

TECNOLOGIA A FAVOR

Atividades que tiram o foco e a concentração no que é realmente importante são grandes adversárias na hora de administrar o tempo. E o pior é que essas distrações estão cada vez mais presentes nas nossas vidas.

“Hoje somos bombardeados por notificações de redes sociais, alertas de e-mails e até mesmo por nossos colegas de trabalho. O ideal é criar o hábito de desativar as notificações nos celulares e reservar horários para dar respostas. Dessa forma não é necessário parar a cada nova mensagem ou e-mail que chega”, recomenda Benfica.

Mas a tecnologia também pode ser uma aliada. Existem hoje uma série de aplicativos e sistemas para gestão do tempo. O ideal é pesquisar qual se adapta melhor às suas demandas e ser fiel a ele. Misturar vários tipos de sistemas, aplicativos e planilhas, além de criar mais tarefas, pode fazer você se perder num emaranhado de ferramentas.

INDEPENDÊNCIA ou garantia de sucesso?

AS FRANQUIAS SÃO BOAS OPÇÕES PARA QUEM QUER EMPREENDER COM RISCOS MENORES. NO ENTANTO, É PRECISO CONHECER BEM ESTE TIPO DE NEGÓCIO ANTES DE SE AVENTURAR NELE

Mara Andrich



Franquia, franchising ou franchise é uma estratégia utilizada em administração que tem, como propósito, um sistema de venda de licença na qual o franqueador (o detentor da marca) cede ao franqueado (o autorizado a explorar a marca) o direito de uso da sua marca, patente, infraestrutura, know-how e direito de distribuição exclusiva ou semiexclusiva de produtos ou serviços.

A definição simples, encontrada nos dicionários mais comuns de pesquisa, traz algumas reflexões. Primeira: se a marca é cedida ao franqueado, parece que o modelo de negócio se torna um pouco mais confortável para quem quer empreender. Segundo: verificam-se muitos tipos de negócio (desde alimentação, casa e construção, até moda, saúde e serviços automotivos, por exemplo). Desta forma, não é nada fácil decidir em qual ramo investir o dinheiro. Terceiro: com tantas aparentes “vantagens”, será que ainda assim é garantido investir em uma franquia?

Levando em consideração alguns dados divulgados pela Associação Brasileira de Franchising (ABF) no início deste ano, o modelo de franquias traz números estáveis, e até animadores. Os dados da Pesquisa de Desempenho da ABF apontam que no primeiro trimestre de 2017 o setor registrou aumento de 9,4% no faturamento, se comparado com o mesmo período de 2016. (Veja no quadro 1 os segmentos que tiveram destaque)

Segundo a pesquisa, o saldo de lojas abertas no primeiro trimestre foi de 2,3%, contra 1% do saldo de lojas fechadas. O número de lojas abertas é menor do que o apresentado no mesmo período de 2016, quando o saldo foi de 2,9% (abertas) e 1%, fechadas.

CRESCIMENTO DOS SEGMENTOS DE FRANQUIAS NO PRIMEIRO TRIMESTRE DE 2017 – COMPARADO COM O MESMO PERÍODO DE 2016

AUMENTO NO CRESCIMENTO

31% Hotelaria e Turismo

17% Saúde, Beleza e Bem-Estar

16% Limpeza e Conservação

DIMINUIÇÃO NO CRESCIMENTO

2% Entretenimento e Lazer

3% Comunicação, Informática e Eletrônicos

5% Casa e Construção e Serviços Educacionais

Fonte: ABF

SEM SUPORTE

Se o empreendedor estabelecer como base a pesquisa da ABF, sem dúvidas o setor de franquias é animador. No entanto, é preciso ter cautela quando o assunto é dinheiro, sobretudo em períodos difíceis como o que o país vive. E também, claro, é importante ter sempre os pés no chão, pois o fato de uma franquia, na teoria, dar todo o suporte necessário para o seu franqueado não é garantia 100% de sucesso.

Aliás, este é o caso da gerente de loja de Curitiba (PR) Gisele Ribeiro, que decidiu comprar uma franquia de um restaurante de comidas naturais no ano de 2013. Foi justamente o apoio que as franquias oferecem que fez com que ela adquirisse uma. Mas, infelizmente, não foi como ela esperava: um ano depois a loja já estava fechada. Um dos motivos principais foi a baixa rentabilidade que, segundo Gisele, ocorreu principalmente pela falta de suporte. “O custo para adquirirmos os produtos homologados estava saindo muito caro e a franqueadora não auxiliava nesse quesito e sequer na divulgação do negócio, algo que eles garantiram que teríamos”, contou.

Ela comenta ainda que vários termos que constavam do contrato com a franquia não foram cumpridos e, somado a tudo isso, o proprietário do imóvel não queria negociar os valores do aluguel, mesmo com as benfeitorias feitas nele por Gisele. “Para mim não foi uma boa experiência, pois acabei fechando negócio com uma franqueadora que não se preocupa com o pós-venda e deixa os franqueados sem suporte algum”, reclamou.



SUCCESSO, MAS COM MUITA PACIÊNCIA

A administradora Patricia Bardini, em parceria com sua irmã, teve uma experiência bem diferente. Elas compraram duas franquias de uma loja de chocolates há três anos. Já de início houve algumas dificuldades. Por exemplo, não foi nada fácil encontrar o ponto que fosse aprovado pela franqueadora: foi um ano de procura. Mas depois, com paciência, as coisas foram dando certo.

“Já estávamos desistindo, até que eles mesmos nos indicaram um ponto e conseguimos abrir a loja”, lembra Patricia. Mas uma grande motivação fez com que tudo desse certo. “Minha irmã viu que neste tipo de franquia não tínhamos apenas o chocolate, tínhamos a oportunidade de vender presentes. Fizemos este outro olhar e mantivemos a ideia”, explicou.



O fato de ser uma franquia e, de certa forma, já haver uma “receita” para seguir no negócio também motivou as irmãs a persistirem. Mas como em qualquer ramo, as coisas não são nada fáceis. “No primeiro ano abrii outra loja bem próxima de nós, dentro do shopping. E claro que isso impactou”, contou. Foi aí que as irmãs tiveram que ter o espírito competitivo e pensar em diferenciais. “Nós investimos na fidelização do cliente e no bom atendimento. Damos o nosso melhor, atendemos como gostaríamos de ser atendidas”, diz Patricia.

Dificuldades são muitas. Segundo Patricia, a principal é a questão econômica. Com a crise, a queda no volume de pessoas que entram na loja e compram efetivamente foi drástica. “As pessoas têm que ter em mente que o prazo de retorno não será de dois, três anos, mas sim, de quatro a cinco. A margem que temos é bem pequena, em função do tempo de trabalho”, alerta.

É VANTAJOSO?

Claro que para todo empreendimento é preciso preparo. Mas em relação às franquias, a maior parte dos especialistas garante que elas são vantajosas. José Gonçalves Neto, que atua no Grupo de Excelência em Franquia (GEF) do Conselho Regional de Administração de São Paulo (CRA-SP), afirma que abrir uma franquia é mais seguro do que um negócio independente, pois elas oferecem um suporte amplo e uma transferência de conhecimento ao franqueado. Mas ele alerta: é preciso levar em consideração a gestão do negócio. “Uma franquia vai exigir muita dedicação, além de conhecimentos básicos sobre controle financeiro, Demonstração do Resultado do Exercício (DRE), fluxo de caixa, margens, gestão de equipes, entre outros”, alerta.

Na visão de Bianca Oglouyan, também membro do GEF, os riscos são menores, sim, mas nunca é demais ter cautela antes de investir. “Franquia não é para todo mundo, e nem é a salvação dos problemas de quem quer empreender. É preciso pensar bem antes de investir”, ressalta. Ela lembra que o modelo de franquias tem taxa de mortalidade menor do que os negócios comuns (5% versus 40%). Observa também que em 2016, por exemplo, o ramo teve faturamento de 8% a mais em relação ao ano anterior. “Com a crise, o mercado cresceu menos, mas não deixou de crescer. Mas ainda assim é uma opção mais segura para quem quer empreender”, garante.

Já a gestora de Recursos Humanos, filiada ao CRA-RJ e atuante no GEF, Raquel Castro, avalia que as vantagens e as desvantagens no ramo de franquias “moram no mesmo lugar”. Segundo ela, estas dificuldades e facilidades podem estar presentes nas diretrizes e políticas de atuação testadas, validadas e previstas em contrato. O que fará a diferença, segundo Raquel, é o perfil do empreendedor. “Empreendedores que valorizam a estabilidade, a segurança de um modelo de negócio que já deu certo, verão vantagens em operar uma franquia. Já aqueles que valorizam o pensamento independente, criatividade e liberdade de ação não verão vantagens nelas. Por isso é preciso avaliar antes de fechar um negócio”, alerta Raquel.

PERFIL

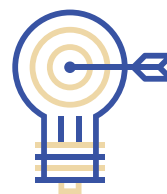
As pessoas que pretendem atuar no modelo de franquia devem, com certeza, ter um conjunto de habilidades que podem “combinar” mais com a demanda de uma franquia. Por exemplo: é preciso ter muita vontade de trabalhar, de fazer dar certo. Como disse Patricia Bardini, quem abre uma franquia não pode esperar resultados imediatos, e nem pensar que não vai mais trabalhar. Segundo José Gonçalves Neto, é necessário ter iniciativa, sentido de liderança, ser perseverante, ter comprometimento e grande capacidade de saber lidar com os riscos. Também é preciso buscar cursos específicos, não só para saber, ao certo, em que tipo de franquia pretende investir, mas também para melhorar em algum aspecto que ainda não cresceu profissionalmente.



