



KPMG Business Magazine

Edição 38 - 2016

Gestão da Saúde

Os dilemas e as oportunidades do setor no Brasil e no mundo, na visão de Mark Britnell, Líder Global da Prática de Healthcare da KPMG. Veja também o que dizem especialistas brasileiros

Era robótica

Prática vai impactar o setor de serviços

Panorama do varejo

Consumidores querem mais eficiência

Infraestrutura em debate

Ética é uma preocupação mundial

www.kpmg.com.br





Você tem um encontro marcado com os principais players do setor de energia e recursos naturais

Desafios, tendências e perspectivas de um dos mais importantes setores da economia mundial em um único dia com palestrantes de destaque do mercado!

Participe da 5ª Conferência de Energia e Recursos Naturais

Dia 13 de setembro de 2016, das 8h às 18h,
no Hotel Belmond Copacabana Palace (RJ).

Confira alguns dos temas que serão abordados:

- CEO Outlook: Visão regional e global sobre os desafios de investimento.
- Governança e Compliance: Amadurecimento e novos modelos em discussão nas empresas.
- Breakout Sessions por setor: Oil & Gas, Power & Utilities e Mining.
- Especialistas discutem o futuro dos negócios na região.

Inscreva-se em: www.kpmg.com.br/ENRConference





Editorial

Gestão da saúde

Saúde é um direito fundamental de todos e deve estar assegurada pelo Estado, como prevê a Constituição Federal de 1988. Mas, em se tratando de gestão, grande parte do setor público e também algumas instituições privadas estão na UTI, e há necessidade de medidas para melhorar o atendimento das instituições sem perda de rentabilidade.

A área tem antigos problemas a superar, como o aumento dos custos, a falta de eficiência de gestão e da capacitação de mão de obra e a pouca oferta de serviços com preço acessível. Só assim estará preparada para absorver as tendências globais e os avanços tecnológicos que estão por vir.

A matéria de capa desta edição traz algumas reflexões sobre o tema, como o aperfeiçoamento do modelo de parcerias público-privadas, a qualificação das forças de trabalho, pesquisa e desenvolvimento de novos produtos e serviços. Para isso,

a reportagem conversou com o CEO do Hospital Sírio-Libanês, Paulo Chapchap, além de Marcos Boscolo, sócio de auditoria e líder de saúde e educação da KPMG no Brasil.

Já Mark Britnell, Líder Global da Prática de Healthcare da KPMG, traçou um panorama das dificuldades, ações positivas e tendências da gestão da saúde no mundo. Confira, ainda, uma pesquisa sobre problemas e oportunidades do setor na visão de administradores brasileiros.

Nas próximas páginas, acompanhe também outras reportagens relevantes de diversas temáticas, como farmacêutica, tecnologia, varejo, governança e telecomunicações.

Boa Leitura!

Pedro Melo
Presidente

Sumário

22



CAPA

Dilemas da saúde

Instituições do setor carecem de medidas emergenciais para aumentar sua eficiência no atendimento sem perder a rentabilidade. Veja o que dizem especialistas sobre os problemas e possíveis soluções para o Brasil e conheça também as perspectivas e iniciativas da saúde no mundo, segundo Mark Britnell, Líder Global da Prática de Healthcare da KPMG

6



8



12



16



20



30



34



40



44



48



Radar KPMG

Seção apresenta estudos e pesquisas produzidos pela KPMG, além de notícias sobre negócios e atividades da empresa

Revolução robótica

Os impactos do uso de robôs nas estruturas organizacionais e nos modelos de carreira do setor de serviços

Ética em infraestrutura

Consequências sociais, ambientais e econômicas de obras geram debates sobre viabilização sustentável de projetos

Rumos do varejo

O desafio das empresas do setor segundo Roberto Meir, especialista internacional em relações de consumo e varejo

Garantia de transparência

Prática de assurance ganha espaço em negócios que demandam parcerias, como nas atividades de exploração

Panorama farmacêutico

Setor foi um dos últimos a sentir os efeitos da crise e agora tem o desafio de recuperar a rentabilidade

Negócio de família

Pesquisa do ACI Institute e do Board Leadership Center traça um perfil das empresas familiares brasileiras

Patrimônio em compliance

Nova lei possibilita a regularização, de forma menos onerosa, de bens, ativos ou direitos não declarados

Estratégia em tempos de crise

Consultores ganham mais espaço para participar da implantação de processos estratégicos

Mudanças em receitas de contratos

Novas exigências para o reconhecimento de receitas de contratos de vendas de bens ou de serviços estão prestes a entrar em vigor



Foto de capa:
Mark Britnell, Líder Global da
Prática de Healthcare da KPMG
Crédito: Divulgação

KPMG Business Magazine é uma publicação
quadrimestral da KPMG no Brasil, coordenada
pela equipe de Marketing: Elizabeth Fontanelli e
Ricardo Lima.
Tel.: (11) 3736-1114
businessmagazine@kpmg.com.br

Conteúdo, projeto gráfico e diagramação:

Gaudí Creative Thinking

Editora responsável:

Kelly Carvalho / MTB 42.668

Radar KPMG



Acervo KPMG



Novo conceito

O novo site da KPMG no Brasil está no ar, com um design mais simples e de fácil navegação. O site adapta-se ao tamanho da tela do dispositivo, apresenta melhoras na usabilidade e incorpora características de interação social.



<https://goo.gl/OPzRKI>

Divulgação



Estratégias dos CEOs

O líder mundial do Global Strategy Group da KPMG, Nick Griffin, apresentou em 20 de julho, em São Paulo, o novo estudo "2016 Global CEO Outlook: Now or Never". A pesquisa também tem um recorte sobre CEOs do Brasil.



<https://goo.gl/UNtvG4>

Acervo KPMG



Processo de sucessão

Empresas familiares pretendem manter, no futuro, o poder decisório e, para isso, se preocupam em preparar e treinar os sucessores antes do início efetivo na função. Veja essa e outras conclusões na pesquisa Retratos de Família.



<http://goo.gl/slvDvY>

Acervo KPMG



Atendimento integral

Pesquisa com 400 executivos de 27 países revela que as empresas de varejo estão se transformando em omni-channel, ou seja, têm disponibilidade para atender o consumidor em todos os canais, e de forma integrada.



<https://goo.gl/y6nBrK>

Getty Images



Perfil do fraudador

Nova publicação da KPMG revela os diversos perfis de fraudadores investigados entre março de 2013 e agosto de 2015. O estudo foi realizado a partir de um questionário respondido por profissionais da área forense de todo o mundo.



<https://goo.gl/RnWchk>

Getty Images/ Echo



Setor de produção

Está disponível para consulta a nova pesquisa Panorama Global do Setor de Produção. Executivos de seis setores, de 11 países, incluindo o Brasil, mencionaram otimismo e confiança quanto ao crescimento de suas empresas.



<https://goo.gl/8YaoQ5>

Acervo KPMG



Iniciativas em seguros

O estudo "Capacitado para o futuro: ramo de seguros reinventado" apresenta as iniciativas mais recentes, segundo executivos do setor, de transformações das organizações, bem como os riscos e os obstáculos enfrentados.



<https://goo.gl/wNYI8y>

Acervo KPMG



CIOs criativos

A influência dos CIOs (Chief Information Officers) aumentou nas empresas, bem como a quantidade de oportunidades para esses líderes de tecnologia. É o que aponta a pesquisa global de liderança em TI. Confira!



<https://goo.gl/nsptL6>



Empresas terão o desafio de remodelar os processos e gerenciar a forma de interação entre colaboradores e máquinas

Revolução robótica

Uso de robôs tende a se intensificar no setor de serviços, causando alto impacto sobre as estruturas organizacionais e trazendo mudanças drásticas nos modelos de carreira

As linhas de produção e montagem industrial passaram por um longo processo de evolução tecnológica até chegarem ao modelo atual, controladas por computadores e repletas de robôs e esteiras. Esse conceito de produção, que tem como objetivo o aumento da produtividade e a redução de custos, pouco a pouco foi sendo realocado para o setor de serviços. Assim, atividades intangíveis, que demandam larga escala de mão de obra, passaram a ser robotizadas.

O conceito não é novo, basta observar serviços de atendimento bancário e operações de telemarketing sendo realizados, em geral, por sistemas, mas isso ainda é muito pouco para o que a prática robótica promete. A evolução contínua de tecnologia e de inteligência artificial, com ferramentas como big data, digital analytics e computação em nuvem, por exemplo, permitiram novas possibilidades de automatização de operações. Em um estágio ainda mais avançado, o trabalho digital será capaz de interpretar grandes quantidades de dados a partir de múltiplas fontes estruturadas e não estruturadas, incluindo texto, voz, imagem e vídeo, com o uso de algoritmos para “simular” o raciocínio e a tomada de decisões como um humano faria.

O diretor de serviços compartilhados e TI da Braskem, Paulo Palumbo, exemplifica que trabalhos caracterizados pela realização de muitos passos em sistemas variados (ou mesmo dentro de um único ERP) serão executados à exaustão pelos robôs até que se atinja o resultado esperado, como pesquisa em bancos de dados, preparação de dados para análises e testes de conformidade com políticas da empresa. “Resumindo, tudo que hoje é feito com horas de trabalho pelas pessoas poderá ser

executado em muito menos tempo, e as tarefas repetitivas poderão ser feitas pela máquina, liberando, assim, as pessoas para atividades analíticas e criativas”, diz.

Palumbo acredita que a robotização pode trazer, além de velocidade e efetividade, mais segurança aos processos. “Uma vez definida uma atividade, ela será realizada e documentada automaticamente, permitindo auditorias e revisões muito mais rápidas”, exemplifica.

O tema ainda é novo no Brasil, mas as empresas começam a se mobilizar para essa nova etapa. É o caso da própria Braskem, que se encontra em uma fase exploratória de avaliação de alguns processos passíveis de apresentar resultados mais rapidamente, conforme



Acervo pessoal

Paulo Palumbo, da Braskem, afirma que funções repetitivas serão reduzidas e profissionais terão de se adaptar a atividades mais analíticas e criativas

Inteligência

informações de Palumbo. “Não posso dizer ainda que temos uma estratégia. Ela está se desenhando à medida que avançamos com nossas conversas com consultores, fornecedores de soluções e outras empresas que já iniciaram esse caminho”, diz.

Impactos

Os impactos com os avanços da robotização, segundo especialistas, serão significativos nas companhias. Para Fernando Aguirre, sócio responsável por Services, Outsourcing & Automation da KPMG no Brasil, esse novo sistema de inteligência tende a mudar a natureza dos trabalhos e remodelar as empresas, afetando drasticamente as gestões. “Trata-se de uma transformação nos processos e na forma de fazer negócios, com alto impacto sobre as estruturas organizacionais e modelos de carreira usualmente conhecidos”, comenta.

Um dos desafios nesse contexto será o de redefinir os modelos de processo de operação do negócio, ou seja, alinhar de forma muito clara o que é ou não o core business da empresa, e não sendo, como fazê-lo da forma mais eficiente possível. Definido isso, outra etapa importante será como preparar processos e gerenciar a forma de interação entre colaboradores e máquinas. “É preciso conhecer e entender a revolução robótica. Inicia-se, agora, uma nova jornada de eficiência operacional”, diz Aguirre.

Assim como na lógica de produção industrial, a prática de robótica, para ser viável, tem de ser realizada em grande escala. E o uso de um robô para uma tarefa específica ou para uma pequena empresa pode ser bastante oneroso. Então, como gerar processos relativamente organizados, num conceito de fábrica, que possam ser

automatizados? Para Aguirre, esse ainda é um processo difícil de parametrizar, com poucas regras, mas o tema tem exigido grande transformação, sendo uma delas a criação de empresas de terceirização com serviços executados por robôs.

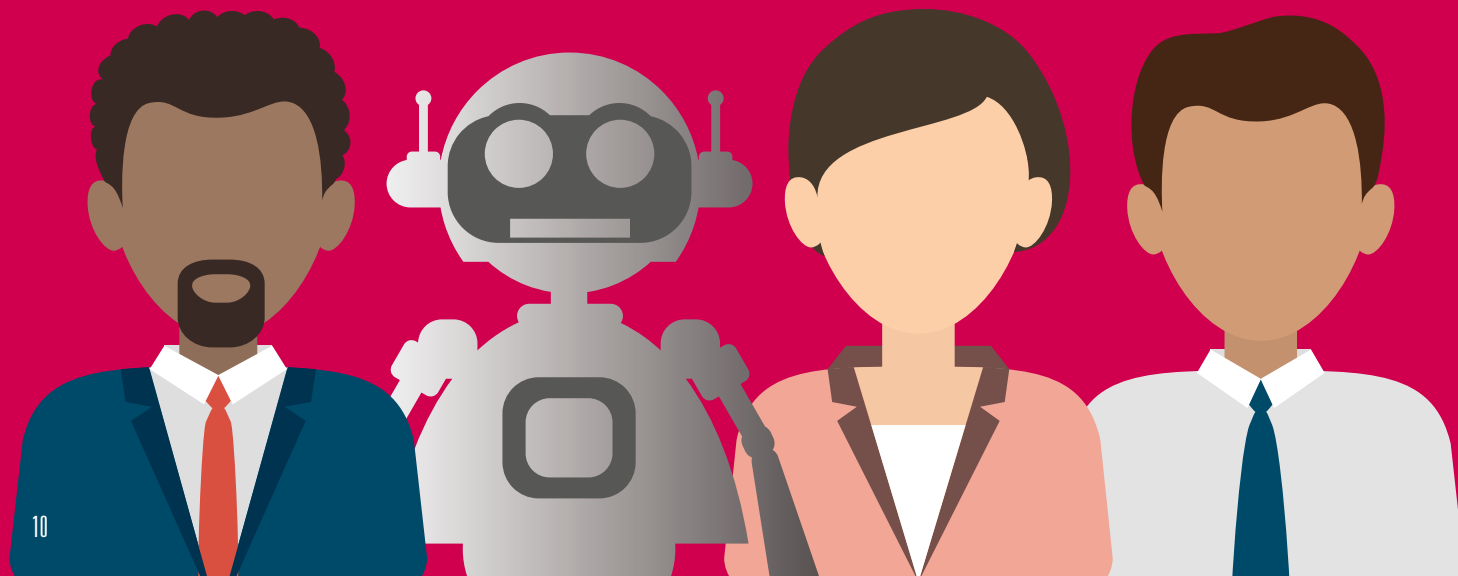
É o caso, por exemplo, dos Centros de Serviços Compartilhados digitais (CSCs), que estão começando a surgir no Brasil para automatizar os processos burocráticos com o objetivo de reduzir as dificuldades operacionais e tecnológicas comuns nas empresas. “Esse tipo de prestador de serviço, que atende vários clientes, tende a usar cada vez mais robôs, porque tudo que não é core business dela, como entrega de compras, serviços de TI, folhas de pagamento, contabilidade, entre outros, alguém vai fazer melhor e mais barato. Mas não é só uma redução de custos, o robô não erra e o nível de compliance é de 100%”, conclui Aguirre. **BM**

Características da robotização

Apoio à decisão e ao uso avançado de algoritmos para processos cognitivos. As soluções incorporam capacidades avançadas de autoaprendizagem

Uso para análises cognitivas sofisticadas e análises preditivas avançadas

Redução de erro humano, mas a prática carece de interação com pessoas para atividades de monitoramento e de tomadas de decisões



Etapas do processo de implementação da robotização

ESTÁGIO EXPLORATÓRIO



- Definição do número de FTEs (Full time equivalent) envolvidos, custos, nível de risco do processo, análise de viabilidade e coleta de informações sobre os processos.
- Identificação de oportunidades, de benefícios potenciais e de necessidades de processamento dos dados pelo usuário para realização de julgamentos.
- Revisão da qualidade e análise de dados.
- Coleta de todos os dados (estruturados ou não) utilizados em um processo.
- Desenvolvimento de hipóteses sobre o correlacionamento dos dados e potenciais aplicações do processo de automação robótica para as áreas identificadas.

PROPOSTA DE ALTERNATIVAS DE FERRAMENTAS E MODELO DO COE



- Recomendação das alternativas de ferramentas aplicáveis a automatização e robotização e dos fornecedores.
- Apresentação do modelo suportado pelas melhores práticas do modelo Centro de Excelência (COE) de processo de automação robótica.

FASE DE INDUSTRIALIZAÇÃO



- Definição de fornecedores.
- Desenvolvimento das APIs (interfaces) robóticas por meio da combinação de APIs com regras de base, machine learning e automação cognitiva.
- Implementação e entrada em produção.
- Identificação dos benefícios.
- Verificação da eficiência dos novos processos.

