



KPMG Business Magazine

Edição 39 - 2016

Data & Analytics

Luiz Medici, diretor de Big Data da Vivo, comenta as principais ações da empresa em Business Intelligence para a tomada de decisões qualitativas. Conheça também as principais tendências em análise de dados e os riscos cibernéticos

CEO Outlook

O que os executivos esperam do futuro

Perfil do fraudador

Pesquisa analisa fraudes pelo mundo

Fundos de pensão

Oportunidades em previdência privada





Risk University

O melhor programa de aprendizagem em GRC.

Já estão abertas as inscrições para as turmas de 2017 da Risk University. Mais de 200 executivos já participaram deste programa completo de capacitação executiva em Governança, Riscos e Compliance. Invista no seu desenvolvimento e diferencie-se no mercado.

Inscrições abertas para 2017

Modos Executive e Senior Level em São Paulo, Rio de Janeiro e Belo Horizonte.

Envie um *e-mail* para br-fmriskuniversity@kpmg.com.br e receba mais informações.





Editorial

Era da informação

As empresas, de forma geral, estão começando a entender que *Data & Analytics* é uma importante ferramenta para a definição de estratégias e para a identificação de novos negócios. O grande desafio dos executivos, nesse contexto, é construir um plano estruturado e preciso entre tantos dados disponíveis.

A matéria de capa da edição traz um pouco de luz sobre as oportunidades estratégicas desse complexo – mas eficiente – recurso. Vale destacar a entrevista com o diretor de Big Data da Vivo, Luiz Medici, que conta as estratégias de *Business Intelligence* da companhia, e das quais é possível extrair importantes lições.

A reportagem ainda aborda questões relacionadas a *cyber security*. É importante ressaltar que, à medida que as práticas de *D&A* crescem nas empresas, as preocupações com os riscos cibernéticos também precisam aumentar significativamente.

Cyber security, aliás, precisa ser tratada com muita propriedade em todos os processos das empresas, e há muito a evoluir nesse ponto. A atual edição da pesquisa *CEO Outlook*, realizada anualmente com executivos de todo o mundo, apontou que 76% dos entrevistados entendem que não estão totalmente preparados para um incidente cibernético.

Você pode acompanhar um especial sobre essa pesquisa, que mostra as tendências, os desafios e as expectativas a respeito de uma série de temas atuais na visão dos executivos. Também conversamos com cinco CEOs brasileiros de diferentes setores da indústria para saber um pouco mais sobre suas estratégias e perspectivas de mercado.

Confira esses e outros destaques da edição nas próximas páginas.

Boa leitura!

Pedro Melo
Presidente

Sumário

26



CAPA

Informações estruturadas

O uso de *Data & Analytics* possibilita o desenvolvimento de melhores estratégias de interação com os clientes, bem como a geração de novos negócios por meio da monetização dos dados. Veja os principais aspectos deste tema, além dos cuidados necessários com relação aos riscos cibernéticos. Confira também entrevista com Luiz Medici, diretor de *Big Data* da Vivo

6



8



12



22



24



34



38



42



46



52



Radar KPMG

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

Recursos Humanos em transformação

Computação em nuvem facilita padronização de processos de RH, que passa a exercer um papel menos burocrático e mais estratégico

Jornada de mudanças

Executivos de todo o mundo apontam as transformações previstas para os próximos três anos. Veja o que dizem os CEOs brasileiros

Empoderamento feminino

Encontro anual do KNOW – KPMG's *Network of Women* no Brasil teve como temática a presença feminina no comando das corporações

Novos mercados

Incentivos governamentais como o RECOF-SPED se mostram vantajosos diante da busca por novos negócios no exterior

Panorama de energia e recursos naturais

Conferência ENR 2016 reuniu os mais importantes tomadores de decisão do setor na América Latina

Mapa das fraudes

Estudo Perfil Global do Fraudador analisou 750 casos de fraudes em 81 países dos cinco continentes

Contribuição sem fronteiras

Veja como as principais medidas mundiais de combate à elisão e à evasão fiscal impactam as multinacionais brasileiras

Novas alternativas de proteção de renda

Com o déficit previdenciário no sistema público, cresce a procura por mecanismos de acumulação previdenciária complementar

Varejo do futuro

Empresas têm o desafio de integrar totalmente a cadeia de negócios para atender o consumidor de forma personalizada



Foto de capa:
Luiz Medici, diretor de
Big Data da Vivo
Crédito: Divulgação

A 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

Projeto gráfico e diagramação:
Gaudí Creative Thinking

Editora responsável:
Kelly Carvalho / MTB 42.668

Colaboração:
Danilo Di Giorgi

Radar KPMG



Acervo KPMG



Mercado da construção

Em sua décima edição, a pesquisa Construção Civil de 2016 – Como adquirir uma vantagem tecnológica – traz um panorama sobre a situação da indústria, formas de melhorar a execução dos projetos e uma análise sobre os meios de usar a tecnologia para melhorar os processos.



<https://goo.gl/K7Tilm>

Acervo KPMG



Hedge funds

Este relatório da KPMG, desenvolvido com parceiros, traça os desafios e as oportunidades de inovação em *Hedge Funds*. A pesquisa foi realizada com mais de 100 gestores dos fundos e descreve o estado atual da indústria, incluindo as operações nos mercados emergentes.



<https://goo.gl/cmTFHM>

Acervo KPMG



Privacidade dos clientes

A KPMG perguntou a quase 7 mil consumidores de 24 países em quais circunstâncias eles se sentiam confortáveis ou desconfortáveis com o uso de seus dados, coletados e organizados pelas empresas por meio de rastreamento digital.

As respostas estão no estudo *Crossing the line*, organizado pela KPMG Internacional.



<https://goo.gl/lrM78F>

Acervo KPMG



Confiança em Data & Analytics

Apenas um terço de todas as organizações tem alto nível de confiança em seus dados e análises. O relatório *Construindo confiança* em análises: quebrando o ciclo de desconfiança em D&A traz ideias e recomendações sobre processos, práticas e governança com base em quatro âncoras de confiança propostas pela KPMG Internacional.



<https://goo.gl/qxZr7N>

Acervo KPMG



Tecnologia financeira

O anuário 'Fintech100' apresenta as empresas que mais inovaram em serviços de tecnologia para o setor financeiro no mundo em 2016. O Brasil destaca-se na categoria "50 Empresas Estabelecidas", com o Viva Real, e na categoria

"50 Estrelas Emergentes", de novas e surpreendentes *fintechs*, com ideias ousadas e disruptivas.



<https://goo.gl/UelsiS>

Acervo KPMG



Práticas de governança

Pelo sétimo ano consecutivo, o relatório A Governança Corporativa e o Mercado de Capitais apresenta a análise dos formulários de referência das companhias abertas brasileiras, identificando tendências, atividades comuns e até mesmo inconsistências nas práticas de governança.



<https://goo.gl/LH5EtV>

Imagem: site Eles por Elas



Eles por Elas

A KPMG sabe qual é o papel da mulher dentro da Organização e da sociedade. Por isso, convida você também a conhecer a plataforma #ElesPorElas e aderir a esse movimento, criado pela ONU Mulheres, para ajudar a promover a igualdade de gênero.



<https://goo.gl/Vc07cn>

Getty images



Gestão em família

A segunda edição do estudo Retratos de Família apresenta um panorama sobre o perfil das organizações, expectativas em relação ao mercado e seus desafios e estratégias para o futuro. A publicação será lançada em março e ficará hospedada no mesmo *website* onde atualmente está disponível a primeira versão.



<https://goo.gl/f3DZxw>

Recursos Humanos em transformação

Área começa a ganhar papel mais estratégico dentro das companhias com o auxílio de recursos tecnológicos. Gestão de mudanças é fundamental nesse processo

Pesquisa aponta tendência de uso da computação em nuvem para auxiliar os profissionais de RH na tomada de decisões



O advento de *Data & Analytics* em paralelo a uma forte demanda por compliance tem exigido da área de RH uma atuação de forma associada à tecnologia, principalmente a sistemas que permitam obter uma base de dados padronizada, na busca por mais eficiência, transparência e assertividade. Com essa demanda e a tecnologia disponível, o RH pode mudar o patamar de sua atuação e interação com seus diversos clientes, para ser mais estratégico, ter seus resultados apresentados e mensurados de forma mais objetiva e suas ações de cunho operacional oferecidas em sistema *self-service*, assegurando, ainda, a precisão dos dados e a conformidade com as regras.

Nesse ambiente de transformação, o uso de computação em nuvem tem se mostrado uma tendência para a área. De acordo com o estudo KPMG 2016 Global HR Transformation Survey, as empresas que conquistaram

maiores benefícios dedicaram tempo e recursos para transformar a área de RH e o modelo de serviços a partir da implementação de novas tecnologias. O levantamento apontou que essas empresas alcançaram um nível mais elevado de resultados depois que utilizaram sistema em nuvem e competências de gestão de mudanças para a transição.

O estudo contou com a participação de 854 executivos, sendo 40% dos entrevistados vice-presidentes e/ou líderes de RH em organizações com mais de 5 mil funcionários. As organizações são oriundas de 52 países e representam os setores de Serviços Financeiros, Bens Industriais e Serviços, Tecnologia e Telecom, Mídia e Serviços Profissionais.

Entre os respondentes, 25% afirmaram que a utilização dessas ferramentas está agregando mais valor ao setor, enquanto 20% relataram que a área

está buscando orientações baseadas em análises de dados reais da força de trabalho.

O levantamento também indicou que os resultados alcançados incluem o maior uso dos serviços de autoatendimento a gerentes e funcionários (57%), processos de gestão aprimorados, incluindo os fluxos de trabalho (53%), e acesso maior às informações gerenciais (53%).

Gestão de mudanças

A Sócia-líder da prática People & Change da KPMG no Brasil, Patrícia Molino, comenta que há uma forte discussão nas áreas de RH das empresas sobre as expectativas com relação à tecnologia de nuvem.

De uma forma geral, as companhias estão buscando a computação em nuvem para revolucionar a área de RH com tomadas de decisões baseadas



Tecnologia

em dados, vantagens de custos e novos níveis de valor para o resultado final. No entanto, muitas estão descobrindo que a transformação de RH requer mais do que simplesmente conectar-se aos serviços de *cloud*. “A pesquisa revela um cenário desnivelado entre as empresas na jornada de transformação da área de RH – uma jornada amplamente caracterizada por expectativas não atendidas, à medida que os investimentos se concentram na tecnologia em nuvem e não na reavaliação do modelo atual e no esforço de gestão de mudança para implementar a transformação de fato e de forma sustentável”, diz.

Diante disso, ela alerta que a opção pela computação em nuvem não traz benefícios de forma automática. É necessário, primeiro, avaliar se a tecnologia está alinhada com a transformação que a área quer promover, com a participação de um profissional ou parceiro com visão analítica e, depois, realizar uma gestão de mudanças, até mesmo para as pessoas entenderem como trabalharão após a implementação e os clientes conhecerem os novos papéis e as novas possibilidades.

Esse engajamento é fundamental, porque as transformações representam um desafio para todos os gestores da empresa e não apenas para os profissionais de recursos humanos, já que a nova realidade exige novas atitudes e comportamentos e expõe os processos com mais transparência. “O que está faltando é uma visão clara para o futuro da área de RH e uma gestão estratégica de mudanças capaz de integrar profissionais, processos e tecnologias, lembrando que o uso crescente de tecnologia é o único caminho, não uma opção”, conclui Patrícia Molino. **BM**

Para conferir a pesquisa completa, acesse:



<https://goo.gl/5DirAI>

Conclusões da pesquisa

42%

substituirão seu sistema de RH por uma solução baseada em nuvem – a tecnologia está se tornando líder em modelo de entrega para o RH.



63%

esperam que a tecnologia acrescente valor ao negócio com modelo aplicado ao RH, mas especialistas alertam que a simples aquisição do sistema não é o suficiente.



Apenas

24%

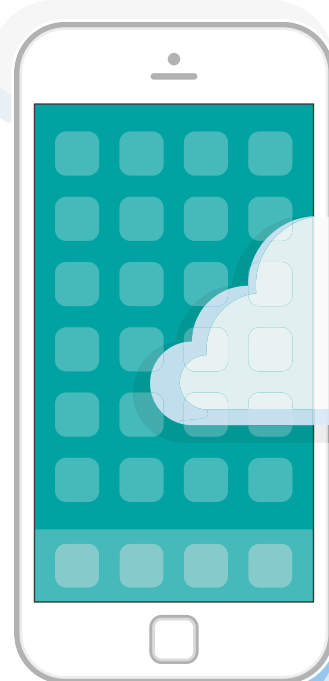
relatam que a nuvem é capaz de reconfigurar o RH. O sucesso da área depende da integração inteligente de tecnologias, pessoas e processos.

Vantagens da computação em nuvem:

Implantação rápida e acessível.

Tomada de decisões mais inteligentes via análise de dados.

Escalabilidade, flexibilidade e atualizações de funcionalidade contínuas.