Abrir uma franquia é mais seguro do que um negócio independente

JOSÉ GONÇALVES NETO

DICAS



**PARA QUEM QUER
ABRIR UMA FRANQUIA**

ANTES DE ABRIR

- **Fazer autoanálise: cursos para saber se realmente quer um modelo de franchising ou se por acaso não gostaria de abrir um negócio próprio, sem interferências;**
- **Analisar a viabilidade econômico-financeira do negócio;**
- **Ter afinidade com o produto ou serviço que será comercializado;**
- **Fazer uma espécie de “test drive” da franquia, ou seja, acompanhar o funcionamento de uma por alguns dias para ver se, efetivamente, é aquilo que quer para seu negócio;**
- **Saber qual é o montante a ser investido, os custos fixos e variáveis envolvidos na operação diária do negócio;**
- **Saber qual o faturamento previsto;**
- **Ter uma reserva para capital de giro.**

DEPOIS DE ABRIR

- **Dominar todo o sistema de automação do negócio, como: relatórios, entradas, números em geral, a composição de cada produto, como é o atendimento da loja, etc.;**
- **Gerir pessoas;**
- **Manter sua contabilidade em dia;**
- **Calcular e correr riscos;**
- **Tomar decisões gerenciais, participar do dia a dia das operações;**
- **Aceitar decepções.**

Fontes: SEBRAE, José Gonçalves Neto, Sidney Lincoln Vitorino, Bianca Oglouyan



ESPECIAL
GESTÃO HOTELEIRA



HOTEL

Muito mais

POUSADAS, FLATS, RESIDENCIAIS E ATÉ AIRBNB: A ADMINISTRAÇÃO DE MEIOS DE HOSPEDAGEM ESTÁ CADA VEZ MAIS DIVERSIFICADA

Sâmar Razzak

Foi-se o tempo em que a única opção dos viajantes era escolher um hotel para se hospedar. Plataformas de economia compartilhada como o Airbnb viraram alternativas bastante atraentes para os viajantes. Em tempos de crise, a modalidade é ainda mais atrativa e tem gerado divisão de opiniões no meio hoteleiro. Há quem diga que a entrada da economia compartilhada no setor – a exemplo do que já está acontecendo com o transporte de pessoas com novos serviços do tipo Uber e Cabify – pode pôr em risco a atividade hoteleira.

No entanto, uma pesquisa divulgada em maio deste ano, e que foi feita pela Expedia com viajantes europeus, desmistificou a crença de que serviços de economia compartilhada estavam colocando em xeque a indústria hoteleira. De acordo com a pesquisa, quase 70% dos viajantes ingleses preferem se hospedar em hotéis, o mesmo que 66% dos alemães entrevistados. Apenas 6% dos ingleses e 10% dos alemães responderam que preferem escolher hospedagens alternativas.

A pesquisa só traz boas notícias. A primeira é de que o setor hoteleiro não parece estar sofrendo ameaça direta desses novos *players*. E a segunda é que há espaço no mercado para outros tipos de sistema de hospedagem, ampliando o campo de atuação dos administradores.

De acordo com Marcelo Boeger, coordenador do grupo de Excelência em Administração Hoteleira do Conselho Regional de Administração de São Paulo, o conhecimento na área de gestão hoteleira se aplica a muitos tipos de negócios em diversos meios de hospedagem. “Normalmente, costuma-se pensar primeiramente nos hotéis, mas a gestão hoteleira se aplica e se ajusta à gestão de pousadas, *resorts*, *hostels*, *flats*, residenciais de terceira idade, spas e motéis. Há gestão hoteleira dos serviços existentes em navios e até mesmo em hospitais”, afirma. Segundo ele, em todas essas atividades, o administrador pode contribuir na gestão dos serviços.

que hotéis

“Quando falamos de Airbnb como dos OTAs (*online travel agency*), eu não os elencaria como um novo mercado para os administradores, mas sim como mais uma particularidade desse mercado em que os gestores terão que buscar um posicionamento de seus equipamentos diante de novas opções de hospedagem, reservas e avaliação”, explica.

Para o professor e consultor Alexandre Mota, o momento é de adequação e aprendizado, principalmente no mercado de lazer. “O termo ‘administração hoteleira’ amplia-se para administração de meios de hospedagem. O mercado que o Airbnb explora sempre existiu, mas sem uma plataforma adequada, que era o mercado de apartamentos de temporada. A plataforma Airbnb abre oportunidades aos administradores de meios de hospedagem, por exemplo, em cidades de segunda residência, onde alguém precisa fazer a vez do anfitrião”, afirma.

De acordo com Mota, a hotelaria pode ser dividida em dois segmentos distintos: hotelaria de lazer e de negócios (urbana).

“Os ciclos de desenvolvimento dessas ofertas não coincidem. Enquanto nesses últimos 30 anos ocorreram pelo menos três grandes ciclos de desenvolvimento da oferta urbana/negócios, houve pelo menos dois grandes ciclos de desenvolvimento de hotéis de lazer. O momento atual é de estagnação no crescimento da oferta urbana/negócios e atenção voltada para oferta de lazer, nesse caso em complexos turísticos que misturam hotel, segunda propriedade, propriedade compartilhada, *time-share*, entre outros”, afirma.

Para ele, o maior desafio do setor, nos dias de hoje, é a fidelização do cliente e ter que trabalhar com custos cada vez mais crescentes e preços cada vez mais pressionados. “É aí que entra a habilidade de gestor dos administradores hoteleiros, para conseguir atrair mais clientela, baixar custos e fazer o negócio prosperar”, explica.





O momento atual é de estagnação no crescimento da oferta urbana/negócios e atenção voltada para oferta de lazer

Alexandre Mota



MERCADO

Apesar de não existirem dados oficiais quanto ao número de hotéis no Brasil, os dados do Fórum de Operadores Hoteleiros acaba servindo como referência para o setor. De acordo com o anuário JLL&FOHB, o Brasil possui 10,2 mil hotéis que ofertam cerca de 520 mil quartos. Nos hotéis urbanos, 62% são pessoas que estão hospedadas a negócios e 22%, a lazer. Com a forte desvalorização do real nos últimos anos, o país se tornou um destino mais barato para turistas estrangeiros. Em contrapartida, muitos brasileiros acabaram optando pelo turismo doméstico em função da alta do dólar.

“Apesar da crise, a oferta de quartos no Brasil cresceu em 2016, no comparativo com 2015, 4,5%. Quando levamos em conta pousadas, *hostels* e todos os outros tipos de meios de hospedagem, esse número é ainda maior. Muitos empreendedores enxergam como uma proposta sedutora por estar atrelada não somente ao mercado hoteleiro, mas por ter um lastro no mercado imobiliário que pode ser alavancado pela boa gestão do empreendimento”, explica Boerger.

A pesquisa “Perspectivas de desempenho da hotelaria”, feita pelo Fórum de Operadores Hoteleiros do Brasil – que traça as expectativas de desempenho da hotelaria no período de 2015 a 2018 –, mostra que o setor hoteleiro tem sido particularmente afetado pela crise econômica que assola o país. Os anos de 2015 e 2016 tiveram desempenho abaixo do previsto. No entanto, o mesmo diagnóstico aponta ligeira recuperação no cenário, quando comparado com 2016, com projeções de crescimento na Taxa de Ocupação, Diária Média e RevPAR (sigla em inglês que significa “Receita por Quarto Disponível” e é um índice utilizado na indústria hoteleira para avaliar e comparar as receitas de hotéis).



Para Alexandre Mota, fidelizar o cliente e reduzir custos para praticar preços competitivos são os grandes desafios da área

Vivência no setor é a arma para formar bons profissionais

NA HOTELARIA, AS EXPERIÊNCIAS PRÁTICAS TÊM MAIS PESO NA FORMAÇÃO DE GESTORES CAPACITADOS

Carlos Roberto Bernardo traçou uma trajetória pouco convencional na hora de se especializar. Formado em hotelaria, ele percebeu no primeiro estágio que fez em um hotel o quanto precisava de mais habilidades em gestão para desempenhar seu papel de maneira satisfatória. “Vendo que na época havia necessidade de entender melhor a área de marketing, procurei um curso que me desse mais bagagem em gestão de pessoas e marketing. Encontrei no Bacharelado em Administração de Empresas essa resposta e cursei”, conta. Para aprofundar ainda mais os conhecimentos, ele fez Mestrado em Hospita-

lidade e passou a gerente-geral do hotel onde trabalhava. A especialização abriu ainda mais portas, passando à Gerência de Aberturas e Conversões de Hotéis na América do Sul.

“O profissional que trabalha com gestão em hotelaria precisa de uma capacitação melhor do que muitos profissionais de outros segmentos, pois, além de ter entendimento da administração em si, precisa conhecer manutenção básica, marketing, vendas, serviços e produtos de limpeza, alimentos e bebidas e, acima de tudo – e mais importante – gerir os profissionais que comanda”, resume.

Marcelo Boeger, professor do curso de pós-graduação de Gestão de Meios de Hospedagem do Senac (SP), afirma que o grande diferencial dos profissionais do setor de hotelaria é a proatividade. “Acredito que em nenhum outro mercado a expressão *hands on* faz tanto sentido como no mercado hoteleiro. A ideia de ser proativo e de sair da sala de reuniões e de fato ter a capacidade de execução é um diferencial e uma exigência para que um bom profissional se destaque.”

Segundo Bernardo, é comum se deparar com profissionais formados em boas escolas hoteleiras,

mas que não conseguem sair da teoria. Para ele, a vantagem de ter administradores à frente de hotéis é a excelência que esses profissionais têm na gestão de pessoal. “Um bom gestor sabe comandar uma equipe como ninguém. Além disso, é preciso ter expertise nas áreas de marketing e vendas, características essenciais para a condução do negócio”, afirma. “Outro ponto positivo dos administradores refere-se aos conhecimentos de finanças e economia, o que facilita o entendimento dos resultados de exercício do hotel”, completa.