Ética em infraestrutura

Impactos sociais e ambientais das grandes construções revelam os desafios para o desenvolvimento ético e sustentável das cidades

Especialistas ressaltam a necessidade de criar mecanismos de proteção aos indivíduos mais vulneráveis da sociedade, que geralmente são aqueles que sofrem as consequências das intervenções

O objetivo de um projeto de infraestrutura é atender ao interesse público, melhorar a vida das pessoas e apoiar o desenvolvimento econômico. Mas esse tipo de construção, considerado a base para uma sociedade estável e produtiva, pode criar severos prejuízos de toda ordem, como desapropriações sem ressarcimento e ausência de medidas mitigadoras aos impactos ambientais. Em face de recorrência desses tipos de casos no mundo, muitos especialistas passaram a avaliar a moralidade da infraestrutura, questionando até que ponto vale a pena ou como viabilizar um grande projeto de forma sustentável.

Em artigo publicado no jornal Huffington Post do Reino Unido, Lord Michael

Hastings, líder global de cidadania e sustentabilidade, e James Stewart, líder global de infraestrutura da KPMG, alertam para a responsabilidade desses casos ao afirmarem que a comunidade, assim como os líderes governamentais e empresariais, têm a obrigação moral de pesar de maneira cuidadosa os dilemas do desenvolvimento da infraestrutura, principalmente aqueles que apresentam implicações políticas. “Essas escolhas normalmente impactam em especial os indivíduos mais vulneráveis e pobres da sociedade”, comentam.

Eles questionam, por exemplo, os benefícios que as Olimpíadas de 2016 trarão de fato ao Rio de Janeiro. “Como a história lembrará o legado dos Jogos Olímpicos e Paralímpicos do Brasil?

A cidade experimentará prosperidade devido aos investimentos em conjuntos habitacionais, nos veículos BRT, na nova linha de metrô, na revitalização das vias expressas e ao comprometimento com águas mais limpas?”, perguntam. “A cidade cumprirá suas promessas ou grande parte do sacrifício de Maria da Penha – militante contra a construção do Parque Olímpico e última residente da comunidade de Vila Autódromo, expulsa para dar lugar às instalações necessárias às Olimpíadas – e de centenas de outras famílias retiradas à força da Vila Autódromo terá sido em vão?”, questionam.

De acordo com os articulistas, o desafio ético, em se tratando de infraestrutura, não é exclusividade do Brasil, mas uma questão global. E se a melhora



Fotos: acevo KPMG

Michael Hastings (à esquerda) e James Stewart

afirmam que líderes empresariais e governamentais têm o dever de avaliar os impactos de instalações de infraestrutura entre os indivíduos mais vulneráveis da sociedade

dos serviços públicos geralmente traz aspectos positivos, como o fornecimento de energia, habitação, água limpa, serviços de saúde, transportes, etc., a custos razoáveis, cabe aos responsáveis por esses projetos prestar contas dos aspectos negativos do desenvolvimento e assegurar que haja proteções suficientes para aqueles que forem impactados pelas mudanças.

E tal impacto continuará a existir. Lord Michael Hastings e James Stewart pontuam que o crescimento populacional, a migração e a urbanização têm forçado um aumento na construção de infraestrutura, especialmente nas economias emergentes e nos países em desenvolvimento. Estima-se que um total de US\$ 57 trilhões seja necessário até

2030, ou US\$ 3,4 trilhões por ano, para atender essa demanda.

Esse tipo de crescimento representa um desafio, pois, para lidar com um grande fluxo de pessoas, é necessário investir de forma rápida e significativa. “Para atender as metas de desenvolvimento sustentável e concretizar o nível de investimentos necessários, é preciso grande cuidado e consideração, não somente para proteger os direitos das comunidades nativas e o meio ambiente como também para levar em conta os impactos das mudanças climáticas”, afirmam. “Precisamos entender o impacto de uma boa infraestrutura sobre o desenvolvimento e, acima de tudo, é preciso que os líderes governamentais e empresariais ajam com responsabilidade.

Afinal de contas, é importante investir na obtenção da decisão de longo prazo correta e posicionar-se no lado certo da história”, completam.

Para finalizar, eles apontam, ainda, que a exploração da infraestrutura e a moralidade nela envolvida superam as preocupações ambientais. Há também a corrupção, o uso de mão de obra ilegal, condições laborais ruins e insalubres e, na nova era digital, o mau uso de dados públicos e pessoais. Questões que mostram que ainda há necessidade de um esforço conjunto de governos, iniciativa privada no que tange à gestão transparente, poder judiciário e da sociedade em geral para um desenvolvimento mais sustentável, ético e justo na implementação da infraestrutura.

Debate

ENTREVISTA

Efeitos da Lava Jato

Divulgação



Artur Coutinho
CEO da Construtora Camargo Corrêa

À medida que a Operação Lava Jato e os efeitos políticos negativos no Brasil continuam a ganhar proporção, os investidores e os participantes de infraestrutura em todo o mundo estão alertas para avaliar o impacto que o acontecimento terá sobre o setor de construção do País e sobre suas perspectivas de crescimento. Para saber como as empreiteiras do Brasil estão reagindo e recuperando-se, Mauricio Endo, sócio da KPMG no Brasil, entrevistou Artur Coutinho, CEO da Construtora Camargo Corrêa, para a Revista Insight, da KPMG Global. Confira:

Como o escândalo da Operação Lava Jato impactou o setor de construção?

Evidentemente, houve um impacto de longo alcance sobre as empresas em todo o Brasil, mas, principalmente, nos setores de engenharia e de construção. Isso, associado à crise financeira e econômica que também atinge o Brasil, está tornando o processo de recuperação difícil para muitas empresas. As investigações ainda estão em curso em diversos segmentos, então suponho que o setor ainda tenha uma longa jornada pela frente em termos de repercussões e novos acontecimentos.

Reações negativas significativas por parte dos brasileiros e dos investidores têm sido demonstradas. Você está surpreso?

Nem um pouco. Todos sabemos que uma concorrência justa traz e garante produtos e serviços de melhor qualidade, aumenta a produtividade e desenvolve profissionais mais competentes. E os brasileiros querem ser atendidos por um setor de infraestrutura moderno, eficiente e de baixo custo. Acredito piamente que somente um ambiente ético, justo e sustentável possa oferecer benefícios à economia e à sociedade.

Como a Construtora Camargo Corrêa reagiu ao escândalo?

Tenho orgulho em dizer que somos pioneiros entre as grandes empreiteiras do Brasil a trabalhar assiduamente para passar as coisas a limpo e sair da Operação Lava Jato, adotando uma postura responsável de colaboração com investigadores e trabalhando para criar um ambiente de negócios que tenha como base a ética, a competência técnica e a transparência.

O que isso significa na prática para a sua empresa?

Muito do nosso esforço tem como foco garantir que a cultura, as políticas e os procedimentos da nossa empresa estejam alinhados com as novas leis de combate à corrupção do Brasil, as quais foram atualizadas recentemente para refletir um alinhamento com as dos principais países do mundo, incluindo os Estados Unidos e o Reino Unido. Criando uma combinação entre a ênfase em capacitação profissional e a dedicação à criação de uma cultura ética e responsável – para nós, nossos fornecedores e nossos parceiros –, acreditamos que estejamos saindo do escândalo mais fortes e mais preparados do que nunca para competir de forma justa e transparente.

A transparência tem aumentado como resultado disso?

Por muitos anos, a Construtora Camargo Corrêa manteve uma competência robusta em auditoria e controles internos. Entretanto, em junho de 2015, criamos um cargo novo, o de vice-presidente para governança e compliance corporativos, o que inclui gestão de auditoria e riscos.

A função criada nos auxiliou a fortalecer muitos programas, principalmente os de capacitação profissional. Além dos programas de capacitação presenciais, também lançamos ferramentas de e-learning para garantir que estejamos atingindo 100% dos nossos funcionários. Estamos sendo muito claros ao estabelecer tolerância zero com desvios e práticas que não estejam alinhadas às políticas e aos códigos de conduta definidos pela empresa.

O que o governo e o setor industrial brasileiros fizeram para aumentar a transparência na licitação de obras de infraestrutura desde que o escândalo veio à tona?

Acredito que a implementação de leis modernas de combate à corrupção, comparáveis às leis vigentes nos Estados Unidos e no Reino Unido, tenha sido um grande passo para aprimorar o ambiente de negócio no Brasil. E, no nível industrial, temos participado de programas para expandir a conscientização sobre um código de ética e conduta rigoroso, bem como para expandir a adesão a ele, por todo o setor. Mas, em última análise, o relacionamento entre o setor público e o setor privado precisa ser fundamentalmente redefinido, e a corrupção precisa ser combatida permanentemente. A adoção de transparência e a maior previsibilidade são o melhor caminho para assegurar o planejamento de longo prazo e a eficiência nos investimentos em infraestrutura, tão necessários para a promoção do desenvolvimento econômico e social com sustentabilidade.

Você acredita que as duras lições foram aprendidas?

Executivos e empresas proeminentes estão pagando um preço alto pelas más práticas que adotaram no passado, e tenho certeza de que eles nunca irão querer pagar esse preço novamente. Acredito que, com outras entidades públicas e privadas agora adotando o mesmo alto nível de transparência e colaboração, possamos construir um mercado com base em ética e competência técnica, que certamente terão um impacto positivo a longo prazo.

O escândalo impactará no modo como o Brasil investe em infraestrutura a longo prazo?

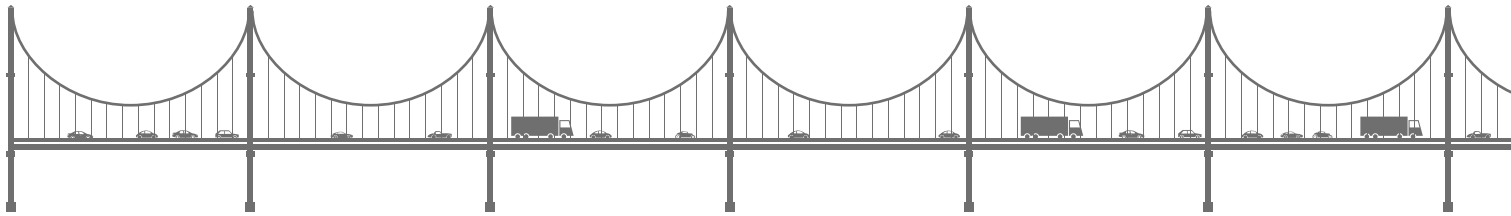
Reconhecemos que existe uma enorme e histórica carência de infraestrutura em todas as áreas do País. No entanto, quando o governo retomar os investimentos, ele precisará ter certeza de que os projetos de infraestrutura sejam contratados de uma forma que garanta

estabilidade regulatória, planejamento a longo prazo e investimento eficiente.

O que será necessário para virar a página em relação à Operação Lava Jato?

Certamente temos uma longa jornada pela frente. No entanto, se quisermos criar um ambiente de negócios ético, justo e sustentável, os programas

de compliance corporativo não serão suficientes. Precisaremos também de uma profunda reformulação no modo como os projetos de construção e engenharia são contratados. Acreditamos piamente no Brasil e estamos confiantes de que o país – e suas empreiteiras – superarão esse problema e sairão dele mais fortes e mais competitivos do que nunca.



Ética organizacional

As construtoras brasileiras estão dolorosamente cientes da importância da ética. Embora a investigação na Operação Lava Jato tenha atingido os grandes responsáveis pela tomada de decisão, o escândalo serviu também para tornar mais perspicaz o foco no relacionamento entre as empreiteiras e seus funcionários.

Em entrevista a Fernando Faria, sócio da área de infraestrutura da KPMG no Brasil para a Revista Insight, da KPMG Global, o CEO da Andrade Gutierrez Construção, Clorivaldo Bisinoto, comentou que o recente foco em ética e conduta na contratação de funcionários representa outro passo em uma evolução contínua para a empresa. “Em 2010 começamos a mudar a cultura empresarial, passando de uma abordagem do tipo ‘comando e controle’ para uma que é muito mais colaborativa em sua natureza,” observa. “Atualmente, nosso objetivo é liderar por meio de respeito e incentivar um sentimento de ‘pertencimento’ à organização,” completa.

Com essa mudança no estilo de liderança, a empresa tentou estimular a cultura de

comunicação aberta entre os funcionários. “Preferimos uma pessoa que nos diga que há um problema do que uma que tente acobertá-lo por medo de perder seu trabalho ou de sentir-se constrangida.”

Bisinoto atribui parte do sucesso da empresa ao desenvolvimento de processos padronizados que apresentam consistência em todas as operações da organização na África e na América do Sul. “A padronização de processos ajuda os funcionários a permanecer em conformidade,” observa. “Se não houver uma norma ou um padrão, será fácil que os funcionários comecem a estabelecer suas próprias regras e rapidamente se tornem violadores das normas.”

Ele ainda afirma que a integridade deve permear a cultura da organização. “Independentemente da forma de capacitação dos funcionários, seja no local de trabalho, seja em salas de treinamento corporativas, ou até por meio de treinamento on-line, eles precisam entender que é necessário agir com integridade.”

Ele ressalta também a importância da valorização da cultura nos locais onde são realizadas as obras. “Nossos funcionários sentem-se extremamente orgulhosos do legado que deixamos para as comunidades e do impacto que nosso trabalho tem, particularmente sobre as áreas rurais mais carentes na África e no Brasil”, afirma. “Trata-se de reforçar uma cultura que tem orgulho dos benefícios sociais que proporcionamos”, complementa.

Embora sua missão como CEO seja melhorar os resultados e retirar a empresa da rota dos recentes escândalos no Brasil, ele argumenta que isso não poderá ser alcançado reduzindo as contribuições sociais da empresa. “Temos de focar em ambos conjuntamente. Essa é a única forma de construirmos um mundo melhor”, conclui.



Divulgação

Para Clorivaldo Bisinoto, CEO da Andrade Gutierrez, cultura de comunicação aberta melhora a transparência e aumenta a integridade dos colaboradores



Divulgação: BR Week



Sob a temática Varejo Orientado a Resultados, evento contou com 2.700 congressistas

Rumos do varejo

Roberto Meir, idealizador de um dos principais eventos do setor, o *Brazilian Retail Week*, comenta os principais destaques do congresso e os desafios das empresas varejistas

de consumo e varejo e CEO do Grupo Padrão, realizador do evento. O BR Week também premiou as melhores performances do varejo e promoveu visitas técnicas a pontos de vendas reconhecidos pela sua característica inovadora.

O congresso ainda atraiu as maiores empresas de consultoria do mundo, o que, na opinião de Meir, é resultado de uma recente e positiva relação com os varejistas. “Essa presença representa um importante ponto de inflexão, porque o setor ainda é fraco em governança, em investimentos e utiliza poucos recursos tecnológicos. O varejo brasileiro tem pouca sofisticação em *supply chain* e também é campeão mundial em fraudes”, diz.

Em um período desafiador da economia brasileira, marcado pela queda de vendas, de rentabilidade e baixa confiança do consumidor, o BR Week conduziu todos os debates para o tema “o varejo orientado a resultados”. Isso porque, na opinião do CEO, uma série de fatores deve ser repensada pelo varejista brasileiro para melhorar a eficiência de seu negócio.

Um deles é o entendimento de que o comportamento e, consequentemente, o padrão de compras do brasileiro, está mudando radicalmente. A tecnologia disponível é um dos elementos que favorece essa mudança, uma vez que permite não só a comparação imediata

de preços entre os fornecedores como também a possibilidade de compras pela internet. A respeito desse tópico, Meir convida os varejistas a fazer algumas reflexões: uma delas é a verificação da real necessidade de se investir e manter grandes lojas, considerando que o cliente pode consumir por outros canais; outra é a avaliação sobre a qualidade do atendimento da empresa nesses canais, incluindo a eficiência logística. “As lojas de shoppings, por exemplo, tendem a virar showrooms, porque o consumidor usa outros canais de compras e as estratégias de vendas precisam ser digitais”, pontua.

Outro aspecto, também relacionado aos anteriores, diz respeito ao uso da tecnologia para captação de tendências. Roberto Meir comenta que tão importante quanto usar a tecnologia é se informar constantemente a respeito do mercado em que o varejista atua. “A tecnologia é uma facilitadora, mas por si só não vale nada se não houver uma análise clara do consumo e o uso de métricas corretas”, afirma.

Resiliência

O varejo tem sentido os reflexos de uma economia instável, em razão da retração de diversos setores, do aumento do desemprego, da redução do crédito e por causa da inflação. Nos cinco primeiros meses de 2016, a queda nas vendas foi de 7,3%, segundo o Instituto Brasileiro

Reunir em um congresso representantes dos principais segmentos do setor de varejo, de todos os portes, para discutir temas em comum e agregar mais conhecimentos sobre estratégias, operações, governança e inovação, entre outros assuntos inerentes à gestão. Essa variedade de participantes é um dos propósitos do BR Week (*Brazilian Retail Week*) e o motivo pelo qual o evento vem se destacando como um dos mais importantes do País.

