

Agosto/2013 Ano 36 - nº 326

<u>Administrador</u>

PROFISSIONAL

CONHECIMENTO

A comoditização dos produtos é um processo inevitável?

ESTILO

A importância de uma boa oratória na carreira de um administrador

GOVERNANÇA CORPORATIVA

A PEÇA QUE FALTAVA



Uma coleção completa dos principais temas de gestão.

A *Série Processos Gerenciais* foi desenvolvida especialmente para suprir a demanda do mercado de material didático para os cursos de graduação tecnológica. Abrangendo suas principais áreas — Administração, Finanças, Gestão de Operações, Marketing e Recursos Humanos — essa coleção oferece excelente conteúdo com embasamento teórico e prático, necessários para a formação do estudante. Todos os livros trazem estudos de casos e exercícios que ajudam o leitor a conhecer as ferramentas que o ajudarão a exercer seu conhecimento no mercado de trabalho.





A Editora Saraiva parabeniza a todos os administradores pelo seu dia. Muito sucesso e determinação para todos os profissionais da área. Conte com nossos livros e soluções educacionais para se manter atualizado.







Governança Corporativa é a garantia de um **horizonte mais claro**

Garantir o futuro das empresas e de órgãos públicos é, definitivamente, desafiador, afinal, não existe fórmula mágica que garanta estabilidade nos negócios ou na administração pública. Mesmo assim, é preciso trabalhar vislumbrando um horizonte mais claro e promissor, com mais segurança para a realização de metas. Uma boa estrutura de governança é um ingrediente crítico nesse sentido. Em linhas gerais, as regras de convivência entre controladores e administradores de uma empresa. Ou seja, a Governança Corporativa.

Seus princípios básicos são valores universais ligados principalmente à transparência e equidade. São valores que garantem aos acionistas, consumidores e stakeholders a lisura dentro do ambiente empresarial e público e uma sensível renovação em todos os processos. Dentro dos padrões de governança, a garantia de obediência às normas do mercado e da sociedade são decisões muito claras que nos levam a crer em igualdade competitiva, sem desvios ou crimes.

Quem segue a cartilha da governança, paga seus impostos em dia, respeita a legislação trabalhista e mantém uma relação saudável com seus colaboradores.

As empresas pautadas pela prática da governança são aquelas que servem de referência ética e, sobretudo, possuem lastro social para atravessar qualquer período mais turbulento em termos econômicos e políticos. Empresas com Conselhos de Administração atuantes e de perfil variado se veem refletidas nesse espelho e são os melhores exemplos de boa aplicação das práticas de governança.

Em momentos de certa indefinição financeira, a base sólida de empresas transparentes e sustentáveis - protagonistas atuantes em seus processos - pode garantir o sono de acionistas, clientes e de toda a cadeia de interessados. Casos pontuais de governança trazem economia aos cofres públicos e desburocratização de vários setores, mostrando seus resultados quando aplicadas em esfera pública e nos governos e, consequentemente, ao cidadão, em áreas sensíveis como a Saúde e a Educação.

A Governança Corporativa pode não ser a única resposta para uma série de mazelas, mas, certamente, é uma bússola indispensável que favorece a sociedade. Ao CRA-SP não falta determinação para colaborar na conscientização da sua importância hoje.

"As empresas pautadas pela prática da governança são aquelas que servem de referência ética"



Adm. Walter SigolloPresidente do Conselho

Regional de Administração
de São Paulo - CRA-SP







Presidente Administrador Walter Sigollo

Adm. José Alfredo Machado de Assis

Vice-presidente Administrativo

Adm. Milton Luiz Milioni

Vice-presidente de Relações Externas

Adm. Alberto Emmanuel de Carvalho Whitaker

Vice-presidente de Planejamento

Adm. Hamilton Luiz Corrêa

Vice-presidente para Assuntos Acadêmicos

Adm. Teresinha Covas Lisboa

Adm. Roberto Carvalho Cardoso

2ª Secretário

Adm. Antonio Geraldo Wolff

1º Tesoureiro

Adm. Álvaro Augusto Araújo Mello

2º Tesoureiro

Conselheiros

Arlindo Vicente Junior, Carlos Antonio Monteiro, Edgar Kanemoto, Luiz Carlos Marques Ricardo, Luiz Carlos Vendramini, Marco Antônio Sampaio de Jesus, Nelson Reinaldo Pratti, Rogério Góes, e Silvio Pires de Paula (representante do CRA-SP no CFA)

Conselho Editorial

Coordenador: José Alfredo Machado de Assis. Integrantes: Hamilton Luiz Corréa, Luiz Carlos Marques Ricardo, Luiz Carlos Vendramini, Milton Luiz Milioni, Roberto Carvalho Cardoso, Teresinha Covas Lisboa e Maria Cecilia Stroka

Redação

Editora-chefe

Maria Cecilia Stroka (Mtb 18.357)

Gilberto Amendola

Repórteres

Marcos Yamamoto

Katia Carmo

Estagiária de arte

Raissa Penha

Publicidade

Publicidade Nominal Representações

Diagramação e arte

Propagare Comercial Ltda.

Impressão

Plural Editora e Gráfica Ltda.

Tiragem

45.000 exemplares

A RAP é uma publicação mensal do Conselho Regional de Administração de São Paulo (CRA-SP), órgão regulamentador da profissão de administrador, sob a responsabilidade do seu Conselho Editorial. As reportagens não refletem necessariamente a opinião do CRA-SP.



Rua Estados Unidos, 889 Jd. América – 01427-001 – SP Tel.: (11) 3087-3200 www.crasp.gov.br





Este produto é impresso na PLURAL com papel certificado FSC - garantia de manejo florestal responsável, e com tinta ecológica Agriweb - elaborada com matérias-primas bioderivadas e renováveis.



Seccionais CRA-SP

Seccional de Bauru

Delegado: Adm. William Lisboa Simas Coordenador Regional: Adm. Carlos Eduardo Sperança Rua Rio Branco, 15-15, sala 31, Centro 17015-311 - Bauru - SP Tel.: (14) 3223-1857 seccional.bauru@crasp.gov.br

Seccional de Campinas

Coord. Regional: Adm. Elcio Eidi Itida Rua Maria Monteiro, 830, cj. 53, Cambuí 13025-151 - Campinas - SP Tel.: (19) 3307-8555 seccional.campinas@crasp.gov.br

Seccional de Presidente Prudente

Analista responsável: Adm. Manoel Barreto de Souza Av. Cel. José Soares Marcondes, 871, sala 132, Bosque 19010-080 - Presidente Prudente - SP Tel.: (18) 3916-7544 seccional.prudente@crasp.gov.br

Seccional de Ribeirão Preto

Delegado: Adm. Marcos Silveira Aguiar Coordenadora Regional: Adm. Fátima Angélica R. Moura Av. Braz Oláia Acosta, 727, cj. 109 - Jardim Califórnia 14026-040 - Ribeirão Preto - SP Tel.: (16) 3621-1061 seccional.ribeiraopreto@crasp.gov.br

Seccional de Santos (Baixada Santista e Vale do Ribeira)

Coordenadora Regional: Adm. Renata Farias Pizarro Busch Av. Ana Costa, 296, sala 14, Campo Grande 11060-000 - Santos - SP Tel.: (13) 3221-9357

seccional.baixadasantista@crasp.gov.br

Seccional de São José do Rio Preto

Coordenador Regional: Adm. Eduardo Gomes de Azevedo

Rua Imperial, 59, salas 1 e 2, Vila Imperial 15015-610 - São José do Rio Preto - SP Tel.: (17) 3305-1765

seccional.riopreto@crasp.gov.br

Seccional de São José dos Campos (Vale do Paraíba e Litoral Norte)

Coordenador Regional: Adm. Dejair Dutra de Souza Rua Euclides Miragaia, 700, sala 25, Centro 12245-820 - São José dos Campos - SP Tel.: (12) 3923-9954

seccional.valedoparaiba@crasp.gov.br

Seccional de Sorocaba Delegado: Adm. Edson Conceição Júnior Coordenadora Regional: Adm. Aida Rodrigues Avenida Antônio Carlos Comitre, 510, sala 86, Parque Campolim

18047-620 - Sorocaba - SP Tel.: (15) 3233-8565 seccional.sorocaba@crasp.gov.br O cloud computing está cada vez mais presente no cotidiano da administração em Na Prática



GETTY IMAGES

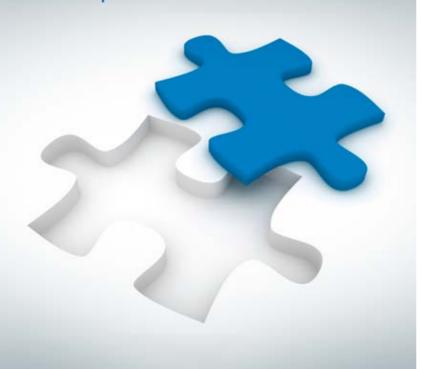


Especialistas discutem a comoditização dos produtos e propõem saídas para a sobrevivência das empresas

em Conhecimento

GETTY IMAGES

A Governança Corporativa e os desafios de uma gestão transparente em Capa



Sumário

3 Editorial

6 Perfil

Administrador Daniel Annenberg, diretor-presidente do Detran-SP

10 Capa

Diretrizes

Como a Governança Corporativa pode ajudar sua empresa a atravessar um momento de crise

16 Conhecimento

Desvalorização

É possível frear o processo de comoditização dos produtos?

22 Na Prática

Informação nas nuvens

O cloud computing está mudando a cultura organizacional das companhias

26 Estilo

Falar bem

Uma boa oratória pode garantir sucesso nos negócios

30 Notícias

Cursos, diplomas fraudados e pesquisa

34 Opinião

Adm. Rodrigo Teixeira França

Perfil por Gilberto Amendola



O Administrador homenageado Daniel Annenberg na sede do Conselho Regional de Administração de São Paulo - CRA-SP

sucesso na implementação do Poupatempo fez com que o administrador Daniel Annenberg ganhasse o apelido de "Senhor Poupatempo". Agora, Annenberg tem repetido a fórmula e a eficiência em outra área. Aliás, em um departamento que muitos críticos julgavam como uma verdadeira 'causa perdida'.