Práticas recomendadas para a transformação bem-sucedida de RH

1 Visão sólida

É necessário iniciar a jornada de transformação de RH por meio de uma visão clara do estado atual da área e do objetivo desejado.

2 O sucesso não é automático

Por mais inovadora que a tecnologia possa ser, o planejamento preciso, os recursos necessários e a disponibilização de energia e de tempo são imprescindíveis.

4 Insights de dados exigem expertise

Para o RH receber informações analíticas em nuvem, é necessário estabelecer novos processos, papéis e habilidades com um parceiro de negócios.

3 A gestão da mudança é crucial

A gestão estratégica chega a ser mais necessária nas soluções de nuvem em comparação aos sistemas de ERP tradicionais.

5 As habilidades de RH devem ser consideradas

Como um novo modelo operacional pode requerer novas habilidades, a agenda de aprendizagem e desenvolvimento para a função de RH não pode ser negligenciada.

6 A colaboração é fundamental

Não espere que os gerentes de linha adotem uma postura imediata para o gerenciamento de pessoas por meio de nuvem. Isso requer estratégias de mudança.

7 Desafio do status quo

O alinhamento a um sistema de RH padronizado, simplificado e global exige que o modelo de processo padrão seja desafiado, exceto nos casos regulamentares.

8 Ousadia para completar a jornada

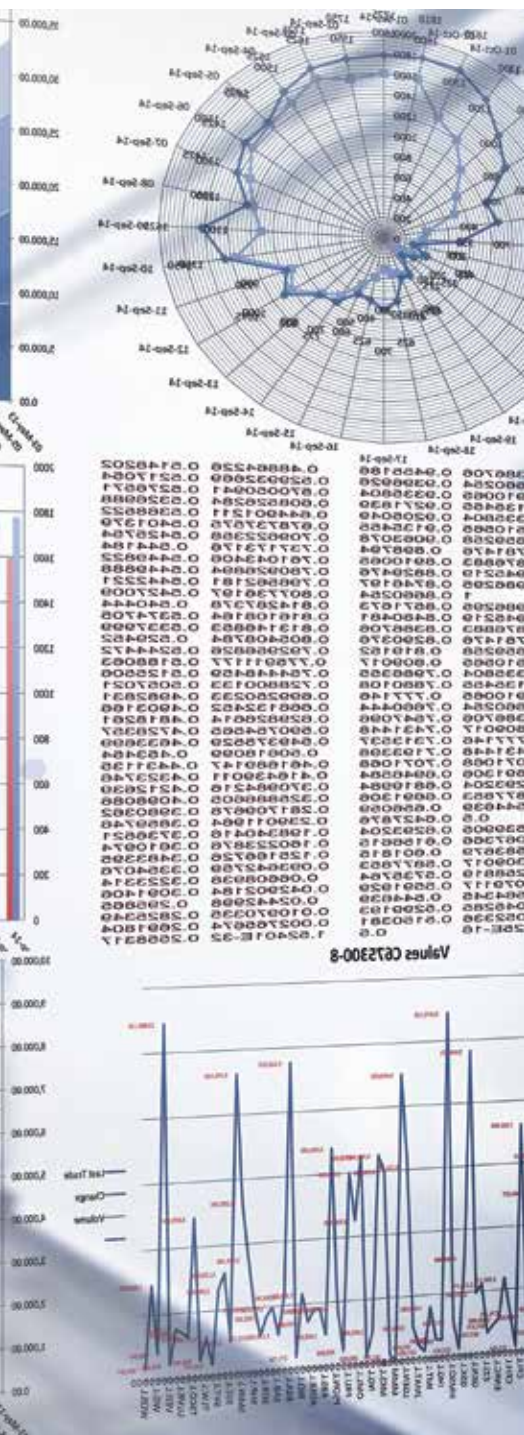
Uma transformação leva tempo e coloca uma pressão sobre a função de RH ao longo do caminho. Mantenha o curso e entregue melhorias tangíveis para fazer a mudança.

Jornada de mudanças

Executivos de todo o mundo apontam que os próximos três anos serão mais críticos para a indústria do que os últimos 50 anos



**Sondagem da KPMG
revela os desafios, as
tendências e os riscos
apontados pelos gestores
de grandes empresas**



É agora ou nunca! Esta frase resume o sentimento de urgência dos CEOs diante da necessidade de adaptar seus negócios para enfrentar os desafios que os rodeiam: a velocidade das transformações tecnológicas, os novos padrões de comportamento do consumidor, a análise avançada de dados, as exigências com relação à sustentabilidade e o contexto socioeconômico mundial e local, entre outros fatores.

Mas, ao contrário do que possa parecer, o cenário é otimista. A última edição da pesquisa CEO Outlook, realizada pela KPMG Internacional com 1.300 altos executivos de empresas de diversos países (50 deles do Brasil), apontou que os respondentes estão seguros quanto à própria capacidade de passar com sucesso por transformações nos modelos tradicionais de gestão e de superar os reveses econômicos em até três anos. Mais do que isso, eles expressaram segurança no crescimento da própria empresa e da economia.

Para tanto, estão, de uma forma geral, fazendo uma jornada de transformação – que compreende o desenvolvimento de estratégias de revisão e implementação de tecnologias disruptivas – e recrutando pessoal com habilidades para responder com eficiência e inovação às demandas do mercado. “Forças como a convergência de setores contribuem para o encolhimento do ciclo de vida de modelos de negócios e do tempo disponível para gerar retorno sobre o investimento. Além disso, novas tecnologias, mudança dos padrões sociais e de consumo, empoderamento do consumidor, volatilidade, regulação e aceleração da globalização são fatores que têm pressionado CEOs a atualizar suas estratégias para garantir competitividade, agilidade e, em alguns casos, garantir a sobrevivência,” afirma

Augusto Sales, Sócio-líder do Global Strategy Group da KPMG no Brasil.

Cultura de inovação

A força e a velocidade com que a inovação tecnológica se move criam um ponto de inflexão para o setor empresarial, segundo grande parte dos entrevistados. O impacto será tão grande que 41% dos CEOs esperam gerir empresas significativamente transformadas em três anos - o percentual aumentou em comparação à última edição da pesquisa, que é realizada anualmente, quando apenas 29% dos CEOs manifestaram a mesma opinião.

O desenvolvimento da inovação é uma das prioridades estratégicas para 23% dos executivos nos próximos três anos, mas 77% deles reconhecem a importância de se desenvolver objetivos claros para a estratégia de inovação empresarial.

Atrelada à inovação, a velocidade da mudança será alimentada por novas tecnologias, de modo que 77% dos CEOs avaliam se sua organização está acompanhando esse fator. Além disso, nesse cenário de novas tecnologias, os dados e as análises serão uma área de investimento nos próximos três anos para 25% dos respondentes.

O aumento do valor das empresas também passa pelo desenvolvimento de uma cultura colaborativa para 58% dos respondentes. Criar parcerias ou acordos de colaboração com outras empresas é o tipo principal de transação que 50% dos CEOs esperam realizar.

Desafios

Os participantes da pesquisa também reconhecem os riscos e os desafios

Gestão

inerentes a tantas mudanças. A falta de segurança cibernética, por exemplo, é considerada o principal risco durante os próximos três anos para 30% dos CEOs. Eles reconhecem que há muito trabalho a ser feito para proteger sua organização, uma vez que 72% dos entrevistados não se sentem totalmente preparados para lidar com qualquer contratempo dessa ordem.

Além disso, 82% dos entrevistados estão se perguntando se os produtos

ou serviços atuais da empresa serão relevantes para os clientes daqui a três anos. Os executivos (88%) também se mostraram preocupados com a fidelidade de seus clientes, e quase a metade dos entrevistados (45%) sente que poderia aproveitar melhor as tecnologias digitais.

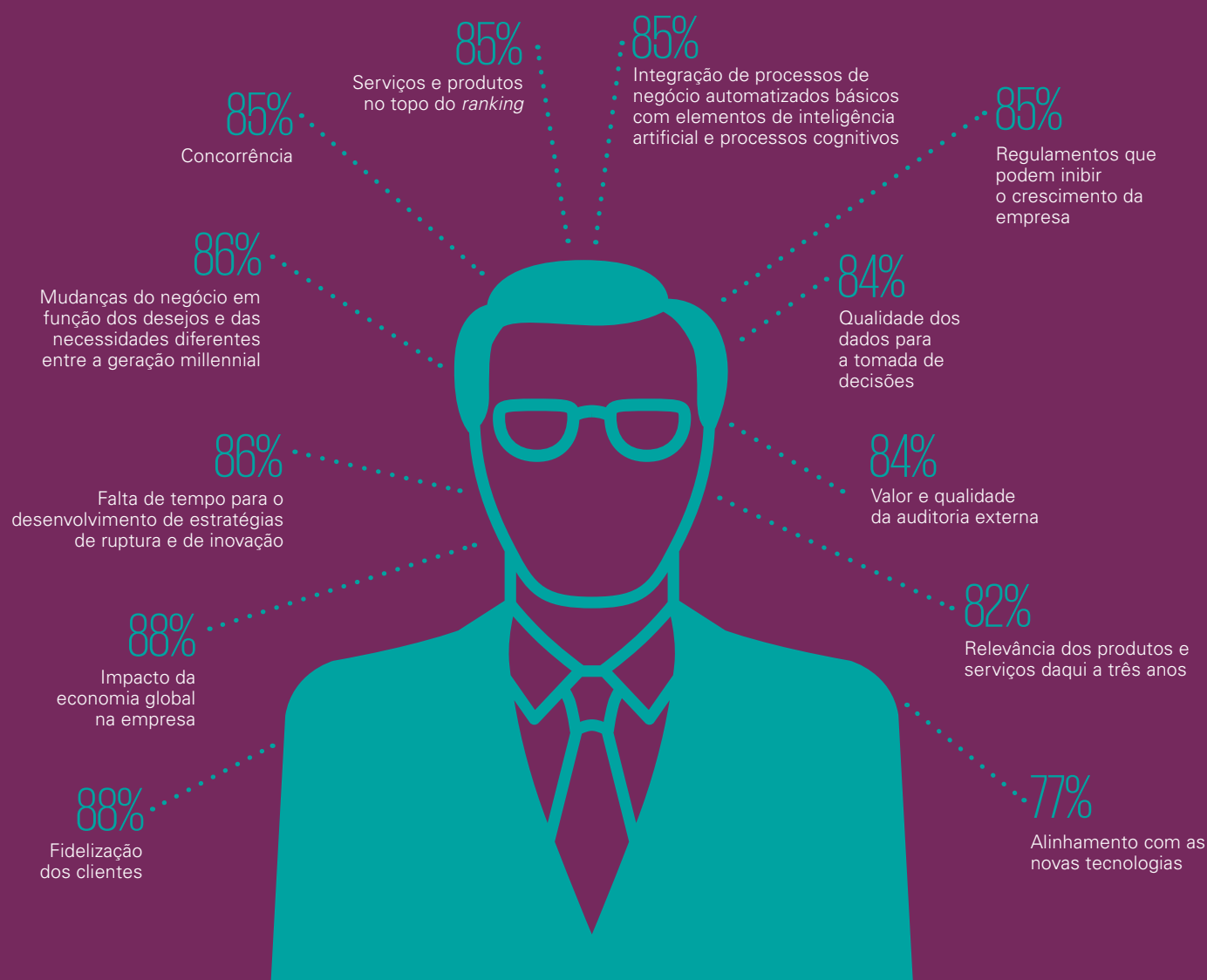
Diante de importantes planos de transformação, 99% dos CEOs relatam tomar medidas para desenvolver os talentos existentes ou futuros. A maioria

dos CEOs apontou alguma lacuna nas habilidades que devem emergir desse cenário, o que provavelmente criará desafios para 96% dos CEOs, que planejam crescer nos próximos três anos – índice superior aos 78% constatados na pesquisa do ano passado. **BM**



Para conferir a CEO Outlook na íntegra, acesse: <https://goo.gl/0ZpEjl>

Principais preocupações dos CEOs



Cenário nacional



shutterstock/Thiago Leite

A pesquisa contou com a participação de 50 dirigentes de companhias brasileiras e, pela primeira vez, a KPMG no Brasil produziu um recorte nacional a partir dos dados consolidados na versão global. O estudo específico dos participantes brasileiros apontou que, apesar do ritmo lento da economia, 58% dos respondentes esperam a retomada do crescimento do País nos próximos 12 meses. O percentual sobe para 76% num cenário previsto para três anos.

A conclusão é bastante semelhante à da pesquisa global. “Os CEOs estão ajustando as estratégias a curto e longo prazo à realidade econômica de cada país. Além disso, estão procurando alternativas para o crescimento, como *joint ventures*, alianças e parcerias com outras empresas, para responder às mudanças em tempo hábil”, analisa Pedro Melo, presidente da KPMG no Brasil.