A sexta edição do congresso foi realizada entre os dias 27 e 30 de junho, em São Paulo, e bateu recorde de público, com 2.700 participantes. Contou com mais de 160 palestrantes, que apresentaram modelos, processos, ideias e inovações no setor. “Tivemos vários estudos de e-commerce, de comportamento do consumidor, em que mostramos o gap entre as gerações, com workshops das principais universidades do Brasil, desafio universitário e painel das blogueiras e de startups”, destaca Roberto Meir, especialista internacional em relações

Comércio

de Geografia e Estatística (IBGE). Para o CEO do Grupo Padrão, é inegável que o setor foi afetado pela recessão, porém ele acredita que, enquanto alguns segmentos são mais atingidos, outros se beneficiam da própria mudança de comportamento do consumidor, que busca marcas mais baratas ou alternativas compensatórias, por exemplo. Mas a maior crise, na opinião dele, deve-se mais

a um modelo de negócios ultrapassado do que ao próprio cenário econômico. "O gestor que faz a mesma coisa há 20 anos esperando um resultado diferente vai sentir mais a crise. Ele inovou o negócio, trouxe algum apelo emocional ou cibernético para seu ponto de venda, está solucionando atritos com o cliente, entrega os produtos no prazo, sua política de troca é amigável, está controlando roubos e fraudes?", questiona.

De acordo com ele, a economia deve apresentar alguma melhora nos próximos meses, porém esse fator não eliminará a necessidade de o varejista buscar meios para aumentar sua rentabilidade. "Dessa vez, o varejo não vai conseguir jogar sua ineficiência e a da indústria para o preço final. A gestão de custos terá de ser cada vez mais rígida nas empresas, que também terão de ser capazes de inserir inovação e diferenciação para personalizar a experiência do cliente, caso contrário nada vai mudar para melhor", finaliza. **BM**

Para conferir a cobertura do evento, acesse:



<https://goo.gl/8wkGsn>

Vantagem competitiva

Operações de varejo buscam atender os clientes em todos os canais de forma integrada

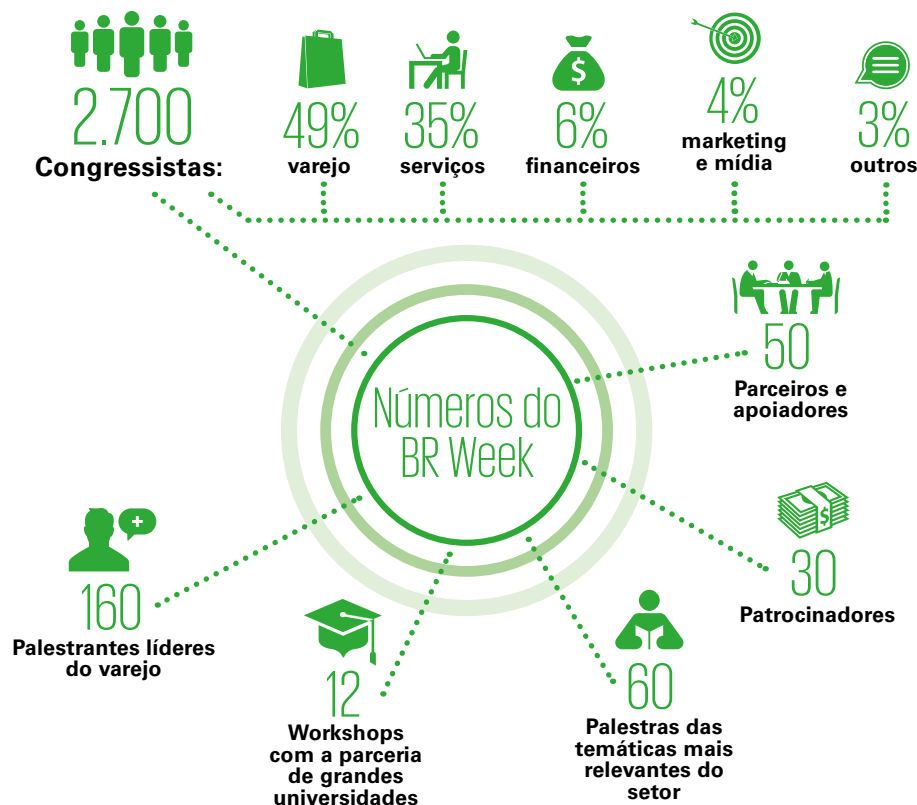
Para se antecipar às mudanças e obter vantagem competitiva, as empresas estão se transformando em omni business, ou seja, mantêm-se disponíveis para o consumidor em todos os canais simultaneamente e totalmente integradas com o cliente no foco das atenções. Essa é a conclusão da pesquisa Global Consumer Executive Top of Mind, realizada pela KPMG International e pelo The Consumer Goods com 400 executivos dos setores de varejo e produção de bens de consumo de 27 países.

Trinta e dois por cento dos participantes dizem que, até 2018, planejam transformar suas operações de varejo de canal único em multicanal ou em todos os canais simultaneamente (omni-channel). Isso significa que uma empresa é capaz de responder às necessidades dos clientes por meio de todos os canais e a qualquer momento durante suas compras. Essas empresas ainda se caracterizam por se manter integradas digitalmente – incluindo não somente canais de vendas, mas também de produção, de estoque, de marketing, de vendas, de pagamentos e de distribuição.

A opinião de 42% dos respondentes é de que seus clientes já esperam uma experiência ininterrupta pelos canais de venda – especialmente a geração influente, nascida de 1980 a 2000. "O cliente é o novo ponto de venda. Para competir em um mercado global com uma demografia que muda constantemente, até mesmo os atuais varejistas e fabricantes de bens de consumo que são os melhores em sua categoria precisam ter um entendimento mais profundo



Roberto Meir afirma que varejistas sofrem um choque de modernidade e precisam rever seus modelos de negócios



e multidimensional de seus clientes”, afirma Willy Kruh, global *chair* da prática de *Consumer Markets* da KPMG International.

Para Roberto Meir, CEO do Grupo Padrão, a integração ainda é complexa e sempre será necessário um elemento humano para fazer diferença. O consumidor escolhe o canal, mas, para a empresa, é muito custoso manter todos os canais relevantes e eficientes. Para o varejista, ainda é conveniente ser líder em um canal, não em todos”, opina.

Análise de dados

A hipercentralização no cliente tem gerado uma atenção maior por meio de análise de dados (Data & Analytics) avançada e tecnologias inteligentes que monitoram e que preveem o comportamento do consumidor quase

em tempo real, proporcionando, assim, produtos e experiências personalizadas quando, onde e como o cliente quiser. Os executivos que participaram da pesquisa disseram que estão investindo significativamente em uma análise de dados e em tecnologias mais inteligentes. O uso de técnicas como a análise preditiva, a análise do caminho percorrido pelo cliente até o momento da compra e a inteligência artificial deverá duplicar ao longo dos próximos dois anos. “As empresas precisam coletar e analisar a maior quantidade possível de dados circunstanciais, situacionais e comportamentais para que possam começar a entender por que, quando e como um consumidor toma uma decisão de compra em um determinado momento. No entanto, isso não deve prejudicar os princípios de um bom atendimento ao cliente,” alerta Kruh.

Expectativas mal atendidas

Se, por um lado, as empresas intencionam fazer altos investimentos em tecnologias de análises sofisticadas, por outro, ainda necessitam atender às expectativas mais básicas dos clientes, conforme um levantamento realizado com 7.100 consumidores em 19 países.

De acordo com a pesquisa, os consumidores classificam as políticas de devolução e as opções de pagamento como os dois principais pontos que eles levam em conta quando precisam escolher a marca ou o varejista (o ponto de consideração número um foi preço competitivo). Os executivos do setor, contudo, pensavam que esses fossem os dois pontos menos importantes para os clientes.

Segundo esse relatório, mais de 75% dos consumidores dizem que seu principal critério de compra consiste em informações detalhadas e transparentes sobre os produtos, e, ainda assim, somente 42% dos executivos do setor acham a transparência importante. E mais da metade dos consumidores classifica as considerações ambientais e éticas como muito importantes para a sua decisão de compra, um percentual novamente subestimado pelos executivos do setor.

O comportamento dos consumidores mudou. Agora eles:

- Estão mais conscientes
- São mais conectados
- Preocupam-se com o meio ambiente e a saúde
- Importam-se com a experiência de compra

Garantia de transparência

Prática de asseguarção aumenta entre as parceiras de grandes operações para atestar a qualidade das informações reportadas

A asseguarção vem crescendo e ganhando maior visibilidade, dado o valor agregado que gera em temas específicos e de grande importância para a indústria. Além disso, difere substancialmente do escopo da auditoria das demonstrações financeiras e se configura por oferecer um tratamento multidisciplinar, fornecendo um leque mais variado de informações e dados reportados pelas organizações.

Essa prática, mais conhecida pelo termo em inglês assurance, pode respaldar uma enorme gama de procedimentos, como certificações de cláusulas contratuais e exigências legais ou regulatórias, conferindo mais transparência ao processo. Embora não seja exatamente uma novidade, o assurance começa a ocupar um importante espaço nos negócios que demandam grandes parcerias, como nas atividades de exploração, desenvolvimento e/ou produção em setores como os de energia, de transportes e de óleo e gás para fins de compartilhamento de informações com os parceiros e com o próprio mercado.

Nesse último setor, particularmente, o assurance se mostra eficaz diante dos acordos de operações conjuntas, os chamados JOAs (do inglês Joint Operation Agreement). Basicamente, o JOA é um instrumento particular firmado entre empresas petrolíferas consorciadas para estabelecer os direitos e as obrigações, os aspectos técnicos, os operacionais, os financeiros e os contábeis de cada parte. Ele também estabelece qual consorciado será o “operador” do projeto responsável por conduzir todo o trabalho de campo, contratação, etc., e qual será o

“não operador”. O acordo prevê regras específicas sobre a deliberação de assuntos em comum e pode requerer subcomitês técnicos, contábil-financeiros, entre outros, com funções consultivas.

O sócio-líder da prática de Óleo e Gás da KPMG no Brasil, Anderson Dutra, comenta que, nesse processo, o relatório de asseguarção tem a função de atestar que as informações e/ou as obrigações entregues por uma das partes no acordo estão em conformidade com as exigências contratuais. Suponha-se, por exemplo, que uma empresa participante do consórcio precise reembolsar sua parceira em custos incorridos em operações nas reservas de petróleo e gás. Esse valor pode ser determinado com base nos cálculos do trabalho homem/hora, ou seja, existe uma tabela com taxas e valores estabelecidos por hora de cada profissional alocado diretamente no projeto, que segue critérios de precificação e, conforme contrato, deve ser certificado por órgãos independentes. Nesse caso, o relatório de asseguarção, por meio de metodologias e procedimentos padronizados, pode ratificar a veracidade dos dados utilizados para o cálculo da taxa horária adotada para o reembolso das horas incorridas por cada profissional alocado pelo operador no projeto.

De acordo com Raphael Vianna, sócio-diretor da KPMG no Brasil, a asseguarção, nesse caso, ainda funciona como um instrumento que pode evitar futuros debates entre as partes. “A asseguarção, ao certificar uma determinada cláusula contratual, uma exigência legal ou regulatória, auxilia, de forma proativa, a justificar e explicar determinados aspectos da operação”, conclui. **BM**



O que é assurance

O assurance, ou asseguarção, consiste na realização de serviços independentes para atestar a qualidade ou a veracidade de informações de determinado escopo a um terceiro, como um parceiro comercial, conselhos de administração, comitês de auditoria ou o próprio mercado.

A prática de assurance é realizada por meio de metodologias bem definidas e pode incluir a auditoria independente de demonstrações contábeis, porém é mais abrangente que os tradicionais serviços, sendo aplicada em aspectos específicos e bem delimitados. Entre as configurações possíveis, estão as atestações econômico-financeiras de processos, cláusulas contratuais ou sistemas específicos, um modelo de decisão, a qualidade de uma matéria-prima ou até mesmo um produto.

A utilização de assurance torna as informações disponibilizadas pelos agentes econômicos mais transparentes e confiáveis, contribuindo de forma relevante para o aumento da governança nas organizações.

Temas tratados pelo assurance



Indicadores de performance (KPI)



Dados



Receita e Custos



Assuntos regulatórios



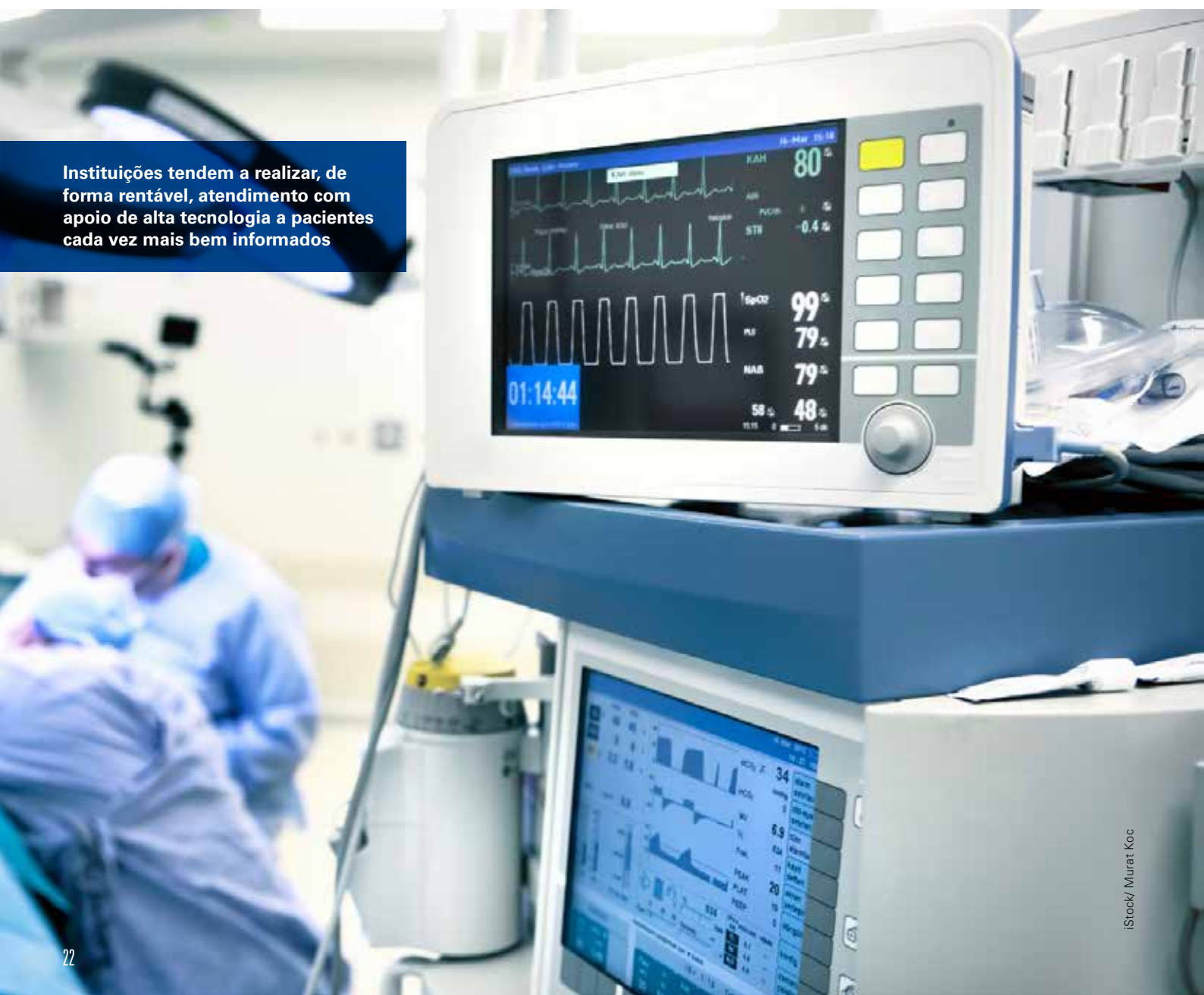
Reportes corporativos, o que vai muito além das demonstrações financeiras

Setor de óleo e gás tem se beneficiado do assurance em cláusulas específicas dos acordos de operações conjuntas, os JOAs

Dilemas da Saúde

Com tantos desafios econômicos e riscos de perda de rentabilidade, as instituições do setor têm aumentado seus esforços para melhorar a gestão financeira e da qualidade. Nesta reportagem, especialistas e gestores traçam um cenário crítico, mas também repleto de oportunidades

Instituições tendem a realizar, de forma rentável, atendimento com apoio de alta tecnologia a pacientes cada vez mais bem informados



O sistema de saúde é bastante pulverizado e desigual no Brasil. Sua rede de serviços, além de consultórios, ambulatorios e laboratórios, inclui cerca de 6,5 mil hospitais, sendo 2,5 mil privados com fins lucrativos, 1,5 mil privados sem fins lucrativos e 2,3 mil públicos. Com realidades completamente distintas, todas essas instituições refletem a ambiguidade do setor, que tem um pé fincado em velhos desafios e outro direcionado para um futuro de inúmeras possibilidades tecnológicas e avanços em diversos campos.

Entre os antigos problemas a superar, estão o aumento dos custos, a falta de eficiência da gestão e da capacitação e a pouca oferta de serviços com preço acessível. Já o futuro aponta para as transformações que o setor deve encontrar seguindo a evolução dos negócios, as tendências globais e os avanços tecnológicos. Desse modelo, surgem ainda outras necessidades, como o atendimento com qualidade a pacientes mais bem informados e que demandam alta tecnologia, sem que se perca, com isso, a rentabilidade dos negócios.