Desde 2011, Annenberg é diretor-presidente do Detran-SP, órgão que, no passado, foi considerado um dos mais burocratizados e ineficientes do País. "Hoje, essa percepção mudou. Informatizamos parte

Por um Detran sem burocracia

Homenageado com a distinção Administrador Destaque, concedida pelo CRA-SP, Daniel Annenberg, diretor-presidente do Detran-SP, fala nesta entrevista sobre como aplicou sua experiência no Poupatempo para desburocratizar o maior Departamento de Trânsito do País

dos nossos serviços e estamos focados na qualidade do nosso atendimento", comemora Annenberg.

Apaixonado pela gestão pública, ele está redefinindo os papéis dos parceiros do Detran-SP. Os centros de formação de condutores, médicos e até despachantes já entenderam que a prioridade agora é a excelência no serviço e o respeito ao cidadão. "Acabou o 'jeitinho'. Não tem mais 'jeitinho' pra quem quer passar na frente ou comprar uma carteira de motorista. Quando identificamos algum problema, vamos atrás e resolvemos a questão. Mesmo se for preciso cortar na carne", afirma.

Para Annenberg, o seu trabalho no Detran-SP tem como objetivo mudar a cultura do motorista brasileiro. "Tirar a carteira de habilitação não pode ser tão fácil. Algumas pessoas se preocupam apenas em possuir o documento, mas não em aprender a dirigir. Nosso objetivo é o de capacitar o cidadão e, assim, diminuir os acidentes e outros problemas relacionados ao trânsito em uma grande cidade".

RAP: No Estado de São Paulo, existem 25 milhões de veículos e 20 milhões de motoristas. Esses números são administráveis?

Daniel Annenberg: Não é simples. É um trabalho complexo. O Detran é responsável por vários assuntos ligados aos veículos, como licenciamento,

placas, pátios...É um trabalho de gestão muito delicado. Formar um condutor também envolve várias etapas, com muitos parceiros. Hoje, o Detran tem 5 mil funcionários. Aproximadamente 1/3 da frota do Brasil está em São Paulo. Só no mês de julho emitimos mais de 500 mil carteiras de motorista. – número que estados como Santa Catarina e Pernambuco só atingem em um ano.

RAP: Ou seja, olhando de fora parece algo impossível de se administrar.

Daniel Annenberg: Estamos avançando. Queremos implementar um padrão Poupatempo para o Detran, mas isso não é algo que se faz da noite para o dia. O primeiro passo foi o de tirar o Detran da Secretaria de Segurança. Hoje, o órgão é ligado à Secretaria de Planejamento. Não que a Secretaria de Segurança não quisesse ou pudesse fazer um trabalho com o Detran, mas se trata de uma secretaria com outras preocupações, como a de

cuidar, óbvio, da segurança e das polícias civis e militar. Neste sentido, o Detran não era prioritário. Agora, com a mudança, fica claro que o foco do Detran é na qualidade do atendimento e na gestão dos serviços prestados.

"O Poupatempo foi um projeto que mostrou que era possível alterar a lógica da administração pública"

Detran para resolver qualquer assunto. Nossa intenção é informatizar tudo o que for possível. O motorista só vai precisar ir ao Detran, ou a outro departamento, para aqueles serviços que forem exclusivamente presenciais, como vistoria do veículo e exames médicos.

RAP: Com a informatização mudou também a percepção da população sobre o Detran – que era visto como um órgão burocrático e corrupto?

Daniel Annenberg: Sim, mudou muito essa imagem. A população percebeu as melhorias no serviço. Por exemplo, no ano passado, 35 mil motoristas foram multados porque se esqueceram de renovar suas carteiras de habilitação. Percebemos que era necessário lembrar essas pessoas. Qual foi a saída? Um mês antes do vencimento da habilitação, mandamos uma cartinha avisando o motorista. Uma ação simples que tem recebido muitos elogios e ajudado a mudar a nossa imagem. Precisamos tra-

balhar com base no tripé: qualidade, desburocratização e transparência. O serviço público precisa tratar o cidadão com respeito. Antes, os jornais tinham mais matérias negativas

sobre o Detran; hoje, isso inverteu. Mas claro que muita coisa ainda precisa ser feita.

RAP: Como sua experiência no Poupatempo contribuiu para a administração do Detran?

Daniel Annenberg: A experiência do Poupatempo me permitiu uma vivência única. O Poupatempo foi um projeto que mostrou que era possível alterar a lógica da administração pública. As pessoas perceberam que era possível ter um serviço de qualidade dentro de um órgão público. A ideia é utilizar esse mesmo modelo para fazer o Detran funcionar. Agora, uma coisa é pegar um projeto do zero como o Poupatempo; outra coisa é você pegar uma estrutura que já existe, mudar um órgão de 100 anos, que já tem uma cultura administrativa e seus próprios dogmas. É aquela coisa de tentar trocar o motor do avião com ele no ar.

RAP: Como a informatização dos serviços tem ajudado a mudar o órgão?

Daniel Annenberg: Hoje, temos 20 serviços eletrônicos. Antigamente, o usuário precisava ir ao

RAP: E o que ainda precisa ser feito? Qual o seu maior desafio?

Daniel Annenberg: Até o ano que vem, vamos ter a saída de todos os policiais da estrutura do Detran – e a volta deles à Secretaria de Segurança Pública. Também estamos prontos para abrir um concurso público, nossos funcionários internos serão valorizados neste processo. Vamos mudar as provas teórica e prática pra quem vai tirar a carteira de motorista; reformar as mais de 300 unidades pelo Estado e mudar a cultura dentro e fora do Detran. Precisamos acabar com a perspectiva do jeitinho, de resolver as coisas por baixo dos panos. Acredito que é possível ter um serviço público, rápido e eficiente pelas vias normais, sem jeitinho. Mas temos que mudar a cabeça do funcionário e do cidadão.

RAP: Como ficou o papel do despachante com todas essas mudanças dentro do Detran?

Perfil



Daniel Annenberg: A ideia é mostrar que o cidadão que quiser também pode fazer o serviço sem nenhuma terceirização. Nós oferecemos todas as informações e condições para que o cidadão comum possa realizar esse trabalho. Se ele quiser, ele também pode contratar um profissional. Nós queremos mostrar aos despachantes que essas melhorias no Detran ajudam o profissional. Desburocratizar e padronizar é o nosso objetivo. O despachante é importante e vai continuar existindo, mas o cidadão comum também pode fazer a mesma coisa. Queremos trabalhar com os despachantes honestos, aqueles preocupados em atender melhor a população. Sem aplicar o tal "jeitinho", sem querer passar na frente.

RAP: Como combater a corrupção e o tal "jeitinho brasileiro"?

Daniel Annenberg: Com informatização, transparência e muita participação da população. A melhor forma de combater corrupção é envolver o cidadão. Por isso, abrimos canais de acesso para a população ir nos mostrando onde ainda existem problemas.

RAP: Por falar em "jeitinho", como combater as tentativas de fraude em relação à carteira de motorista?

Daniel Annenberg: Exames mais rigorosos, por exemplo. Não pode ser tão simples tirar a carteira de motorista. Estamos fazendo isso para proteger as pessoas, para ter menos acidentes... A sociedade precisa aprender que não pode comprar a carteira, que tem que aprender a dirigir de verdade. As pessoas ficam mais preocupadas em ter o documento do que aprender a dirigir. Comprar uma carteira de motorista não pode ser considerado algo normal. Isso implica em mudanças no Detran, mas também em mudanças na sociedade. O que a sociedade quer? Um motorista que tenha a carteira, mas não sabe dirigir? Ou quer um motorista responsável? A sociedade precisa entender que o nível de exigência para alguém que pretende dirigir deve ser alto – e que o número de reprovados nos testes deve crescer.

RAP: Mas quando falamos em fraude no processo de habilitação do motorista também precisamos falar das auto escolas, não é?

Daniel Annenberg: Nossa relação com os centros de formação dos condutores tem sido boa e baseada em parcerias. Nosso primeiro passo foi o de identificar os problemas mais graves, como por exemplo, autoescolas com veículos com licenciamento vencido e não renovado, instrutor com mais de 20 pontos na carteira...O Detran deu um prazo para que essas escolas se adequassem e, então, começamos a fiscalizar. Neste processo, algumas autoescolas foram fechadas e outras foram se adequando. O mesmo princípio serviu para os médicos que realizam os exames de quem está prestes a tirar a documentação. Antes, esses exames eram feitos de forma muito rápida, sem o devido cuidado. Alguns médicos faziam o exame de forma muito superficial, assinavam a papelada e pronto. O que eu fiz? Chamei os médicos que faziam mais exames e disse que não dava pra fazer um exame desses em dois minutos. O motorista precisa ser bem avaliado. O Detran está se profissionalizando e se modernizando. Quem não vier junto, fica pra trás.

RAP: O senhor considera o trânsito de São Paulo violento?

Daniel Annenberg: Não é um trânsito simples.

O que é?

Detran

O Departamento Estadual de Trânsito é uma Autarquia Estadual que fiscaliza o trânsito de veículos. Entre suas atribuições está a determinação das normas para formação e fiscalização de condutores. O Detran também é responsável pelo credenciamento de fabricantes de placas e a fiscalização dos veículos.

DSV

O Departamento de Operação do Sistema Viário é o órgão responsável pelo trânsito da cidade. Cabe ao DSV regulamentar a legislação que rege o trânsito na capital paulista.

CET

A Companhia de Engenharia de Tráfego tem o objetivo de planejar e implantar, nas vias e logradouros do município, a operação do sistema viário, com o fim de assegurar maior segurança e fluidez do trânsito.

Denatran

Departamento Nacional de Trânsito é o órgão máximo executivo do Sistema Nacional de Trânsito. O Denatran tem como objetivo principal fiscalizar e fazer cumprir a legislação de trânsito e a execução das normas e diretrizes estabelecidas pelo Conselho Nacional de Trânsito (CONTRAN).