Os entrevistados projetam, em geral, uma perspectiva de faturamento entre 2% e 5% nos próximos três anos. Para alcançar esse desempenho, as empresas apostam no desenvolvimento de novos mercados, de novos produtos, novos clientes e novos canais. Com relação aos novos mercados, os executivos brasileiros observam maior potencial de crescimento na Índia, nos Estados Unidos e na China. “A pesquisa nos

mostra que os CEOs, cada vez mais, enxergam os mercados internacionais como atrativos para os negócios. Além disso, não podemos deixar de notar que a inovação vem se tornando pauta recorrente para os executivos”, explica Melo.

Estratégias

Uma das prioridades estratégicas para a organização, ao longo dos próximos três anos, será a implementação de tecnologias inovadoras, seguida pela diversificação dos negócios com a abertura de novas áreas, o fortalecimento do foco no cliente com a melhoria no atendimento às necessidades e a proposta de se tornar uma companhia mais orientada por dados analíticos.

A inovação, aliás, está entre os principais temas das agendas de 84% dos gestores respondentes. Para obter sucesso nesse aspecto, 38% defendem que ela deve fazer parte da estratégia de negócios e 52% apostam na promoção da cultura da inovação, com a criação de um ambiente encorajador aos riscos nos negócios (para 42%). “Inovação não deve ficar restrita à tecnologia. Os CEOs devem refletir e planejar com criatividade, rigor e dados concretos, como inovar seus modelos de negócio, operações e estrutura de capital, para, assim, promover uma transformação

que venha entregar os resultados almejados”, pondera Sales.

A pesquisa também propôs uma abordagem a respeito do uso de dados e análises (*Data & Analytics*), de modo que 66% dos CEOs brasileiros garantiram o uso desse recurso de forma bastante eficiente para a busca de novos clientes, na delimitação de público-alvo para as campanhas de *marketing*, bem como para a orientação de estratégias e mudanças.

Risco

Os executivos também mostraram sintonia com os gestores de outros países quando o assunto é segurança cibernética. Ou seja, o tema é um dos mais preocupantes, seguido pelos riscos regulatórios e de reputação (da empresa/marca). “A questão cibernética é, realmente, algo que deve ser muito bem cuidado pelas empresas que não querem se expor aos problemas externos, e a pesquisa mostra que os CEOs têm essa percepção, tanto que 76% dos respondentes definem-se como ‘pouco preparados’ para um evento cibernético”, conclui o executivo da KPMG.



Para visualizar todos os dados do recorte brasileiro, acesse: <https://goo.gl/aQ1tNq>

Energia

Divulgação: Eletrobras



Foco em melhorias de eficiência e redução de dívidas na Eletrobras

Divulgação: Eletrobras



Wilson Ferreira Junior,
Presidente da Eletrobras

O setor energético tende a crescer com as perspectivas de recuperação da economia e com a implantação de um novo modelo de gestão pelo Ministério de Minas e Energia (MME), que prevê mais participação dos agentes privados e redução do intervencionismo estatal. É o que acredita o presidente da Eletrobras Wilson Ferreira Junior. “Já há sinais de aumento de confiança, então a tendência

é de melhoria no próximo ano e de uma curva de crescimento para os anos seguintes”, diz.

O executivo destaca o desempenho do Ministério de Minas e Energia na condução desse processo de mudanças, com o apoio de técnicos experientes e de reconhecida competência. “O setor de energia já vem dando respostas concretas, como demonstrou o sucesso do último leilão de transmissão”, afirma. Segundo ele, com regras mais claras e a participação facilitadora do MME nesse processo, a tendência é de que os investimentos ocorram naturalmente, especialmente por parte da iniciativa privada.

Sobre a Eletrobras, Ferreira Junior afirma que os investimentos em empreendimentos fundamentais devem continuar, mas o foco atual é a redução do endividamento por meio da venda da participação da companhia nas empresas de distribuição, pela venda de ativos e pela implantação de um plano de aposentadoria incentivada, entre outras ações. “Queremos não apenas ser a maior empresa de energia da América Latina, mas a melhor. Por isso, vamos

nos empenhar em aumentar a eficiência operacional, buscando um crescimento qualitativo, em vez de um simples aumento de projetos”, diz.

A eficiência, aliás, é outro pilar da gestão atual, de modo que os processos estão sendo revistos com o intuito de melhorar a sinergia entre os recursos das empresas da Eletrobras.

O terceiro pilar que compõe a gestão de Ferreira Junior é a melhoria da governança corporativa. Ele explica que foi criada uma diretoria de conformidade para alinhar as estratégias de governança, uma vez que o foco da Eletrobras é atuar verdadeiramente como uma *holding*, orientando todas as empresas controladas com base nas mesmas diretrizes. “Tudo isso vai nortear o Plano Diretor de Negócios e Gestão 2017-2021, no qual temos metas claras e factíveis, de acordo com a situação econômico-financeira da companhia. Serão desafios grandes, mas tenho plena convicção de que, com o apoio do Conselho de Administração, da nossa Diretoria e dos colaboradores, todos trabalhando juntos, teremos plena capacidade de superá-los”, finaliza.

Varejo

Divulgação: GPA



Serviço em todas as plataformas do GPA

Divulgação: GPA



Ronaldo labrudi,
diretor-presidente do GPA

Há muitos desafios a serem superados para a retomada do ciclo de consumo do varejo. Um deles é o aumento do nível de confiança do consumidor, que é fruto de condições econômicas favoráveis, como empregabilidade, renda e disponibilidade de crédito. “Estamos trabalhando duro para adequar todas as nossas frentes de negócio à atual realidade do mercado e temos verificado que estamos no caminho certo. Nossos números revelam o crescimento de vendas no varejo alimentar e a manutenção do *market*

share na operação de eletroeletrônicos em níveis históricos”, comemora Ronaldo labrudi, diretor-presidente do GPA.

A companhia colhe os frutos de uma operação eficiente e rentável que, segundo seu diretor-presidente, mais do que um diferencial competitivo, é um fator de sobrevivência. Para tanto, o GPA vem investindo em uma série de ações comerciais, além de iniciativas de produtividade, otimização de processos e simplificação de estruturas, incluindo ajuste de portfólio, redução de *headcount*, fechamento de operações não rentáveis e conversão de lojas, entre outras. “Tudo tem como foco a adequação da companhia e dos negócios a uma nova realidade econômica. Voltar aos fundamentos básicos é uma lição de casa que temos feito para nos preparar para o momento de retomada do mercado”, afirma labrudi.

Em paralelo, o grupo tem buscado se adequar a um cenário de muitas mudanças em se tratando de comportamento do consumidor. Para isso, mantém um time focado no entendimento dos hábitos de consumo do brasileiro. “A companhia conta com mais de 11 milhões de pessoas cadastradas em programas de fidelidade, fornecendo-nos constantemente, por exemplo, informações sobre produtos,

serviços e hábitos de compras. Isso nos auxilia em decisões que envolvem desde o *layout* de lojas e gôndolas até a escolha de produtos e ofertas a serem oferecidas, entendendo o comportamento do consumidor em tempo real”, explica o diretor-presidente.

Uma das principais iniciativas nesse sentido é o emprego do modelo Click & Collect, que possibilita a compra nos *sites* de Casas Bahia, Pontofrio e Extra e a retirada em lojas físicas. labrudi afirma que essa é uma adequação a um perfil de consumidor cada vez mais multicanal e que valoriza o uso da tecnologia para agregar conveniência e praticidade. No ano passado, a companhia registrou mais de 30 mil pedidos no formato. Atualmente, há mais de 1,3 mil lojas oferecendo esta opção.

O diretor-presidente comenta que o consumidor não se relaciona com canais específicos, e sim com as marcas em que confia, por isso uma boa estratégia multicanal deve ser simples e ter como foco principal o cliente. “Ele é quem determina como iremos criar vínculos entre as marcas. Nossa missão é, cada vez mais, eliminar as fronteiras entre esses canais, ao garantir que os níveis de serviço oferecidos aos clientes estejam alinhados em todas as plataformas”, conclui.

Serviços financeiros

Inovações e desenvolvimento tecnológico frequentes na Cielo

Divulgação: Cielo



Rômulo Dias,
presidente da Cielo*

A velocidade de transformação do varejo é um dos principais desafios para empresas de meios de pagamento como a Cielo, que precisam adaptar rapidamente seu aparato tecnológico para atender o setor. De acordo com o presidente da empresa, Rômulo Dias, antigamente levavam-se anos para se adaptar às novidades do mercado, porém atualmente qualquer adaptação deve ser feita em meses. “Por isso, temos um processo robusto de inovação na companhia e buscamos nos antecipar às tendências e às necessidades de nossos clientes. Uma gigante com alma de *startup*, é assim que nos definimos, e temos conquistado resultados: neste ano, por exemplo, fomos a única empresa brasileira no *ranking* das empresas mais inovadoras do mundo da revista *Forbes*”, comemora.

Questionado sobre o quanto *Data & Analytics* já impactou e ainda deve impactar o segmento, Dias explica que uma das promessas endereçadas no período de IPO (em português, Oferta Pública Inicial) da empresa, em 2009, era a de erguer um sistema de informações estratégicas com base em uma ferramenta de inteligência de mercado. Esse seria o último passo da estruturação interna para o mercado. Por isso, em 2014, foi lançado o Índice Cielo do Varejo Ampliado, um indicador mensal criado a partir da robusta base de dados da empresa, que captura, anualmente, em transações com cartões, o equivalente a cerca de 10% do PIB brasileiro e responde por aproximadamente 15% do consumo das famílias. “Essa foi uma evolução natural do nosso trabalho de inteligência, já que sempre fomos consultados por diversos *stakeholders* a respeito do pulso da economia”, afirma Dias.

Ele ainda comenta que a iniciativa veio acompanhada de uma série de produtos de *Big Data*, culminando com o lançamento recente do Cielo Farol, um serviço de inteligência a baixo custo, que promove escala à oferta de Big Data da companhia também para pequenos e médios varejistas. “Em um mundo cada vez mais direcionado para a tomada de decisão com base em dados, acredito que estamos no caminho certo ao oferecer a nossos clientes uma ferramenta estratégica, que vai permitir que eles movimentem seu negócio e que ele se desenvolva”, diz.

O presidente da empresa ainda afirma que a sustentabilidade do negócio

depende da diferenciação na oferta de produtos e serviços, principalmente no setor de meios de pagamento, que vem se transformando. “Não basta aceitar cartão – queremos provocar o mercado em termos do que ele pode oferecer ao empreendedor: promoção diretamente na máquina, com o Cielo Promo; raio X do negócio dos clientes com o Cielo Farol; pagamento em sua própria moeda para estrangeiros com o Conversor de Moedas; e resgate de prêmios com o Programa Cielo Fidelidade”, exemplifica.

Entre essas ideias que completam o portfólio da companhia, Dias comenta que, neste ano, a Cielo se reposicionou como uma empresa de tecnologia e serviços para o varejo. O primeiro lançamento dessa nova fase foi a plataforma Cielo LIO que, mais do que viabilizar pagamentos eletrônicos, funciona como ferramenta de gestão de negócios. Também já foi anunciada a realização de testes com um botão de compras alinhado ao conceito de internet das coisas (IoT - internet of things). Com base nesse mesmo conceito, a empresa ainda estuda sistemas de compras por comando de voz inspirados pela Alexa, assistente virtual da Amazon. “E não vamos parar por aí, pois acreditamos que o futuro da indústria está na inovação e na tecnologia”, promete.

**Rômulo Dias deixou o cargo de diretor-presidente da Cielo no fim de 2016, após a realização dessa entrevista, mas permanece como membro do Conselho de Administração da companhia.*



Divulgação: Cielo

Telecomunicações

Divulgação: América Móvil



Investimentos para o segmento de telefonia móvel são prioridade na Claro

Divulgação: América Móvil



José Felix, presidente do Grupo América Móvil no Brasil

Um grupo maior e mais digital. Assim o Presidente do Grupo América Móvil no Brasil, José Felix, espera ver nos próximos três anos a companhia que integra Claro, Embratel e NET. Segundo ele, o grupo se transformará cada vez mais em fornecedor de soluções digitais. Ao mesmo tempo que se espera aumentar a eficiência no atendimento e a produtividade, a ideia é dar aos clientes ferramentas para que eles tenham autonomia para personalizar e gerenciar suas necessidades durante o uso dos serviços de telecomunicações.

O grupo se destaca pela presença global e pela atuação no Brasil com três unidades de negócios complementares, direcionadas aos segmentos pessoal, residencial e empresarial. Esse movimento orientado à inovação está presente nas ofertas das três marcas e nos negócios que estão em desenvolvimento. A Embratel, por exemplo, está ampliando seu perfil de Telecom para um universo mais abrangente voltado a TI e mobilidade corporativa. “Estamos nos antecipando às mudanças do mercado e criando novas linhas verticais de negócios, criando serviços que até há pouco tempo não existiam”, diz o Presidente, destacando o movimento de conectividade para um cenário mais completo, com soluções de TI, *cloud*, segurança e infraestrutura como serviço, entre outros.