Mas, para entender melhor o que se passa no sistema de saúde, é preciso, primeiro, esmiuçar alguns desses desafios que, conforme explica o CEO do Hospital Sírio-Libanês, Paulo Chapchap, são diferentes. Ele afirma que é necessário separar nessa análise a saúde pública da suplementar (privada). Na área de saúde pública, por exemplo, existe uma dificuldade de acesso da população em todos os níveis: primário, secundário e terciário, em razão da menor disponibilidade de serviços. Há ainda, dificuldades de gestão, não só por carência de recursos, mas também por um sistema de gerenciamento repartido entre municípios, Estados e, sucessivamente, com Governo Federal, que é o maior financiador da saúde. "Há uma alocação de responsabilidade aos municípios e Estados de forma desproporcional aos recursos que eles têm. Além disso, temos consciência de que o Governo gasta mais do que arrecada, e isso não é sustentável. Houve cortes e há risco de a saúde ser mais afetada".

Na área suplementar, Chapchap comenta que as dificuldades são outras. O setor começa a sofrer o impacto do desemprego - cerca de 1,5 milhão de



**Paulo Chapchap,
CEO do Hospital Sírio-Libanês,
acredita que a prevenção deve ser
intensificada a ponto de se tornar
um negócio sustentável**

postos de trabalho foram fechados no ano passado - , o que provocou a migração dos pacientes dos planos de saúde empresariais para os serviços públicos, já saturados. Há também o incremento de custos com a alta da inflação sofrida nos últimos dois anos, causando dificuldade de sustentabilidade dos prestadores de serviços e operadoras de saúde. "Os desempregos aumentam, os preços das operadoras sobem, as margens diminuem e cai a capacidade de investimentos em capacitação, inovação e tecnologia", avalia.

Diante desse cenário, o setor de saúde precisa buscar um reposicionamento para garantir a continuidade dos negócios. Segundo Marcos Boscolo, sócio de auditoria e líder de saúde e educação da KPMG no Brasil, esse movimento passa, obrigatoriamente, por um alicerce natural de melhoria na gestão e na rentabilidade, qualificação da força de trabalho, pesquisa, desenvolvimento de novos produtos e serviços, além de investimentos e utilização de tecnologia em suas mais variadas possibilidades. "Algumas instituições de saúde estão conseguindo seguir nesse caminho, mas a maioria delas agoniza em função das dificuldades financeiras, escassez de

mão de obra eficiente e infraestrutura deficitária", comenta.

Os obstáculos, no entanto, podem gerar oportunidades. É o que acredita o CEO do Sírio-Libanês, ao afirmar que uma delas dependeria da maior integração entre os prestadores de serviços públicos e privados. De acordo com Paulo Chapchap, as parcerias público-privadas (PPPs) representam um caminho possível para a melhora da saúde da população em geral. "Hoje são desenvolvidos contratos de gestão e convênios para que organizações sociais façam a gestão de aparelhos públicos. Esse modelo deve se expandir e oferecer uma cobertura nacional maior do que a existente hoje", afirma, acrescentando que as PPPs também poderiam contribuir com mais investimentos para os prestadores de serviços de saúde pública.

Prevenção

De acordo com especialistas, as instituições também encontram possibilidades de aumento de rentabilidade ao focar em ações de prevenção e melhora do acesso à saúde primária, que não só elevam as



**De acordo com Marcos Boscolo,
sócio da KPMG, setor precisa se
reposicionar para assegurar a
continuidade dos negócios**



SUS sob pressão

O Brasil tem cerca de 206 milhões de habitantes. Destes, 48,8 milhões possuem plano privado de saúde e 157,2 milhões dependem do Sistema Único de Saúde (SUS). De acordo com informações compiladas por Marcos Boscolo, sócio de auditoria e líder de saúde e educação da KPMG no Brasil, o número de beneficiários em 2005 era de 35 milhões e, ao longo dos últimos 10 anos, apresentou crescimentos sucessivos, atingindo 50,4 milhões em dezembro de 2014. Com o aumento da instabilidade econômica e do desemprego, o número de beneficiários dos planos privados de saúde passou a apresentar constantes retrações, atingindo 48,8 milhões em março de 2016. A situação coloca o SUS sob ainda mais pressão em função do aumento do número de pessoas desassistidas de planos privados de saúde.

Outro aspecto relevante está relacionado à desigualdade no acesso à saúde suplementar entre as diversas regiões do Brasil, conforme demonstrado a seguir:

População com plano de saúde por região do Brasil.

Norte	Nordeste	Sudeste	Sul	Centro-Oeste
11 %	12,3 %	38,2 %	24,1 %	19,1 %

possibilidades de tratamento e de cura como também reduzem os custos. “A identificação tardia de doenças crônicas aumenta o número de pacientes que necessitam de internação, tratamentos mais intensos e mais caros, além de intercorrências mais complexas, como, por exemplo, transplante de órgãos, elevando demais os custos com saúde. Dessa forma, investimentos em políticas de prevenção são fundamentais”, afirma Boscolo.

O CEO do Sírio-Libanês partilha da mesma opinião de Boscolo. Ele afirma que é necessário reestruturar e intensificar as medidas de prevenção para tornar esse mercado rentável. “Precisamos fazer muito mais prevenção, porque hoje os prestadores de serviços e os fornecedores de insumos e de aparelhos têm mais sucesso quanto mais acidentes ou doenças ocorrem. Só vamos resolver a situação quando a prevenção se tornar um bom negócio”, avalia Chapchap.

De acordo com ele, uma das soluções é melhorar a remuneração dos prestadores de saúde para que eles possam focar seus projetos e planejamentos com base em estratégias de prevenção. “Existem alguns mecanismos de remuneração por capitação (per capita), por exemplo, que poderiam favorecer o desenvolvimento dos serviços de atenção primária, porque é aí que vai se dar a aplicação dos protocolos de prevenção ou diagnóstico precoce”, pontua. “Além disso, deve haver uma migração de financiamento dos serviços mais sofisticados para a prevenção, de

modo que possamos melhorar a saúde da população como um todo”, sugere.

Longevidade

As instituições de saúde tendem a buscar novas soluções em tecnologias e novas formas de acolhimento, como o homecare, além de outros protocolos, para reduzir os impactos dos custos em uma situação que em breve vai se intensificar no Brasil: o envelhecimento da população. O padrão etário do País se elevará nas próximas décadas, de modo que haverá necessidade de novas formas de atendimento a esse perfil de paciente. Dados atuais, compilados por Boscolo, apontam que o prazo médio de internação de uma pessoa na faixa etária de 30 a 44 anos é de 2,7 dias (o custo médio dessa internação fica em torno de R\$ 2.666), enquanto o prazo médio de internação de uma pessoa na faixa etária de 75 a 89 anos é de 9,9 dias (custo médio de R\$ 5.372 na internação).

Capacitação profissional

Por fim, vale ressaltar os desafios do setor quando se trata de gestão de pessoas. Especialistas apontam escassez de pessoal qualificado, necessidade de capacitação e de formação de mão de obra em determinadas especialidades, dificuldade na retenção de talentos e de alocação de profissionais em regiões mais distantes dos grandes centros. “A evolução do saber na área da saúde é tão rápida que, para um tratamento adequado, é preciso

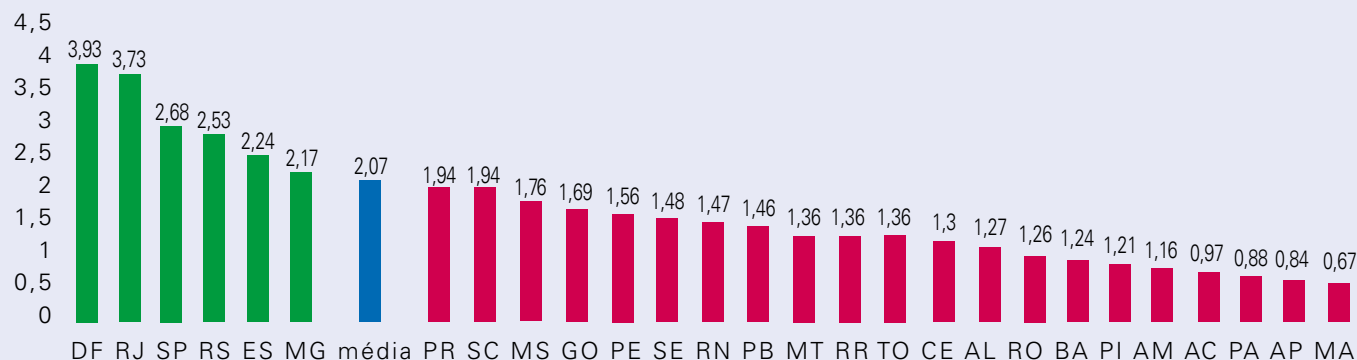
que ocorra capacitação permanente na utilização de novos métodos diagnósticos e terapêuticos e novas formas de reabilitação. No Brasil, devido às dificuldades que sofre a área da educação, em todos os seus níveis, essa necessidade de capacitação e desenvolvimento profissional permanente é ainda maior, porque temos dificuldades de formação básica nas várias profissões da área da saúde”, diz Paulo Chapchap.

O CEO defende a implantação de um sistema de avaliação permanente das competências em todos os níveis da formação, de escolas técnicas à faculdade, de forma que as deficiências sejam corrigidas progressivamente.

Com relação à retenção de talentos, Chapchap afirma que, em razão da retração econômica, as empresas não têm sofrido com a evasão de seus profissionais. “Isso não é bom, porque, quando existe essa pressão para se reter talentos, as empresas precisam tratar cada vez melhor seu corpo de colaboradores para não perdê-los. Com o mercado desaquecido, não há essa ameaça e as empresas às vezes diminuem seus investimentos em capacitação profissional, o que é uma pena”, afirma. “Em resumo, desde que a cultura seja favorável, que os colaboradores estejam engajados e haja dedicação das instituições para a permanente capacitação, não há dificuldade em se reter talentos”, conclui. **BM**

Os dados apontam que, nas regiões Norte e Nordeste, quase 90% da população depende da saúde pública. “Se cruzarmos essa informação com a do número de médicos por mil habitantes, apresentada abaixo, veremos que as regiões mais dependentes do SUS são as que menos médicos por habitante possuem”, analisa.

Médicos por mil habitantes



Getty Images/Blend Images

O que pensam os gestores da saúde?

Pesquisa traça um panorama dos problemas e oportunidades na visão de executivos do setor

A KPMG no Brasil elaborou uma pesquisa sobre as Oportunidades e Tendências do Setor de Saúde no Brasil com o objetivo de fomentar o debate e gerar informações relevantes para o setor. Participaram cerca de 128 executivos da área da saúde, representando hospitais e clínicas especializadas, empresas de homecare e de diagnósticos, além de operadoras das regiões Nordeste, Sul e Sudeste das áreas pública e privada (com e sem fins lucrativos).

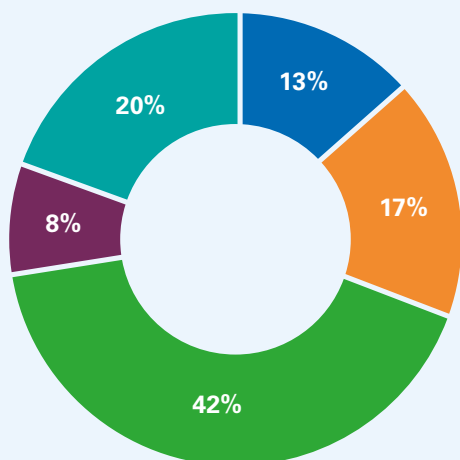
A pesquisa abordou temas como desafios, tendências, oportunidades, utilização de novas tecnologias, barreiras de

crescimento e ingresso de capital estrangeiro, entre outros aspectos.

Questionados sobre qual é o maior desafio na gestão da instituição, 42% apontaram a dificuldade no gerenciamento de pessoas (qualificação, capacitação, reconhecimento e retenção). Vinte por cento relacionaram dificuldades de planejamento e comunicação clara com objetivos e metas, enquanto 17% indicaram o gerenciamento de custos como principal dificuldade.

Capa

O maior desafio na gestão da sua instituição é:

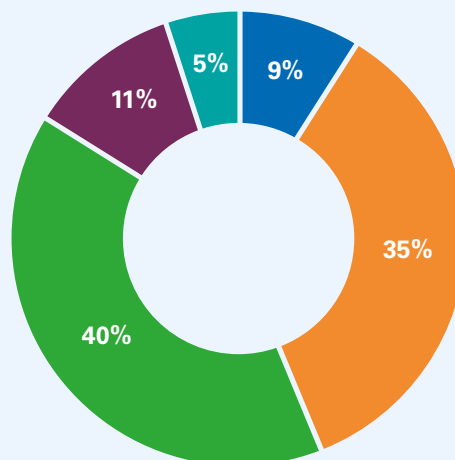


- Gerenciar o fluxo de caixa: recebimento das operadoras e pagamento a fornecedores
- Gerenciar os custos, prestadores de serviços, fârmacia e OPME
- Gerenciar pessoas: Qualificação, capacitação, reconhecimento, retenção etc.
- Inovação
- Planejamento e comunicação: visão clara e alinhada de objetivos

A maior preocupação está relacionada à atual crise econômica, na visão de 47% dos entrevistados, enquanto 28% demonstraram impossibilidade de fazer planos de médio prazo em razão das incertezas do País.

Do total de entrevistados, 86% relataram impactos negativos nos negócios em função da instabilidade na economia, seja pela redução da demanda, seja pelo aumento dos custos. Nove por cento não se sentiram afetados, enquanto apenas 5% afirmaram ter sido impactados de forma positiva.

A atual crise econômica tem afetado negativamente seus negócios?



- Nenhum impacto
- Sim, aumentando os custos
- Sim, aumentando os custos e retraindo a demanda e receita
- Sim, retraindo a demanda e receita
- Trouxe impactos positivos com aumento de receita e rentabilidade

Ainda em se tratando de crise, 33% dos participantes citaram que houve aumento do prazo médio de recebimento. Porém, outros indicadores negativos foram percebidos, como o aumento no volume de glosas (não pagamento pelos planos de saúde), dificuldades nos processos de recursos de glosas, aumento do volume de exames não autorizados e aumento de inadimplência de pacientes particulares.

No caso da rede pública, a falta de leitos é uma questão central de discussão da qualidade dos serviços prestados à população dependente do SUS. De acordo com os executivos do setor, a saída para aumentar o número de leitos na rede pública não está relacionada à construção de novos hospitais, uma vez que apenas 1% entende que esse seria o melhor caminho. Para 41% dos entrevistados, a solução para a falta de leitos deveria vir da melhoria na gestão das entidades públicas, garantindo mais eficiência na administração dos recursos. Complementando essa afirmação, outros 39% entendem que o aumento das PPPs seria a melhor saída. Há um entendimento de quase 80% dos participantes de que uma melhor gestão dos recursos já disponíveis na saúde poderia contribuir para a redução da falta de leitos na rede pública.

Para 55% dos entrevistados, a criação de PPPs seria a melhor opção para aumentar o acesso à saúde da população mais desassistida e fora dos grandes centros. Já 20% acreditam que o melhor caminho seria por meio da ampliação de programas como o médico da família e 16% entendem que deveria ocorrer



aumento no número de unidades básicas de atendimento nas diversas regiões.

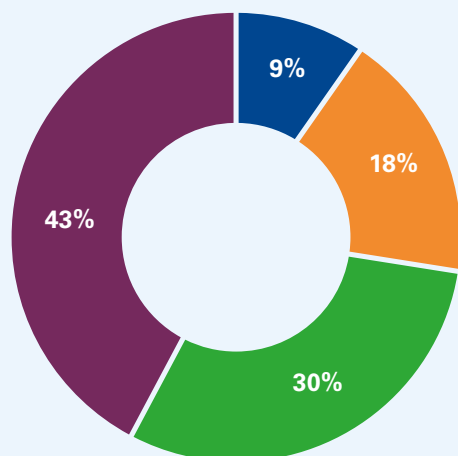
Estratégias, expansão e fontes de financiamento

Num cenário de retração de demanda, as instituições estão focando suas ações em políticas que visam melhorar a gestão administrativa e financeira e implementar estratégias para a redução de custos. Esses temas foram reportados por 59% dos entrevistados como as principais estratégias para aumentar a rentabilidade. Outro item de destaque, com 16%, foi a intenção de investimentos em programas de inovação de serviços e produtos. Nas duas perguntas efetuadas relacionadas ao

aumento de rentabilidade, os resultados apontaram para a redução de custos e despesas e busca por especialização e capacitação do corpo clínico.

Apesar dos dados captados com relação aos impactos da crise, 91% das instituições possuem intenção de expandir os negócios nos próximos dois anos. A estratégia consiste na abertura de novas unidades para 39% das instituições, 21% em aumento na capacidade de atendimento (número de leitos, atendimentos, etc.) e 20% no aumento do portfólio de produtos. Chama a atenção o interesse pela expansão por meio de fusões e aquisições, reportado por 14% das instituições.