Ciretran

A Circunscrição Regional de Trânsito é o órgãos dos Detrans nos municípios do interior dos estados. Os Ciretrans têm a responsabilidade de exigir e impor a obediência e o devido cumprimento da legislação de trânsito no âmbito de sua jurisdição.

O Detran tem um papel na educação do trânsito. Estamos criando uma espécie de observatório, que irá reunir informações sobre onde acontecem os acidentes, com quem acontece, em quais horários e etc.. Com isso, poderemos ter um diagnóstico preciso e programar melhor nossas ações. Também realizamos trabalhos nas escolas para introduzir a ideia de educação no trânsito. Participamos da

campanha de direção segura, com uma blitz que a gente traz delegacia móvel, um IML móvel para ser mais rápido... E também estamos conversando com bares e restaurantes. Precisamos formar melhores motoristas.

RAP: Fale sobre a importância da sua formação em administração para o trabalho na presidência do Detran?

Daniel Annenberg: Teve e tem uma importância ferramental e teórica. Me ajuda a pensar na gestão como um todo. Por exemplo, inaugurar uma escola ou posto de saúde não é o mais complicado. O complicado é a gestão. No dia seguinte à inauguração, começa o desgaste do mobiliário, da pintura... Como administrador, você não pode deixar a "bola cair". Na área pública é ainda mais complicado. Você precisa pensar com antecedência porque existem especificidades, como a lei de licitação, por exemplo. Muitas das ações precisam ser pensadas com muita antecedência. E, pra isso, você precisa ter uma formação sólida em administração.

RAP: Faltam gestores nos serviços públicos?

Daniel Annenberg: Veja o que foram essas manifestações pelo País. Elas foram, basicamente, por melhorias nos serviços públicos. Muita gente pede padrão FIFA nos serviços públicos. Mas não é padrão FIFA que a gente precisa. Nós precisamos de padrão Poupatempo na saúde, na educação... Precisamos de qualidade, transparência e rapidez. A melhoria dos serviços públicos passa por carreiras mais estruturadas, com mais cargos efetivos e menos cargos de confiança. Por isso, precisamos formar novos e melhores gestores públicos. Eu digo que é viável fazer diferente, fazer melhor. Mudar o país passa por mudar os serviços públicos. Se a gente não conseguir, teremos problemas no futuro.

RAP: Uma última pergunta: o senhor é um bom motorista?

Daniel Annenberg: Todo motorista acha que é bom. Eu também me considero bom... Nunca tive um acidente grave. Só que eu não conheço muito de carro. Eu não sou especialista, nem sou daquele tipo que fica lavando o carro no final de semana. Eu sou do tipo que quer utilizar mais o Metrô e a bicicleta. Torço por um trânsito melhor e com menos veículos. \bullet



roteiro é bastante conhecido: quando os sinais econômicos e políticos apontam para um cenário turbulento, algumas empresas podem se sentir à deriva, perdidas frente ao temporal que se avizinha. Em momentos como esse, companhias sem princípios sólidos ou administração profissional acabam perdendo o prumo, a confiança dos clientes, acionistas e boas oportunidades. Por outro lado, as empresas que aprenderam a atravessar dias difíceis, invariavelmente, saem fortalecidas e com ótimas perspectivas de futuro.

Qual o segredo? O segredo é a falta de "segredos". Ou seja, a transparência na administração e aplicação criteriosa dos fundamentos de uma Governanca Corporativa. Segundo o Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC), a definicão mais adequada para o objeto de estudo do próprio instituto é: "o sistema pelo qual as organizações são dirigidas, monitoradas e incentivadas, envolvendo os relacionamentos entre proprietários, conselho de administração, diretoria e órgãos de controle. As boas práticas de Governança Corporativa convertem princípios em recomendações objetivas, alinhando interesses com a finalidade de preservar e otimizar o valor da organização, facilitando seu acesso ao capital e contribuindo para a sua longevidade."

O coordenador dos cursos de pós-graduação em Direito do Insper (instituto de Ensino e Pesquisa), André Camargo, exemplifica esse conceito através de quatro princípios básicos: transparência, equidade, responsabilidade e prestação de contas. "Os mesmos princípios que devem guiar a administração pública são aplicados às empresas privadas. Hoje, não existe mais diferença entre o público e privado. O consumidor e o cidadão devem ser igualmente exigentes". Para Camargo, o problema é saber o quanto as empresas estão dispostas a atuarem de

forma totalmente transparente, mesmo em um ambiente político e econômico de desconfianças. "Na dificuldade as empresas precisam reafirmar seu compromisso em garantir direitos, de mostrar transparência em relação às contas, não maquiar resultados e outras ações", completa Camargo.

Já para o Administrador Djalma Rebouças, diretor da Planos Consultoria, a vantagem de se guiar pelo princípios da governança são bastante claros: "A governança interliga as áreas da empresa (Conselhos de Administração, Fiscal, Comitês, Diretoria, entre outros), estrutura processos e agrega conhecimentos", afirma. "A governança deixou de ser usada apenas para atender a lei das sociedades anônimas para ser, talvez, um modelo de administração para cooperativas, empresas familiares, pequenas e médias empresas e outras."

A gerente de Regulação e Orientação a Emissores da BM&FBOVESPA, Patricia Bolina Pellini, destaca a importância dos Conselhos de Administração no processo de Governança Administrativa: "Acre-

Coordenador dos cursos de Direito do Insper, André Camargo, afirma que consumidores e cidadãos devem ter o mesmo nível de exigência



Capa



Empresas que seguem o conceito de governança são acompanhas pela Bolsa de Valores de São Paulo dito em conselhos com membros independentes, sem qualquer vínculo com a companhia. Eles permitem o monitoramento de conflitos entre controladores e minoritários, executivos e acionistas, fornecedores e clientes. Adicionalmente, é importante que o conselho possua um número de membros capaz de propiciar um ambiente de discussões e debates caracterizado pela diversidade de experiências e qualificações", diz.

Para Patrícia, a dificuldade de adoção da governança em tempos de crise está ligada a dificuldade das empresas em lidar com a divulgação de informações em sua plenitude. "A adoção prévia de boas práticas de governança corporativa aplicáveis à gestão da companhia, como por exemplo, a existência de um comitê de auditoria efetivo, permite a antecipação da identificação de problemas bem como a diminuição de riscos", afirma.

O administrador e vice-presidente do Conselho de Administração do IBGC, Carlos Biedermann, alerta para o fato que a Governança Corporativa não deve ser adotada como 'remédio' em tempos de crise, mas uma prática constante: "É mais difícil aplicar os princípios da governança em momentos de crise. É preciso que as empresas já sigam seus parâmetros antes de um momento ruim. Só assim as empresas estarão mais bem posicionadas e estabelecidas para vencer obstáculos", diz.

Já o administrador e presidente da MESA Corporate Governance, Herbert Steinberg, apresenta outra vantagem da prática da governança, a "perpetuidade". "A governança lida com as relações das partes interessadas, com orientação estratégica, controle da empresa e performance acima da média. Com os vetores, as empresas podem atravessar qualquer período. O mercado sempre irá olhar com bons olhos esse tipo de empresa", afirma.

Bolsa de Valores

Desde o final do ano 2000, a Bolsa de Valores lançou segmentos especiais para relacionar empresas com níveis diferenciados de Governança Corporativa – com o objetivo de proporcionar um ambiente de negociação que estimulasse, simulta-

Carlos Biedermann, vice-presidente do Conselho de Administração do IBGC: "Governanca não é remédio"



Os princípios básicos de Governança Corporativa

Transparência

Mais do que a obrigação de informar e o desejo de disponibilizar para as partes interessadas as informações que sejam de seu interesse e não apenas aquelas impostas por disposições de leis ou regulamentos. A adequada transparência resulta em um clima de confiança, tanto internamente quanto nas relações da empresa com terceiros. Não deve restringir-se ao desempenho econômico-financeiro, contemplando também os demais fatores (inclusive intangíveis) que norteiam a ação gerencial e que conduzem a criação de valor.

Equidade

Caracteriza-se pelo tratamento justo de todos os sócios e demais partes interessadas (stakeholders). Atitudes ou políticas discriminatórias, sob qualquer pretexto, são totalmente inaceitáveis.

Prestação de Contas (accountability)

Os agentes de governança devem prestar contas de sua atuação, assumindo integralmente as consequências de seus atos e omissões.

Responsabilidade Corporativa

Os agentes de governança devem zelar pela sustentabilidade das organizações, visando a sua longevidade, incorporando considerações de ordem social e ambiental na definição dos negócios e operações.

Fonte: IBGC

neamente, o interesse dos investidores e a valorização das companhias. Além do mercado tradicional, existem empresas classificadas como: Nível 1, Nível 2 e Novo Mercado.

Sendo assim, as empresas classificadas como Nível 1 caracterizam-se por exigir práticas adicionais de liquidez das ações e disclosure (transparência); já para aquelas classificadas como Nível 2, as obrigação práticas adicionais são relativas aos direitos dos acionistas e do conselho de administração. Já as empresas classificadas como Novo Mercado diferenciam-se

do Nível 2 pela exigência para emissão exclusiva de ações com direito a voto. O resultado desta classificação é que, principalmente as empresas identificadas como Nivel 2 e Novo Mercado, apresentam uma redução das incertezas na avaliação dos interessados em investir – o que, consequentemente, fortalece o mercado acionário.

Para Marcelo Coimbra, coordenador do MBA em Governança Corporativa da Fipecafi (Fundação Instituto de Pesquisas Contábeis. Atuariais e Financeiras). a Governança Corporativa seria uma conquista dos investidores: "O mercado de captação de capitais depende da confiança dos investidores. As práticas de governança fazem com que o investidor enxergue as finanças das empresas e, consequentemente, sinta-se protegido, especialmente os minoritários. Em uma empresa de capital aberto, a governança é um mecanismo de controle ao investidor contra abusos de poder do controlador".