“O que vai trazer diferencial para os profissionais que atuam na área é a forma como resolvem problemas, e isso só a vivência ajuda

Marcel Marin

SEM PULAR ETAPAS

Marcel Marin começou sua carreira como recepcionista de hotel. Buscou formação na área, especializou-se e hoje é diretor de Marketing e Vendas do Staybridge Suites São Paulo. Depois de se formar em Turismo, ele especializou-se em Administração Hoteleira, fez diversos cursos de especialização na área de hotelaria e defende que a capacitação nunca pode parar.

“Muitos recém-formados possuem um potencial incrível, são inteligentes, viajados, tiveram uma educação diferenciada, mas somente a vivência na área fará com que eles sejam grandes profissionais. Queimar etapas pode ser muito prejudicial para o negócio e para a carreira, porque faltará o exemplo a ser seguido”, avalia.



Marcel Marin: de recepcionista a diretor de Marketing e Vendas

Segundo Marin, o que vai trazer diferencial para os profissionais que atuam na área é a forma como resolvem problemas, e isso só a vivência ajuda. “A hotelaria é um negócio que funciona 24 horas, sete dias por semana. É certo que problemas acontecerão e o diferencial é a maneira como são resolvidos. É conseguir mudar a impressão do hóspede antes do *check-out*, é promover essa cultura de atitude ‘Service Recovery’ entre os colaboradores. Todas essas características da hospitalidade podem ser aplicadas em qualquer nicho de mercado, para toda empresa que busca se destacar com o serviço sendo um diferencial competitivo”, diz.



Em nenhum outro mercado a expressão *hands on* faz tanto sentido como no mercado hoteleiro

Marcelo Boeger



DEBATE

O Conselho Regional de Administração de São Paulo possui um grupo de Excelência em Administração Hoteleira que tem como objetivo principal promover o desenvolvimento técnico e científico dos profissionais da Administração, além de gerar intercâmbio de conhecimento dos profissionais que atuam na área de hotelaria. “Procuramos também fornecer informações que possam contribuir para a melhoria da gestão desse segmento e para esclarecer questionamentos pontuais e técnicos a respeito de temas ligados à área”, explica Boeger, que coordena o grupo.

Administrador, Boeger atua como gestor em hotéis desde que se formou. Também procurou se especializar e hoje é mestre em Planejamento Ambiental e em Hospitalidade. “O administrador reúne conhecimentos valiosos em sua formação que abrangem áreas cruciais para o sucesso da gestão, como, por exemplo, planejar, organizar e controlar as atividades”, explica.

“Também vale destacar sua capacidade de ser o interlocutor com setores específicos como recursos humanos, logística e suprimentos, área financeira,

contabilidade e nos vários segmentos que reúnem os aspectos jurídicos. Esse conhecimento permite ao gestor administrador uma excelente visão sistêmica – fundamental para a correta tomada de decisões”, conclui Boeger.



Divulgação

Especialista no assunto, Marcelo Boeger afirma que o conhecimento em gestão hoteleira aplica-se a muitos tipos de negócios de hospedagem

Hospitalidade é a chave do sucesso

PARTICULARIDADES DA GESTÃO HOTELEIRA EXIGEM DEDICAÇÃO E EMPATIA DO PROFISSIONAL DE ADMINISTRAÇÃO

Sâmar Razzak

Como em qualquer área, a administração hoteleira exige de seus profissionais habilidades bastante específicas. De acordo com Carlos Roberto Bernardo, gerente de Aberturas e Conversões de Hotéis para a América do Sul da Rede Accor, o mercado hoteleiro tem particularidades que demandam habilidades e características especiais de quem trabalha no ramo. “Posso dizer que esse mercado não é para qualquer um, pois, além dos conhecimentos em gestão, o profissional precisa ser bastante hospitaleiro e proporcionar ao hóspede experiências agradáveis”, afirma. Bernardo explica que muitos profissionais acabam não se adaptando ao ramo por entenderem que se trata de uma profissão um tanto “serviçal”. “Mas isso há muito tempo mudou e hoje os hotéis são geridos por profissionais altamente qualificados e com atitude”, ressalta.

Quem opta por se dedicar ao setor precisa ter em mente que há desafios, alerta Bernardo. “A carga horária, o fato de ter que trabalhar em momentos em que a maioria das pessoas está em casa com a família, como Natal, Réveillon e Dia dos Namorados. É preciso ter em mente que o profissional precisará muitas vezes abdicar desses momentos”, lembra.

Marcel Marin, diretor de Marketing e Vendas do Staybridge Suites São Paulo, defende a mesma linha de pensamento. Segundo ele, a competitividade do segmento exige seriedade dos profissionais para conseguirem se manter no mercado. “O mercado não absorve profissionais que não são focados nos resultados. Somos uma indústria que, como as outras, visa retorno aos investidores. Para isso, é preciso colocar em prática uma operação sustentável e muito bem planejada”, afirma.



EMPATIA É A CHAVE DO SUCESSO

Marin ressalta que se apaixonou pela administração hoteleira justamente pelas particularidades do ramo. “As peculiaridades do setor fazem com que o administrador precise ter uma sensibilidade mais apurada. E, o mais importante, gostar de pessoas. Não basta ter uma estrutura completa e não ter empatia, não saber motivar uma equipe. O administrador precisa ser o exemplo do negócio”, afirma.

Marin dá exemplos práticos de como a empatia é fundamental no ramo. Segundo ele, a falta de empatia afasta os hóspedes, já que ninguém quer ter experiências negativas em momentos de lazer. “Às vezes, uma camareira que se mostrou pouco simpática pode pôr a perder todo o trabalho do hotel. O cliente não vai retornar, vai criticar o estabelecimento nas redes sociais e toda a administração se perde devido ao mau atendimento. Por isso, quem quiser se dedicar ao setor precisa entender que as pessoas são o maior patrimônio nesse negócio”, afirma.



Gerente da Rede Accor, Marcos Bernardo ressalta que é preciso ter dedicação e empatia para atuar no ramo

Além dos conhecimentos em gestão, o profissional precisa ser bastante hospitaleiro e proporcionar ao hóspede experiências agradáveis

DESAFIOS

Além das particularidades, outros elementos influenciam no desenvolvimento do setor hoteleiro. Segundo Marcelo Boeger, coordenador do grupo de Excelência em Administração Hoteleira do Conselho Regional de Administração de São Paulo e professor do curso de pós-graduação de Gestão de Meios de Hospedagem do Senac (SP), o Brasil tem um potencial turístico enorme, mas ainda carece de profissionalização e precisa crescer. “Isso vem melhorando muito, mas ainda existem regiões fantásticas com problemas crônicos de acesso, segurança e infraestrutura. O aumento da oferta hoteleira gera uma competição positiva na busca por melhoria em qualidade da hospedagem”, explica.

Outro ponto ressaltado por Boeger é a infraestrutura do país, que afeta diretamente a atividade. A qualidade das rodovias, a inexistência de aeroportos, a segurança pública e a qualificação de mão de obra acabam sendo determinantes para o sucesso dos empreendimentos hoteleiros e no crescimento do setor.

Apesar da crise, a oferta de quartos no Brasil cresceu em 2016, no comparativo com 2015, na ordem de 4,5%. De acordo com Boeger,

quando se levam em conta pousadas, hostels e todos os outros tipos de meios de hospedagem, esse número é ainda maior.

Para tentar tornar o serviço ofertado no Brasil cada vez mais profissional e condizente com os padrões internacionais, o Ministério do Turismo criou, em 2012, o Sistema Brasileiro de Classificação de Meios de Hospedagem (SBClass). O sistema atualmente passa por um processo de reformulação dentro da Lei Geral do Turismo, que está sendo modernizada.

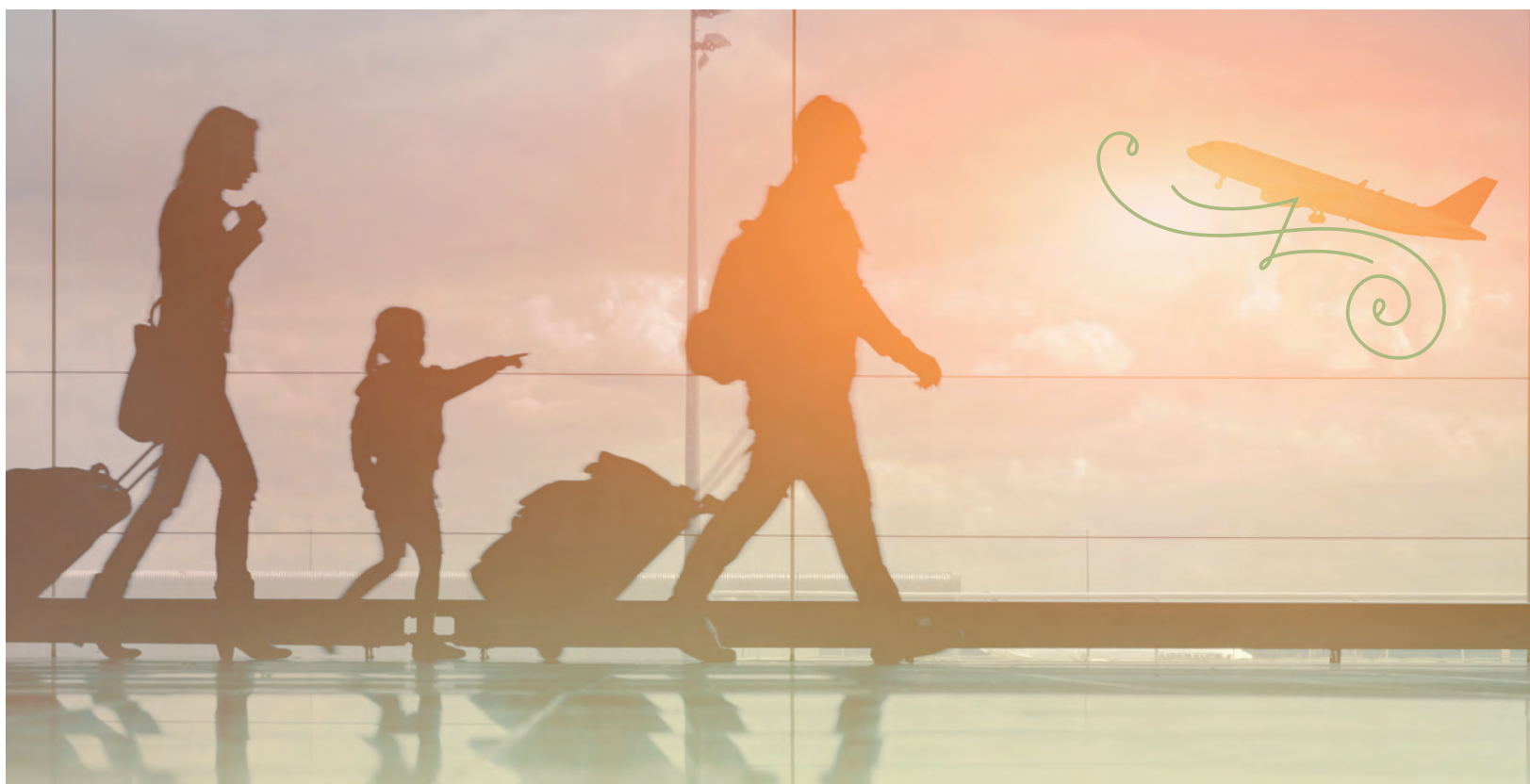
De acordo com o Ministério, o sistema veio para padronizar os requisitos de qualidade dos estabelecimentos brasileiros. Com a regulamentação, hotéis e pousadas passaram a receber classificações de uma a cinco estrelas, conforme padrões internacionais. De acordo com a Portaria do Ministério do Turismo nº 100/2011, que instituiu e regulamentou o SBClass, a adesão ao sistema é voluntária. Durante o prazo de vigência da classificação, o Inmetro realiza verificações *in loco* de manutenção dos requisitos exigidos e informados. A ferramenta, além de auxiliar o consumidor em suas escolhas, também proporciona a concorrência justa entre os meios de hospedagem, estimulando a competitividade no setor.