Sua instituição tem intenção de expandir os negócios nos próximos dois anos?



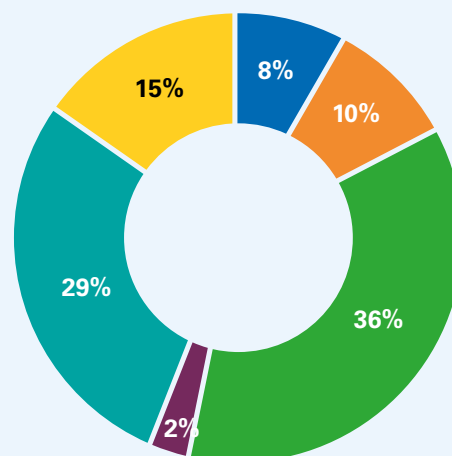
- Não tenho intenção de expandir
- Sim, com alteração na estratégia (região, produto, serviço e cliente)
- Sim, em outra região, mas no mesmo segmento (produto, serviço e cliente)
- Sim, na região em que atuo e no mesmo segmento (produto, serviço e cliente)

Principais tendências

As políticas públicas de prevenção e a autogestão de saúde têm sido elementos cada vez mais utilizados globalmente para prevenir, identificar e tratar precocemente certas doenças. No Brasil, esse modelo da saúde ainda é pouco utilizado e, de acordo com os dados da pesquisa, o maior impeditivo, com 64% das respostas, é a falta de conhecimento das pessoas nesse tipo de atividade. A falta de tecnologia e de habilidades médicas em atender pacientes que fazem a autogestão de saúde também é obstáculo a esse modelo.

Outro desafio constatado por 36% dos respondentes para os próximos anos foi o envelhecimento da população. Já 69% dos entrevistados entendem que o aumento da longevidade poderá gerar rentabilidade aos negócios, desde que haja inovação e adaptação de produtos a esse novo perfil de paciente.

Quais os principais desafios para o setor de saúde nos próximos anos?



- Aumento da rentabilidade perante a retratação econômica do País
- Avanços em pesquisas, desenvolvimento e tecnologia
- Envelhecimento da população
- Escassez de mão de obra
- Falta de investimento do Governo
- Qualificação de mão de obra

Em se tratando de oportunidades, 46% dos entrevistados concordam que o big data será um grande aliado na medicina nos próximos anos, enquanto 11% já o utilizam na gestão da instituição. Por outro lado, 40% dos entrevistados ainda desconhecem o big data e seus benefícios.



Outras conclusões da pesquisa:



90%

São contra a volta da CPMF



49%

Avaliam o programa Mais Médicos como positivo, porém, mal planejado e mal executado



81%

Afirmam que a Lei 8.080/1990, que permite a participação de capital estrangeiro na saúde, proporcionará crescimento ao setor, ampliará o acesso à saúde e trará novas tecnologias



67%

Consideram as campanhas de prevenção a doenças como "parcialmente adequadas"; pois não são efetuadas de forma recorrente e não cobrem todas as doenças necessárias



51%

Entendem que uma das formas de incentivar o crescimento do setor privado seria por meio do aumento dos valores de repasse do SUS



63%

Acreditam que, no curto ou longo prazo, os hospitais passem a alienar seus imóveis, seguindo a tendência de vários setores, focando a gestão apenas no negócio de saúde

Entrevista

Saúde do futuro

Mark Britnell explica as principais dificuldades e tendências do setor no mundo

Como a tecnologia impactará a saúde nos próximos anos?

O ritmo do desenvolvimento da tecnologia é um dos tópicos mais interessantes no mercado de saúde. É verdade que, comparado com outros setores, Healthcare tem se transformado mais lentamente nesse quesito e resistido a inovações como self-service e big data, que revolucionaram bancos, canais de compras, transporte e entretenimento. No entanto, vejo como essa mudança está acontecendo ao redor do mundo, seja no crescimento de conversas no smartphone em Israel, pela home telecare em Singapura, seja, ainda, pelas clínicas de varejo nos Estados Unidos. A KPMG produziu recentemente um estudo colocando de lado todos os exageros inerentes a esse assunto, evidenciando, de forma direta, como a tecnologia pode melhorar a saúde, tornando-a mais eficiente. O relatório "Saúde Digital: céu ou inferno?" pontuou sete ganhos significativos com possibilidade de fazer a grande diferença:

- Uso de decisão apoiada e fluxos operacionais padronizados, sistematizando o cuidado com o paciente e, dessa forma, reduzindo variações e contribuindo para uma tomada de decisão mais eficaz.
- Oferecimento de ferramentas ao paciente, criando um modelo "self-service" de cuidado.
- Dados que podem pro-ativamente fazer a intervenção precoce do tratamento do paciente, garantindo seu bem-estar.
- Coordenação da prestação dos cuidados de forma que desperdícios, esforços duplicados e fragmentações sejam eliminados.
- Expansão do acesso a especialistas com devida expertise, visando encurtar a cadeia de referência e reduzir readmissão de pacientes.



Divulgação

Mark Britnell
Líder Global da Prática de Healthcare da KPMG. É autor do livro "Buscando o Sistema de Saúde Perfeito", publicado pela editora Palgrave Macmillan

- Otimização da gestão de recursos através de um modelo mais científico de fluxo de pacientes e agendamento do quadro de colaboradores.
- Criação de ciclos contínuos de aprendizagem por meio de combinação de dados, melhoria científica e desenvolvimento organizacional.

O setor de saúde pode lidar com sucesso perante o envelhecimento das populações?

As pessoas estão tão acostumadas a falar a respeito do envelhecimento da população como uma ameaça, que se esquecem da enorme possibilidade que isso abre à sociedade. Indiscutivelmente, há desafios nesse cenário, considerando que pessoas mais velhas tendem a usar mais o sistema de saúde pagando menos por ele. E não há dúvida de que o aumento da necessidade do cuidado com o paciente será enorme e que tendências de envelhecimento populacional estão rapidamente se espalhando em países com menor renda. Estima-se que, até 2050, 68% da população acima de 80 anos estarão

vivendo na Ásia e na América Latina. No entanto, estou otimista com relação à forma como lidaremos bem com essa situação. A KPMG produziu um estudo chamado “Tendências globais no cuidado da população envelhecida” (Global trends in aged care), documentando os altos níveis de inovação e de investimento dedicados a esse setor. No meu livro também mostro uma variação grande de políticas inéditas que estão sendo buscadas visando melhorar o cuidado informal. Singapura é um exemplo de quem recentemente criou um incentivo tributário para cidadãos que morem perto de seus pais já envelhecidos.

Para obter sucesso nesse campo, dois fatores serão determinantes: os governantes não devem se assustar com o tamanho do desafio (algo que é muito comum no momento), e precisam desenvolver respostas estratégicas que envolvam toda a sociedade, incluindo supermercados, moradias, utilidades públicas, transporte, educação e, acima de tudo, as próprias pessoas de mais idade.

Quais são os maiores desafios para a saúde em países desenvolvidos? São os mesmos dos países em desenvolvimento?

Durante meu período como Chairman para a área de Healthcare na KPMG, trabalhei em mais de 60 países em, aproximadamente, 250 ocasiões. Cada vez mais eu vejo uma crescente preocupação de todos os sistemas de saúde com as mesmas prioridades: intensificar a prevenção, aumentar os cuidados primários iniciais, transformar hospitais em sistemas de saúde, reformar o capital humano envolvido, integrar a população envelhecida e encorajar pacientes a assumir o controle de sua saúde. No Brasil, você perceberá que todos esses itens são desafios comuns. Em termos de soluções, sempre digo que todo país tem algo a ensinar e algo a aprender. Em saúde, as grandes ideias podem vir tanto de países de renda baixa ou média, quanto da Europa e dos Estados Unidos. Nosso relatório “Necessidade é a mãe da inovação” descreve todos os bem elaborados modelos que cresceram na África, Ásia e América Latina e que inspiraram mudanças com sucesso em outros lugares do mundo. O uso de profissionais da saúde dentro dos bairros e comunidades no Brasil é um exemplo

que serviu de inspiração como modelo de cuidado com o paciente e que agora está sendo usado pelo País de Gales e também no norte da Inglaterra.

E quais são os desafios do Brasil, especificamente?

Acredito que algumas das principais inovações que ainda estão por vir se relacionam à redução da desigualdade na saúde. O desenvolvimento sustentável de metas estabeleceu uma ambição em atingir uma cobertura universal de saúde até 2030. O Brasil é visto como um líder em exemplo de como expandir rapidamente o acesso à saúde para toda a população através de modelos com bom custo. Mesmo assim, desigualdades ainda existem entre as comunidades e Estados. Penso que a redução da desigualdade na saúde é um aspecto com que os países, cada vez mais, têm dificuldades em lidar.

Como é possível reduzir os custos com a saúde?

É comum falarmos em “achatar a curva de custo” em vez de reduzir gastos gerais em saúde. Como o Brasil tem uma enorme quantidade de necessidades não supridas, falar em enxugar gastos é algo irreal. Temos vários exemplos de países que redesenharam o serviço de saúde aumentando a qualidade e controlando os custos. Alguns exemplos que vejo, e que são pertinentes para a América Latina, são as redefinições dos modelos de pagamento: provedores são incentivados diretamente pelos resultados e não pelo volume. Todo movimento de cuidado responsável à saúde nos Estados Unidos está mostrando sinais iniciais de sucesso através da mudança no modelo de remuneração. Com isso em vista, a KPMG publicará, em breve, um relatório mostrando resultados espetaculares em uma cidade chinesa que mudou o modelo de remuneração por resultados atingidos e não por volume. Focar em cuidados básicos iniciais em saúde, e tê-los como prioridade de investimento futuro, é outra forma comprovada de sucesso para suprir as necessidades de saúde com baixo custo.

Normalmente cito o modelo de Israel como o “segredo ainda guardado na saúde global”. Como o país possui alguns poucos fortes players controlando tanto os hospitais quanto os cuidados iniciais e básicos ao paciente, consegue

disponibilizar bons incentivos para manter o bem-estar das pessoas e prevenir gastos com tratamentos reativos e severos com custo mais alto. Por fim, há vários exemplos de iniciativas privadas com sucesso no estabelecimento de parcerias público-privadas. A Espanha, em particular, tem tido um número significativo desse tipo de aliança no setor hospitalar. O problema é que tais projetos são complexos para serem criados e também há um grande número deles que falhou. Os países precisam de bons conselhos e uma análise cuidadosa para assegurar que qualquer acordo funcione pensando em lucro e ganho público.

Como o setor de saúde estará em dez anos? Quais as principais mudanças e seus impactos?

Vejo que algumas das mudanças mais profundas que vivenciaremos no setor de saúde na próxima década envolvem a genômica – o campo crescente dentro de diagnósticos e tratamentos personalizados para cada paciente respeitando seu DNA. Estamos apenas no início do real entendimento do impacto em potencial dessa ferramenta, mas é evidente o quanto ela pode reduzir uma grande quantidade de desperdício e danos desnecessários ao paciente, que terá o tratamento correto desde o início.

O varejo e o mercado de telecomunicações também terão um papel muito mais importante dentro do sistema de saúde. Novas formas de pagamento estão atraindo muito a atenção de drogarias, supermercados e desenvolvedores de aplicativos. Algumas dessas indústrias têm um entendimento mais sofisticado sobre como seu consumidor se comporta quando comparado com as organizações dentro do mercado de saúde. Além disso, a combinação de dados do consumidor, inteligência artificial, dispositivos portáteis e tecnológicos oferecem o potencial para um modelo totalmente diferente de entrega de cuidados ao paciente quando comparado com as estruturas tradicionais de hospitais e salas de espera de médicos. Por fim, cuidados paliativos são seriamente subdesenvolvidos na maioria dos países ao redor do mundo, mas acredito que grandes mudanças estão vindo, de modo que a atenção para “uma boa morte” se tornará um importante marco na qualidade dos cuidados de saúde com os pacientes.



Dependência de princípios ativos e baixa competitividade deixam Brasil em desvantagem em relação a outros países

De 2011 para 2014, o Brasil passou de 10º para o 6º maior mercado mundial do setor farmacêutico, e caiu uma posição em 2015 devido, principalmente, à significativa desvalorização do real. Com um sistema de saúde pública gratuito e universal, o SUS (Sistema Único de Saúde), o principal consumidor é o Governo Federal, e também as diversas secretarias de saúde dos Estados e municípios, que exercem grande participação na compra de medicamentos. Ainda objetivando a redução dos custos de saúde, várias parcerias público-privadas já foram celebradas (o conceito é que, após o término contratual, o know-how seja transferido do laboratório privado para um laboratório público).

O varejo de medicamentos registrou, no primeiro trimestre de 2016, aumento de 10,6% contra o crescimento de 15,1% no mesmo período do ano passado, segundo a Interfarma (Associação da Indústria Farmacêutica de Pesquisa), com base nos dados do IMS Consulting Group. Na opinião de Leonardo Giusti, sócio-líder de Life Sciences da KPMG no Brasil, a indústria farmacêutica é um dos últimos setores econômicos a sentir os efeitos de uma crise econômica, e a queda no crescimento demonstra que a crise demorou, mas chegou ao setor. Até 2014, o crescimento da indústria farmacêutica foi bastante expressivo, sempre acima dos dois dígitos, e, em 2015, o crescimento ficou em, aproximadamente, 9%. “Diante dos cenários atuais, o desafio para 2016 é manter o volume

interno e a posição no ranking mundial, visto que existiam projeções desenhadas em 2013/2014 para nosso mercado na quarta colocação já em 2016”, comenta Giusti.

O setor ainda tem passado por queda contínua de rentabilidade. “Há estudos demonstrando que o reajuste dos preços, que é controlado pela Anvisa, tem ficado abaixo da inflação e também abaixo da composição da mão de obra e da variação cambial, que são os principais componentes da cadeia de custos, afirma Giusti. “O aumento de preços praticado em 1º de abril, de quase 12% para o consumidor final e em torno de 7% para a indústria, foi o maior dos últimos anos, mas ainda assim é menor que a perda acumulada do mesmo período”, completa.

A queda da rentabilidade também reside, de acordo com Antônio Britto, presidente-executivo da Interfarma, nas dificuldades de o País simplificar questões regulatórias e que favorecem a burocracia, como a demora para a liberação de cargas importadas e as aprovações e licenças necessárias para a indústria operar.

O último fator, na opinião de Britto, é a dependência do Brasil por princípios ativos, uma vez que importa quase 90% desses insumos. “Tivemos alguns anos de baixa cotação do dólar, e essa dificuldade ficou mascarada, mas, como exportamos



Panorama farmacêutico

Os desafios de um setor responsável por suprir a saúde de uma população longa e cada vez mais necessitada de medicamentos sofisticados

pouco, o dólar não beneficia o setor farmacêutico”, afirma. “A rentabilidade ainda é afetada pelo fato de termos a segunda maior carga tributária de remédio do mundo”, diz.

Outros fatores também estão na pauta da discussão setorial e têm pressionado todo o sistema de saúde, não só no Brasil mas mundialmente, principalmente longevidade e mudança do perfil de doenças. “Quarenta anos atrás predominava o perfil de doenças infectocontagiosas, as doenças agudas e, agora, estamos em um mundo novo, de longevidade da população e de doenças crônicas e degenerativas, com a companhia eterna das doenças e dos medicamentos”, comenta Britto.

Apesar dessas novas necessidades, em se tratando de saúde, o presidente-executivo da Interfarma acredita que o consumo de unidades não ocorre em ritmo maior porque o Brasil necessita de melhor estratégia de acesso que não seja a compra direta – que grande parte da população não tem condições de pagar – ou de total dependência do SUS, que não atende plenamente todos os casos. “O primeiro problema estratégico para o futuro da indústria farmacêutica é entender como o País vai atender uma demanda cada vez maior por produtos complexos e caros com uma estrutura de renda em serviços de saúde que não oferece acesso àquilo que é necessário”, pontua.

Mas, afinal, quais as dificuldades para o Brasil se tornar autossuficiente na produção dos princípios ativos? Para Britto, o País perdeu essa oportunidade quando a política de medicamentos genéricos foi efetivamente implementada, através da Lei 9.787 de 10 de fevereiro de 1999 – conhecida como Lei dos Genéricos. Segundo ele, a Lei não veio acompanhada de uma estratégia para a produção dos insumos. Atualmente, esse mercado é dominado pela China e pela Índia. “Acho que valeria a pena um esforço localizado para a produção de alguns princípios ativos que justifiquem, pelo menos, o atendimento ao mercado brasileiro e assim reduzir a dependência de importações e aliviar a pressão cambial – todavia não somos competitivos e, portanto, para exportar, a conta não fecha”, opina.

Se a autossuficiência é uma dificuldade do setor, exportar é um desafio maior, porque depende de competitividade, ou seja, de preço atraente, e de produtos sofisticados. “Há exceções, claro, algumas empresas se destacam nesse aspecto, mas, em geral, não temos preço atraente nem produto”, diz Britto.