As ofertas de IoT (internet das coisas) também fazem parte do portfólio de soluções da América Móvil. Com o crescimento exponencial de usuários móveis e de dispositivos, a empresa estima que teremos um mundo digital cada vez mais conectado, demandando novos serviços de *internet*, dados e mobilidade. O Grupo América Móvil está à frente do mercado por ter a tecnologia completa necessária para a conectividade de dispositivos com diversos sistemas, incluindo automação de times de vendas, carros conectados com *internet*, controle

de sistemas de cidades inteligentes, automação residencial, entre outras oportunidades. “Há muitas possibilidades e queremos ser catalisadores de ideias e iniciativas”, afirma Felix. “Nossas ofertas incluem soluções para todos os tipos de dispositivos e de clientes, sejam pessoas, casas ou empresas”, explica.

Os investimentos para o próximo ano estarão acompanhando os movimentos do grupo na adoção de novas tecnologias em diversas áreas de atuação, incluindo a expansão de estruturas atuais e novas ofertas para disseminação do uso de banda larga, inclusive em áreas rurais e em localidades remotas a serem atendidas por meio de serviços de satélite.

Questionado sobre a instabilidade econômica, o Presidente da companhia no Brasil afirma que o maior risco diz respeito à disparada do dólar, uma vez que a maioria dos insumos e da infraestrutura são atrelados à moeda americana. Ainda assim, Felix se mantém otimista. Segundo ele, os segmentos de telecomunicações, TI e de telefonia celular continuam aquecidos e o de TV por Assinatura e Banda Larga está em ascensão – reflexo, entre outros fatores, da própria crise, que gerou a maior demanda dos consumidores por mais entretenimento nas residências. “Vamos liderar a transformação digital”, afirma o executivo.

Infraestrutura

Divulgação: Arteris



CEO da Arteris se mantém otimista com pacote de melhorias para o setor

Divulgação: Arteris



David Diaz,
CEO da Arteris

O modelo de concessões públicas e parcerias público-privadas (PPPs), de uma forma geral, é bem-sucedido no segmento de infraestrutura, mas é bastante sensível a instabilidades políticas, sociais e econômicas. Dessa forma, a Arteris, uma das maiores companhias do segmento de concessões de rodovias do País,

defende um marco jurídico que garanta a segurança dos contratos.

David Diaz, CEO da companhia, aponta, ainda, a necessidade de criação de uma agência reguladora independente. “Os contratos de PPPs são longos e há um grande investimento inicial. A estabilidade é recuperada na metade do período de validade do contrato, por isso qualquer mudança em regulamentação ou outro tipo de intercorrência pode alterar a rentabilidade do negócio”, explica.

De acordo com o CEO, outra questão discutida no setor é a necessidade do fortalecimento do BNDES como banco de fomento, e também a necessidade de maior participação da iniciativa privada no financiamento de recursos.

Já com relação ao processo de concorrência, o desenvolvimento do projeto é um aspecto que precisa ser avaliado, na opinião do CEO, para a diminuição dos riscos de empreitadas de grande porte. Muitos contratos de concessão são fechados com base em informações de um projeto básico, mas o ideal é que os projetos mais detalhados

e completos, chamados de executivos, já estejam prontos durante a fase de leilões, para mitigar riscos e evitar discussões posteriores sobre aditivos. “Entendo que, se a matriz de risco é mais bem definida desde o início do processo, há um ganho para todos, incluindo a redução das tarifas”, avalia Diaz.

Os temas apontados por Diaz são reivindicados há muito tempo pelo setor, por isso o CEO afirma que se sente motivado ao perceber que o governo federal sinaliza a necessidade de melhorias em todos esses aspectos e na própria infraestrutura do País para movimentar a economia. “O governo lançou o Projeto Crescer, e acredito que será preciso priorizar um plano de infraestrutura no País”, diz. O programa lançado recentemente reformula o modelo de concessões no Brasil e propõe o fortalecimento da estabilidade jurídica e regulatória, bem como a modernização da governança. O objetivo é aumentar a concorrência entre empresários e melhorar a transparência dos contratos, gerando mais oportunidades de negócios.



Criatividade e inovação como base para uma jornada de sucesso

Inovação não deve ficar restrita à tecnologia

Onde jogar e como vencer em tempos de turbulência? Com base na abordagem 9LoV – 9 Levers of Value –, o Global Strategy Group (GSG) da KPMG desenvolve, trabalhando lado a lado com nossos clientes, estratégias inovadoras para modelos de negócio e operações que geram resultados reais, práticos e economicamente sustentáveis no curto e no longo prazo.

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





Empoderamento feminino

O encontro anual do KNOW – KPMG's Network of Women no Brasil contou com palestra de autora de livro sobre líderes e painel de CEOs, que debateram a presença feminina no comando das corporações

A sede da KPMG em São Paulo recebeu em outubro de 2016 o VII Encontro do KNOW. O grupo foi criado em 2009 para valorizar a diversidade de gênero na KPMG e reforçar o papel da organização como *employer of choice* para as mulheres no Brasil, incentivando seu desenvolvimento na carreira, o *networking* com lideranças corporativas e a participação das profissionais da KPMG em outros grupos de mulheres.

O encontro foi aberto pela líder do KNOW, Marianne Coutinho, Sócia líder de International Tax da KPMG, e teve como tema "CEOs e a agenda de gênero na construção de equipes de alta performance". As discussões abordaram os caminhos para as mulheres atingir e

manter o sucesso profissional em meio aos desafios profissionais e pessoais.

A grande pergunta

A primeira a falar para a plateia – formada por mulheres executivas convidadas especialmente para o encontro – foi a jornalista Maria Tereza Gomes, autora do livro "O Chamado". A obra é resultado de entrevistas realizadas por ela com 72 CEOs e de estudos dos textos do sociólogo americano Joseph Campbell, autor do clássico "O Herói de Mil Faces", lançado em 1949. Maria Tereza ficou surpresa ao constatar que apenas cinco entre os executivos entrevistados eram mulheres. "A pergunta é: por que as mulheres não estão subindo na carreira



Maria Tereza Gomes contou um pouco das entrevistas que realizou com CEOs e as conectou com algumas razões que explicam o reduzido número de mulheres no topo das organizações

Executivas participam do encontro do KNOW, grupo criado pela KPMG para incentivar o desenvolvimento da carreira feminina

se nós temos uma formação tão boa quanto a dos homens, senão melhor, e se entramos em mesma quantidade nos programas de *trainees*?” Ela respondeu com dados de pesquisas recentes que mostram que as mulheres são menos ansiosas que os homens para se tornarem executivas *top* e também que elas enfrentam mais estresse e pressão tanto no caminho até a liderança quanto após atingir o topo das organizações.

A jornalista citou também o “organograma militar” que ainda impera nas empresas, muito desfavorável para as mulheres. “Mulheres gostam de trabalhos em equipe, gostam de trabalhos relacionais, enquanto o organograma tende a ser um *top-down*”. Ela lembrou também que os homens tendem a trabalhar em áreas que geram resultado direto para a empresa (como *Marketing*, Operações e Comercial), enquanto as mulheres ocupam com maior frequência cargos de *staff*, que não costumam gerar resultados diretos nem, por consequência, CEOs. “Ou seja, temos várias causas que fazem com que as mulheres tenham dificuldade para chegar ao topo das organizações. Há aquelas que são provocadas pelas

empresas e aquelas que vêm do fato de as próprias mulheres não quererem participar desse processo”.

Painel de CEOs

Após a palestra de abertura, a Sócia líder de People & Change e Integration & Separation Management Consulting da KPMG no Brasil, Patrícia Molino, moderou um painel de CEOs. Pedro Melo, presidente da KPMG, apresentou as diversas iniciativas da organização para empoderar as mulheres internamente, entre elas a criação do próprio KNOW. Claudia Elisa Soares, CEO da FNAC, membro do Conselho de Administração da Arezzo&Co e mãe de três filhos, falou sobre as escolhas que fez para conciliar maternidade e carreira profissional. “O empoderamento é uma decisão pessoal. Eu poderia ter decidido não me mudar, em 17 anos de trabalho na Ambev, por oito vezes; não ir para o interior da Venezuela carregando meu filho com três meses de idade e uma babá. É tudo uma questão de escolhas individuais. E está tudo bem! Eu acho que cada uma tem de escolher o que fará a si própria feliz”, disse. Claudia diz que foi muito julgada por suas escolhas, mas que o que importa é que seus filhos hoje são “superautônomos e superfelizes”, em grande parte devido à parceria saudável que tem com o marido, com quem manteve durante muitos anos uma relação a distância.

Dual Career

Estanislau Bassols, CEO da VR Benefícios, também comentou sobre a relação entre família e carreira e sobre os desafios da *dual career* (sua esposa é CMO do Laboratório Fleury). “É desafiante. Desde o começo do casamento, a gente sempre dividiu tudo. Eu levo as crianças para a escola, porque ela trabalha longe. Muitas vezes eu levo os meus filhos para o hospital e o telefone que tem na escola para emergências é o meu também”.

Já Gilberto Peralta, CEO da General Electric, falou sobre a importância de as empresas apoiar as mulheres a lidar com a maternidade, que é “um adicional de dificuldade” para elas no mundo corporativo. “É fundamental que as mulheres tenham essa flexibilidade de fazer as duas coisas: ter sua carreira e exercer a maternidade. Vejo hoje algumas mulheres numa idade um pouco mais avançada que não exerceram a maternidade por causa da carreira”.

Já Luiz Pretti, CEO da Cargill, contou como sua esposa foi fundamental para fazer com que alguém como ele, que “tinha tudo para dar errado”, chegasse aonde chegou profissionalmente. “Eu fui um péssimo aluno e, provavelmente, estarei decepcionando muitos de vocês. Minha esposa que me colocou nos trilhos. Se eu estou aqui hoje, devo isso à minha mulher”, disse. **BM**

Arquivo KPMG



O painel de CEOs debateu a importância da diversidade nas organizações e nas equipes de alta performance, a relação dos líderes com suas famílias e os desafios da *dual career*

Novos mercados

Incentivos federais auxiliam empresas brasileiras a aumentar competitividade no mercado internacional



Governo quer favorecer as exportações por meio de regimes aduaneiros especiais

Em tempos de crise, as empresas brasileiras têm voltado seus olhares para o mercado externo, buscando nas exportações o equilíbrio de suas finanças. Algumas iniciativas governamentais criadas nos últimos anos para estimular as vendas externas se mostram vantajosas nessa busca por novos mercados, entre elas, dois regimes aduaneiros especiais: o RECOF e sua variação mais recente, o RECOF-SPED.

Os dois regimes foram criados pelo governo para fomentar as exportações através da suspensão de impostos na compra de matérias-primas nacionais ou importadas utilizadas na produção de mercadorias que têm como destino a exportação ou vendas no mercado nacional.

No primeiro cenário, ou seja, nas exportações, os impostos suspensos tornam-se isentos. Já no segundo, os impostos suspensos são recolhidos no

mês subsequente à venda nacional, gerando, assim, ganho de fluxo de caixa em função da postergação do recolhimento dos tributos. Outras vantagens, além da isenção fiscal, são a desburocratização de alguns processos e a redução de taxas de armazenagem da Infraero e da Marinha Mercante.

Diferenças entre as modalidades RECOF e o Drawback Suspensão

Tanto o *Drawback* quanto o RECOF contemplam as mesmas operações de industrialização – montagem, transformação, beneficiamento, acondicionamento e recondicionamento. O *Drawback*, porém, inclui também atividades de criação animal e extrativista, como, por exemplo, a exploração do minério de ferro.

Os dois regimes possuem isenção dos mesmos tributos federais, mas há diferenças em alguns impostos estaduais. Há, também, diferenças no que se refere

aos órgãos reguladores. O RECOF é de competência plena da Receita Federal, enquanto o Drawback é concedido pelo Ministério da Indústria, Comércio Exterior e Serviços e fiscalizado pela Receita.

Outra diferença fundamental é sobre o que acontece quando a indústria não consegue vender para o exterior uma parte da mercadoria produzida com insumos cujos tributos estão suspensos. “No caso do Drawback, quando isso acontece, é preciso pagar os impostos devidos e ainda multas. Isso não ocorre com o RECOF, em que é possível redirecionar parte da produção para o mercado interno apenas com o pagamento dos tributos previstos, sem acréscimos”, diz Marlon Custódio, Sócio da área de Impostos da KPMG, responsável pelo *Tax Technology Group* (TTG).

Na hora de optar por um regime, cada caso deve ser avaliado individualmente. “Em algumas indústrias, pode ser

inteligente usar os dois regimes simultaneamente, verificando qual deles é mais vantajoso em cada etapa do processo e para cada insumo a ser adquirido”, explica Carlos Ottoni, Sócio-diretor do Global Trade Excellence Center da KPMG no Brasil. Ele adianta, porém, que o RECOF costuma ser melhor para itens com mais fácil rastreabilidade. “Itens que apresentam grandes perdas durante o processo produtivo, como é o caso do aço, tornam difícil o controle do consumo e as comprovações”, explica.

RECOF-SPED

A Receita Federal criou, neste ano, o RECOF-SPED, com o objetivo de atrair mais exportadores para este modelo. “O RECOF não deixou de existir e continua sendo interessante em alguns casos, mas o novo modelo simplificou os procedimentos e

reduziu os custos de implementação e manutenção”, explica Ottoni. Isso porque o RECOF-SPED simplificou o processo de habilitação e manutenção do regime, tornando-o acessível para empresas de segmentos não contemplados por sua modalidade anterior.