BOAS PRÁTICAS

Boeger afirma que hotéis mais antenados com as tendências internacionais já estão pondo em prática modelos de gestão como o Revenue Management. “Esse sistema compreende, antecipa e reage às tendências da procura, considerando a sazonalidade, podendo oferecer ao cliente sua melhor tarifa, com conhecimento exato de suas variações”, explica. Segundo ele, as melhores práticas desse mercado passam por um conhecimento dos seus indicadores de performance,

que devem traduzir a excelência da operação hoteleira.

Para Marin, o caminho do sucesso é atender da melhor forma possível o cliente. “A hotelaria contemporânea já entendeu que sua missão é dar abrigo a viajantes. E, a partir desse pressuposto, há uma série de ações e práticas que visam garantir o conforto e o bem-estar do hóspede, seja qual nível e categoria for o hotel, onde entra a hospitalidade como ciência”, conclui.



CRISE ASSUSTA MENOS E INTENÇÕES DE VIAGEM CRESCEM NO BRASIL

Mensalmente o Ministério do Turismo e a Fundação Getulio Vargas realizam a pesquisa Sondagem do Consumidor – Intenção de Viagem. Os dados da pesquisa são coletados num estudo mais amplo, denominado Sondagem de Expectativas do Consumidor.

O estudo analisa uma mostra de 2000 domicílios em Belo Horizonte, Brasília, Porto Alegre,

Recife, Rio de Janeiro, Salvador e São Paulo e retrata a expectativa das famílias brasileiras de consumir os serviços relacionados ao turismo nos próximos seis meses.

O último levantamento, de maio de 2017, aponta que os efeitos da crise econômica parecem não assustar tanto os brasileiros. Das pessoas ouvidas pela pesquisa, 21,5% afirmaram que pretendem viajar nos próximos seis meses. Em maio do ano passado, apenas 18,7% responderam que tinham planos de viajar.

A tendência se reforça quando os entrevistados revelam o destino da viagem programada: 76,6% estão planejando realizar viagens nacionais e outros 23%, viagens internacionais. No mesmo período de 2016, apenas 19,7% dos entrevistados informaram que pretendiam viajar para o exterior.

Quando questionados sobre opções de hospedagem, a grande maioria informa que pretende procurar um hotel ou pousadas: 52,7%. No comparativo com 2016, esta intenção apresentou queda: em maio passado 54,5% dos entrevistados disseram que pretendiam se hospedar em hotéis ou pousadas. Uma das hipóteses que a pesquisa permite levantar é que a recuperação dos planos de viagem se deu porque os viajantes planejam ficar na casa de amigos ou parentes. Em maio de 2016, 27,7% das pessoas disseram que pretendiam se hospedar na casa de parentes. Este ano, este percentual saltou para 36,3%.

TURISMO INTERNACIONAL

Dados do Ministério do Turismo mostram que dos 30,8 milhões de turistas internacionais que visitaram a América do Sul em 2015, apenas 6,3 milhões vieram para o Brasil. Apesar do enorme potencial turístico do país, ainda há um longo caminho a ser percorrido. O estudo mostra ainda queda no número de visitantes internacionais ao país e queda na receita gerada pelos turistas estrangeiros, no comparativo com o ano de 2014 (veja quadro).

PROJEÇÕES DO SETOR HOTELEIRO PARA O 2º SEMESTRE DE 2017

RECUPERAÇÃO DAS TAXAS DE OCUPAÇÃO

+4%	Porto Alegre
+3,7%	Curitiba
+3,2%	Brasília
-1,9%*	Rio de Janeiro

AUMENTO NA DIÁRIA MÉDIA

+1,2% e +5,7%	
-12,2%*	Rio de Janeiro

ÍNDICE REVPAR

Receita que cada unidade de hospedagem gera. Mede a receita total de hospedagem dividida pelo número de unidades de hospedagem.

+9,1%	Cuiabá
+8,6%	Porto Alegre
+6,8%	Curitiba
-13,8%*	Rio de Janeiro

* Influência da realização dos Jogos Olímpicos Rio 2016.

Fonte: Perspectivas de Desempenho da Hotelaria Ed. 4, novembro de 2016.

INTENÇÕES DE USO DE MEIOS DE HOSPEDAGEM

MAIO 2016
MAIO 2017



HOTÉIS E POUSADAS

54,5% 52,7%



CASAS DE PARENTES E/OU AMIGOS

27,7% 36,3%



OUTROS

17,9% 11%

ESTATÍSTICAS DO TURISMO NO BRASIL



EVOLUÇÃO DO NÚMERO DE TURISTAS INTERNACIONAIS QUE VISITARAM O BRASIL

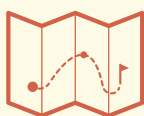
(em milhões de pessoas)



RECEITA CAMBIAL GERADA PELO TURISMO

(em bilhões de dólares)

	2010	2011	2012	2013	2014	2015
EVOLUÇÃO DO NÚMERO DE TURISTAS INTERNACIONAIS QUE VISITARAM O BRASIL (em milhões de pessoas)	5,2	5,4	5,7	5,8	6,6	6,3
RECEITA CAMBIAL GERADA PELO TURISMO (em bilhões de dólares)	5,3	6,1	6,4	6,5	6,8	5,8

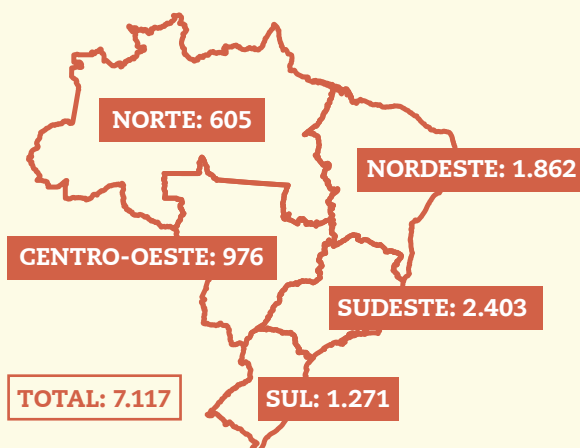


PAÍSES QUE MAIS FATURARAM COM TURISMO EM 2015

(em bilhões de reais)

- 204,5 Estados Unidos
- 114,1 China
- 56,5 Espanha
- 45,9 França
- 45,5 Reino Unido

OFERTA HOTELEIRA CADASTRADA NO MINISTÉRIO DO TURISMO, SEGUNDO GRANDES REGIÕES E UNIDADES DA FEDERAÇÃO - 2015



Fonte: estatística básica de turismo 2016 - Ministério do Turismo.



AS ASSINALAÇÕES POSITIVAS DE VIAGEM REGISTRARAM

18,7% **21,5%**



O PERCENTUAL DE INCERTEZA A ESSE RESPEITO

2,9% **3,1%**



AS INDICAÇÕES NEGATIVAS DE VIAGEM ATINGIRAM

78,4% **75,4%**

QUANTO AOS DESTINOS DESEJADOS PARA VISITAR PELOS 21,5% NOS PRÓXIMOS SEIS MESES



NACIONAIS

79,7% **76,6%**



INTERNACIONAIS

19,7% **23%**



AINDA NÃO DECIDIRAM

0,6% **0,4%**

*Pesquisa realizada em maio/2017 em grandes cidades brasileiras, referente à perspectiva de intenção de brasileiros de viajar num horizonte de seis meses.

Uma liderança ética e forte, um povo feliz

A ATUAÇÃO E AS TOMADAS DE DECISÕES DE UM LÍDER SUPERAM OS LUCROS E PODEM INFLUENCIAR NO BEM-ESTAR SOCIAL E NO CONTENTAMENTO DE UM POVO

Cynthia Zanotto

Além de ter o melhor Índice de Desenvolvimento Humano (IDH) do planeta, a Noruega é considerada a nação mais feliz do mundo nos dias de hoje. Não só lá, mas a felicidade parece fazer parte da vida dos cidadãos de todos os países nórdicos e também de outros povos como a Austrália e a Nova Zelândia. Muito do contentamento tem a ver, sim, com o fato de serem nações bastante desenvolvidas e economicamente bem resolvidas. Porém, a confiança da população depositada no governo e nas empresas locais é mais um quesito determinante para ajudar o pessoal a andar satisfeito nesses lugares do globo.