O presidente-executivo da Interfarma comenta também que o Brasil está perdendo a corrida de inovação, requisita cerca de 500 patentes ao ano, enquanto a China e os Estados Unidos estão na casa de 20 a 60 mil. “Essa é a fotografia da balança comercial, que produz poucos produtos inovadores e

Indústria

sofisticados, com exceções das vacinas, e compra novidade dos outros países”, avalia. “Hoje, o Brasil exporta 1,5 bilhão de dólares e, ironicamente, mais de 70% dessa exportação é feita pelas multinacionais a partir de fábricas instaladas aqui, que produzem os medicamentos e enviam para suas matrizes. Então, precisamos de objetividade. Exportar o quê e para onde?”, completa.

Para Leonardo Giusti, da KPMG no Brasil, as exportações poderiam representar uma oportunidade para o setor em meio a este cenário de retração do mercado interno. Ele afirma que o Brasil pode buscar um reequilíbrio na balança comercial através de políticas de incentivo à exportação, principalmente olhando para mercados como o latino-americano e o africano. “Vejo oportunidade porque não há, nos nossos vizinhos da América Latina, indústria instalada nem órgãos reguladores da mesma qualidade, e o Brasil poderia suprir a região”, afirma.



Divulgação: Interfarma

Para Antônio Britto, presidente-executivo da Interfarma, oportunidades dependem de maior desenvolvimento científico

Oportunidades

Apesar do cenário de desafios do Brasil, Britto é otimista com relação às oportunidades. O aumento da expectativa de vida do brasileiro é uma delas, tanto para a ciência quanto para os empreendedores. “Ao contrário de outros negócios, o insumo fundamental não é matéria-prima, localização ou capital, mas sim a capacidade científica. Onde houver um estudante farmacêutico em busca de uma nova molécula, há oportunidades. No Brasil, os cérebros estão nas universidades, que necessitam de maior interação com a iniciativa privada para o negócio crescer”, conclui. **BM**

Os impostos de medicamentos no Brasil chegam a 34%.



Gettyimages/Photodisc Collection

Impasse no Sistema Nacional de Controle de Medicamentos

A Organização Mundial da Saúde divulgou no ano passado um relatório que aponta que 19% dos medicamentos comercializados no Brasil são ilegais. A OMS estima que, para cada lote de 100 medicamentos, 20 sejam falsos. Os produtos falsificados costumam ser vendidos em feiras, pela internet, por meio de ambulantes e até nas próprias farmácias, vindos principalmente do Paraguai, da China e da Índia, prontos para consumo ou como princípios ativos, para serem manipulados em locais clandestinos.

O problema, entretanto, não é recente. Após cerca de sete anos de debates, foi publicada em 2009 a Lei Federal 11.903, que estabeleceu a criação do Sistema Nacional de Controle de Medicamentos para o rastreamento dos produtos, desde sua produção até seu destino final, com tecnologias de captura, armazenamento e transmissão eletrônica de dados. A Lei previa a implementação do sistema no prazo gradual de três anos, mas ainda não saiu do papel. E a Anvisa poderá considerar a implantação das regras apenas em 2021. Isso porque há ainda muitas discussões sobre o tema, entre elas, o papel da indústria em como executar a rastreabilidade em algumas situações, por exemplo, na dispensa dos hospitais e nos casos de internações.

O presidente-executivo da Interfarma, Antônio Britto, reconhece as dificuldades, mas refuta o adiamento da implementação do sistema. Segundo ele, já existe um consenso a respeito da responsabilidade da indústria em emitir medicamentos com a impressão de seus dados básicos. “A cada etapa da cadeia, as informações podem ser acrescidas à embalagem até o produto chegar às farmácias. Não existe dificuldade tecnológica, e o importante é começar a identificar os problemas para solucioná-los. Além disso, a questão da confidencialidade é muito fácil de ser resolvida quando se formam áreas segregadas de informações, de modo que eu, como indústria, por exemplo, só terei acesso aos meus dados e não aos da distribuidora, que veio a receber medicamentos de outras indústrias”, afirma. “Nenhuma dificuldade justifica mais de uma década de atraso, e a posição da Interfarma é a de exigir que se esclareçam quais são os interesses por trás disso”, finaliza.

Evolução do comércio exterior brasileiro de 2012* a 2016* (US\$ bilhões) - Medicamentos

Fluxo	2012*	2013*	2014*	2015*	2016*
Exportação	1.244,78	1.283,66	1.340,72	1.247,22	1.075,40
Importação	6.369,51	6.493,23	6.692,42	6.514,76	5.902,02
Corrente de Comércio	7.614,29	7.776,88	8.033,13	7.761,98	6.977,43
Saldo (déficit)	-5.124,73	-5.209,57	-5.351,70	-5.267,54	-4.826,62

Fluxo	2013*	2014*	2015*	2016*
Exportação	3,12%	4,45%	-6,97	-13,78%
Importação	1,94%	3,07%	-2,65%	-9,41%
Corrente de Comércio	2,14%	3,30%	-3,38%	-10,11%
Saldo (déficit)	1,66%	2,73%	-1,57%	-8,37%

* 12 meses móveis até maio de 2016 Fonte: Aliceweb/MDIC; Elaboração: Interfarma

O Governo Federal recebeu

225

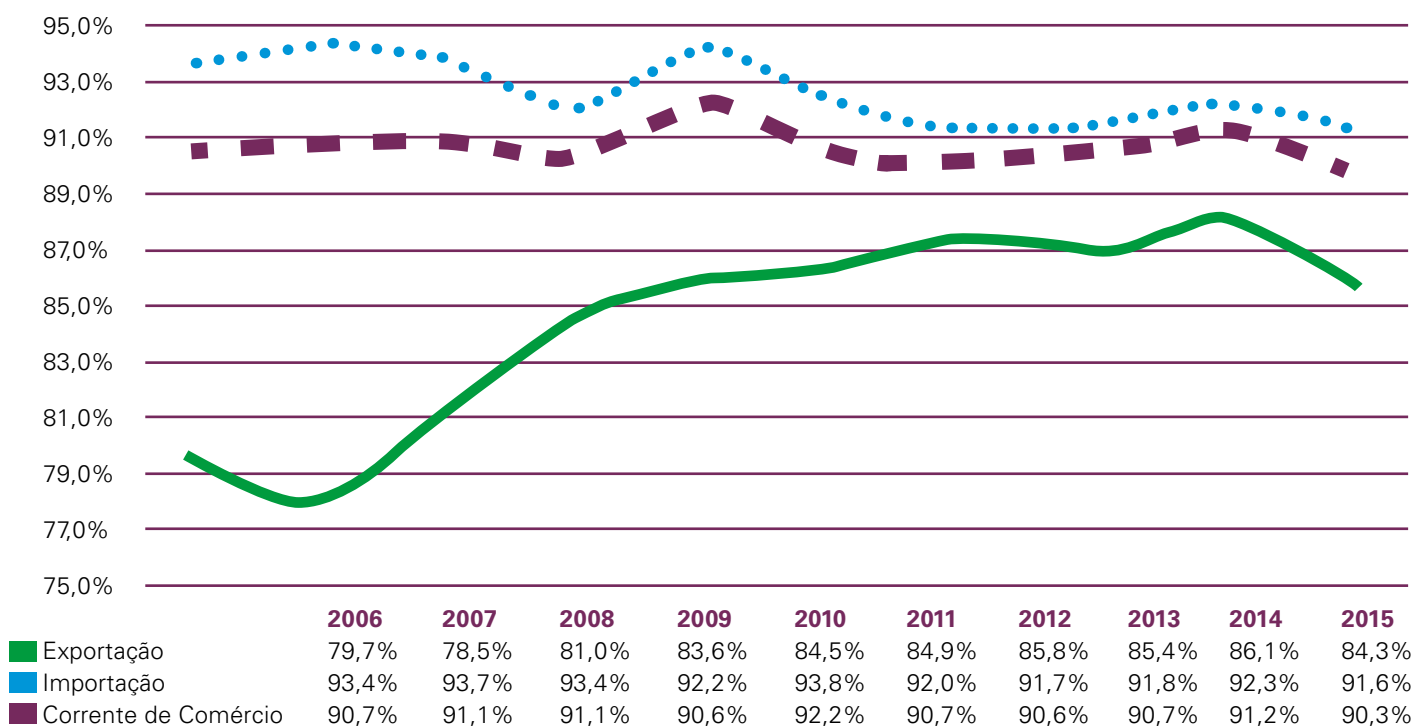


Shutterstock/Sunflower

pedidos para incorporação de novos medicamentos ao SUS nos últimos três anos e, até agora, avaliou 171. Desse total, 55% foram negados.

Fonte: Interfarma

Gráfico1: Evolução da participação dos medicamentos de uso humano



Fonte: Aliceweb/MDIC; Elaboração: Interfarma



Sucessores são treinados antes de assumir a gestão das empresas

Negócio de família

Empresas buscam melhoria nas práticas de governança e profissionalização de sucessores para manter o poder decisório

As empresas familiares têm grande representatividade no mercado brasileiro e respondem por mais de 60% das contratações formais. Uma de suas principais características é sempre contar com membros da família na gestão e nas tomadas de decisões e, no futuro, pretendem manter esse modelo de controle, com poucas mudanças societárias. É o que aponta a pesquisa “Retratos de Família - Um Panorama do Histórico e Perspectivas das Empresas Familiares Brasileiras”, realizada pela KPMG no Brasil com o apoio do ACI Institute e do Board Leadership Center.

Com o objetivo de manter o poder decisório, as empresas demonstraram preocupação em preparar os sucessores para o processo efetivo de sucessão. Entre os mais de 200 entrevistados no levantamento, 74% avaliam como ‘muito importante’ a preparação e o treinamento do sucessor antes do início efetivo na função. A pesquisa também abordou a relação dos entes da família com os principais órgãos de governança da organização. Nesse sentido, 57% dos respondentes afirmaram haver interesse de familiares da próxima geração em participar da gestão.

Gestão

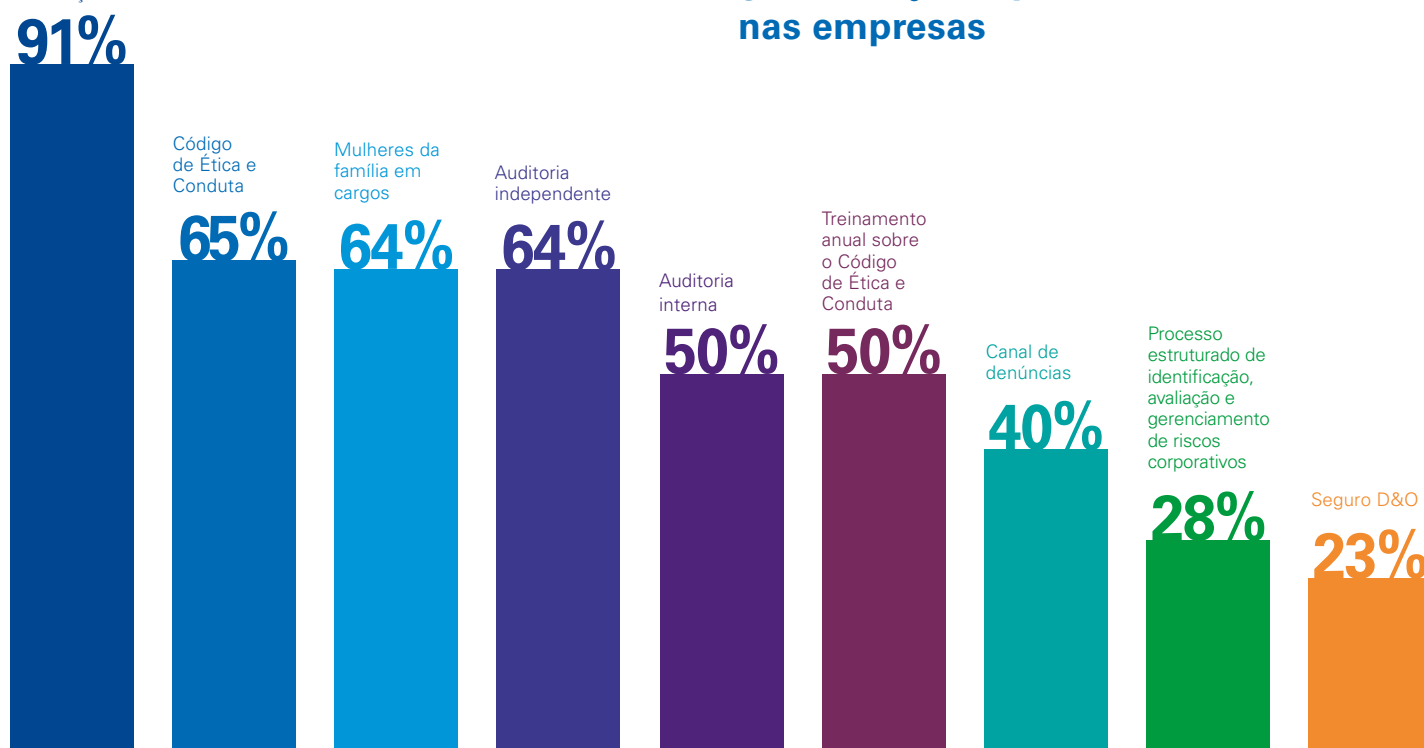
Melhores práticas

De forma geral, as empresas têm buscado melhorar suas práticas de governança corporativa. Entre os respondentes, 99% reconhecem a importância da separação entre os interesses da família e do negócio e de fortalecer sua estrutura de governança. O levantamento ainda aponta que 49% dos entrevistados constituíram um Conselho de Família ou equivalente. “Podemos perceber que, entre as empresas familiares pesquisadas, há consciência da necessidade de distinção entre o patrimônio particular e o da empresa, mas ainda é importante que haja políticas formalizadas e controles internos para garantir a concretização”, pontua Sidney Ito, sócio-líder em Risk Consulting da KPMG no Brasil e na América do Sul e do ACI Institute.

A pesquisa também revela oportunidades de melhorias em questões como mapeamento de riscos e canal de denúncias, que hoje se mostram frágeis. Apenas 40% das empresas coletam as eventuais denúncias. Em relação ao processo de identificação, avaliação e gerenciamento de riscos corporativos, identificou-se que as empresas familiares confiam essa função a diferentes áreas, como controladoria, departamento financeiro e compliance.

Há também a necessidade de fortalecer questões relacionadas a ética e conduta, uma vez que apenas 65% das empresas possuem um código dedicado ao tema.

Sistema integrado de Tecnologia da Informação



Aspectos de governança corporativa nas empresas

Perspectiva econômica

Nos próximos seis meses, quase 70% das empresas familiares pretendem fazer investimentos, sendo que 67% objetivam empregá-los no negócio atual, 20% investirão em expansão nacional ou internacional e 12% buscarão a diversificação de projetos.

Os dados apurados mostram que 63% utilizarão empréstimos e financiamentos bancários como principal forma de captação de recursos, enquanto 24% deverão dispor de investimentos dos

proprietários para financiar o negócio. “A pesquisa nos mostrou que as principais preocupações dos representantes das empresas familiares são as mesmas do restante do empresariado nacional: a incerteza política e a redução da lucratividade e do faturamento. Porém, pontos fortes como tomada de decisões rápida e flexível, visão de longo prazo e foco no core business, que são características desse tipo de empresa, fazem com que eles não paralitem completamente os investimentos, até por uma questão de manutenção dos negócios atuais e para que não estejam

defasados para os momentos pós-turbulência econômica”, explica o sócio de Mercado Empreendedor da KPMG no Brasil, Sebastian Soares.

A finalidade dessa captação é, para 39% dos respondentes, a necessidade de capital de giro e também a expansão dos negócios, sejam eles os já existentes (27%) sejam novos projetos (22%).

Outro destaque é que 42% dos participantes afirmaram que estão confiantes em relação à própria situação econômica nos próximos seis meses.



A pesquisa

O levantamento “Retratos de Família” contou com 201 empresas distribuídas por 16 Estados brasileiros, nos segmentos de serviços, bens de consumo e varejo, bens industriais, agronegócios, construção e transporte, materiais básicos, TI, telecomunicações, utilidade pública, petróleo e gás e financeiro. Os membros da família proprietária foram os maiores colaboradores da pesquisa (45%), seguidos pela diretoria (26%), pelos gestores (16%) e pelos membros do Conselho de Administração e do Comitê de Auditoria (11%). Aproximadamente 77% das empresas da amostra são controladas por uma única família, enquanto 23% têm controle multifamiliar.