Por outro lado, Coimbra também acredita que a Governança traga reflexos para uma parcela bastante ampla da sociedade: "Um dos modelos mais avançados de governança prega a preocupação da relação dos investidores com stakeholders e as questões sociais e ambientais. Quem investe em mercado de capitais busca o retorno do investimento, mas a sociedade exige mais e mais atuações sustentáveis das empresas".

A CVM (Comissão de Valores Mobiliários) informou, por meio de sua Superintendência de Relações com Empresas, que a adoção de práticas de governança corporativa aproximam os investidores das companhias investidas, facilitando-lhes o acompanhamento dos aspectos financeiros, estratégicos e operacionais da empresa. "Consequentemente, os investidores se sentem mais seguros e tendem a investir mais, aumentando a liquidez do mercado e reduzindo o custo de capital das sociedades anônimas".

Capa



Governança e gestão pública

Em linhas gerais, é possível afirmar que a Governança Corporativa é o instrumento que garante à sociedade que as empresas de quem ela compra produtos ou serviços não comete crime. Ou seja, uma empresa que paga seus impostos, respeita legislações trabalhistas, tem uma relação saudável com seus funcionários, colaboradores, acionistas e etc.

Com apenas pequenos ajustes, os mesmos princípios deveriam ser aplicados ao setor público. "Estamos vivendo um momento muito interessante e intenso. A sociedade, mesmo que não saiba nomear esse desejo, está se manifestando por uma melhor gestão pública, por Governança Corporativa em todos os níveis da administração", comenta Camargo.

Para o professor de políticas públicas da Universidade Federal do ABC, Sérgio Praça, o poder público tem muito que aprender com as empresas que seguem os preceitos da Governança Corporativa. "A máquina pública tem problemas básicos de gestão, como, por exemplo, o número excessivo de cargos de confiança.

Para Herbert Steinberg, Presidente da MESA Corporate Governance, o real do contribuinte precisa ter o mesmo valor que o real do fornecedor

A Governança no Brasil

- 1 Foi publicado em 1999 o primeiro código sobre Governança Corporativa, elaborado pelo IBGC. O código trouxe inicialmente informações sobre o conselho de administração e sua conduta esperada.
- 2 Em 2001, foi reformulada a Lei das Sociedades Anônimas e, em 2002, a Comissão de Valores Mobiliários (CVM) lançou sua cartilha sobre o tema Governança.
- 3 Outra contribuição à aplicabilidade das práticas de Governança partiu da Bolsa de Valores de São Paulo, ao criar segmentos especiais de listagem destinados a empresas com padrões superiores de Governança Corporativa.
- 4 Para estimular a disseminação das melhores práticas de Governança, entre 2005 e 2006, o IBGC desenvolveu premiações nas instâncias empresarial, acadêmica e imprensa.

Fonte: IBGC

Neste contexto, fica difícil cobrar uma gestão profissional ou o compromisso em atender as demandas da sociedade. Em alguns casos, os governos são incapazes de saber quantos funcionários em cargos de confiança existem trabalhando na máquina pública. Você acha possível que alguma empresa privada não saiba o número exato de seus colaboradores?". pergunta Praça. O professor acredita que a gestão pública precisa enxergar o cidadão de forma diferente: "Para a gestão pública, o cidadão precisa ser visto e tratado como se fosse um acionista", diz.

Biedermann segue a mesma linha de raciocínio e aponta a troca de técnicos, funcionários e gestores como um entrave para a governança no setor público. "É claro que mudanças, decorrentes de disputas políticas, são parte da democracia. Mas devemos trabalhar para preservar uma reserva técnica, um grupo de profissionais que não esteja vinculado às correntes partidárias", afirma. Steinberg completa dizendo que entre os parâmetros da governança, o setor público deveria adotar um princípio básico, o da equidade. "O real do contribuinte deve ter o mesmo valor do que o real de qualquer fornecedor".

Flexibilidade

Embora os princípios da Governança Corporativa já incorporem premissas básicas e até mesmo universais, a flexibilidade de seus conceitos é defendida pelo professor Sérgio Praça. "Acredito que existem casos em que a aplicação não deve ser uniforme. Penso, por exemplo, no nível de endividamento que cada órgão pode assumir. Se você acredita que a governança pode ser aplicada na gestão pública, então, esse é um dado que você pode flexibilizar - principalmente porque endividamento também pode representar investimento".

Praça lembra que a própria sociedade e o mundo empresarial costumam flexibilizar alguns parâmetros de gover-

Dicas de Governança **Corporativa**



Ser eficiente não é mais suficiente: fundamental para o negócio, a **gestão de riscos** é tão importante quanto a eficiência de seu time. A falta dela pode acarretar fraudes e incidentes em diversas áreas da organização.



Não importa o tamanho da sua empresa: é fundamental aplicar certas práticas de administração, independentemente do estágio em que seu empreendimento está.



Diminuir riscos atrai grandes clientes: grandes clientes estão cada vez mais interessados em saber se seus fornecedores têm um processo produtivo sustentável, se respeitam regras socioambientais nas operações e se sua gestão é baseada em princípios de transparência.



Forme um conselho: nada como orientações de quem já passou pelo que você está passando agora. É importante procurar pessoas experientes para te guiar em sua empreitada.



Baseie-se em **princípios e valores próprios**: transparência, equidade, prestação de contas, conformidade e responsabilidade corporativa são essenciais.

Fonte: Endeavor Brasil

nança. "É só a gente lembrar do Steve Jobs. Ele nunca foi um entusiasta, nem aplicou a Governança Corporativa em sua plenitude (as condições das fábricas terceirizadas na Ásia, por exemplo). Ainda assim, a Apple era incensada. Ouer dizer, o valor em termos de inovacão acabava encobrindo esse lado menos profissional em termos de gestão. O que tiramos disso? Acho que a necessidade de debater com mais profundidade o que é e para que serve a Governança Corporativa", diz. Por outro lado, Biedermann faz uma importante diferenciação: "Os princípios são imutáveis. O que pode ser adaptado são suas aplicabilidades - de acordo com o tempo, a legislação e outros fatores", pondera.



Antes que o preço evapore

Especialistas discutem a comoditização dos produtos e propõem saídas para a sobrevivência das empresas

ense em um produto caro. Pode ser, por exemplo, um iPhone. Pense também que no exato momento em que você está lendo essa matéria, um produto similar ao sofisticado iPhone está sendo comercializado em países como China e Índia por bem menos do que U\$ 100. A consequência disso? A Apple e outras empresas de telefonia móvel estão sendo pressionadas a ajustar o valor do seu celular para manterem-se competitivas no mercado global.

Foi a partir desta realidade que o especialista em estratégia e desenvolvimento de produtos, o professor emérito de Gestão da Sloan School of Management, do Massachusetts Institute of Technology (MIT), Michael Cusumano, conduziu sua palestra no último fórum promovido pela HSM, em São Paulo. "Os preços praticados no mundo serão os preços da Índia e da China. A comoditização dos produtos é um processo inevitável. Por isso, o futuro está nas plataformas", avisa.

Antes de avançar no tema, Cusumano contextualiza o que entende por plataforma: "Trata-se de um conjunto de componentes ou serviços em comum em torno do qual a empresa pode criar uma família de produtos e serviços. Uma plataforma também pode ser um sistema capaz de abrigar e agregar produtos e serviços de diversas companhias". Para ele, são exemplos de plataformas o próprio iPhone, o Facebook, a Amazon, o Google e até a boneca Barbie. "Tive esse insight comprando uma boneca para a minha filha. A Barbie é mais do que um produto. Ela é uma plataforma. A partir da Barbie, você pode agregar produtos como o carro da Barbie, o salão de beleza da Barbie, o namorado da Barbie..."

A mesma lógica se aplica, por exemplo, ao já citado iPhone. O que faz deste aparelho algo mais valioso do que seus similares chineses ou indianos não é o produto (e suas funções básicas), mas a quantidade de serviços e vantagens que podem ser agregadas a ele. Basicamente, o iPhone sobrevive em um mercado comoditizado porque é uma plataforma interessante e abrangente. Portanto, mesmo sem se dar conta, o consumidor médio não se interessa pelo produto. mas pela quantidade de serviços

e aplicativos que podem estar contidos em sua plataforma.

Segundo Cusumano, para as empresas sobreviverem em uma realidade em que a comoditizacão parece uma tendência inevitável será necessário investir em expertise. Ou seja, em algo que ela faz melhor do que as outras empresas e que, consequentemente, sirva de plataforma para o restante do mercado. O especialista ilustra seu argumento com o exemplo da Bosch, fornecedora da indústria automobilística que se transformou em referência em sistemas de injeção de combustível. "Ela sobreviveu à comoditização criando plataformas

Especialista em Marketing, José Ricardo Noronha, acredita que a comoditização tem "forçado" a inovação nas empresas e empurrado os preços para baixo



Conhecimento



Sócio Sênior do Boston Consulting, Philip Evans, diz que a "arquitetura" da inovação é toda baseada na internet: "São muitas empresas atuando sob uma base comum"

dentro de plataformas. Os produtos Bosch são uma plataforma em torno da qual as montadoras constroem partes de seus motores", disse.

Vantagens

O sócio sênior do Boston Consulting Group, Philip Evans, também esteve no mesmo fórum da HSM e aprofundou-se na questão estratégica das plataformas - e nas possibilidades que elas trazem para os negócios. "A arquitetura da inovação baseia-se na internet, que não é apenas uma cadeia de valor; são muitas empresas, fazendo coisas diferentes, sobre uma base comum de telefonia tradicional e cabo. Nesta plataforma, encontramos comunidades, indivíduos, pequenas empresas, produtores e consumidores de conteúdo".