As informações foram divulgadas no Relatório Mundial da Felicidade 2017, produzido por uma das iniciativas globais da ONU, a Sustainable Development Solutions Network (SDSN). Segundo o responsável pelo estudo e diretor da instituição, Jeffrey Sachs, a população é feliz nesses países por existir um balanço saudável entre prosperidade e capital social, onde há confiança na sociedade e no governo e, ainda, baixa desigualdade.



Eduardo Almeida, autor do livro “No caminho da vitória”, acredita que dirigentes que desconsideram a ética não podem ser chamados de líderes



Embora ocupe a 79ª posição no Ranking de Desenvolvimento Humano, o Brasil é o 22º país mais feliz do mundo. O dado pode até causar espanto diante da atual situação política, econômica e moral vivida pelos brasileiros nos últimos anos. Nas redes sociais, blogs ou noticiários, é fácil perceber o descontentamento de uma boa parte da nação, independentemente de partido ou ideias defendidas, em relação às atitudes dos líderes e à forma como administram o país e algumas organizações no atual momento.

Escândalos de desvio de verba e conduta, abuso de poder e vários outros crimes foram cometidos por determinadas pessoas em posição de liderança no Brasil. Não apenas nas repartições públicas, mas os nomes de alguns diretores e executivos de grandes empresas apareceram em processos judiciais envolvendo corrupção. O comportamento e as tomadas de decisões desses líderes afetaram a vida da população de diversas maneiras, incluindo o bem-estar social da nação.

Isso quer dizer que a liderança, para o bem ou para o mal, exerce uma influência bem mais abrangente no ambiente organizacional, ultrapassando os resultados numéricos e o crescimento econômico esperado por certo grupo de pessoas, sejam cidadãos, clientes, acionistas e por aí vai. A atuação de um líder pode causar impactos significativos em outros setores da sociedade e até afetar a felicidade de alguém.

PRECISAMOS FALAR DE ÉTICA

Se hoje o Brasil apresenta um quadro de corrupção generalizada é porque conta com o apoio de líderes fracos ou sem poder suficiente para barrar as investidas e ações desonestas dentro das instituições. Esse é um dos pensamentos de Eduardo Carmello, diretor da Enthusiasmos Consultoria em Talentos Humanos e docente da Fundação Getúlio Vargas de São Paulo (FGV-SP).

Consultor organizacional e educacional, especialista em Gestão Estratégica de Pessoas, Carmello afirma que “necessitamos ter líderes éticos, capazes de dizer não ao primeiro assédio de corrupção. Eles precisam entender da Constituição e da ética para não proporem estratégia com o objetivo de ganhar um dinheiro que não é seu”.

Para ele, existe uma crise de liderança no país, fundamentada em uma cultura interna paternalista e exploratória. Se no passado pagávamos 20% de imposto a Portugal, hoje repassamos 43% dos ganhos ao governo.

“A crise de liderança vem do Estado – por natureza, um agente passivo e corruptor. A outra questão é o *mindset* nas organizações ser conquistar caixa em curto prazo. Nós não conseguimos pensar em médio e longo prazo. Então, somos filhos do Maquiavel, que diz: ‘Os fins justificam os meios’. Somos uma cultura ainda, estou generalizando, de fazer qualquer coisa para alcançar os fins, que não é servir o cidadão e muito menos as organizações. Quem mais ensina uma empresa é a cultura da própria instituição, capitaneada pelo seu líder – que fomenta ou não a ética”, diz Carmello.

Os valores dos líderes atuais também são questionados por Eduardo Almeida, diretor do Instituto Próspera, autor do livro “No caminho da vitória” e introdutor da metodologia IKIGAI no Brasil. Segundo ele, o caráter dos dirigentes envolvidos em escândalos de corrupção é duvidoso, pois as obras de um ser humano refletem seus princípios.

“Hoje, em nosso país, vemos dirigentes sem nenhuma bússola ética que norteie suas ações, o que os leva a agir de forma inescrupulosa e sem se preocupar com o sofrimento causado por seus atos. Não podem, por esse motivo, receber o título de líderes”, acrescenta.

SÃO NECESSÁRIAS JUSTIÇA E FORÇA

Apesar de terem grande destaque na mídia e nas redes sociais, os maus dirigentes não são maioria no Brasil. De acordo com Carmello, há diversos líderes inspiradores espalhados pelo país. Por estar presente em diferentes ambientes corporativos diariamente, ele entra em contato com pessoas em cargos distintos de liderança e pode observar o comportamento desses profissionais.

“Eu me lembro de estar dentro de um departamento de uma empresa de telefonia, onde o diretor executivo dizia: ‘Nós precisamos ser éticos. Eu sou o guardião da ética. Se vocês encontrarem alguém fazendo algo ilegal, irresponsável e incompetente, nós temos a ouvidoria ou pode vir aqui e me trazer [o caso]. Tragam evidências e se perceber algo errado, eu vou parar’”, declara.

Por meio de um comportamento correto, o gestor consegue ser o exemplo e ajudar seus liderados a se sentirem confiantes para primeiro enxergarem o erro e, conseqüentemente, ganharem autoconfiança para agir da forma adequada no dia a dia da instituição. “É uma cultura que inspira”, completa o docente.

O que se busca atualmente em um líder é a competência para alcançar bons resultados e, ao mesmo tempo, a capacidade de promover a ética e a justiça no ambiente onde atua, com força para dizer não a qualquer desvio de conduta. Para Almeida, é preciso deixar para trás o conhecido jeitinho brasileiro de querer tirar vantagem das situações e aprender a fazer o certo em vez do fácil.

“Eles precisam ser os guardiões de seus próprios valores dentro da organização, não para aparecer na revista, mas para fazer com que as pessoas realmente o reconheçam como um líder, como foi Martin Luther King, por exemplo”, afirma Carmello.



PARA SER UM LÍDER FORTE



Trabalhe com transparência



Com dignidade, diga não a qualquer desvio e ações de corrupção



Esteja presente, questione e aponte o erro àqueles com uma conduta incorreta



Estabeleça o limite dentro do contexto ético



Empodere a equipe para também se tornar guardião da ética dentro da empresa

CONSTRUA RELAÇÕES DE FORÇA

Recentemente, o consultor Eduardo Carmello visitou a matriz da empresa norte-americana Salesforce enquanto fazia uma missão de uma semana no Vale do Silício, na Califórnia. Dentro do ambiente de trabalho da corporação havia uma máquina parecida com aquelas de venda automática de refrigerante, só que com produtos da Apple. O objetivo é oferecer aos funcionários peças para quando precisarem repor algo danificado ou perdido.

“Você vai lá, digita seu número e consegue pegar o extensor gratuitamente. Claro que eles sabem quem pegou. Mas está lá à disposição. É uma cultura que permeia a confiança e responsabilização. Você não vai pegar cinco e levar um para a sua tia”, explica.

Segundo o docente, na Salesforce existe uma construção de relacionamento eficaz. No dia a dia das empresas já existe uma perda de tempo muito grande com retrabalhos, atividades improdutivas e agendas ocultas das organizações. Essas horas são fundamentais para serem aplicadas em inovação.

“Quanto tempo demoro em dizer ao meu chefe que estou errado? O que acontece comigo se eu disser ao meu chefe que ele não está correto? Se for um chefe inspirador, vai dizer: ‘Está certo, obrigada e vamos em frente’. Mas, se não tenho uma relação de qualidade com meu chefe, não vou falar por receio ou medo de retaliação”, declara.

Carmello define uma relação efetiva de força quando o líder, sendo o mais forte, instiga o liderado a agir e pensar com base nos princípios. Ele irá auditar o funcionário quando fizer algo incorreto e permitirá a outra parte a ser auditada quando a pessoa em liderança estiver errada.

“O dia em que tivermos esse nível de maturidade não só na organização, mas também no Estado, podemos avançar 15 anos e ser como uma Finlândia, que tem alta confiança e maturidade dentro das relações, seja no setor público ou privado”, completa.

LIDERANÇA COM PROPÓSITO



“QUEM NÃO ENCONTROU UMA CAUSA PELA QUAL VALHA A PENA MORRER, CERTAMENTE NÃO ENCONTROU UMA CAUSA PELA QUAL VALHA A PENA VIVER”

MARTIN LUTHER KING

Para se manter firme aos valores e até mesmo combater a corrupção, é necessário ter um propósito de vida. Almeida declara que Luther King sabia disso ao dizer: “Quem não encontrou uma causa pela qual valha a pena morrer, certamente não encontrou uma causa pela qual valha a pena viver”.

Quando um líder possui um propósito claro, a luta valerá a pena. Conforme explica o escritor, a pessoa sabe o quanto aquilo irá agregar, seja para a empresa, família ou país. Por esse motivo, deixa de lado qualquer interesse capaz de ferir seus princípios e caráter.

“Simon Sinek, um dos melhores palestrantes do tema [liderança] no mundo, afirma que tudo começa pelo ‘porquê’ ou propósito. Depois vem o ‘como’ ou método, para, finalmente, chegar ao ‘o quê’ ou objetivo”, afirma. O porquê, também considerado como a missão da empresa, acaba esquecido em um quadro na parede da organização, quando deveria estar gravado no coração da equipe.

De acordo com Almeida, liderança tem a ver com a missão e pessoas. Uma equipe se sente motivada a abraçar a causa e se sacrificar por ela por meio de exemplos e discursos honestos. “O brasileiro costuma achar que, para ter valor, precisa saber dar a resposta que se quer ouvir. Não percebe que quem diz o que o outro quer ouvir é totalmente dispensável e vai passar a vida mendigando por aceitação. O valor está justamente em saber, com educação e para o bem comum, trazer algo que o outro não esperava ouvir. Mas, para agir assim, você deve ter a mais absoluta clareza sobre qual é o seu valor, algo que nasce e se consolida por meio do propósito”, diz.