“Antes disso, ainda em 2015, uma novidade já havia representado a primeira etapa do projeto de evolução do RECOF tradicional”, diz Marlon Custódio. Ele explica que a nova norma reduziu o patrimônio líquido exigido (que passou de R\$ 25 milhões para R\$ 10 milhões), encerrou a obrigatoriedade de habilitação prévia na Linha Azul (Despacho Aduaneiro Expresso) e reduziu o volume mínimo anual de exportações exigido, que passou de US\$ 10 milhões para US\$ 5 milhões.

Alguns cuidados

As empresas interessadas em aumentar as exportações aproveitando-se de acordos de livre comércio devem tomar alguns cuidados para atender às

exigências impostas pelos mercados importadores. Entre elas, está a necessidade de que os bens e serviços oferecidos estejam perfeitamente adequados ao estabelecido nos acordos entre os países, para evitar que incorreções emperrem o processo de exportação ou importação.

O preço também deve ser justo, em linha com as reduções muitas vezes significativas das taxas e dos impostos. A oportunidade de abrir novos mercados é um impulso para ganhos de qualidade, para cumprir à risca todas as exigências contidas nos contratos e fortalecer o relacionamento entre as empresas.

Em uma realidade de controle cada vez maior dos processos das empresas por parte do Governo, é também fundamental investir em sistemas de *compliance* como forma de reduzir os riscos de inconsistência de informações, o que pode acarretar descumprimento regulatório e consequentes penalizações.



PRINCIPAIS BENEFÍCIOS

- » Permite importação de insumos com suspensão de tributos federais e estaduais;
- » Benefício precatório que permite operação contínua através de um único Ato Declaratório Executivo (ADE).
- » Permite utilizar todas as exportações, mesmo aquelas referentes a produtos que não possuam “insumos RECOF”, para comprovar o regime;
- » Tributos suspensos na entrada passam a ser isentos no ato das exportações;
- » Permite aquisição de insumos no mercado nacional com suspensão de tributos federais e estaduais;
- » Permite a revenda ou re-exportação de insumos em estado natural (*after market*);
- » Permite destinar parte dos insumos adquiridos sob o amparo do regime ao mercado nacional, realizando o pagamento dos tributos suspensos na entrada, sem a aplicação de juros e multa retroativos à data de sua admissão.



RESULTADOS OBTIDOS

- » Menor burocracia;
- » Consumo (PEPS) de insumos direcionado à destinação, possibilitando maior aproveitamento do benefício financeiro apresentado pelo regime;
- » Por característica do regime, apresenta maior eficiência e performance que o Drawback Suspensão.
- » Menor risco de nacionalizações de insumos acrescidas de juros e multa em função da variação negativa de *forecast*;
- » Exportações totais de produtos são consideradas para comprovação do regime.





Informações estruturadas

Estratégias de *Data & Analytics* elevam as empresas a um patamar mais eficiente de conhecimento, interação e atendimento aos clientes. Em paralelo, companhias monetizam seus dados, obtidos em volume e velocidade impressionantes, gerando oportunidades de novos negócios

Na era da comunicação digital, os dados eletrônicos gerados em grande volume e velocidade podem se transformar em estratégias eficientes de interação com clientes de serviços especializados e de novas perspectivas de gestão. Essa é uma grande oportunidade para as empresas, mas também um desafio. Por isso, as companhias têm direcionado, com o auxílio de cientistas de dados, cada vez mais esforços de inteligência para a descoberta de padrões de comportamento, tendências e

indicadores por meio da análise de dados (do inglês *Big Data & Analytics* – D&A).

O D&A consiste em um conjunto de métodos utilizados para o cruzamento de grandes volumes de dados coletados, armazenados e interpretados por *softwares* de alto desempenho. Os dados podem ser estruturados ou não, sendo obtidos por meio de cadastros internos, sistemas de gestão (ERP, CRM), redes sociais, pesquisas de satisfação, *e-mails*, estatísticas, sensores de

smartphones, além de diversas outras fontes.

De acordo com Frank Meylan, Sócio de Digital da KPMG no Brasil, embora esse conceito de D&A não seja novo, muitas empresas começam agora a buscar maior entendimento sobre o tema e sobre como aplicá-lo em seus negócios. Esse tempo de amadurecimento tem algumas razões, entre elas, a própria dificuldade de se definir uma estratégia de uso dos dados, além das

Cruzamento de informações internas e externas possibilita o maior entendimento de hábitos dos clientes e a definição de planos mais personalizados de interação

de definir uma estratégia muito clara e objetiva de uso de dados”, avalia.

Para a definição de uma estratégia eficiente de prestação de serviços ou produtos, Meylan acredita que é válido considerar a combinação de dados internos, ou seja, aqueles obtidos pelo próprio processo do negócio, com dados mais abrangentes, adquiridos até mesmo por meio de fontes externas. “Cada indivíduo que usa a internet deixa um rastro digital, ou seja, as pesquisas em sites de buscas, as compras em lojas de *e-commerce*, o uso de serviços *on-line* e os lugares onde ele faz *check-in* resultam em informações que são armazenadas por diversas empresas no mercado e podem gerar o perfil de um potencial consumidor. Por isso é importante que os gestores, ao definir seus planos e estratégias, considerem essas informações complementares na operação”, explica.

Monetização de dados

As empresas que comercializam as informações que Meylan menciona são aquelas que enxergaram em seus dados um ativo. Dessa forma, passaram a usá-los para a geração de receitas adicionais com o desenvolvimento de novos produtos e serviços.

De acordo com a publicação *Framing a winning data monetization strategy*, produzida pela KPMG Global, há, basicamente, três tipos de entregas de valor. Na primeira delas, denominada vertical, as soluções de dados são adaptadas para indústrias específicas, como, por exemplo, dados de prescrição para empresas farmacêuticas.

O segundo tipo é o horizontal, com conjunto de produtos de dados semelhantes para atender a várias indústrias, como, por exemplo, indicadores usados para projetar as

vendas no varejo e que também servem para precificação imobiliária.

A terceira opção é a entrega de valor entre mercados, de modo que os dados coletados para uma finalidade em uma indústria são valiosos para outra finalidade em outra indústria, muitas vezes adjacente. Por exemplo, as informações captadas em um veículo (rastreamento GPS, frequência de uso do ABS e controle de estabilidade) podem definir o perfil de comportamento do condutor ao volante, entre outros aspectos, de modo que os dados se tornam interessantes para uma seguradora estabelecer de forma personalizada o preço do seguro automotivo.

A publicação da KPMG ressalta que a monetização, mais do que uma inovação tecnológica, é efetiva e oportuna, representando um estágio adiante no cenário de D&A, mas deve ser planejada com muito critério, para que se defina de fato o valor dos dados e se realize uma transação eficaz.

Controle dos riscos

Com dados disponíveis em volume e velocidade, uma das questões que precisa estar clara em qualquer estratégia de D&A é a perspectiva regulatória. O cliente tem de estar ciente de quais informações são capturadas e seu propósito. “A captura de informações gera benefícios, mas sempre o cliente tem de ter o poder de concordar ou não. Por isso, na elaboração das estratégias, é preciso ter o cuidado de informar o cliente sobre os dados armazenados, o propósito e esclarecer que a qualquer momento ele pode deixar de fazer parte do programa”, explica Meylan.

Outro aspecto a ser observado é a proteção dos dados. No Brasil, as Leis de Direito Eletrônico são recentes e, em resumo, a responsabilidade pela proteção do dado é essencialmente da entidade que obteve os dados e faz uso deles.

Contratos e termos de confidencialidade, no entanto, são artefatos legais para minimizar eventuais riscos de divulgação dos dados, mas não impedem que eles sejam vazados, por exemplo, durante um incidente. “É muito importante ressaltar a importância de se saber quem tem acesso a esses dados e garantir que controles de segurança sejam aplicados em níveis similares. Isso inclui, obviamente, terceiros que fazem parte

limitações de custos com tecnologia para armazenamento das informações. “Isso está mudando. Cada vez mais são disponibilizadas estruturas em nuvem para armazenamento de dados, e essa tecnologia permite que muitos projetos se tornem realidade, em consequência da redução de investimentos em tecnologia pelas empresas”, comenta Meylan.

Para quem inicia um projeto desse tipo, Meylan explica que a administração de todos os aspectos que envolvem D&A, como tecnologia, armazenagem de dados e sua própria interpretação, depende de um plano estruturado e evolutivo. É preciso, primeiro, criar a infraestrutura necessária e ir agregando os dados a partir de uma definição clara da estratégia, do tempo e dos custos envolvidos. Ainda é necessário considerar a volumetria dos dados para o cumprimento dos objetivos. “Não existe uma única fórmula, e cada gestor tem



A cadeia de serviços de processamento de dados pode também ser alvo de ataques cibernéticos

da cadeia de serviços de processamento dos dados e que podem ser também alvo de ataques cibernéticos”, explica o Sócio da KPMG no Brasil para Cyber Security, Leandro Augusto.

Segundo ele, tradicionalmente as empresas deixaram o ônus da segurança cibernética para os profissionais de TI e especialistas em segurança cibernética, mas esse procedimento já não é suficiente para se mitigar os riscos. “Áreas de negócios, executivos e até mesmo Conselhos precisam desempenhar um papel maior e mais direto na gestão de segurança cibernética”, diz. “Para que isso aconteça, eles precisam estar mais familiarizados com os conceitos de segurança cibernética, permitindo que se estabeleça uma estratégia com o foco no negócio, aspecto fundamental da adoção de D&A”, completa.

Ele ainda alerta para o fato de que, embora a compreensão dos conceitos de segurança cibernética seja

importante, os gerentes de negócios e executivos também precisam estar conscientes da necessidade de adoção de uma abordagem multicamadas para a segurança cibernética, não focando em projetos pontuais, mas sim em um conceito para toda a empresa. “Como não podemos garantir de forma categórica a confidencialidade, a integridade e a disponibilidade das informações, uma abordagem em várias camadas permite que a estratégia de segurança cibernética seja implementada de maneira corporativa, uma vez que as camadas servem como estrutura de segurança hierárquica para o conceito de D&A”, explica Augusto.

Nesse contexto, as camadas são capazes de implementar, de diferentes maneiras, medidas de defesa eficazes contra um cenário amplo de ameaças a diferentes iniciativas de D&A.

Com relação ao uso da tecnologia em nuvem, o sócio da KPMG afirma que esse é mais um componente que

deve fazer parte da análise de riscos para a definição dos procedimentos de segurança que serão adotados para proteger as informações contra ameaças cibernéticas. Outro aspecto relevante a ser considerado é o local onde os dados são armazenados. “É de extrema importância que se faça um estudo do tipo de dados coletados, onde estão armazenados e se atendem aos requisitos de compliance de privacidade de dados a que a empresa está sujeita. Muitos dados em diversos países, principalmente dados pessoais, não podem deixar as fronteiras do país”, alerta.

Para saber mais sobre segurança cibernética, leia a matéria Prevenção de Riscos desta edição. **BM**



Acesse a publicação Framing a winning data monetization strategy em: <https://goo.gl/ddplAV>

4 tipos de dados para uma estratégia de D&A

NÃO ESTRUTURADOS



Internos

Obtidos por meio de relacionamento com os clientes, dados textuais, como registros de manutenção e *e-mails*.



Externos

Notícias, relatórios de analistas, blogs e dados de mídias sociais.

ESTRUTURADOS



Internos

Financeiro, produção, distribuição, vendas e entregas, cliques e dados de conversão.



Externos

Dados da indústria, dados demográficos e desempenho de mercado.

Estratégias de *Data & Analytics*



Telecomunicações

Com a quantidade de informações geradas por meio do rastro digital do uso de *smartphones*, as empresas de telecomunicações estão desenvolvendo estratégias de serviço de monetização de base de clientes. Assim, podem prestar serviços de conhecimento de propaganda e marketing, de segmentação, de populações dentro de sua base, de deslocamentos dentro da cidade, etc.



Seguros

Rastreadores instalados nos veículos possibilitam a avaliação do perfil de cada segurado com a permissão do usuário. Dessa forma, a seguradora pode fazer o cálculo de risco compatível com o uso do carro e não mais precificar de maneira única os usuários.



Varejo

Dentro de uma loja de supermercado, sensores podem rastrear os *smartphones* que procuram por redes locais. Dessa forma, é possível mapear as gôndolas por onde os clientes circulam e quais chamaram mais atenção. Se o cliente ainda tem um aplicativo da loja, é possível, além do rastreamento, interagir com ele na hora, conceder descontos, mostrar promoções, entre outras possibilidades.

Capa

Entrevista

Estratégia de negócios

Rogerio Lorenzon/Divulgação/Vivo



Luiz Medici, diretor de Big Data da Vivo, comenta as principais ações da empresa em Business Intelligence para a tomada de decisões qualitativas

A VIVO/Telefônica possui uma estratégia de D&A corporativa? Qual a abrangência e os propósitos dessa estratégia?