Como uma cadeia de causas e consequências, as empresas podem se beneficiar de plataformas bem-estruturadas para vender os seus produtos. Ou, como prefere exemplificar Evans, para customizar aquilo que está sendo vendido. Evans lembra que

"Plataformas inteligentes conseguem reconhecer de forma clara o perfil dos consumidores"

Philip Evans, sócio sênior do Boston Consulting Group

graças a uma plataforma inteligente empresas como a Walmart e a Tesco conseguiram chegar a níveis impressionantes de reconhecimento do seu consumidor. Elas (Walmart e Tesco) foram capazes de saber, por exemplo, se a maioria dos seus clientes prefere caminhar pela loja a partir do lado direito ou esquerdo, quais cores atraem mais a atenção dos consumidores e outros detalhes.

Evans apresenta outro exemplo interessante de plataforma: o Threadless (www.threadless.

O que é?

Commodity

Termo em inglês que significa mercadoria. Ele se refere às mercadorias produzidas em larga escala e comercializadas em nível mundial. As commodities são negociadas em bolsas de mercadorias, portanto seus preços são definidos em nível global, pelo mercado internacional.

Comoditização

Ocorre quando a empresa tem que aperfeiçoar constantemente a qualidade ou outras vantagens do produto, reduzindo simultaneamente os preços para acompanhar os concorrentes.

Preço

Único fator de distinção em produtos de consumo, porque não há diferença significativa na qualidade ou na forma como os consumidores usam esses produtos. As empresas geralmente não podem aumentar os preços porque os consumidores podem fazer compras em concorrentes que oferecem os mesmos produtos ou similares a preços mais baixos.



Professor emérito do MIT, Michael Cusumano, diz que a comoditização é inevitável

com). Neste site, o próprio usuário é convidado a customizar seus produtos (na maioria das vezes, camisetas). As fotos das camisetas ficam em exposição nas páginas

do site durante algumas semanas. Os visitantes do site votam em suas customizações prediletas. Depois, as mais votadas entram em produção – e o seu criador divide os lucros com o próprio site. Evans explica que o *Threadless* é uma plataforma autoalimentada, que envolve criadores, distribuidores e clientes. Portanto, um modelo de negócio que também deve sobreviver à comoditização da economia.

Atendimento, marketing e competência

O especialista em Marketing, Empreendedorismo, Empreendedorismo Social e Vendas pela

Como evitar a comoditização

- Entender os desejos e anseios dos clientes
- Entender de forma profunda o mercado em que atua, os produtos e serviços que vende, as ofertas dos concorrentes e as principais tendências
- Responder aos anseios, expectativas e sonhos dos clientes, incluindo as necessidades que nem sequer foram identificadas por eles
- Transformar o seu produto em uma plataforma
- Humanizar o atendimento ao cliente
- Investir em marketing e propaganda
- Customizar produtos e serviços
- Ofererecer produtos que agreguem valor
- Transformar-se em consultor dos clientes
- Adquirir conhecimento sobre suas forças competitivas e o setor em que atuam
- Atender as necessidades do cliente com uma série de ofertas integradas
- Descobrir ou desenvolver profissionais de talento para oferecer novos serviços que agreguem valor

Comoditização nos mercados

Tecnologia

O setor de tecnologia é conhecido por sua inovação, mas é também trabalha com produtos de consumo. Por exemplo, chips de memória, unidades de disco rígido, monitores, pen drives e outros. Esses produtos estão comoditizados porque o preço é o único fator de distinção entre os diferentes fornecedores.

Serviços

Alguns serviços podem tornar-se uma commodity, porque os consumidores individuais e as empresas podem obter o mesmo serviço básico de diferentes fornecedores. Por exemplo, os provedores de serviços de Internet competem em relação ao preço do serviço - principalmente porque uma conexão de alta velocidade é essencialmente a mesma em todos os lugares.

Assistência médica

Remédios que perdem a proteção de patentes se tornam commodity porque as empresas podem produzir genéricos do mesmo produto Industrial.

Industriais

Seus produtos de consumo e podem, eventualmente, sofrer o processo de comoditização. Exemplos disso são as peças de automóveis, materiais de construção, mesas, sofás, cadeiras, e produtos de uso doméstico, tais como soluções de limpeza e polidores de piso.

Conhecimento



Vanderbilt University, José Ricardo Noronha, aumenta o coro daqueles que afirmam que o comoditização é um caminho sem volta: "O processo de comoditização de produtos é hoje uma realidade. A comoditização tem forçado as empresas a adotarem novas estratégias. Elas precisam criar e sustentar diferenciais competitivos que as tornem verdadeiramente únicas e mais protegidas contra a força que empurrar os preços para baixo", diz.

Apesar de o diagnóstico ser

parecido com o de Cusumano e Evans, Noronha aponta para outra solução: a humanização. "Sou um grande defensor do processo de humanização de vendas, pois a despeito de toda a evolução percebida ao longo das últimas décadas, a compra e venda de produtos e serviços se dá entre pessoas e ainda prescinde da presença de vendedores e líderes de vendas que deem atenção absoluta e plena ao que é básico em venda", afirma.

Já para o mestre em adminis-

tração, André D'Angelo, a saída estaria no marketing: "Para evitar a comoditização, temos que pensar em diversos aspectos do produto. Isso passa por um design ou embalagem mais atraentes; pela distribuição (canais mais seletivos); serviço ao cliente (garantia estendida, possibilidade de customização etc.) e, principalmente, pela propaganda e a construção de marca", diz. "Associar o produto a celebridades, por exemplo, é uma forma de 'descomoditizá-lo'. Ou, em termos de

produto, um sabonete que tenha estampado em sua embalagem uma obra de arte está associando sua imagem a uma atividade superior e obtendo benefícios com isso", completa.

Para o consultor de empresas, Carlos Yukimura, a questão, embora complexa, tem uma resposta simples: competência. "Esta comoditização pode acontecer quando o desempenho para o qual o produto foi criado chega a seu limite. Este esgotamento impulsiona os capitais a apostar em substitutos. Os capitais migram junto com o valor gerado do mercado para tecnologias e modelos de negócio mais competentes e com perspectivas mais promissoras de melhoria e aumento de desempenho. Vejamos como exemplo o jornal de papel e o fenômeno Google, onde houve uma migração na criação e captura do valor das receitas oriundas de anunciantes".

Pode ser bom?

D'Angelo acredita que a comoditização também traz benefícios. "Em tese, ela permite que um número maior de pessoas tenha acesso a produtos melhores por preços mais em conta. De alguma forma, ela é um dos reflexos do avanço econômico de uma sociedade; quanto mais madura uma economia, mais ela proporciona aos cidadãos a melhor tecnologia a preços acessíveis, restando a diferenciação à percepção do consumidor, e não ao produto em si".

Noronha segue pelo mesmo ca-

minho e também enxerga pontos positivos nesse processo: "Sou grande defensor da boa concorrência, pois ela fomenta o espírito inovador e desafia os líderes das empresas a criarem produtos, serviços e processos cada vez melhores - que não apenas satisfacam as necessidades dos clientes e mercados, mas que incrementem e aperfeiçoem de forma contínua a boa experiência de compra. Sim, cada vez mais empresas e indivíduos buscam experiências de compras que não apenas satisfaçam suas necessidades e expectativas, mas principalmente experiências que geram consciente ou inconscientemente o desejo de comprar novamente. A dica de ouro aqui é: boa experiência gera recorrência!". •

GESTÃO E MBA

Pós-Graduação Lato Sensu



CURSOS

- Gestão de Projetos
- Marketing e Comunicação Empresarial
- MBA em Controladoria Empresarial
- MBA Executivo em Finanças Corporativas

Informações

Telefones: (19) 3633-2065 0800 777 0080

E-mail:pos@posunifae.com.br

www.posunifae.com.br

2° Semeshe 2013



Gestão nas nuvens

As informações não estão mais enclausuradas em armários ou bancos de dados fechados. Saiba como o cloud computing muda os paradigmas da gestão do conhecimento e está cada vez mais presente nas empresas

magine um mundo conectado por diversas plataformas onde as informações estão pairando no ar. O que ainda pode parecer um ambiente de um filme de ficção científica, já é parte do nosso cotidiano. Trata-se de tecno-

logias de armazenamento e desenvolvimento online de arquivos, sem a necessidade de ocupar grandes espaços físicos ou a memória de computadores pessoais. Essa é tendência conhecida como cloud computing, ou computação nas nuvens.

A ideia fundamental das diferentes aplicações na nuvem é o de armazenar e processar informações em um banco de dados ou rede, não no computador pessoal. A praticidade, apesar do nome, não é etérea. Sem instalar programas específicos,

é possível escrever textos, organizar o planejamento financeiro pessoal, assistir a documentários de todo o mundo e promover o networking no LinkedIn ou ainda descobrir itinerários para chegar a uma reunião com a ajuda do gerenciamento de mapas e rotas do Google Maps. "A nuvem já é algo presente na vida das pessoas. As criancas já estão acostumadas a assistir um vídeo no Youtube e a acessar o webmail do celular. As empresas, de todos os tamanhos, também estão sendo bombardeadas com a tecnologia e já a sentem como uma necessidade. É raro encontrar uma empresa que não trabalhe com cloud, pelo menos em projetos pilotos. Já faz parte do cotidiano", explica o administrador José Luís Spagnoulo Sobrinho, diretor de smart computing e smarter analytics da IBM Brasil.

Segundo a consultoria de Tecnologia da Informação Gartner, os investimentos globais em diferentes serviços de nuvem pública (abertos à utilização do público em geral, como a ferramenta de buscas do Google) totalizarão 131 bilhões de dólares até o final do ano. Já o estudo "Custos ocultos na nuvem", da empresa de segurança virtual Symantec, revela que 90% das empresas mundiais estão avaliando a adoção da nuvem privada (dentro de um ambiente protegido e com restrição de usuários) em seus processos. "O mercado ainda está muito aberto. O cloud computing é um caminho sem volta. No futuro, as informações não estarão fixas em um local, com rua, bairro e CEP", diz Élcio Zaninelli, diretor de Infraestrutura da CGI, consultoria fornecedora de serviços de integração de sistemas e processos de negócios.