“A visão positiva em relação à economia também pode ser respondida com um dado da pesquisa: apenas 37% das empresas familiares perceberam alguma dificuldade de acesso ao financiamento”, finaliza o sócio da KPMG Sidney Ito. **BM**

Para consultar a pesquisa completa, acesse:



<http://goo.gl/kcCJxk>

O que diz o estudo:

- De três a cinco integrantes do Conselho de Administração são membros da família em mais da metade das empresas pesquisadas que possuem este órgão em sua estrutura; 72% das empresas familiares possuem conselheiros independentes, selecionados 45% das vezes por relacionamento pessoal.
- Os conselheiros independentes são procurados por atributos como: conhecimento em planejamento estratégico, expertise financeira, experiência no setor de atuação da empresa, experiência anterior na posição de conselheiro e conhecimento em gerenciamento de riscos.
- 39% dos Conselhos de Administração de empresas familiares possuem Comitês de Assessoramento e 17% têm Comitê de Auditoria.
- A Diretoria Executiva é majoritariamente composta por membros da família em 55% das empresas, enquanto 16% possuem um corpo de gestores sem nenhuma participação familiar.
- Pouco mais da metade das empresas familiares possui um planejamento sucessório para o diretor-presidente.
- 51% das organizações familiares não têm critérios definidos para a admissão e a promoção de membros da família.
- 59% utilizam critérios de mercado para definir e revisar a remuneração dos membros da família que participam da gestão.
- Sete em cada dez empresas possuem um Código de Ética e Conduta e apenas 40% têm canal de denúncias.

Alinhamento de funções



Rafael Battistella

Membro da família proprietária e conselheiro de Administração da Battistella Administração e Participações

O equilíbrio entre as expectativas como acionista e os desafios como conselheiro de administração é notório nas empresas familiares, na opinião de Rafael Battistella, membro da família proprietária e conselheiro de Administração da Battistella Administração e Participações. Mas ele acredita que deve agir, em primeiro lugar, como conselheiro, ponderando sobre a melhor decisão a ser tomada em prol da companhia, deixando a visão do acionista sempre em segundo plano. "Para facilitar esse dilema, recomendo que o conselheiro tenha independência financeira, ou seja, tenha a menor dependência possível dos recursos distribuídos pela companhia por pró-labore ou por dividendos", diz.

Outro desafio na condição de proprietário e conselheiro é o de não interferir na gestão do negócio da empresa. Ele acredita que, para isso, é necessário estruturar a companhia com profissionais qualificados, para que os conselheiros e, principalmente os proprietários, possam ter total confiança na gestão. Outro aspecto a ser considerado na opinião dele é o momento da indicação dos membros do Conselho. "Geralmente, a tendência em empresas familiares é a

formação do Conselho de Administração com membros da família. Em uma primeira análise, pode fazer total sentido, porém é preciso refletir se a família possui, em sua composição, toda a expertise de que a empresa necessita. Dessa forma, recomendo uma análise do momento que a empresa está passando e a busca pelo equilíbrio na formação do Conselho", diz.

Para assegurar-se de que os riscos mais significativos do negócio estão sendo monitorados e mitigados pela gestão da organização, Battistella pontua a importância da inclusão, na agenda do Conselho de Administração, de um tópico para acompanhamento dos riscos. Dependendo do tamanho da organização, pode-se criar um comitê para auxiliar o Conselho nesta gestão, que seja estruturado por, pelo menos, um membro do Conselho, e um profissional com sólidos conhecimentos em gestão de riscos.

Questionado sobre outros desafios de governança em um grupo familiar, Battistella destaca dois pontos que são potenciais geradores de conflitos: sucessão e liderança. "É importante que toda empresa familiar tenha muito claro como acontecerá o processo de sucessão entre as gerações, bem como a formação de lideranças dentro da família (caso a família tenha membros na gestão)", diz. "Também não devemos menosprezar a importância de incluir, neste processo sucessório, os dois lados da moeda, o sucessor e o sucedido. Caso o processo não contemple e prepare o sucedido para a passagem do bastão, todo o sucesso da transição pode ser perdido instantaneamente", complementa. Ele ainda acrescenta que, em paralelo, devem-se alinhar com todos os membros da família as expectativas durante esse processo, bem como deixar claro quais são os passos para a formação do novo líder que levará o negócio para as próximas gerações. "Recomendo que os membros da nova geração que está chegando façam parte da construção de todo o processo de criação dessas etapas, tanto para a sucessão quanto para o desenvolvimento das novas lideranças", conclui.

Desenvolvimento familiar



Regina Scripilliti Velloso

Presidente do Conselho de Família do Grupo Votorantim e presidente do Conselho de Administração da AACD

O Grupo Votorantim tem um modelo de governança definido para manter claros os papéis e as responsabilidades entre as diferentes estruturas de família, de propriedade e do negócio. É o que explica Regina Scripilliti Velloso, Presidente do Conselho de Família do Grupo Votorantim e presidente do Conselho de Administração da AACD. "Além disso, temos o mandato do Conselho de Família, que estabelece nossas estratégias e focos de atuação, orientando tanto a minha atuação quanto a dos membros do Conselho de Família", acrescenta.

A respeito da interação entre as questões do negócio e da família, ela explica que cada estrutura possui uma dinâmica específica, que deve ser respeitada.



“Nos preparamos há gerações para que essa interação acontecesse de maneira respeitosa, no que se refere às relações de poder e decisão, e também harmoniosa, no que diz respeito às questões de vínculo e perpetuação da família unida”, afirma.

Regina comenta que, apesar disso, o equilíbrio sempre será um grande desafio à medida que se avança no tempo – o Grupo celebrará 100 anos em 2018. A cada geração, essas sinergias são discutidas e recontratadas. “Construímos nossa estrutura de governança familiar há mais de 15 anos, o que nos traz, atualmente, a maturidade necessária para mantermos equilibrada a relação entre esses papéis, com membros das diferentes gerações já ocupando seus espaços”, comenta.

No entanto, esse é um processo vivo que a cada momento de transição é revisitado. Ela afirma que sempre houve membros da família no negócio ao longo da história e, com o aumento da família, o Grupo tem revisado suas regras e critérios. Como o Conselho de Família tem como um de seus objetivos preparar acionistas sustentáveis, desenvolvendo líderes para a sucessão na família e nos negócios, o Grupo oferece um programa de desenvolvimento familiar para que, em sintonia com os critérios de meritocracia do negócio, esse processo seja natural e alinhado às expectativas dos familiares e às oportunidades na empresa.

Convidada a opinar sobre os maiores riscos e as vantagens de uma empresa familiar, Regina afirma que maior resiliência, melhor visão a longo prazo e melhor gestão de riscos são vantagens, mas há riscos como o crescimento familiar maior que os negócios e dependência dos familiares com os dividendos.

Distinção de papéis



Ricardo Setubal

Membro da família proprietária do Itaú, presidente do Conselho de Administração da Itaútec e conselheiro da Duratex, da Elekeiroz e do Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC)

A grande vantagem de uma empresa familiar bem administrada é a agilidade na implementação de decisões. Já um grande risco consiste na nomeação de executivos despreparados em cargos-chave das empresas, caso não haja critérios bem definidos e capacitação adequada. Assim, Ricardo Setubal, membro da família proprietária do Itaú, que acumula as funções de presidente do Conselho de Administração da Itaútec e Conselheiro da Duratex, da Elekeiroz e do Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC), resume o principal

benefício e a principal desvantagem de uma empresa familiar.

Para Setubal, é essencial que haja uma distinção clara entre os papéis do acionista, da família e dos negócios. Para isso, a dinâmica da família apoia-se na realização de diferentes fóruns para integração e discussão nos diversos negócios do Grupo. “Realizamos fóruns para tratar dos negócios das empresas com o Conselho de Administração, para discussão de assuntos de interesse dos acionistas e para discutir questões de família, como integração, formação de nova geração e valores”, explica.

Para o conselheiro de administração, é essencial a formação de novas gerações para a gestão dos negócios, assim como a busca pela união familiar. Questionado sobre como realizar um plano de sucessão efetivo do CEO, Setubal afirma que não há uma regra, e a cultura e as peculiaridades de cada empresa têm de ser respeitadas. Mas, de uma forma geral, ele afirma que é necessário realizar um plano de desenvolvimento de executivos para assumir os cargos muito bem concebido e acompanhado pelo Conselho de Administração.

Setubal ainda ressalta que é fundamental separar o papel dos acionistas e dos conselheiros de administração, que por sua vez escolherão os CEOs das empresas e os membros de diretoria. “É importante ter acionistas preparados para assumir cargos de direção ou que saibam direcionar os negócios. Já o Conselho de Administração deve ser independente, com pessoas que tenham visões diferentes dos próprios controladores para ajudar as empresas”, complementa.



Patrimônio em compliance

Lei possibilita que ativos e bens não declarados sejam regularizados com isenções de multas e de encargos

Regime Especial de Regularização Cambial e Tributária tem prazo limitado de adesão

Os brasileiros ou estrangeiros residentes ou domiciliados no Brasil que não declararam seus ativos, bens ou direitos têm uma oportunidade de regularizar sua situação de forma menos onerosa. De acordo com a Lei nº 13.254/2016, que instituiu o Regime Especial de Regularização Cambial e Tributária (RERCT), aqueles que regularizarem o patrimônio não declarado, com o pagamento do imposto devido e da respectiva multa, ficam isentos do cumprimento de demais obrigações tributárias.

O RERCT é direcionado a brasileiros e estrangeiros residentes ou domiciliados no País em 31 de dezembro de 2014, sendo válido para fatos ocorridos até a mesma data. É destinado à declaração voluntária de recursos, bens ou direitos não declarados ou declarados com omissão ou incorreção de dados essenciais, remetidos ou mantidos no exterior, ou repatriados por residentes ou domiciliados no País. Até o fechamento desta edição, o prazo para adesão era de

210 dias após a publicação da Lei, ou seja, tem validade até 31 de outubro de 2016.

A declaração é realizada no site da Receita Federal. Há um campo específico para essa declaração e algumas informações são obrigatórias, como a descrição do bem e seu valor justo na data base de 31 de dezembro de 2014 (veja no quadro como fazer a declaração).

Controvérsias

De acordo com Valter Shimidu, sócio de Tax da KPMG no Brasil, uma das preocupações manifestadas por bancos e não declarantes seria uma possível falta de preservação das informações sobre os bens. "Muitos estrangeiros residentes no exterior que querem aderir ao programa para fins de regularização receiam a falta de confidencialidade", afirma.

A Receita Federal esclareceu que todo o processo de declaração acontece em um ambiente sigiloso, de modo que as informações não podem ser

repassadas para outros órgãos, a não ser para o Banco Central, responsável pelo controle dos ativos de residentes no exterior. "A própria legislação determina a confidencialidade e menciona alguns artigos do Código Penal, caso informações sigilosas sejam expostas ao público", explica.

Outro aspecto da Lei tem sido alvo de discussões: nas situações em que os ativos no exterior têm valor acima de 100 mil dólares, um banco estrangeiro deve informar esse dado a um banco brasileiro, que, por sua vez, tem de notificar a Receita Federal. "Essa exigência tem gerado um questionamento por parte dos bancos no exterior, que gostariam de entender o papel dos bancos brasileiros nesse processo. Essa falta de clareza está criando um certo desconforto e, por isso, muitos bancos no Brasil estão esperando por mais esclarecimentos da Receita Federal para que possam tomar uma ação mais efetiva com relação aos procedimentos determinados pela Lei", finaliza o sócio da KPMG.

Ativos, bens ou direitos a serem declarados:



Estão excluídos do benefício:

Detentores de cargos, de empregos e de funções públicas de direção ou eletivas. O mesmo vale para os respectivos cônjuges e os parentes consanguíneos ou afins, até o segundo grau ou por adoção, na data de publicação da Lei.

Condenados em ação penal cujo objeto seja um dos crimes listados no § 1º do art. 5º da referida Lei.



Veja como fazer a declaração dos ativos, bens ou direitos passo a passo:



3

O declarante fornece os dados de identificação (nome/razão social, CPF/CNPJ)

A declaração é iniciada com a identificação dos recursos, bens ou direitos a serem regularizados existentes em 31 de dezembro de 2014, bem como a identificação da titularidade/origem e valor. Cada ativo é declarado individualmente.



2

A Declaração de Regularização Cambial e Tributária – Dercat – deverá ser apresentada em formato eletrônico mediante acesso, via certificado digital, ao serviço disponível no e-CAC.



1

A declaração é acessada no e-CAC (Centro Virtual de Atendimento) no endereço <https://www3.cav.receita.fazenda.gov.br/rerct>

4

Adicionalmente, o declarante deverá prestar as seguintes informações:

Confirmação de que os bens ou direitos de qualquer natureza têm origem lícita e são verídicos;

Confirmação da elegibilidade para a adesão ao RERCT;

Indicação da(s) instituição(ões) financeira(s) que prestará(ão) as informações na e-Financeira, no caso de ativos não repatriados de valor global de USD 100.000,00. Identificação do vínculo existente entre o declarante e o ativo declarado.

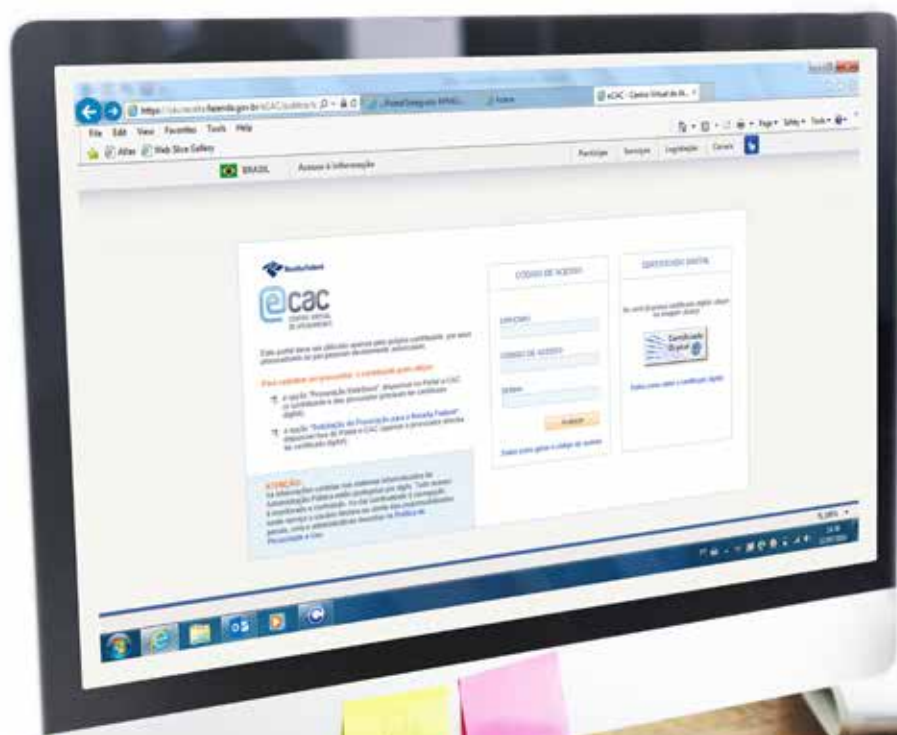


Caso haja necessidade de inclusão, alteração ou exclusão de algum dado, poderá ser efetuada uma declaração retificadora.

5



Uma vez preenchidos todos os campos da declaração, a tela final mostrará o valor do imposto e a multa apurada.





**Prática de consultoria
vem mudando para
atender um mercado cada
vez mais complexo**

Estratégia em tempos de crise

Transformações do mercado de consultoria abrem mais espaço para consultores participarem não só do desenvolvimento da estratégia empresarial como também de sua execução

Os mercados em geral passam por radicais mudanças em razão dos avanços tecnológicos, de novos comportamentos, alterações regulatórias e políticas, entre tantos outros aspectos que são potencializados pela globalização. E não é raro que as empresas passem por dificuldades antes mesmo de entender os desafios que essas transformações apresentam para seus negócios.

Diante desse cenário, o escopo das consultorias tem se ampliado para conjugar uma visão cada vez mais estratégica, de modo a prever e até mesmo transformar o que poderia ser uma situação de risco em oportunidade. Até pouco tempo atrás, era mais comum a contratação de consultorias apenas para o desenvolvimento de soluções pontuais, como revisão de processos de determinada área ou para o desenvolvimento de um plano estratégico, por exemplo. Mas os clientes passaram a demandar o envolvimento das consultorias de ponta a ponta, desde a elaboração da estratégia até sua implementação.

Segundo Augusto Sales, sócio-líder do Global Strategy Group da KPMG no Brasil, essa mudança de padrão tem acontecido porque o consultor que auxiliou no desenvolvimento de uma estratégia tem

maior compreensão do trabalho que construiu com o cliente. “Sempre há o risco de a implementação não atingir o objetivo planejado, principalmente se executada por um terceiro de modo desalinhado ao plano elaborado”, diz.

O sócio da KPMG comenta que adequar a postura de formular as estratégias com uma visão clara dos resultados e dos desafios de implementação pode, em linhas gerais, ser o maior diferencial entre um exercício bem-sucedido e um fiasco. O desafio de antecipar o futuro, de formular e de implementar uma estratégia de crescimento deve ser executado com dados e análises robustas, que levem em consideração a ambição estratégica e financeira da empresa, seus mercados, clientes, produtos, marcas e preços, o modelo operacional e os mecanismos para impulsionar o crescimento.