Big Data é parte central da estratégia de negócios do grupo Telefônica e da marca Vivo no Brasil. No último ano, a Vivo aumentou 18 vezes sua capacidade de processamento de *Business Intelligence* e *Big Data* e, neste ano, chegaremos a um aumento de 87 vezes, intensificando o uso de informação qualitativa na tomada de decisões de negócio. Outro ganho é a possibilidade de uso de informações em tempo real, praticamente *on-line*.

Por isso, enxergamos nesse conjunto de tecnologias a oportunidade de melhorar ainda mais a experiência e aumentar a fidelização de nossos clientes, colaborando na geração de receitas de longo prazo para a empresa.

Temos uma visão de longo prazo e reunimos uma série de projetos, em áreas como redes, comercial e *marketing*, e que estão em diferentes fases de implementação.

O Brasil está alinhado com o que há de mais avançado nesse tipo de estratégia?

Sim. A Vivo, por exemplo, está muito avançada no que diz respeito ao uso de *Big Data* como ferramenta para melhorar a operação e a experiência do cliente.

Como o uso de dados internos, aliado a outras fontes externas de informações/dados, pode agregar novas perspectivas de gestão e de relação com os clientes? Essa é uma associação complexa? Por quê?

O *Big Data* abre um novo horizonte no que diz respeito à gestão e à relação com os clientes, pois a análise de informações permite às companhias tomar medidas para aumentar a satisfação de seus usuários – antes mesmo que fiquem insatisfeitos –, oferecer produtos e serviços mais adequados ao perfil e comportamento de uso de nossos clientes e melhorar a experiência de qualidade de redes.

Com *Big Data*, a Vivo, por exemplo, analisa o comportamento de clientes no uso de serviços de telecomunicações, explorando toda a malha de informações de nossa rede fixa e móvel, e gera ações comerciais ou operacionais para melhorar a experiência dos nossos assinantes. Hoje contamos com várias iniciativas de *Big Data* que já trazem benefícios para o negócio e para nossos clientes.

Quais os cuidados que a Telefônica está tomando com o uso de informações pessoais de seus clientes, a comunicação e aceitação dos propósitos dos modelos de monetização?

Enxergamos no *Big Data* um grande aliado para melhorar a experiência de nossos clientes, por isso ele é parte central de projetos em diferentes áreas da companhia, como comercial, atendimento ao cliente e rede. Respeitamos a privacidade de nossos clientes e a legislação vigente. As análises de *Big Data* utilizam informação agregada e anônima, de modo que

não analisamos o comportamento de um cliente, mas de um conjunto de pessoas e, a partir dos padrões de comportamento identificados nessa população, tomamos ações para melhorar a experiência em relação a determinado tema.

Qual a importância do uso de algoritmos adequados e confiáveis na geração de informações que serão base de decisões sobre gestão de produtos e serviços? Nesse contexto, qual é a relevância do cientista de dados?

Além do volume, da velocidade e da variedade é necessário adicionar um quarto V ao conceito de *Big Data*: a veracidade. Sendo assim, dados confiáveis corretos e algoritmos adequados são primordiais para o uso de *Big Data* na gestão de produtos e serviços. Os cientistas de dados, assim como os engenheiros de dados, são fundamentais no processo.

Como a Telefônica está formando profissionais em D&A e de que maneira essa competência está influenciando as diversas áreas da companhia?

Temos investido na nossa equipe de *Big Data* tanto por meio da contratação de talentos quanto oferecendo formação para nossos colaboradores. Em 2015, a Vivo criou um núcleo de alta performance de *Business Intelligence* e *Big Data*, o Vivo Data Labs, com um time de alto desempenho, com cientistas de dados com formação acadêmica altamente qualificada.

Em paralelo, estamos criando e fortalecendo uma cultura para a Vivo baseada em *advanced analytics*, para que o uso da informação na tomada de decisão esteja espalhado por toda a empresa e não seja apenas uma ilha de excelência na companhia, restrita ao Vivo Data Labs.



Muitas empresas ainda têm dificuldades de mensurar os riscos de ataques a que estão sujeitas

Prevenção de riscos

Eficiência de um plano de segurança cibernética depende do amplo conhecimento das ameaças e de como reagir a cada uma delas

A segurança cibernética normalmente é associada a ameaças, ataques e prejuízos causados por invasões ou vazamento de informações, e é comum que executivos sejam pressionados a investir em segurança sem entender exatamente o que estão protegendo e o que continua vulnerável.

Segundo o Sócio da KPMG no Brasil para Cyber Security, Leandro Augusto, isso acontece porque o tema costuma ser abordado em nível técnico pelas empresas, dificultando a correta percepção a respeito dos riscos. “Sem a precisa informação sobre uma estratégia adequada de investimento, com visão

de longo prazo, os níveis mais altos da companhia acabam apenas reagindo aos incidentes de segurança”, afirma.

A principal dificuldade está relacionada à falta de preparação de linhas de defesa adequadas, que sejam capazes de prevenir o incidente. Some-se a isso a falta de capacidade de medir a eficiência das linhas de defesa e de avaliar se os investimentos estão direcionados corretamente para mitigar os riscos de forma efetiva.

Mas como lidar com os desafios? De acordo com Leandro Augusto, existem diversas formas para isso, desde

a preparação até a resposta a um incidente, mas é preciso primeiro que as empresas tenham consciência de onde estão os maiores riscos em seu ambiente e desenvolvam uma visão mais ampla das ameaças e de como reagir a elas. “A pesquisa CEO Outlook 2016 da KPMG (veja reportagem sobre a pesquisa nesta edição) aponta que cerca de 76% dos executivos entrevistados entendem que não estão totalmente preparados para um incidente cibernético. Isso demonstra que muitas empresas ainda têm dificuldades de mensurar e saber que estão aptas a se proteger e a reagir a eventos”, diz.

Capa

De uma forma geral, as empresas estão trabalhando em duas frentes distintas de ações para enfrentar os riscos cibernéticos. A primeira delas é o alinhamento dos riscos cibernéticos à gestão dos riscos corporativos, levando aos executivos uma visão aprofundada do estágio atual dos riscos que a empresa enfrenta, bem como sua evolução ao longo do tempo. A partir daí, colocam-se em prática as estratégias e os investimentos. “Essa ação é bastante relevante, pois integra as ações de segurança cibernética no nível mais alto, e está alinhada aos objetivos corporativos das empresas”, explica Leandro Augusto.

A segunda frente está relacionada a procedimentos conhecidos como jogos de guerra (do inglês, *war games*). Trata-se, basicamente, de testes técnicos realizados sobre ameaças cibernéticas, que medem a eficiência de suas proteções e também a forma como as equipes responsáveis reagem a elas. Esses testes, conforme explica o Sócio da KPMG, são efetivos para medir o

que é feito de maneira adequada, o que precisa ser aprimorado e, até mesmo, fornecer aos executivos a informação de quais riscos estão, neste momento, com uma perspectiva maior de se materializar.

Papel dos gestores

Diante dos altos riscos de incidentes cibernéticos, o envolvimento dos executivos no tema é fundamental para amadurecer as práticas de Governança de Segurança Cibernética. Leandro Augusto ainda arrisca uma previsão nesse sentido: “Provavelmente haverá uma exigência para as empresas que atuam no mercado de capitais em divulgar nos seus relatórios o gerenciamento de riscos nesta área, bem como quaisquer problemas ou incidentes que possam ter ocorrido durante o período do relatório. As empresas que enxergarem aí uma oportunidade para comunicar suas estratégias de gestão e mitigação de riscos cibernéticos serão as mais bem-vistas pelo mercado.”

Ele acredita que não vai demorar muito tempo para que indicadores de resiliência e qualidade na gestão de segurança sejam propostos e sirvam de comparação entre as empresas. Também não está distante o momento em que os reguladores dos diversos segmentos exigirão a implementação de controles e a verificação de seu cumprimento. Como os ataques, as fraudes e os golpes provavelmente continuarão nos próximos anos, o planejamento e a execução sistemática, com o envolvimento e o apoio da alta administração, são elementos fundamentais para a perpetuidade das empresas. “É realmente um modelo de gestão de segurança cibernética que deve ser observado e replicado, e que passa por um processo constante de análise de melhorias e estudos visando a proteção dos dados dos clientes”, finaliza Leandro Augusto. **BM**

Compreensão sólida da estratégia de negócio e dos riscos que afetam a organização.

Determinação do modelo de segurança operacional e do nível de maturidade necessários para alcançar os objetivos estratégicos.

Avaliação do nível atual de segurança cibernética e a maturidade de cada bloco de sua construção.

Plano de ação cibernética

Um plano de ação de segurança cibernética é uma alternativa para a mitigação dos riscos em um cenário de mudança rápida de ameaças. A ação deve partir do negócio, e não é um processo único e estático.

O desafio reside na maneira correta de desenvolver os diferentes blocos de construção do plano e colocá-los na ordem certa, garantindo a evolução do modelo. Para isso, é preciso criar uma abordagem que oriente a organização por meio de vários níveis de maturidade para atingir o estado final desejado e que seja tão eficiente quanto possível.

Leandro Augusto explica que alguns fatores devem ser considerados para construir um sistema resiliente de segurança cibernética na organização e garantir que as ameaças reais sejam conhecidas e abordadas em sua estratégia e monitoradas pelos executivos. Confira:

Desenvolvimento de um plano de ação adaptado a cada bloco da construção do plano.

Mensuração recorrente do sistema de controles e implementação de ações de melhoria periódicas.

Obtenção de auxílio e assessoria especializados para avaliação dos planos e estratégias de forma independente.

Perguntas para avaliar o nível de segurança cibernética da empresa



1 O que é o ambiente de negócios da organização? Em que mercados a organização atua? Em que medida a organização depende do ambiente digital? Em que medida a organização é ligada a outra organização e de que modo poderiam formar um risco adicional neste quadro?



2 A que grupo de criminosos cibernéticos, e por quê a organização é um alvo atraente? Que recursos um atacante poderia utilizar?



3 Quais vulnerabilidades da organização, em processos, pessoas e tecnologia, criminosos poderiam explorar?



4 Quais alvos dentro da organização, e dentro da cadeia em que ela está ativa, poderiam ser relevantes?



5 Quais são os requisitos legais, em matéria de segurança cibernética, que dizem respeito à organização? Existem requisitos de compliance que afetam o negócio? Como o ambiente de controles cibernéticos é monitorado e reportado?



Encontro contou com a participação de 355 profissionais, sendo dois terços deles tomadores de decisão do primeiro escalão das principais empresas do setor na América Latina

Panorama de Energia e Recursos Naturais

KPMG realiza conferência com a participação dos principais líderes do setor na América Latina. Confira os destaques do evento

Em 13 de setembro de 2016, a KPMG realizou, na capital carioca, a Conferência de Energia e Recursos Naturais da América Latina, com a presença de alguns dos mais importantes tomadores de decisão do setor. O evento foi realizado em parceria com o LIDE Rio de Janeiro, e promoveu o debate das principais questões que mobilizam as áreas de óleo e gás, energia elétrica, mineração, infraestrutura e logística.

A abertura oficial dos trabalhos contou com a apresentação da Superintendente

da Área de Energia do BNDES (Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social), Carla Gaspar Primavera, que falou do atual momento de transição do banco de fomento. Carla destacou a reformulação das políticas operacionais, a nova organização interna mais enxuta e a agenda trazida pela nova presidente da instituição, Maria Silvia Bastos Marques.

A executiva enfatizou que o BNDES irá priorizar o setor de energias renováveis por meio de projetos de energias solar, eólica e de biomassa. "Isso tem total

alinhamento com os compromissos assumidos na COP 21 (Conferência de Clima de Paris, realizada em 2015), que é elevar de 28% para 33% a participação das energias alternativas na matriz elétrica até 2030. É um desafio, mas achamos completamente viável", disse a executiva.

A Superintendente citou, ainda, o papel preponderante do banco de fomento no estímulo ao mercado de capitais, destacando dados que mostram o sucesso de recentes iniciativas para



Carla Gaspar Primavera, Superintendente da Área de Energia do BNDES, afirmou que o banco pretende priorizar projetos de energias renováveis

emissão de debêntures no financiamento de projetos. "São 46 projetos em que o banco conseguiu alocar uma quantidade razoável de debêntures de infraestrutura", afirmou.

Debate diversificado

Ao longo do encontro, uma série de painéis e vários debates englobaram diversos temas, como Governança e Conformidade, Petróleo e Gás, Energia Elétrica, Infraestrutura e questões socioambientais.

No painel CEO Outlook, por exemplo, a transição para as energias limpas e o papel central da eficiência energética ditaram mais uma vez o tom dos debates.

Já no Painel Governança e Conformidade, o objetivo era fomentar a discussão sobre o papel das empresas de energia em um cenário de profunda transformação na forma de se fazer negócios. A urgência na retirada dos Códigos de Ética das gavetas dos escritórios foi uma unanimidade entre os debatedores. "O fato de alguém assinar o Código de Ética não muda em nada o seu comportamento", disse Alexandre Aquino, ouvidor-geral da Vale, destacando que o comportamento da direção da empresa deve estar de acordo com os valores definidos no código.