Bonança

Para as empresas, existem vantagens como a redução de custos em infraestrutura das centrais de tecnologia. Além disso, a interconectividade entre as companhias proporciona a realização de novos negócios. "Os administradores de compras dedicam 90% do tempo para os insumos mais ligados ao processo produtivo. Só que todas as companhias adquirem produtos indiretos, como limpeza e manutenção, com influência local na precificação desses materiais. Se eles puderem compartilhar tal necessidade em comum com outras empresas, a possibilidade de conseguir cotações melhores em grupo é maior", exemplifica Gilsinei Hansen, vice-presidente de Sistemas e Segmentos da TOTVS, uma das maiores desenvolvedoras de sistemas de gestão integrada do mundo.

A nuvem já está no cotidiano dos administradores em seus processos decisórios, mudando paradigmas da gestão do conhecimento. "A informação, antes represada por uma questão de poder, agora deve ser compartilhada para que se transforme dentro de uma cadeia de produção. Compartilhar informações com o fornecedor ou o cliente final pode melhorar a cadeia de valor", afirma Hansen. Segundo Spagnuolo, a alta



Conheça os principais serviços disponíveis

Softwares

Os usuários podem escrever seus diários, jogar online, consultar mapas e traduzir textos dentro de um site ou aplicativo, sem a necessidade de instalar programas específicos. Exemplo: games em redes sociais.

Hardwares

Os arquivos – músicas, livros, fotos, relatórios, apresentações e planilhas – ficam hospedados e processados em outros servidores, garantindo mais espaço no computador. Exemplo: Amazon Web Services.

Plataformas

Muito usado por empresas, a criação e desenvolvimento de plataformas, da interface, armazenamento e banco de dados está dentro de um ambiente próprio adquirido junto a uma empresa especializada. Exemplo, Google App Engine.

Na Prática



Para Spagnuolo, é raro encontrar uma empresa que já não trabalhe com tecnologia de cloud: "Esse é um caminho sem volta"

direção já consegue levar questões mais amplas e adequadas à agenda de demandas da empresa. "Quando, por exemplo, um departamento contrata um serviço sem informar a área de TI, geralmente, questões importantes não são levadas em conta, apenas o custo financeiro e o prazo de disponibilidade", afirma.

Tempestade

Mesmo com os avanços e in-

vestimentos contínuos em proteção, existe muita preocupação em relação à privacidade. Uma pesquisa da empresa de segurança da informação SafeNet, feita com chefes de segurança nos Estados Unidos, revela que 66% deles têm certeza de que suas organizações vão sofrer algum tipo de violação de dados nos próximos três anos. "Existe um interesse grande de cibercriminosos em roubar propriedades intelectuais das empresas. Frente a isso, ao contratar um servico de nuvem, é recomendável verificar se estão incluídas tecnologias de duplo fator de autenticação, uma vez que muitos funcionários acessam a rede interna via computador pessoal, deixando as informações vulneráveis", conta Carrareto. "A empresa precisa estipular regras de uso dos ativos de TI, próprios ou de terceiros. Se o documento for público, tudo bem, mas se é um dado mais sensível. pode-se aplicar uma proteção de criptografia, por exemplo", recomenda Carraretto.

Por conta das lacunas ainda a serem preenchidas, é normal o clima de ressalva constatado em um estudo da IDG Enterprise, responsável por revistas de Tecnologia da Informação como CIO e Computer World, em que 59% das organizações consultadas – independente

Hansen diz que compartilhamento de informações é uma das grandes vantagens do cloud



Como as empresas podem evitar gastos desnecessários





Adote ferramentas que independem da plataforma

Elimine dados duplicados na nuvem

Fonte: Symantec

A nuvem ao nosso redor

E-mail

Não é necessário salvar no disco rígido cada mensagem e anexo que recebemos todos os dias, basta mantê-los – com os devidos cuidados de proteção – na caixa de entrada para consulta a qualquer hora.

Arquivos

O armazenamento e compartilhamento de arquivos é uma prática inerente à internet. Quem lida com grandes quantidades de arquivos e pesquisas precisa ter um plano B caso o HD pessoal seja formatado.

Entretenimento

A vida pode ter trilha sonora e efeitos especiais. Sites como Last. fm e Youtube organizam suas preferências de gênero musical, sugerem artistas e vídeos relacionados. O Netflix, por exemplo, oferece filmes, seriados e desenhos mediante assinatura, como uma TV paga convencional, mas com a programação ao gosto do cliente.



Elcio Zaninelli aponta lacunas na formação do profissional de TI

do tamanho - ainda está analisando quais operações transferir para a nuvem. Por exemplo, se as operações de trabalho tendem a ir para fora dos ambientes físicos, qual deve ser o posicionamento, cauteloso ou ousado? Para Zaninelli, os profissionais de Tecnologia da Informação devem estar capacitados e prontos a pensar dentro e fora da caixa (ou nuvem) com a mudança de paradigma para a melhor decisão. "Ainda existe uma lacuna de treinamento adicional aos profissionais da área de TI, pois existem mudanças de parâmetros e uma séria de novos conceitos e aplicações. Apesar disso, estamos melhorando. Se antes os CIOs eram reticentes à ideia de nuvem, hoje, com as mudanças e a pressão do mercado, eles já estão aceitando essa nova ferramenta de trabalho" 👨

SEM BLÁ, BLÁ, BLÁ...

Falar bem, uma obrigação

Não basta ter grandes ideias, no mundo dos negócios é preciso saber apresentá-las

"Quando falares, procura que as tuas palavras sejam melhores que o teu silêncio" é o que diz um famoso provérbio indiano. Em um ambiente corporativo, é possível aplicar essa máxima em alguns dos momentos cruciais para alavancar - ou engavetar - um projeto: a apresentação da ideia junto aos clientes, superiores, stakeholders e demais colegas de trabalho. "Quem desenvolve a capacidade de comunicação, aumenta o poder pessoal de influenciar, persuadir, envolver, ensinar e cativar", explica o administrador Reinaldo Passadori, especialista em comunicação verbal e CEO do Instituto Passadori de Educação Corporativa. A comunicação eficaz e atraente está consagrada como a ferramenta mais poderosa de motivação e convencimento.

Longe de ser uma manifestação espontânea, a construção da oratória demanda preparação e análise calculada dos fatores que podem facilitar e prejudicar a transmissão do conteúdo. "O sucesso de atividades tão comuns no cotidiano das organizações passa pela comunicação. Apresentações de projetos e propostas, negociações e reuniões diversas, dependem essencialmente da qualidade da comunicação", argumenta Reinaldo Polito, palestrante e professor de oratória. "Vamos imaginar que uma empresa vai realizar o lancamento de um produto e estabelecer sua estratégia de distribuição. Neste contexto, ela vai, naturalmente, convocar os diretores e gestores de todas as unidades para uma reunião de lancamento. Portanto, se o profissional responsável pela apresentação não tiver comunicação eficiente, o que deveria ser um bom investimento pode se transformar em custos e perdas de oportunidades", completa.

Além de saber o que dizer, é necessário conhecer bem a quem se destina a mensagem e trabalhar a série de fatores mais eficazes para a transmissão correta e atraente do conteúdo. "A mesma mensagem não pode ser transmitida da mesma maneira diante de plateias distintas. Por isso, o orador deve conhecer as

características predominantes dos ouvintes. Precisa saber qual o nível intelectual, a faixa etária e o nível de conhecimento que o público tem sobre a matéria a ser apresentada", diz Polito.

A capacidade de falar bem para diversos públicos é uma necessidade rotineira para o administrador e consultor de gestão Alexandre Trez, embora não seja uma tarefa fácil. "Na minha profissão, tenho de me comunicar com os mais variados públicos, desde presidentes de empresas até o pessoal de chão de fábrica.

Reinaldo Passadori: "Quem desenvolve a capacidade de comunicação, aumenta o poder pessoal de influenciar e persuadir em negociações"



As sete dimensões da comunicação

A boa comunicação é um dos principais requisitos para quem está nos cargos mais altos da carreira. Leia as sete dimensões da comunicação que podem ser usadas pelos gestores das organizações:

COMUNICAÇÃO INTRAPESSOAL

TRABALHA A PERCEPÇÃO DO PROFISSIONAL SOBRE SI MESMO. ESSE CONCEITO ESTÁ RELACIONADO COM A AUTOESTIMA E O AUTOCONHECIMENTO

COMUNICAÇÃO INTERPESSOAL

ESTA TÉCNICA ESTÁ
FOCADA NA PERCEPÇÃO DO
PROFISSIONAL SOBRE O OUTRO,
A FORMA COMO ELE VÊ SEU
COLEGA DE TRABALHO. NESSE
CASO, ENVOLVE O RESPEITO E A
ACEITAÇÃO DOS LÍDERES SOBRE
O PERFIL DOS COLABORADORES
DO MODO QUE SÃO.

COMUNICAÇÃO VOCAL

ESSA TRABALHA A
TRANSMISSÃO DO
CONHECIMENTO DO LÍDER
POR MEIO DA VOZ. NESSE
CASO, O PROFISSIONAL
PRECISA DOMINAR A FALA E
TER ATENÇÃO À DICÇÃO, TOM
DA VOZ E RITMO DA FALA

COMUNICAÇÃO CORPORAL

ESTÁ RELACIONADA À FORMA
DE LIDAR COM A EXPRESSÃO
DO CORPO E DO ROSTO,
ALÉM DOS MOVIMENTOS
DAS MÃOS. NESSE CASO, A
ROUPA E A ELEGÂNCIA DO
PROFISSIONAL SÃO LEVADAS
EM CONSIDERAÇÃO.

COMUNICAÇÃO TÉCNICA

TRATA DAS HABILIDADES
NECESSÁRIAS PARA OS LÍDERES
REALIZAREM APRESENTAÇÕES
BEM-SUCEDIDAS. POR
EXEMPLO, O SISTEMA DE APOIO
ESSENCIAL PARA SE FAZER UMA
PALESTRA.