Na província de Okinawa, localizada ao sul do Japão, esta é uma filosofia de vida chamada de *Ikigai*, palavra traduzida como “razão de ser”. Segundo Almeida, o povo local é conhecido por ser um dos mais felizes e longevos do mundo. “E não poderia ser diferente, pois quem vive seus valores tem alegria de viver e executa suas realizações, das mais simples às mais sofisticadas, com empenho e excelência, ciente de que faz parte de um sistema”, fala o escritor.

Prêmio
◆ **Guerreiro Ramos** ◆
de **Gestão Pública - 2017**

8ª Edição

Modalidades



Gestor Público



Inovação na Adm. Pública



Pesquisador



Jovem Pesquisador

Mais de **R\$20.000,00***
em **prêmios**

*consulte o edital

Inscrições até 30 de setembro

acesse o site: www.guerreiroramos.org.br

Alberto Guerreiro Ramos evidenciou o contraditório, a dimensão social, a dualidade, a experiência do significado, os limitadores de sobrevivência que nos condiciona, mas que nos revela transformadores socialmente existentes da sociedade.



SISTEMA CFA/CRA's
CONSELHOS FEDERAL E REGIONAIS DE ADMINISTRAÇÃO

Contato:

E-mail: cgp@cfa.org.br | Telefone: (61) 3218-1821



ADM. LEANDRO VIEIRA,

criador do Administradores.com e autor do livro "Seu Futuro em Administração" (Campus/Elsevier)

COMO RICARDO SEMLER ME INSPIROU A VIRAR MINHA PRÓPRIA MESA

IMAGINE A MINHA SORTE: O PRIMEIRO LIVRO DE ADMINISTRAÇÃO QUE LI, AINDA ADOLESCENTE, JÁ TRATAVA DE VIRAR A ADMINISTRAÇÃO PELO AVESSE

Eu devia ter uns 14 ou 15 anos, e meu irmão mais velho estava maravilhado com "Virando a própria mesa", livro de estreia de Ricardo Semler, o brasileiro que não apenas revolucionou a forma de gestão da Semco, mas se transformou em um estudo de caso da Universidade de Harvard e uma das mentes mais influentes do mundo dos negócios. Curioso que sempre fui, roubei o livro dele e o devorei em uma única sentada.

Imagine a minha sorte: o primeiro livro de Administração que li, ainda adolescente, já tratava de virar a Administração pelo avesso. As sementes que Semler lançou em 1988 germinaram anos mais tarde em minha mente e marcaram profundamente a forma como enxergo

a Administração, o poder das ideias e – o mais fantástico – o poder das pessoas. Já estudante de Administração, encarava aquelas aulas de como fazer um organograma empresarial como uma grande perda de tempo.

Meu resumo sobre o livro: um clássico com quase 30 anos de idade e que, mesmo assim, continua revolucionário.

PS: para avançar ainda mais no pensamento de Semler, recomendo a leitura do "Você está louco!", livro mais recente do autor publicado no Brasil.



"A empresa tem o seu papel nisso [de mudar a sociedade] – ela tem como mudar o estado das coisas.

Os que acreditam nisso (hoje conhecidos como utópicos) serão primeiro uma ilha, depois um atol, passarão a arquipélago e poderão até chegar a continente.

O importante é não deixar a água avançar..."



Sistema CFA/CRA insere uso do nome social na Carteira Profissional



Aline Santos

O Sistema Conselhos Federal e Regionais de Administração (CFA/CRA) tomou uma importante decisão para o fortalecimento do respeito à diversidade no país. Profissionais de Administração travestis e transexuais podem solicitar a inclusão do nome social na identidade profissional. A medida foi publicada por meio da resolução normativa do CFA nº 517, no dia 29 de junho, e vale para todos os Regionais.

O nome social é aquele escolhido pela pessoa de acordo com o gênero com o qual ela se identifica, tendo aval da justiça, independentemente do nome que consta no registro de nascimento. Ao utilizar o nome social no registro, o CFA não só demonstra a importância desses profissionais, como também os incentiva, pois muitos abandonam a carreira em razão do preconceito.

O nome social é aquele escolhido pela pessoa de acordo com o gênero que ela se identifica, independentemente do nome que consta no registro de nascimento.

Especialistas apresentam soluções para a Logística no Brasil

O TEMA FOI DISCUTIDO DURANTE TRANSMISSÃO DO PROGRAMA PLATAFORMA DO CONHECIMENTO

Aline Santos

No Brasil, é preciso pensar e praticar uma Logística eficiente. Quanto mais os processos sofrem influência política, mais impacto negativo geram na vida de pessoas e empresas. Essa foi a análise realizada por doutores e especialistas durante a 3ª edição da Plataforma do Conhecimento, realizada em Manaus.

O programa foi ao ar no CFATV (webtv do CFA), no dia 23 de junho, e abordou o tema “Logística Nacional: desafios e oportunidades”. Dessa vez, o assunto foi coordenado pelo Grupo de Excelência em Infraestrutura e Logística do Conselho Regional de Administração do Amazonas (CRA-AM).

O debate foi iniciado pelo diretor da Faculdade de Estudos Sociais da Universidade Federal do Amazonas, Adm. Antônio Jorge Cunha Campos. Para ele, o Brasil enfrenta

muitos desafios relacionados à mobilidade, contudo, o maior deles é a falta de manutenção das vias. “A conservação de nossas vias sofre muita influência dos processos partidários. Observem que quando há troca de um partido para outro no governo, há um esquecimento dessas obras. Eles querem apagar a imagem do governo anterior, mas o prejuízo é da sociedade”, aponta.

Para melhorar o processo de construção e manutenção das vias, o professor Olavo Tapajós aposta na criação de um Ministério de Logística com secretarias específicas para cada modal de transporte. Ainda segundo Tapajós, a falta de profissionais qualificados e a burocratização dos processos licitatórios dificultam o desenvolvimento do setor. “É preciso repensar essas regras”, pondera.



OBSERVEM QUE QUANDO HÁ TROCA DE UM PARTIDO PARA OUTRO NO GOVERNO, HÁ UM ESQUECIMENTO DESSAS OBRAS. ELES QUEREM APAGAR A IMAGEM DO GOVERNO ANTERIOR, MAS O PREJUÍZO É DA SOCIEDADE.”

Adm. Antônio Jorge Cunha Campos



Especialistas em Logística do grupo de estudo do CRA

Outro ponto destacado pelo grupo foi com relação à integração do setor. Para o professor Hermes de Oliveira, a logística deve ser integrada e pensada de forma a atender às peculiaridades de cada região. “A hidrovia, por exemplo, é um modal que não está disponível o ano todo em algumas regiões do país. Precisa, portanto, ser pensado cuidadosamente”, explica.

A edição da Plataforma do Conhecimento contou, ainda, com a participação especial do diretor de desenvolvimento institucional do CFA, Adm. Rogério Ramos, que, além de críticas, apresentou sugestões para o setor. Outro assunto abordado pelos especialistas foi o Plano Brasil de Infraestrutura e Logística, estudo realizado pelo CFA com o propósito de apresentar melhorias para a mobilidade brasileira.

PARA CONFERIR O DEBATE COMPLETO ACESSE:

www.youtube.com/cfatvoficial



CFA apresenta IGM pelo Brasil

ESTUDO DO CFA DE GOVERNANÇA MUNICIPAL PROVOCA BOAS CRÍTICAS E IMPÕE A PRESENÇA DA AUTARQUIA EM EVENTOS PARA DISSEMINAR O ÍNDICE

Aline Santos

O lançamento do Índice de Gestão Municipal do CFA (IGM-CFA) teve grande repercussão no país. Para atender à demanda, o Conselho tem percorrido os Estados brasileiros apresentando e explicando o estudo. Nos meses de junho e julho, representantes da autarquia estiveram no Rio Grande do Sul, no Amazonas e no Distrito Federal para abordar o assunto em audiências públicas e eventos da profissão.

AMAZONAS

No dia 14 de junho, o presidente do CRA-AM, adm. Inácio Guedes, e o diretor de Gestão Pública do CFA, adm. Tom Zé de Albuquerque, participaram de audiência na Câmara Municipal de Itacoatiara, com a presença de vereadores. No evento, Inácio afirmou que o índice é um importante instrumento para auxiliar os gestores municipais, mostrando dados que servirão de base para a aplicação eficiente dos recursos públicos.

Ainda em Itacoatiara, o vereador Joanielson Mendes destacou a importância de aproveitar o IGM-CFA no processo de melhoria da cidade. “É preciso que se olhe para os nossos dados e índices a fim de fazer as comparações internas e traçar melhorias naquilo que é necessário”, afirmou.



É PRECISO CAPACITAR AS GERÊNCIAS EDUCACIONAIS E O IGM-CFA VEM PARA AJUDAR A PROMOVER MELHORIAS E AJUSTES NA GESTÃO DOS MUNICÍPIOS, PODENDO SER USADO NA ELABORAÇÃO DE POLÍTICAS PÚBLICAS”

WAGNER SIQUEIRA

DISTRITO FEDERAL

Em Brasília, o índice foi apresentado durante o ciclo de palestras “Educação em Debate”, com a participação do presidente do CFA, adm. Wagner Siqueira, e do diretor de Formação Profissional, adm. Mauro Kreuz, no dia 28 de junho. De acordo com Wagner, é necessário rever o processo de gestão educacional. “Nesse sentido, é preciso capacitar as gerências educacionais e o IGM-CFA vem para ajudar a promover melhorias e ajustes na gestão dos municípios, podendo ser usado na elaboração de políticas públicas”, destacou.