Temáticas paralelas

Outros aspectos foram discutidos em sessões paralelas, como a de Óleo e Gás, com destaque para o novo modelo sem operador único e a previsibilidade das rodadas de licitações. Os participantes também abordaram as regras de conteúdo local e formas para evitar o desinvestimento no setor. Eloi Fernandez, diretor geral da Organização Nacional da Indústria do Petróleo (ONIP), lembrou que o Brasil tem hoje um parque industrial robusto, que o potencial do petróleo no Brasil continua bastante atraente e que, com a retomada do crescimento, a resposta tende a ser rápida em razão da excelente estrutura existente no País.

Na sala ao lado, perspectivas para geração, armazenamento, transmissão e distribuição de energia eram alguns dos temas em debate. Os novos modelos de negócios e o futuro do mercado, assim como a atração de investimentos para o setor, foram os principais destaques vistos pelos participantes dessa sessão.

A abordagem de outra discussão simultânea foi a variável socioambiental e o desafio de viabilizar grandes projetos em harmonia com as questões ambientais. A ex-ministra do Meio Ambiente, Izabella Teixeira, admitiu a urgência no curto prazo de maior eficiência dos atuais instrumentos de gestão pública ambiental, mas criticou duramente algumas propostas de alteração da estrutura vigente sem o necessário debate sobre as soluções necessárias para o fortalecimento da gestão ambiental pública no Brasil. Destacou, ainda, que o debate ambiental é fragilizado por ser pautado por um olhar sobre os problemas e não sobre suas soluções.

Tendências

A Conferência foi encerrada com a participação do ex-ministro da Fazenda e ex-presidente do Banco Central do Brasil Pedro Malan. Ele fez uma análise da situação econômica e política atual no Brasil e no mundo, indicando tendências futuras.

Em nível global, Malan acredita que os tempos de bonança dos primeiros dez anos deste século não devem se repetir na próxima década. Lembrou, porém,

que as maiores oportunidades estarão nos países em desenvolvimento, com a demanda por energia, alimentos, metais, minerais e investimento em infraestrutura (física e "humana"), associadas à sua evolução demográfica.

O economista mostrou apreensão com as crises brasileiras (política e econômica) mas, por outro lado, expressou cautelosa confiança com as perspectivas para médio prazo. "A situação que vivemos é derivada de ações, omissões, acertos e desacertos na condução da política econômica e institucional do País ao longo de anos", indicando ser possível a reversão desse quadro, com a maior compreensão – que hoje existe – dos desafios a enfrentar.

Com relação aos caminhos para a saída da crise, Malan elogiou iniciativas como a PEC dos gastos, a reforma da Previdência e o esforço por investimentos em infraestrutura. Porém, apontou como fator determinante para a retomada da



Para o ex-ministro Pedro Malan, iniciativas como a reforma da Previdência e investimentos em infraestrutura podem ajudar o País a sair da crise

confiança no curto prazo a adoção de uma política fiscal responsável, confiável e sustentável no médio e no longo prazos.

O ex-ministro ainda teceu duras críticas à gestão da Petrobras nos últimos anos, mas declarou estar confiante com os efeitos no médio prazo com a escolha de Pedro Parente para o comando da estatal, bem como em relação às mudanças em outros setores, como no setor elétrico e na área de bancos públicos.



Igualdade feminina

Antes da abertura oficial da Conferência, o Grupo KNOW (KPMG Network of Women no Brasil) organizou um café da manhã com a participação exclusiva de mulheres. O encontro contou com a apresentação da presidente da Schneider Electric da América do Sul, Tânia Consentino, que abordou o papel cada vez mais relevante das profissionais do sexo feminino nos postos de comando das principais empresas do mundo, além de temas como diversidade, ética, fim da corrupção, eficiência energética, eficiência nos processos, respeito às comunidades, acesso à energia para localidades remotas e respeito ao meio ambiente como uma necessidade econômica.

A executiva, que participou dos debates na Conferência de Clima de Paris (COP 21) em dezembro passado, destacou uma série de demandas discutidas na ocasião, entre elas, a necessidade da presença mais efetiva do setor privado na luta contra o aquecimento global. "O entendimento de todos é de que não é uma coisa que o governo possa fazer sozinho", afirmou.

Arquivo KPMG



Café da manhã com a participação exclusiva de mulheres

A palestrante também falou sobre o papel relevante que a mulher pode exercer na valorização da ética, ao lembrar que, no mundo, US\$ 2,7 trilhões escorrem, ao ano, pelos ralos da corrupção. "A gente percebe uma postura mais firme das mulheres em certos temas em que o homem é mais flexível. Eu acho que temos uma voz importante para manter a luta contra a corrupção no Brasil."

A presidente da Schneider ainda apresentou estudos comprovando

que empresas com número maior de mulheres em cargos executivos apresentam resultados financeiros melhores que a média. No entanto, ela acha que o aumento de mulheres nas posições de comando é muito lento. "Estamos evoluindo a passos de tartaruga e, se não fizermos nada, demorarão 100 anos para termos igualdade", disse. **BM**

Anticipate tomorrow. Deliver today.

O segredo do negócio é
trabalhar o amanhã enquanto
se entrega o resultado de hoje.

Um novo mundo está surgindo a todo instante, colocando à prova a forma como as empresas lidam com o desafio do tempo. Lado a lado, a KPMG prepara seus clientes para as oportunidades de crescimento futuro, sem esquecer das entregas urgentes que existem para hoje. Saiba mais em www.kpmg.com.br

Anticipate tomorrow. Deliver today.





shutterstock/egaflopp

Mapa das fraudes

Pesquisa da KPMG analisou centenas de casos de desfalques em todo o mundo. Veja as principais conclusões

Homem, com idade entre 36 e 55 anos. Trabalha há muitos anos na organização e ocupa um cargo de alto escalão, usufruindo de autoridade ilimitada na empresa. É um tanto autoritário, mas ainda assim respeitado e tido como uma pessoa amigável pela maior parte dos colegas de trabalho. Eis o perfil de um fraudador corporativo global, segundo dados compilados pela mais recente pesquisa sobre fraudes realizada pela KPMG em empresas de todo o mundo.

“A fraude é um problema global que prejudica a reputação das empresas, custa milhões e arruína vidas”, afirma

Phillip Ostwalt, Líder Global da Rede de Investigações da KPMG nos Estados Unidos. Ele ressalta que os profissionais que enganam seus empregadores por meio da apropriação indébita de recursos atentam contra a confiança, ferindo, assim, um princípio fundamental para os negócios. “É a confiança que aglutina a sociedade e torna o comércio possível. Esses fraudadores estão abusando de uma posição de confiança”, alerta.

O estudo Perfil Global do Fraudador, que analisou 750 casos em 81 países dos cinco continentes, mostra que as fraudes estão mais frequentemente relacionadas

à cadeia de fornecimento de bens e serviços, como compra de matéria-prima, transporte de mercadorias, serviços de manutenção e conservação e obras de expansão ou reformas.

“Tais fraudes podem coexistir com a rotina normal da área de compras, sem que a empresa perceba. Normalmente, envolvem terceiros e pessoas com poder de aprovação de ordens de compra e que agem em conluio com outras áreas e pessoas externas”, afirma Antonio Gesteira, Sócio de Serviço Forense da KPMG no Brasil. O executivo explica que as fraudes em suprimentos têm

Danos

controle. Mas a pesquisa mostrou que esse conceito não é exato, pois os fraudadores que atuam em grupo são até duas vezes mais comuns que aqueles que atuam sozinhos: 62% deles compactuaram com terceiros. Desse grupo, a maior parte, ou 40%, eram executivos ou diretores não executivos, em comparação com somente 28% entre os que atuam sozinhos. Chama atenção também o fato de que somente 35% dos grupos fraudadores são formados internamente. O restante ou não é empregado da empresa ou é um empregado trabalhando em conjunto com um ou mais fraudadores externos. Além disso, quem trama em grupo costuma causar prejuízos maiores que os fraudadores individuais: 34% das fraudes perpetradas em conluio custaram às empresas US\$ 1 milhão ou mais, em comparação com os 16% para aqueles que atuam sozinhos.

Detecção das fraudes

Gesteira comenta também sobre as formas pelas quais as fraudes são detectadas. “Os fraudadores que agem sozinhos são pegos na maioria das vezes em função da revisão gerencial, acidentalmente ou pela auditoria interna. Para os fraudadores que agem em conluio, os principais métodos de detecção são delações, revisão gerencial e denúncias anônimas. As delações e denúncias, sem sombra de dúvidas, têm tido a maior incidência de descoberta de grupos de cinco e/ou mais conluiados, o que sugere que outras formas de detecção possam ser ineficazes dentro de esquemas de conluio razoavelmente grandes”, diz.

Deficiências nos controles internos são a principal porta aberta para as fraudes, e foram fundamentais para os desfalques em nada menos que 61% dos casos analisados na pesquisa. Para Gesteira, um controle interno é deficiente quando mal planejado e quando não é seguido pelos empregados. “Uma avaliação minuciosa do risco de fraude consegue demonstrar onde estão as lacunas”, diz.

O sócio da KPMG destaca algumas providências básicas que devem ser adotadas para prevenir a ocorrência de fraudes: implementar soluções completas de tecnologia e não apenas *softwares* que prometem detectar fraudes de forma isolada; realizar

avaliações frequentes de risco de fraude como parte do processo de avaliação de risco da empresa como um todo; monitorar de perto os seus parceiros de negócios e outros terceiros que estão conduzindo os negócios em seu nome; e desenvolver uma cultura forte em que os empregados estejam cientes dos riscos de fraude e entendam como reagir a esses riscos, estimulando-os a utilizar os mecanismos de divulgação de informações, como o canal de denúncias.

Tecnologia

A tecnologia tanto auxilia na detecção das fraudes como multiplica as possibilidades de novos tipos de fraudes que surgem a cada ano. Mas as empresas poderiam fazer muito mais para utilizá-la como uma ferramenta para prevenir, detectar e responder ao comportamento ilegal.

A principal tecnologia de combate a fraudes é a análise proativa de dados (*Data & Analytics*), uma ferramenta que pode examinar cuidadosamente milhões de transações, buscando itens suspeitos. Mas somente 3% das empresas avaliadas a utilizaram no combate às fraudes.

Os avanços tecnológicos apresentam ferramentas mais poderosas no fortalecimento das defesas contra a fraude, bem como um meio de o fraudador encontrar áreas de vulnerabilidade a ser exploradas.

Exemplos de fraudes viabilizadas pela tecnologia incluem a obtenção do acesso não autorizado a informações confidenciais e postagem de um lançamento diário contábil para camuflar uma apropriação indébita. “A utilização de sistemas de monitoramento de ameaças e de *Data & Analytics* está aumentando, e pode sinalizar um comportamento anômalo ou suspeito pelo monitoramento de comportamento pessoal, analisando a utilização do computador, os registros disponíveis ao público geral e as mídias sociais”, afirma Antonio Gesteira. **BMI**

Para ler a pesquisa completa, acesse



<https://goo.gl/RlhmsR>

Maior parte das fraudes é realizada em conluio entre duas ou mais pessoas

geralmente origem no assédio dos fornecedores, pressionados por metas agressivas e que prometem retorno rápido aos compradores. “O fornecedor negocia um pagamento que pode ser um percentual dos volumes negociados e pagos por meio de notas fiscais de empresas ‘laranja’ ou de terceiros envolvidos no esquema”, explica.

Conluio

Para o senso comum, um fraudador é uma pessoa solitária, que evita arregimentar cúmplices para garantir que seu esquema esteja sob seu

Danos

Entrevista

O que diz a lei

Divulgação: Mattos Filho



Renato Tastardi Portella,
Sócio de Compliance e
Ética Corporativa do escritório
Mattos Filho, Veiga Filho,
Marrey Jr. e Quiroga

Que leis brasileiras tratam do combate à fraude?

As principais são o Código Penal, que prevê a aplicação de sanções para fraudes patrimoniais, como, por exemplo, apropriação indébita e estelionato, o Código Civil e a Lei por Ações. O combate à fraude ganhou reforço também a partir de 2013, com a edição da Lei 12.846/2013, conhecida como Lei Anticorrupção, que trata da responsabilidade civil e administrativa das pessoas jurídicas em casos de corrupção pública e outros atos lesivos à administração pública.

Nossa legislação é eficiente nesse aspecto?

Nossa legislação seria mais eficiente se tratasse a corrupção privada como crime. A omissão legal traz dificuldades no combate a esse tipo de fraude.

Quais as penalidades previstas?