COMUNICAÇÃO INTELECTUAL

ESTA É A CAPACIDADE
DE REUNIR TODOS OS
CONHECIMENTOS ADQUIRIDOS
DO PROFISSIONAL: EXPERIÊNCIA,
ESTUDOS E PERCEPÇÃO
DAS OUTRAS FORMAS DE
COMUNICAÇÃO.

COMUNICAÇÃO ESPIRITUAL

ESTA HABILIDADE DIZ
RESPEITO AOS VALORES DO
LÍDER. ELE PRECISA SABER
QUAL A FUNÇÃO DELE E DE
QUE FORMA A SUA ATUAÇÃO
DENTRO DA ORGANIZAÇÃO
PODE INFLUENCIAR A VIDA DOS
COLABORADORES.

Fonte: ("As sete dimensões da comunicação verbal" - Reinaldo Passadori, Editora Gente)



Reinaldo Polito: "O sucesso de qualquer atividade passa pela comunicação"

Por encontrar dificuldades na hora de expor ideias, eu precisava praticar". O passo adiante foi o de melhorar os elementos intuitivos da comunicação e transformá-los em técnicas embasadas e propositais para ter mais chances de provocar os efeitos desejados nas pessoas. Foi quando ele decidiu participar de um curso de Comunicação Verbal. O resultado, segundo Trez, está na melhora dos treinamentos que aplica e reuniões e negociações com os clientes. "Consigo me relacionar de forma mais clara e efetiva". relata

De acordo com o fonoaudiólogo e professor de oratória, Simon Wajntraub, o ser humano não é inibido por natureza, a timidez e a inibição são consequências do ambiente em que se vive e da educação dada pela família. "Terapeutas detectaram como causas básicas da inibição o excesso de mimo, super proteção, falta de diálogo na família ou repressão acentuada, o que faz a criança se tornar um adulto com fobia social, fator que pode prejudicar tanto a vida pessoal, como profissional do indivíduo", explica Wajntraub. Para ele, "a melhor maneira de se livrar de um medo é enfrentá-lo diversas vezes, até ele perder a razão de existir. Quem possui medo de falar em público deve ser provocado diversas vezes até perceber que não há nenhum monstro na plateia de uma palestra".

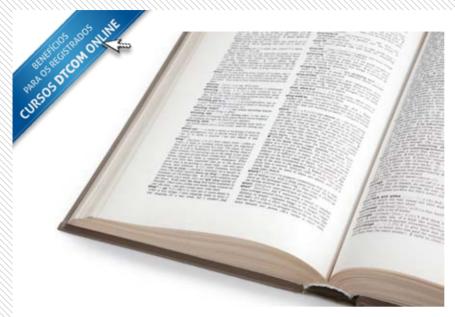
O efeito da maior autoconfiança não é apenas pessoal. A transmissão das mensagens faz parte do conjunto de mudanças dos paradigmas de gestão a favor de uma maior integração das equipes e unificação dos discursos. "As pessoas que estão em uma estrutura antiga - ligadas ao 'manda quem pode, obedece quem tem juízo' -, deixam de existir em um mundo onde o fluxo de informação é mais democrático e todos querem ter sua própria voz. A informação com qualidade pressupõe conhecimento do mundo e autoconhecimento", diz Passadori. Segundo ele, as faculdades de administração deveriam dedicar mais aulas ao aperfeiçoamento da comunicação entre os alunos. "As faculdades de administração e as empresas, com raras exceções, não desenvolvem a capacidade de comunicação dos seus alunos e de seus profissionais. É óbvio que, no futuro, eles vão enfrentar problemas de comunicação. Mas não adiantar ter poder de comunicação se esse mesmo poder não vier atrelado a compromissos éticos de melhorar o mundo e o seu próprio trabalho." •

10 PASSOS PARA VENDER IDEIAS

- Seja **natural**
- Fale com **emoção**
- Conheça bem as características dos ouvintes
- Fale com ritmo, alternando o volume e a velocidade da fala
- Use **volume da voz** adequado ao ambiente
- Adapte o **vocabulário** ao tipo de público
- Tenha um discurso com começo, meio e fim
- Conte logo no início quais os **benefícios** da sua ideia
- Seja **bem-humorado**, mas não caia na vulgaridade
- Conheça muito o assunto que irá apresentar

Fonte: Reinaldo Polito

Notícias



O Novo **Acordo Ortográfico** no cotidiano das empresas

O Novo Acordo Ortográfico da Língua Portuguesa está em vigor desde 2009. Por ser uma mudança recente, muitas pessoas ainda encontram dúvidas no momento de elaborar textos corretamente. O problema inclui a linguagem escrita no mundo empresarial e os gêneros textuais ligados à atuação profissional. Para ajudar os administradores a colocar o "pingo no i", o Conselho Regional de Administração de São Paulo oferece a série profissional "Escrita para negócios com ênfase na nova ortografia", em parceria estratégica com a Dtcom, empresa de educação corporativa a distância.

Dividido em duas aulas, o curso vai apresentar as mudanças nas regras de acentuação, a incorporação do k, y e w ao alfabeto oficial e as novas regras de hífen. Os participantes também identificarão a importância da linguagem escrita e a formalidade e informalidade na linguagem em relatórios, atas,

procurações, cartas comerciais, convites e requerimentos.

A palestrante é Adriane Werner, jornalista, especialista em Planejamento e Qualidade em Comunicação e Mestre em Administração de empresas (ênfase em Administração Estratégica, pesquisa em empreendedorismo). Ministra cursos de oratória e media training. Atuou 16 anos na RIC - Rede Independência de Comunicação, afiliada à Rede Record de Televisão como repórter, apresentadora, mediadora de debates e gerente. É também professora universitária, tendo lecionado na Universidade Positivo. Pontifícia Universidade Católica do Paraná e na Universidade Tuiuti do Paraná. Entre os temas do mês, ainda destacam-se os cursos "Ética e etiqueta profissional", "Gestão e comportamento humano nas organizações" e "Atendimento eficiente ao cliente". Os certificados são emitidos online pela Dtcom, após a conclusão

de cada aula e a obtenção de média superior a sete.

A programação completa, junto com as sinopses dos cursos, pode ser acessada no hotsite www. cursos.crasp.gov.br. Quem mora na região da Grande São Paulo deve se inscrever pelo e-mail eventos.participe@crasp.gov.br. Administradores de outras cidades podem procurar a seccional do Conselho mais próxima.

Social

AACC

A Associação de Apoio à Criança com Câncer é uma organização governamental considerada modelo mundial no tratamento e assistência de criancas com câncer. Criada em 1984, a entidade fornece assistência gratuita a crianças e adolescentes com câncer, com idade de 0 a 20 anos. A instituição oferece tratamento adequado à doença, serviços como alojamento, alimentação, vestuário, transportes, medicação, próteses, suporte educacional, tratamento psicopedagógico, social, existencial e lazer. A organização também apoia pesquisas, colabora no aperfeiçoamento e formação de profissionais de saúde, capacita voluntários e trabalha na construção de um centro de referência dedicado exclusivamente ao tratamento e à reabilitação de crianças com câncer.

Saiba mais em: www.aacc.org.br (11) 5082-5434

Universitários Saraiva: qualidade de conteúdo para o melhor desempenho do estudante



Conteúdo Estratégico

Conheça as novidades da área de livros universitários e de negócios da Editora Saraiva para o 2º semestre de 2013. São obras de Administração, Economia, Contabilidade, Ciências Sociais e Comunicação, entre outras, que trazem excelente conteúdo, elaborado por professores renomados, destaques em suas disciplinas e áreas de atuação.

A Editora Saraiva está sempre ao lado do aluno, do professor universitário, dos diretores e coordenadores de cursos, procurando oferecer conteúdo de alta qualidade com todo apoio didático e tecnológico.

Aprovado por quem mais entende.



Quem avalia escolhe nossas soluções



Volta às aulas





SAC 0800-0117875 saceditorasaraiva@editorasaraiva.com.br De 2ª a 6º, das 8h30 ás 19h30

1 Ler, Pensar e Escrever, 5º Edição – Gabriel Perissé, Educ@r, 1º Edição – Martha Gabriel, Logistica Internacional, 3º Edição – Nelson Ludovico, Sucesso em Vendas, 3º Edição – Marcelo Ortega, A Nova Classe Média - O Lado Brithante da Pirâmide, 1º Edição – Marcelo Ner Gestão de Marketing e Comunicação - Avanços e aplicações, 2º Edição – Milsuru Higuchi Yanaze, Integração Regional – Uma introdução 3º Edição – Pario Roberto de Almeida, Teoria das Relações Internacionais, 1º Edição – Vergilo Arrases e Priago Gehre, Marketing - Grobal, 1º Edição – Vergilo Arrases e plicações, 2º Edição – Relações Internacionais, 1º Edição – Vergilo Arrases e plicações, 2º Edição – Relações Internacionais, 1º Edição – Vergilo Arrases e plicações, 2º Edição – Relações Internacionais, 1º Edição – Vergilo Arrases e plicações, 2º Edição – Relações – Vergilo Arrases e Propriações, 2º Edição – Relações de Propriações e Propriaç

Conselhos profissionais barram **diplomas falsos**

Casos de falsificação são identificados e encaminhados ao Ministério Público

Nem é preciso procurar demais. Basta uma pesquisa simples na internet para encontrar sites onde é possível comprar um diploma de grandes universidades e cursos concorridos. Segundo esses próprios sites, os diplomas em questão seriam 'quentes' – com toda a documentação legal, carimbos, registros e o que mais fosse necessário para apagar qualquer indício de criminoso.

Embora não existam números oficiais sobre a falsificação de diplomas no Ministério da Educação (MEC), os casos mais conhecidos estão nos cursos clássicos, como Administração e Direito. Todos os meses, o Conselho Regional de Administração de São Paulo (CRA-SP) identifica e impede tentativas de registros de diplomas falsos. Além, é claro, de encaminhar ao Ministério Público os casos de falsificação.

Em um dos casos mais notórios, foi apresentado ao CRA-SP um diploma de uma universidade que sequer havia aberto um curso de administração. Imediatamente, a falsificação foi identificado e o caso levado ao Ministério Público.