Em tempos de baixo crescimento, as organizações têm buscado apoio externo para redefinir suas estratégias operacionais e de custos, que envolvem a análise do modelo operacional para obter excelência e eficiência. Sales explica que esse tipo de trabalho pode resultar, inclusive, em uma readaptação da operação. “Encontramos empresas que desenharam uma estratégia para

um Brasil que crescia 7,7% há seis anos, mas que hoje cresce -2%, então é preciso adaptar todo o negócio à nova realidade”, exemplifica.

Em seguida, o sócio da KPMG cita a estratégia para transações. Ele ressalta que nem sempre uma meta de expansão estipulada pela alta administração é possível de ser atingida apenas com o crescimento orgânico da empresa. Então, a estratégia pode envolver a aquisição de uma empresa da mesma cadeia de valor ou a entrada em um novo mercado, para reduzir o risco ou a dependência de um único negócio.

Por último, o foco na transformação estratégica do cliente, que pode abranger métodos para melhoria de eficiência, realização de transações ou mudanças da própria estratégia empresarial.

Teste de estratégias

Com tantas mudanças, Sales afirma que o exercício da empresa em rever seu posicionamento estratégico deve ser constante. Mas, como saber quando é hora de alguma mudança? Para o sócio da KPMG, algumas reflexões, que ele chama de teste de estresse das estratégias, podem apontar para essa necessidade.

Negócios

Uma das técnicas envolve a criação de cenários, principalmente nesse momento de turbulência econômica, examinando se a estratégia desenhada no passado ainda é válida. Ele também recomenda que as empresas que desejam continuar crescendo no mesmo ritmo do passado façam esse exercício de reflexão, para avaliar novas vias de expansão.

“As soluções de cinco anos atrás talvez não sirvam mais hoje, e planejar o futuro olhando no retrovisor pode não ser o melhor caminho”, diz Sales.

Outra reflexão estratégica deve ser feita no momento do lançamento de um produto, uma empresa ou uma nova linha de atuação, para verificar se esse movimento está alinhado com as necessidades dos consumidores. Uma revisão pode ser realizada, ainda, em situações em que o mercado muda de forma brusca, em total desalinhamento com o modelo de negócios e com o operacional programado pela empresa. Vale a pena, nesses casos, um reposicionamento estratégico rápido. “Uma

demora de ajuste das operações a novas realidades pode ser tarde demais, porque a cada mês os custos vão aumentando, e a empresa pode chegar a um patamar difícil de ser revertido”, pontua Sales.

A análise também é recomendável em situações de aquisição, para verificar se a companhia a ser comprada realmente atende à estratégia pensada para ela, ou, ainda, em casos de mudanças regulatórias, para redesenhar e focar as estratégias em função de novos desafios. **BM**

Nove alavancas de valor*

Os elementos-chave para concepção e implementação de estratégias em uma organização



Nove alavancas de valor - 9 levers of value "9LoV" - é a abordagem holística do Global Strategy Group, da KPMG, para a solução de problemas, criação e proteção de valor, inovação e resultados.



Criatividade e inovação como base para uma jornada de sucesso

**Inovação não deve ficar restrita à
tecnologia**

Com base na abordagem 9LoV – 9 Levers of Value – o
Global Strategy Group (GSG) da KPMG é capaz de
desenvolver estratégias inovadoras
que geram resultados reais para a sua empresa.

Saiba mais em www.kpmg.com.br/strategy





Mudanças em Receitas de Contratos

Norma traz critérios mais abrangentes sobre quando o controle do produto ou serviço é transferido para o cliente

Novas exigências para o reconhecimento de receitas de contratos de venda de bens ou serviços para clientes estão prestes a entrar em vigor e empresas correm contra o tempo para se adaptar às regras

Uma nova norma global deverá ser aplicada pelas empresas aos exercícios sociais que se iniciarem a partir de 1º de janeiro de 2018. Trata-se do novo padrão de Receitas de Contrato com Cliente (CPC 47), que prevê a contabilização específica de receitas provenientes de contratos de venda de bens ou prestação de serviços para um cliente.

O CPC 47, em audiência pública desde junho de 2016, converge com a norma internacional IFRS 15 e substituirá o CPC 30, apresentando diferenças significativas em relação à norma atual. O sócio da KPMG nos Estados Unidos e líder da Equipe Global IFRS de Reconhecimento de Receita da KPMG Internacional, Prabhakar Kalavacherla (PK), afirma que a norma fornece um princípio novo ao reconhecer receita quando o controle do produto ou serviço é transferido para o cliente. Além disso, traz critérios mais abrangentes e bem delimitados para o reconhecimento de receita ao longo do tempo – quando o controle sobre uma obrigação de desempenho passa para o cliente de forma progressiva – inclusive a medição do progresso, o reconhecimento da receita de licenças, a divulgação sobre contratos com clientes, entre outros.

O contrato poderá apresentar uma série de obrigações de desempenho, dependendo de como ele é negociado. “Essa é uma grande mudança a partir da literatura existente. Além disso, há mais orientações sobre variabilidade no preço da transação, sobre o reconhecimento de direitos para produtos ou serviços adicionais oferecidos a clientes e o que se constitui um contrato”, diz.

Impactos

As novas regras afetarão diferentes companhias, em diversos graus, no momento do reconhecimento da receita, principalmente aquelas que vendem vários produtos e serviços em um pacote só, como, por exemplo, o setor de telecomunicação ou de software.

Ao contrário do modelo atual, caracterizado geralmente pelo registro único de um contrato nas receitas, um contrato com diversas promessas para a transferência de bens ou serviços (chamadas de “obrigações de desempenho”) ao cliente deverá ser discriminado, e cada promessa terá de ser reconhecida, separadamente, no momento em que o controle sobre ela é

De acordo com Prabhakar Kalavacherla, a implementação da norma depende de um esforço de planejamento e de coordenação

Divulgação

internos novos para o reconhecimento das transações, além da avaliação dos impactos para funcionários e para a administração, como treinamento e remuneração”, diz Jubels.

PK também reconhece que a implementação da nova norma demandará um esforço complexo de planejamento e de coordenação. Ele comenta que, para minimizar a interrupção dos negócios e melhorar as chances de uma transição suave, os empresários devem priorizar sua meta diária de implementação. “Em relação ao reconhecimento das receitas, as empresas precisam concluir suas atividades de avaliação o quanto antes, podendo ser necessárias mudanças nos processos e sistemas para iniciar um plano completo de implementação”, finaliza. **BM**

passado ao cliente, com o objetivo de conferir maior transparência às transações de venda para o usuário das demonstrações financeiras.

Os impactos também podem ser significativos para aquelas empresas envolvidas em grandes projetos, como, por exemplo, os setores de engenharia e construção imobiliária, em consequência das alterações nos critérios para reconhecimento de receita ao longo do tempo.

As notas explicativas às demonstrações financeiras deverão apresentar divulgações qualitativas e quantitativas sobre os contratos com clientes para auxiliar os usuários a entender a natureza, o montante e a incerteza em relação à receita e aos fluxos de caixa decorrentes dos contratos.

PK ainda acrescenta que, mesmo quando a implementação da IFRS 15 não altera significativamente as receitas de uma determinada empresa, ela ainda vai sentir o impacto das novas exigências de divulgação. “Haverá muitos casos de necessidade de mudanças de sistema e de processo para que as empresas possam fornecer as informações necessárias”, explica.

De uma forma geral, especialistas afirmam que a extensão dos efeitos das novas exigências ainda não está totalmente clara para as companhias. Segundo a pesquisa “O Grande Desafio da Contabilidade”, realizada pela KPMG dos Estados Unidos, 80% das 140 empresas participantes daquele país admitiram que ainda estão avaliando o impacto do novo padrão de reconhecimento de receita ou, em alguns casos, ainda não começaram sua avaliação.

No Brasil, a impressão é semelhante, segundo Ramon Jubels, sócio do Departamento de Práticas Profissionais da KPMG no Brasil, sócio do International Standards Group (ISG), em Londres, e sócio-líder da rede IFRS da KPMG para a América Latina. De acordo com ele, ainda pairam muitas dúvidas entre os executivos sobre os efeitos potenciais contábeis e fiscais da nova norma e, por isso, recomenda que as empresas se atualizem com o auxílio de especialistas. “Isso é primordial e tem de ser feito no curto prazo, há poucos meses para se preparar”, alerta. Os gestores também necessitarão avaliar os efeitos para sistemas automatizados, processos e controles internos que terão de ser adaptados e alterados para poder registrar a receita de contratos com clientes de acordo com essa nova norma. “Como consequência disso, eventualmente serão necessários um processo e controles



Norma convergente

A implementação da norma era uma prioridade do Comitê de Pronunciamentos Contábeis (CPC), entidade responsável pela convergência da contabilidade brasileira aos padrões internacionais. O CPC 47 (em audiência pública) corresponde ao texto da IFRS 15 - Revenue from Contracts with Customers, emitido pelo International Accounting Standards Board (IASB), sendo considerado uma grande conquista pelos órgãos normativos.

O sócio da KPMG nos Estados Unidos, da Equipe Global IFRS de Reconhecimento de Receita da KPMG Internacional, Prabhakar Kalavacherla, afirma que um dos objetivos declarados pelo IASB, assim como pelo FASB (Financial Accounting Standards Board) dos Estados Unidos, quando começaram a trabalhar em conjunto na norma de reconhecimento de receita, era de promover melhorias iguais, independentemente do fato de as demonstrações financeiras serem preparadas de acordo como os US GAAP (sigla para United States Generally Accepted Accounting Principles ou Princípios Contábeis Geralmente Aceitos nos Estados Unidos da América) ou com as IFRS. “A diferença entre essa norma e as outras normas sobre as quais o IASB e o FASB vêm trabalhando recentemente é que a norma de receita é substancialmente convergente. A convergência é muito importante e benéfica para todas as partes interessadas e acabará por levar a melhor informação para o usuário das demonstrações financeiras, eficiência e um menor custo de capital”, afirma.

Contabilidade



- A receita pode ser reconhecida em um determinado momento ou ao longo do tempo.
- O reconhecimento de receita pode ser acelerado ou diferido para transações com múltiplos elementos, valores variáveis de contraprestação ou licenças.
- Revisões podem ser necessárias no planejamento tributário, no cumprimento das cláusulas de “covenants” e nos planos de incentivo de vendas.
- Os processos de vendas e de contratação podem precisar ser reconsiderados.
- Talvez os sistemas de TI precisem ser atualizados.
- A nova norma introduz estimativas e limites que necessitam de alto grau de julgamento, e que podem afetar o valor e/ou momento de reconhecimento de receita.
- Os processos contábeis e controles internos necessitarão de revisão.
- Novas divulgações extensivas serão exigidas.
- As entidades precisarão se comunicar com as partes interessadas, como investidores, para explicar o impacto da nova norma no negócio como um todo.

Modelo de cinco etapas

O reconhecimento da receita é definido com base em uma avaliação de cinco etapas, de acordo com o IFRS 15:



- 1 - identificação do contrato
- 2 - identificação das obrigações de desempenho
- 3 - determinação do preço da transação
- 4 - alocação do preço da transação
- 5 - reconhecimento da receita

Entrevista

Efeitos da norma

Grupo de trabalho realiza debates para verificar os impactos do CPC 47



Alexandre Furtado
Assessor econômico da Abrasca
(Associação Brasileira das
Companhias Abertas)

Poderia falar sobre o grupo de trabalho que a Abrasca iniciou para avaliar os efeitos da nova norma?

Os assuntos ligados à contabilidade na Abrasca são discutidos em sua Comissão de Auditoria e Normas Contábeis (CANC). Quando há necessidade de um debate aprofundado sobre um tema, os membros da Comissão podem decidir por criar um Grupo de Trabalho específico, caso da nova norma do IASB sobre reconhecimento de receitas – IFRS 15. O Grupo de Trabalho da CNC sobre o IFRS 15, sob coordenação da KPMG, tem objetivos definidos, como entender e debater os principais impactos da norma para as companhias abertas e sociedades de grande porte; servir como base de conhecimento para encaminhamento de sugestões à norma e sua interpretação para as discussões no CPC - Comitê de Pronunciamentos Contábeis ou com a CVM - Comissão de Valores Mobiliários; e se tornar o conteúdo referência para disseminação do conhecimento sobre a norma para os profissionais de contabilidade das empresas.

Quais são suas expectativas com relação à norma?

As normas do IASB que foram revisadas e emitidas recentemente, tal qual o IFRS 15, foram modificadas para refletir com mais clareza os negócios das empresas e pacificar alguns entendimentos e interpretações que ainda geravam dúvidas para alguns setores da economia. Vale lembrar que o IASB possui um processo de elaboração ou revisão das normas que perdura por anos antes de serem emitidas. As minhas expectativas vão no sentido de que, depois de tanta discussão em torno da norma, consigamos realmente pacificar os entendimentos sobre como reconhecer as receitas, permitindo uma apresentação mais clara dos negócios ocorridos na empresa.

A Abrasca pode exercer um papel-chave no processo de implementação da norma?

A Abrasca é uma das entidades membro do CPC - Comitê de Pronunciamentos Contábeis. Participamos ativamente na tradução e na adequação da norma. Fazemos isso através de nossos representantes no Comitê e cumprimos também a missão de divulgar para as companhias a interpretação correta da norma. O Grupo de Trabalho criado tem um papel fundamental para a disseminação de conhecimento para os profissionais das companhias abertas e pretende-se que, ao final, tenhamos um documento que reflita bem os entendimentos das companhias abertas sobre a nova norma. Realizaremos, também, seminários e cursos sobre o tema para alcançar esse objetivo.

Já é possível avaliar quais serão os impactos da norma para as companhias?

Para alguns setores, como imobiliário, tecnologia da informação e telecomunicações, por exemplo, os impactos serão maiores. Mas estamos ainda avaliando outros setores, nos quais, apesar do impacto menor, percebe-se a necessidade de maior entendimento sobre alguns itens. De qualquer maneira, temos o dever de estudar e verificar as mudanças necessárias nas demonstrações contábeis para melhor refletir o negócio.

13º Prêmio Revelação em Finanças IBEF SP/KPMG

Realização



Premiação

- R\$ 15.000,00 em dinheiro;
- Uma bolsa para curso em São Paulo do MBA Executivo em Finanças Saint Paul/New York Institute of Finance - NYIF;
- Certificado Revelação em Finanças IBEF SP/KPMG;
- Prêmio "Incentivo ao Talento a Jovens Executivos em Finanças", a ser entregue ao CEO ou CFO da empresa ou instituição em que atue o vencedor;
- Escultura "Revelação em Finanças" do artista plástico Osni Branco;
- Cortesia no 33º Encontro Socioesportivo de Executivos de Finanças em 2017, com acompanhante (Ilha de Comandatuba, BA);
- Associação gratuita ao IBEF SP por um ano ou, se associado, isenção por dezoito meses.

Inscrições abertas até
16 de setembro

Quem pode participar

- Associados ou não do IBEF SP;
- Graduados em curso superior há mais de um ano;
- Atuem na área de finanças de empresas privadas, públicas ou instituições de ensino;
- Tenham até 35 anos de idade em 21 de outubro de 2016.
- É importante destacar que este ano as inscrições para o prêmio devem ser feitas por meio da apresentação de relato, vídeo, power point (ou Prezzi e equivalentes) descrevendo a inovação realizada, com aplicabilidade prática comprovada na área de Finanças.

Almoço de Premiação ► **21 DE OUTUBRO DE 2016.**

Inscreva o seu trabalho corporativo ou acadêmico* e participe.

INFORMAÇÕES GERAIS E INSCRIÇÃO ► www.premiorevelacao.ibef.net.br

*O Prêmio Revelação em Finanças IBEF SP/KPMG será concedido ao profissional, ou ao grupo de profissionais (no máximo 3 pessoas por grupo), com idade limite de 35 anos, que apresentar inovação – realizada em empresa privada ou pública, organização não-governamental, órgão da administração pública ou em instituição educacional – na execução das funções da área financeira ou solução inovadora para tema da área de Finanças. (art. 1º do regulamento oficial do prêmio).

Apoio



www.kpmg.com.br



© 2016 KPMG Auditores Independentes, uma sociedade simples brasileira e firma-membro da rede KPMG de firmas-membro independentes e afiliadas à KPMG International Cooperative (“KPMG International”), uma entidade suíça. Todos os direitos reservados. Impresso no Brasil.

O nome KPMG e o logotipo são marcas registradas ou comerciais da KPMG International.

Todas as informações apresentadas neste documento são de natureza genérica e não têm por finalidade abordar as circunstâncias de uma pessoa ou entidade específica. Embora tenhamos nos empenhado em prestar informações precisas e atualizadas, não há garantia de sua exatidão na data em que forem recebidas nem de que tal exatidão permanecerá no futuro. Essas informações não devem servir de base para se empreenderem ações sem orientação profissional qualificada, precedida de um exame minucioso da situação em pauta.

Conteúdo, projeto gráfico e diagramação: Gaudí Creative Thinking