O IGM-CFA analisa a educação sob a ótica das dimensões Gasto e Finanças Públicas e Desempenho. A primeira analisa o gasto *per capita* em educação, a outra foca na taxa de crianças matriculadas e de evasão escolar nos diferentes níveis de ensino. O estudo aponta que, dos 4.986 municípios, na dimensão Desempenho, apenas 2,1% (84 municípios) têm 100% das crianças de 4 a 5 anos matriculadas nas escolas.

“Quando vemos os números da educação superior e olhamos para o IGM-CFA, percebemos que a educação não faz parte da agenda de desenvolvimento estratégico do país”, explica o diretor do CFA ao falar que os melhores desempenhos estão nos menores municípios. “Quanto maior o município, pior é o índice”, concluiu Kreuz.

RIO GRANDE DO SUL

No sul do país, o IGM-CFA foi abordado durante sessão solene realizada no Plenarinho da Assembleia Legislativa do Estado, no dia 20 de junho, em Porto Alegre. O evento contou com a presença do presidente do CFA, adm. Wagner Siqueira; da presidente do CRA-RS, adm. Claudia Abreu; do diretor da Câmara de Gestão Pública (CGP) do CFA, adm. Tom Zé; e do parlamentar adm. Eduardo Loureiro, proponente do encontro junto aos Conselhos.

“A ineficiência do setor público é o pano de fundo de tudo o que está acontecendo em nosso país. A sociedade paga um volume muito alto de impostos e tributos e não tem o retorno adequado. Para corrigir isso, precisamos buscar a profissionalização da gestão”, destacou Loureiro. O deputado falava sobre os desafios da gestão pública na abertura da solenidade.

Com base no assunto, os diretores da CGP e do Instituto Publix (parceiro no desenvolvimento do IGM-CFA), Tom Zé e Alexandre Borges, esclareceram aos participantes a metodologia e os conceitos do índice. O estudo foi elaborado a partir de variáveis coletadas das cidades e agrupadas em três dimensões: Gastos e Finanças Públicas, Qualidade da Gestão e Desempenho. A soma dos indicadores gerou a métrica adotada para chegar ao IGM-CFA.

Ao falar do estudo divulgado recentemente, o presidente Wagner Siqueira apontou que o índice é um grande instrumento para o desenvolvimento da administração pública no país. “É uma construção. Isso significa que daqui a dois, três anos, teremos um histórico do avanço”, afirmou.

“Se cada município fizesse encontros para discutir as causas, os efeitos, os pontos fortes e fracos, questionar por que estamos nessa circunstância, como podemos sair disso e transformar esses cenários, já seria o primeiro passo”, declarou Wagner, ao parabenizar o CRA-RS pela organização da audiência pública.

Já a presidente do Regional falou sobre a necessidade de valorizar a gestão pública e a importância dela no progresso do Estado. “É fundamental olhar para outros Estados e buscar bons exemplos. O Rio Grande do Sul tem costume de achar que é melhor em tudo, mas precisamos provar isso por meio da prática de gestão profissional. E o Conselho gaúcho, juntamente com a nossa Câmara de Gestão Pública, está aberto e disposto a atuar nisso”, garantiu.

RORAIMA

No dia nove de agosto, em Roraima, os diretores do CFA, Tom Zé de Albuquerque e Rogério Ramos, participaram da Reunião Ampliada do Colegiado de Deputados do Parlamento Amazônico, em Boa Vista. O diretor da Câmara de Desenvolvimento Institucional, Adm. Rogério Ramos, falou da parceria entre o Conselho e o Poder Legislativo no processo de melhoria do estado. “O índice CFA de Governança Municipal deve ser usado como base na elaboração de políticas públicas”, lembrou. As funcionalidades do IGM foram apresentadas pelo diretor de Gestão Pública, Adm. Tom Zé.



É PRECISO LOUVAR A INICIATIVA DO CFA, POIS ESTE ESTUDO JÁ ESTÁ SERVINDO PARA PROMOVER UM AMPLO DEBATE SOBRE POLÍTICA PÚBLICA BRASILEIRA”

GILBERTO PORTO

CONSAD

O CFA também apresentou o Índice de Governança Municipal no X Congresso Consad de Gestão Pública, em Brasília. O evento aconteceu nos dias 5, 6 e 7 de julho e teve a participação do Conselho – e seus representantes – como expositor e palestrante.

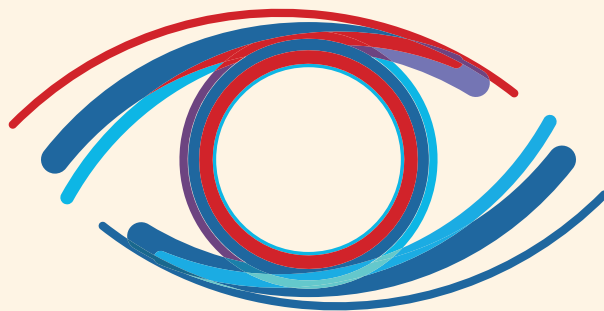
De acordo com o coordenador da CGP, adm. Rodrigo Neves Moura, que acompanha o IGM desde a criação, a participação no X Consad foi bastante positiva para apresentar a sociedade, em especial aos gestores públicos, o funcionamento da ferramenta que tem repercutido positivamente em todo o país. “Nós não esperávamos essa repercussão tão imediata. Em todos os lugares temos recebido muitos elogios pela facilidade de interpretação do índice”, lembrou o coordenador.

Neves foi, também, o responsável pela apresentação do índice no painel “Governança inovadora nos municípios”. A palestra teve a participação da diretora da CGP, adm. Ione Macedo de Medeiros Salem; da conselheira federal adm. Norma Sueli Costa de Andrade; e do diretor do Instituto Publix, Gilberto Porto.

Para o diretor do Instituto Publix, o IGM-CFA buscou contemplar dimensões que, até então, não eram abordadas em outros estudos. “É preciso louvar a iniciativa do CFA, pois esse estudo já está servindo para promover um amplo debate sobre política pública brasileira”, disse.

Como efeito, o estande do CFA foi procurado por inúmeros profissionais interessados em conhecer a realidade de seus municípios. Foi o caso do analista de sistemas Leandro Azevedo. Ao consultar os indicadores, Leandro percebeu que para melhorar a posição de sua cidade natal, Campina Grande, é preciso investir em saúde e educação.

Em janeiro, o Conselho Federal de Administração lançou o Índice CFA de Governança Municipal, com o objetivo de diminuir o desperdício de dinheiro público resultante da falta de planejamento e controle dos gestores. O estudo vem despertando a curiosidade de agentes públicos que, cada vez mais, procuram se informar e utilizar a ferramenta como métrica de trabalho.



CRA-RN investe em fiscalização para garantir espaço aos ADMs

AÇÕES SERÃO REALIZADAS EM TODOS OS MUNICÍPIOS DO ESTADO

Aline Santos

O Conselho Regional de Administração do Rio Grande do Norte (CRA-RN) lançou o projeto “Integrar para Crescer”. A iniciativa fiscaliza e incentiva a inserção do profissional de Administração na esfera administrativa municipal, visando à ampliação de registrados em exercício profissional. Lançado no primeiro semestre deste ano, o projeto já contempla quatro municípios do Estado.

Em visitas às cidades, a equipe de fiscalização do CRA-RN analisa e discute as leis municipais que dispõem sobre a estrutura de cargos. Ao verificar a ausência de profissionais de Administração, é elaborado um Projeto de Lei Complementar para ser apresentado à Câmara Municipal. O texto determina a criação dos cargos

de administrador e analista de gestão pública. Atualmente, o projeto está em execução nos municípios de Caicó, Mossoró, Pau dos Ferros e Goianinha. A expectativa é contemplar dez municípios do Estado até o fim do ano.

“Entre os municípios, apenas Mossoró já prevê o cargo de administrador e está analisando a viabilidade de inserir o cargo de analista de gestão pública”, explica a adm. Tatiana Costa, coordenadora de fiscalização do CRA-RN.

A fiscalização do exercício da profissão consiste também na análise dos Editais de Licitações Públicas. Nessa linha, é realizado um trabalho de orientação e sensibilização junto às

Comissões Permanentes de Licitação das Prefeituras Municipais (CPLs) sobre a importância de respeitar a obrigatoriedade do registro de empresas prestadoras de serviços no campo de atuação do administrador.

Para o presidente do CRA-RN, adm. Júlio Rezende, investir em fiscalização é importante porque garante a atuação do profissional de Administração, fortalecendo a profissão e ampliando o mercado de trabalho desse profissional tão importante para o desenvolvimento nacional. “A fiscalização apresenta à sociedade a importância do profissional de Administração, valorizando a sua atividade e inserção no mercado”, disse Júlio.

XV FIA debate saídas para a crise brasileira

MAIOR EVENTO MUNDIAL DE ADMINISTRAÇÃO SERÁ NO SUL DO BRASIL E APOSTA NA TROCA DE IDEIAS PARA ENCONTRAR SOLUÇÕES PARA OS PROBLEMAS DO PAÍS

Aline Santos

De 25 a 28 de outubro, Gramado será a capital mundial da Administração. A cidade gaúcha vai receber a XV edição do Fórum Internacional de Administração (FIA), que neste ano tem como tema central “A retomada do desenvolvimento e os novos desafios da Administração”. O evento é organizado pelo CFA e pelo CRA-RS.

Serão quatro dias de trocas de experiências entre especialistas e profissionais da área. Para a presidente do CRA-RS, adm. Claudia Abreu, não existe momento mais oportuno para o evento. Segundo ela, o cenário atual do país permite uma reflexão maior sobre o papel do administrador no resgate do crescimento do Brasil. “É uma oportunidade para os administradores e profissionais da Administração repensarem seus posicionamentos dentro das suas organizações”, disse.