Barreiras

Para o assessor jurídico da Associação Brasileira das Mantenedoras de Ensino Superior (ABMES), José Roberto Covac, os conselhos

profissionais podem contribuir para a diminuição desse tipo de fraude. "Com a fiscalização dos Conselhos, conseguimos criar mais uma barreira para impedir esse tipo de crime. Essa é mais uma importante tarefa de um Conselho como o CRA-

-SP, por exemplo," afirma. Covac alerta que a maioria dos tais diplomas prometidos pelos falsários sequer são entregues. "Isso sugere que não existem funcionários ou pessoas ligadas às universidades envolvidas. O que acontece é que o interessado paga uma primeira parcela e, depois, o falsário desaparece", conta.

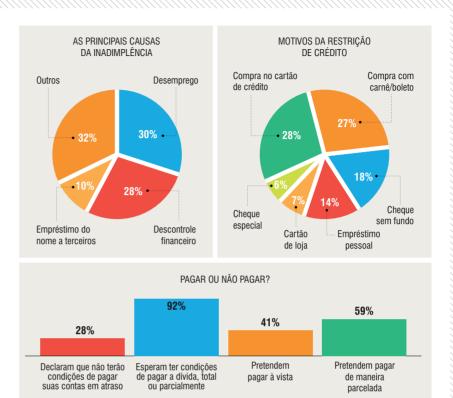
Já para o conselheiro do CRA-SP, o consultor Carlos Monteiro, especializado em educação, o crime está cada vez mais sofisticado e menos grosseiro. "É um tipo de crime que tem tentáculos nas próprias instituições – usando modelos, carimbos e registros oficiais", diz. "A solução é aumentar as barreiras e criar um pente-fino que vai desde a tecnologia na hora de analisar um documento à contratação de um funcionário pelas universidades", completa.

Monteiro também acredita que para frear esse tipo de prática seria preciso acabar com a sensação de impunidade que continua relacionada com esse tipo de contravenção. "Não é só o falsário que precisa sofrer punição. A lei tem que punir o outro lado também. Quem compra um diploma falso também é responsável por alimentar essa indústria criminosa", diz. "Outro detalhe, engana-se quem acha que só compra diploma quem não teve condições de fazer uma faculdade ou pessoas sem cultura, existem casos de pessoas importantes e reconhecidas na sociedade que já se utilizaram desse tipo de subterfúgio", afirma Monteiro.



Desemprego é a **maior causa** de inadimplência

O desemprego continua sendo a maior causa da inadimplência, representando 30% dos casos, entre os consumidores entrevistados pela Boa Vista Serviços, administradora do SCPC (Serviço Central de Proteção ao Crédito), em sua tradicional pesquisa de balcão, que observa, a cada trimestre, o perfil do consumidor inadimplente.



20% DE DESCONTO + frete grátis

GESTÃO FINANCEIRA E DE CUSTOS EM HOSPITAIS

Antônio Artur de Souza

1ª edição (2013) | 256 páginas

por **R\$ 45.60**

DESAFIOS DA GESTÃO DE CARREIRA

Joel Souza Dutra e Elza Fátima Rosa Veloso

1ª edição (2013) | 216 páginas

de R\$49.00 Por **R\$ 39.20**

COMPLEXIDADE E SUSTENTABILIDADE O que se pode

e o que não se pode fazer

Humberto Mariotti

1ª edição (2013) | 280 páginas

de R\$.55,00 por **R\$ 44.00**



GESTÃO RESILIENTE

Um modelo eficaz para a cultura empresarial brasileira contemporânea

David Menezes Lobato

1ª edição (2013) | 160 páginas

de R\$36,00 por **R\$ 28.80**







RESILIENTE



Indivíduo Sustentável: O princípio do Comportamento Adaptativo

A degradação do meio ambiente e da instituição familiar atrelada ao cotidiano imediatista, consumista, de alta competitividade, que busca implacavelmente o capital, somada à leniência governamental, fomenta a união dos indivíduos em prol de sociedades mais justas, modernas e sustentável.

Pesquisas biológicas realizadas nos Estados Unidos comprovam que, se uma célula pode ser controlada pelo ambiente que a cerca, nós, os seres humanos com trilhões delas, também podemos ser controlados. Desse modo, o destino da vida é determinado não por nossos genes, mas pelas respostas aos sinais do meio ambiente que impulsionam e controlam todos os tipos de vida.

A essência biológica da vida não apenas confirma a importância da energia do ambiente ao nosso redor como demonstrar sem dúvida alguma que o homem tem a capacidade de se apegar ao cotidiano e defendê--lo fielmente.

Normalmente palestrantes e até mesmo grandes consultores e profissionais de diferentes áreas falam sobre a questão da criatividade e inovação, mais especificamente, questionam ou divagam sobre a falta de profissionais criativos e/ou inovadores em suas gestões, empresas e mercado nacional.

Será isso mesmo uma verdade?

O mais famoso festival de criatividade do mundo, o Cannes Lions tem o Brasil como um dos países mais vitoriosos do mundo, então porque é que falta tanta criatividade e inovação na indústria e empresas? Qual será o segredo das agências nacionais de propaganda e publicidade para tanto sucesso em criatividade?

O segredo de tantos prêmios de ouro das agências nacionais está na combinação entre o ambiente organizacional e o indivíduo, pois o nosso sistema nervoso, aliado ao extraordinário cérebro é uma prova contundente de que a consciência é mais complexa do que o simples universo celular.

Por isso, quando nossa mente se concentra em determinado assunto (novos produtos), situações ou objetos, captando involuntariamente os sentimentos do ambiente (clima organizacional, layout laboral, tipo de gestão e até mesmo o perfil de liderança) de maneira mais abrangente do que as células, o que atribui à ideia de que o homem pode alterar seu destino, modificando suas crenças no positivo ou negativo.

Em outras palavras, o que os olhos vêm o cérebro sente e processa e, desse modo, a percepção ao ambiente induz o comportamento humano. Qual é a percepção que temos do cotidiano? Das empresas onde trabalhamos? Da família contemporânea? Da natureza, da sociedade, da política, das escolas ou até de nós mesmos?

Dessa forma, o princípio do sucesso contemporâneo inicia-se pelo ambiente, passa pelas pessoas e terminam na sociedade. Entender essa lógica sistêmica é aceitar o compromisso de um mundo melhor consigo mesmo, de forma que, cada pessoa buscará meios para alcançar patamares superiores de inteligência, resiliência, criatividade, respeito, diligência, saúde e paz, pois o desenvolvimento sustentável é um fim em si mesmo. •



Adm. Rodrigo Teixeira França CRA-SP n.º 120761 Administrador e diretor-presidente do Instituto I.S. de Desenvolvimento e Sustentabilidade Humana.

Colaborações para esta seção podem ser enviadas para o e-mail redacao@crasp.gov.br
Os textos devem conter no máximo 3.000 caracteres (com espaços), nome completo do autor, foto em alta resolução e o registro no CRA-SP.

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



Administrador, o profissional que faz a diferença.

Ser um administrador completo vai muito além do diploma. Obter o registro profissional é a primeira decisão importante que um Administrador deve tomar logo após se formar. Ao se registrar, ele passa a fazer parte de um seleto grupo de profissionais, muito mais valorizado e reconhecido pelo mercado e que busca constantemente a evolução. Faça o seu registro e tenha acesso a todos os benefícios que o Sistema CFA/ CRAs proporciona. Participe deste time que faz a diferença.



www.cfa.org.br

Administrador: o que você está esperando para ter acesso ao melhor da medicina por até metade do preço?



Só a parceria do SAESP com a Qualicorp proporciona acesso aos melhores planos de saúde, com inúmeras vantagens para você, Administrador.







Com os melhores planos, você irá contar com:

- Os hospitais e clínicas mais conceituadas do País¹
- · Os mais modernos laboratórios¹
- Livre escolha de prestadores médico-hospitalares com reembolso²

Ligue e confira:

0800 799 3003

De segunda a sexta, das 9 às 21h, e aos sábados, das 10 às 16h.

www.qualicorp.com.br







Metade do preço: em comparação a produtos similares no mercado de planos de saúde individuais (tabela de abril/2013 – Omint). ¹ De acordo com a disponibilidade da rede médica da operadora escolhida e do plano contratado. ² Conforme condições contratuais. A disponibilidade e as características deses beneficios especial obdem variar conforme a operadora escolhida e o olano contratado. ² Conforme condições contratuais. A disponibilidade e as características deses beneficios especial obdem variar conforme a operadora escolhida e o olano contratado. ² Conforme condições contratuais. A disponibilidade e as características deses desenvina experimento especial obdem variar conforme a operadora escolhida e o olano contratado. ² Conforme condições contratuais. A disponibilidade e as características de conforma experimento especial obdem variar conforme a operadora escolhida e o olano contratado. ² Conforme condições contratados escolhidade e as características de conforma experimento especial obdem variar conforma o operadora escolhidade e o olano contratado. ² Conforme condições contratados escolhidade e as características de conforma experimento especial obdem variar conforma o operadora escolhidade e o olano contratado. ² Conforme condições contratados escolhidade e as características de conforma experimento especial obdem variar conforma o operadora escolhidade e o obdem conforma experimento especial obdem variar conforma o operadora escolhidade e o obdem conforma especial obdem variar conforma o operadora escolhidade e o obdem conforma experimento especial obdem variar conforma o operadora escolhidade e o obdem conforma experimento especial obdem variar conforma o operadora escolhidade e o obdem conforma especial obdem variar conforma o operadora escolhidade e o obdem conforma especial obdem variar conforma o operadora escolhidade e o obdem conforma especial obdem experimento especia

Planos de saúde coletivos por adesão, conforme as regras da ANS. Informações resumidas. Os preços e a rede estão sujeitos a alterações, por parte das respectivas operadoras, respeitadas as disposições contratuais e legais (Lei nº 9.656/98). Condições contratuais disponíveis para análise. Agosto/2013