Nesta edição, o FIA também discute um dos assuntos mais comentados nos últimos tempos, “Conquistas e desafios das mulheres profissionais da Administração: Mercado de trabalho e igualdade de gênero”. Voltado para as administradoras, o debate vai abordar a gestão feminina nas empresas e nos cargos de liderança. “Ainda há muitos desafios que devem ser superados para que as mulheres assumam cargos de comando com remunerações semelhantes às dos homens”, pontuou Claudia Abreu.

Já o presidente do CFA, adm. Wagner Siqueira, falou sobre a importância de trazer o assunto do tema central para o debate. “Isso mostra que estamos preparados para o desafio de enfrentar a crise e não nos deixarmos abater. Hoje muito se fala em tecnologia, eventos a distância, mas a vivência de um fórum como esse promove diálogos que proporcionam conhecimento a partir da troca de experiências”, ressaltou Siqueira.

**PARA MAIS INFORMAÇÕES SOBRE O XV FIA ACESSE:
www.fia2017.com.br**



XI ENCAD

abre para inscrições

ENCONTRO VAI ABORDAR MUDANÇAS NA LEGISLAÇÃO TRABALHISTA E SEUS EFEITOS NA VIDA DOS PROFISSIONAIS DE ADMINISTRAÇÃO

Aline Santos

Estão abertas as inscrições para o XI Encontro de Administradores (Encad). O evento, promovido pelo Conselho Regional de Administração do Rio de Janeiro (CRA-RJ), acontece no dia 4 de outubro, na sede da Firjan, na capital fluminense.

Para expor o tema “Reformas e Oportunidades no Mercado de Trabalho”, o Regional contará com a participação de especialistas, entre eles o professor de Economia da FGV Fernando Hollanda Barbosa Filho. A expectativa é de que cerca de 300 pessoas, entre profissionais e estudantes, participem do encontro.

“Pretendemos oferecer aos participantes uma oportunidade de reflexão sobre o Mundo do Trabalho, dificul-

dades e possibilidades. E, com isso, demonstrar aos profissionais de Administração a preocupação estratégica do CRA-RJ com o futuro da profissão”, afirmou o presidente do Regional, adm. Jorge Humberto Moreira Sampaio.

Os especialistas vão esclarecer as alterações na legislação trabalhista que têm gerado insegurança nos trabalhadores. “As mudanças são inevitáveis e os profissionais precisam se adaptar”, disse, a conselheira Elizabeth da Costa Bastos, integrante da Comissão.

O primeiro painel traz o cenário atual. O professor Fernando e o pesquisador do IPEA Mauro Oddo Nogueira vão expor a realidade do mercado de trabalho em todo o

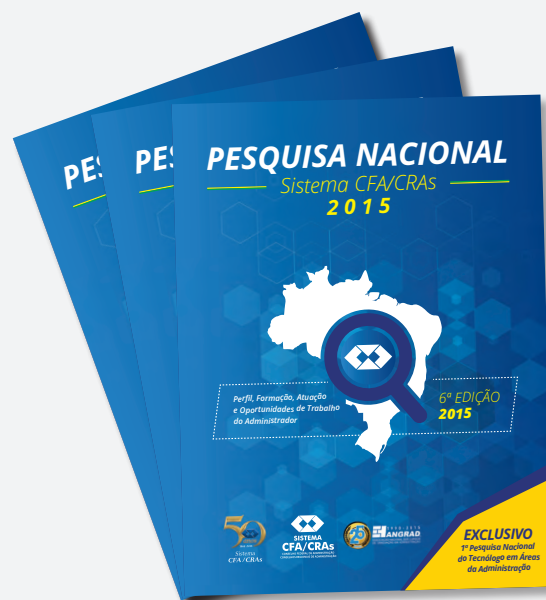
país utilizando indicadores.

Já o debate sobre a Reforma Trabalhista ficará a cargo do titular do Departamento de Direito do Trabalho e da Seguridade Social da USP, professor e doutor Nelson Mannrich, e da especialista em Direito Empresarial e em Direito e Processo do Trabalho Isabelli Gravatá.

Segundo Elizabeth, a expectativa é de que os profissionais absorvam as informações e tenham uma análise crítica das mudanças trabalhistas. “Além de avaliar os pontos negativos, é fundamental observar os positivos para nossa carreira”, explicou. “É importante refletir sobre nosso papel nesse contexto”, concluiu a integrante da Comissão.

PARA SE INSCREVER E OBTER MAIS INFORMAÇÕES SOBRE O EVENTO, ACESSE:
www.encad2017.cra-rj.adm.br

Relacionamento do Profissional de Administração com o Sistema CFA/CRAs



ATUAÇÃO DO SISTEMA CFA/CRAs

A determinação do Sistema CFA/CRAs em atender de forma adequada às demandas de seus públicos tem motivado a discussão, por ocasião das reuniões regionais de grupo, de vários temas decorrentes dessa relação.

A sua atuação tem sido analisada quanto às ações de valorização da profissão, à fiscalização do exercício profissional, à comunicação direta com seus registrados e público em geral e aos serviços que disponibiliza e que são motivos de avaliação pela Pesquisa Nacional Perfil, Formação, Atuação e Oportunidades de Trabalho do Administrador e do Tecnólogo desde 2003. Isso tem ocorrido nas Reuniões de Grupo, quando as referências e críticas sobre essa atuação são anotadas e agregadas aos questionários dos quatro públicos da pesquisa.

O engajamento dos CRAs em debates locais para discussão de temas de interesse geral também foi motivo de observações nos vários grupos e a simples oportunidade de congregar pessoas ligadas a cada Conselho foi motivo de satisfação para os participantes.



É EVIDENTE QUE SÃO OS PROFISSIONAIS DE ADMINISTRAÇÃO QUE, NO DIA A DIA DAS ORGANIZAÇÕES, TÊM OFERECIDO CLARA DEMONSTRAÇÃO DE EFICIÊNCIA E DE RESULTADOS, CONTRIBUINDO PARA A CONSOLIDAÇÃO DA IMAGEM DO ADMINISTRADOR E DO TECNÓLOGO”.



VALORIZAÇÃO PROFISSIONAL

No cumprimento de sua missão, o Sistema CFA/CRAs desenvolve, de forma permanente, projetos e ações voltadas para a fiscalização do exercício da profissão, visando garantir que as organizações públicas e privadas contratem profissionais preparados para enfrentar desafios.

Ao mesmo tempo, promove fóruns de discussão e realiza cursos de reciclagem e aperfeiçoamento, visando manter o administrador e o tecnólogo atualizados e capacitados para funções específicas (a exemplo do Curso para Gestores de MPE). Adotou a Certificação Profissional que atribui um certificado aos que a conseguirem, após a aferição de conhecimentos em campos da Administração, o qual se constitui em um diferencial em ocasiões de escolha entre candidatos para as organizações.

Além disso, o site do CFA mantém plataformas do conhecimento para a atualização contínua de informações técnicas.

Muitas outras ações são consequências da determinação do Sistema CFA/CRAs em valorizar permanentemente os profissionais que representa.

A boa atuação do administrador em todas as áreas das organizações e a do tecnólogo nos segmentos da Administração, em empresas de todos os setores da economia, repercute de forma decisiva e contribui para a consolidação de suas imagens.

Em 1994, a percepção dos empresários/empregadores sobre a contribuição dos administradores para suas empresas e dos gestores públicos sobre o desempenho do administrador no âmbito do Estado pode ser interpretada pelo desconhecimento declarado por 69% de que não sabiam bem as funções de um administrador. Essa percepção foi mudando com o passar dos

anos e, hoje, os representantes das empresas declaram que sua intenção é contratar administradores. A atual situação do tecnólogo, uma profissão mais recente, é semelhante à daquela época no que se refere aos administradores e, a exemplo destes, deverá levar algum tempo para obter seu reconhecimento.

É evidente que são os profissionais de Administração que, no dia a dia das organizações, têm oferecido clara demonstração de eficiência e de resultados, contribuindo para a consolidação da imagem do administrador e do tecnólogo.

DESSA FORMA, A PESQUISA DE 2015, MOSTRA O QUE AS DE 2006 E 2011 JÁ HAVIAM SINALIZADO:

AS EMPRESAS BUSCAM POR PROFISSIONAIS QUE TENHAM UMA VISÃO VOLTADA PARA O SEGMENTO DE SEUS NEGÓCIOS, QUE CONHEÇAM TODAS AS ÁREAS DA ORGANIZAÇÃO, TENHAM CAPACIDADE DE EXERCER LIDERANÇA E TRABALHAR O CLIMA MOTIVACIONAL DAS EQUIPES.

É exatamente isso que os empresários/empregadores reconhecem nos administradores.

Por outro lado, a existência de profissionais especialistas, os tecnólogos, nas várias áreas da Administração das empresas tem contribuído para um maior nível de segurança e qualidade nas atividades empresariais.

GOSTOU DO QUE LEU ATÉ AQUI?

VAMOS AMPLIAR
AINDA MAIS
SUA EXPERIÊNCIA

+ FOTOS & VÍDEOS
+ INFOGRÁFICOS
+ INTERATIVIDADE

rba
DIGITAL 118



REVISTA BRASILEIRA DE ADMINISTRAÇÃO revistarba.com.br

VOCÊ SABE SE A SUA CIDADE
É BEM GERENCIADA?



ÍNDICE CFA DE GOVERNANÇA MUNICIPAL

Dados pesam mais que opinião. Confira o desempenho da gestão do seu município.

Visando trazer um diagnóstico preciso da gestão do seu município, o **Conselho Federal de Administração** desenvolveu o **Índice CFA de Governança Municipal (IGM)**, uma análise ampliada da governança pública, levando em conta Gastos e finanças públicas, Qualidade da Gestão e Desempenho.

Acompanhe o **Programa Alerta Azul** e veja o desempenho dos gestores do seu município em cfa.org.br



SISTEMA CFA/CRAs
CONSELHOS FEDERAL E REGIONAIS DE ADMINISTRAÇÃO

Saiba mais em > **Rádio ADM:** www.radioadm.org.br ou **CFATV:** www.youtube.com/cfatvoficial