As sanções previstas em lei incluem penas de prisão e multa às pessoas físicas envolvidas. Além disso, o infrator deve reparar os danos causados. E, no caso de lesão à administração pública, as pessoas jurídicas envolvidas poderão ficar sujeitas a multa de até 20% do faturamento anual bruto, perda dos bens, direitos ou valores que representem vantagem ou proveito direta ou indiretamente obtidos da infração, suspensão ou interdição parcial de suas atividades, dissolução compulsória e proibição de receber incentivos, subsídios, subvenções, doações ou empréstimos de órgãos ou entidades públicas e de instituições financeiras públicas ou controladas pelo poder público, pelo prazo mínimo de 1 ano e máximo de 5 anos.

A Lei Anticorrupção trouxe melhorias de fato a respeito desse tema?

Apesar de a Lei Anticorrupção não coibir a corrupção privada, que permanece sendo enquadrada pelos tipos penais de estelionato ou apropriação indébita, ela possibilitou a responsabilização objetiva de pessoas jurídicas, ou seja, as

pessoas jurídicas agora podem responder por atos lesivos à administração pública independentemente da comprovação de dolo ou culpa. Até então, a responsabilidade por atos de corrupção estava vinculada à ideia de culpa subjetiva, o que muitas vezes exigia a comprovação de algum nível de participação ou conhecimento da alta administração no ilícito. Considerando que a exposição das empresas aos riscos anticorrupção aumentou, houve também um crescimento da procura das empresas pela implementação de programas de integridade, o que certamente colabora para um ambiente de negócios mais ético e salutar.

Por que a América Latina responde pelo maior número de conluíus? Trata-se apenas de um problema de impunidade?

A impunidade certamente colabora, mas não é o único fator que responde pelo alto índice de conluíus. A falta de transparência – seja no setor público, seja no privado – e a deficiência na implementação de controles e procedimentos internos de integridade também colaboram para a alta incidência de fraudes.

Fique atento às fraudes:



Realize avaliações de risco



Contra-ataque com tecnologia

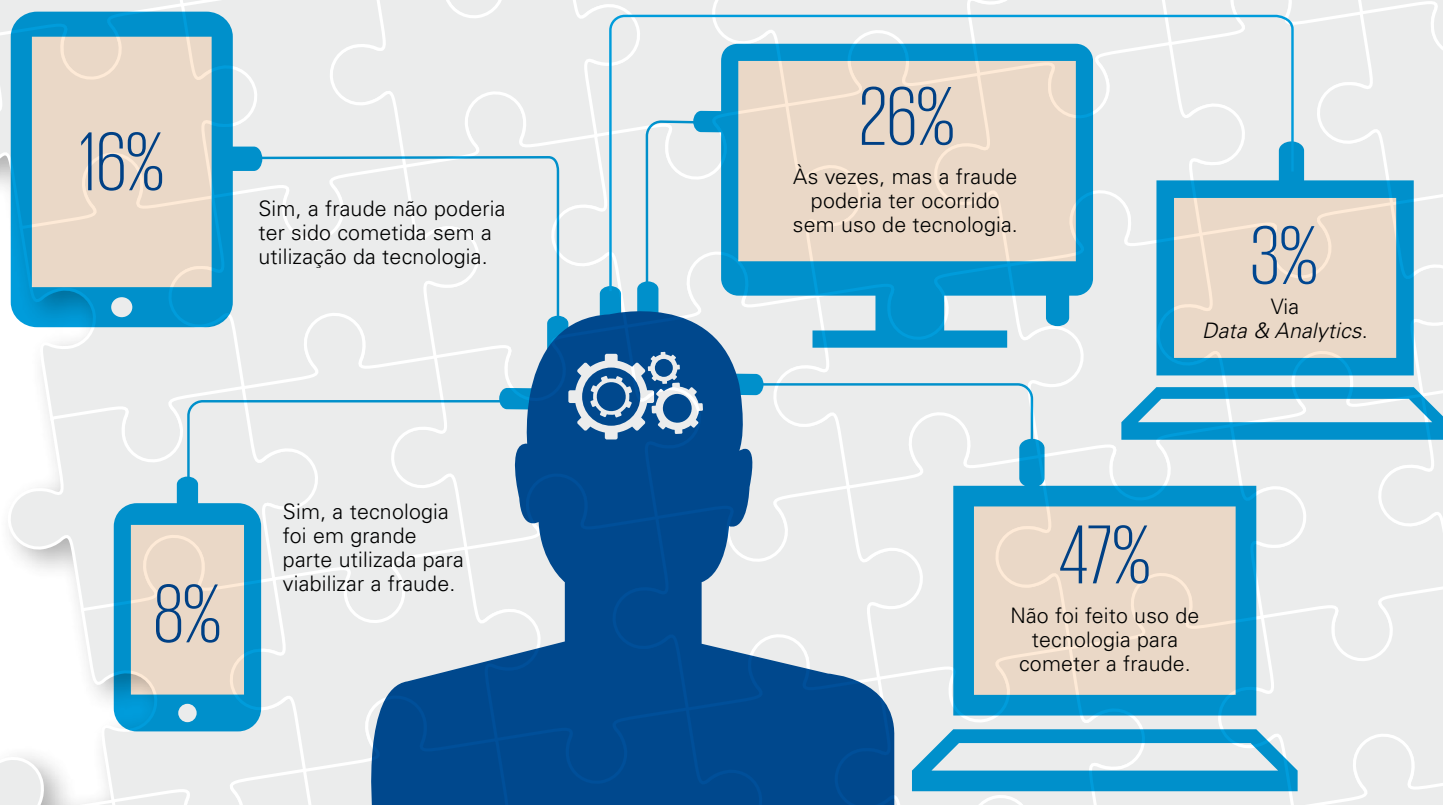


Conheça seus parceiros de negócios e terceiros envolvidos



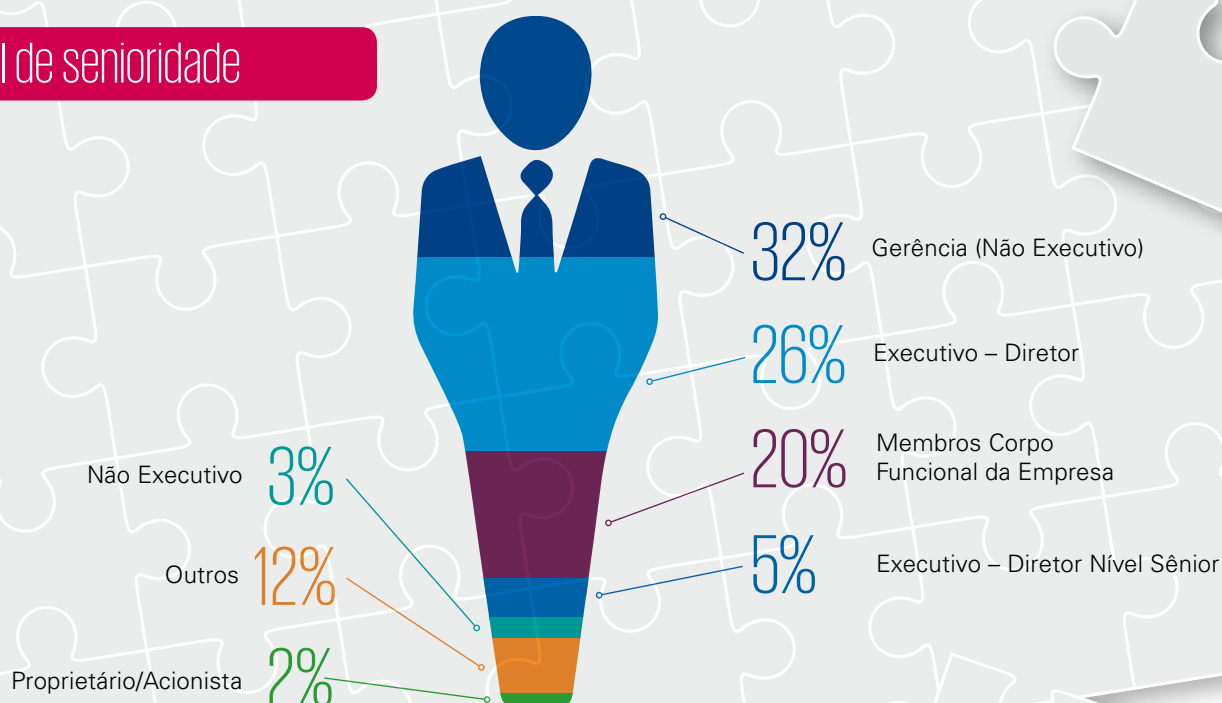
Fique bem atento às ameaças internas

A tecnologia foi utilizada como facilitador para a fraude?



Fonte: Perfil global do fraudador, KPMG International, 2016.

Nível de senioridade



Fonte: Perfil global do fraudador, KPMG International, 2016.



Contribuição sem fronteiras

Medidas internacionais de combate à evasão e à elisão fiscal criadas pela Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico começam a impactar multinacionais brasileiras

Abusos contra a ordem tributária sempre incomodaram a sociedade, principalmente em tempos de instabilidade econômica. Enquanto muitas empresas apresentam carga tributária não compatível com seu tamanho e estrutura, os governos lançam medidas mais austeras, que costumam incluir o aumento de impostos sobre o consumo e sobre a renda de pessoas físicas. Por isso, a crise internacional de 2008 foi o grande estopim para que a Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE) desenvolvesse medidas de combate à evasão e à elisão fiscal de multinacionais para jurisdições de baixa tributação.

Desde então, a OCDE vem apresentando, com o apoio político do G20, uma série de medidas conhecidas por BEPS – *Base Erosion and Profit Shifting*, na sigla em inglês, ou Erosão da Base e Transferência de Lucros – para dirimir esse tipo de desgaste.

A OCDE tem trabalhado para implementar um Plano de Ação com 15 medidas, publicadas oficialmente em 2015, para enfrentar os planejamentos que dão causa ao BEPS, e já há um consenso de cerca de 40 países que buscam o ajuste de suas

normas internas para se harmonizar com as novas regras. O Brasil assinou esse compromisso, e as companhias já começam a perceber seus impactos. “As leis dos países estão sendo alteradas por força desse projeto, e outras recomendações serão mudadas em tratados. No Brasil, algumas medidas tributárias recentes (*veja ilustração*) já são inspiradas no BEPS”, afirma Carlos Toro, sócio de Tax da KPMG no Brasil.

Diante das mudanças que se apresentam, o sócio de Tax da KPMG no Brasil, Júlio Cepêda, alerta para três fatores importantes que devem ser observados pelas empresas. O primeiro é a necessidade de monitoramento das novidades que vêm sendo implementadas no Brasil e no mundo. “Esse processo está sendo efetivado aos poucos, em diversos países e em momentos diferentes”, diz.

Outro aspecto é a necessidade de reavaliação das próprias estratégias tributárias em função dessas mudanças. Além disso, Cepêda enfatiza que o assunto merece atenção, uma vez que as ações do BEPS podem gerar *compliances* que ainda não existem. “Nada será como antes”, conclui. **BM**



Brasil aderiu a plano da OCDE e já começa a publicar medidas alinhadas com as novas regras internacionais

Tributos

Entrevista

Impactos do BEPS

Divulgação



Renata Ribeiro, Gerente Global da Diretoria Tributária da Vale

Em sua visão, quais ações, entre as 15 previstas no Plano de Ação da OCDE para o Projeto BEPS, são mais relevantes para as empresas de uma forma geral?

Todas são importantes e interligadas. É importante ressaltar que a OCDE deixa clara, com as novas medidas anti-BEPS, a intenção de acabar com a dupla não tributação. Mas não deve, por outro lado, criar dupla tributação, sob pena de afetar a competitividade das empresas. A geração de dupla, ou até múltipla, tributação em alguns momentos pode, de fato, ocorrer. Por isso é que os países precisam se atentar ao internalizar as normas anti-BEPS.

Quais das ações do BEPS mais impactam a empresa?

No curto prazo a ação mais impactante é a de número 13, que determina a apresentação do *Country by Country Reporting* (propõe o exame das regras relativas aos documentos exigidos para transfer *pricing* com o propósito

de fortalecer a transparência entre as autoridades fiscais). A empresa está se preparando para apresentar as informações requeridas pelas autoridades fiscais, que não são simples. Não é simplesmente pressionar o botão. Estamos tendo que envolver diversas áreas da empresa para obter as informações necessárias.

Quais mudanças internas devem ocorrer em razão do BEPS?

O BEPS, especialmente a ação 13, vai requerer práticas de *compliance*, e, portanto, devem aumentar os custos do departamento fiscal. Esse é um tema que já está em discussão na previsão de orçamento, porque demanda a contratação de terceiros que tenham presença internacional e que possam mapear as alterações nas legislações domésticas dos países em que atuamos bem como no levantamento de informações para o cumprimento do Plano. O tema é de grande amplitude e complexidade.



AS 15 Ações do BEPS

1

Economia Digital

Identificação dos principais desafios proporcionados pela economia digital na aplicação das regras fiscais vigentes e sugestão de meios para enfrentá-los.



2

Instrumentos e Entidades Híbridas

Recomendações para a criação de normas visando neutralizar as assimetrias decorrentes dos diferentes tratamentos fiscais de instrumentos e entidades híbridas.



3

Regras de CFC

Fortalecimento das regras de tributação de lucros auferidos no exterior – CFC, do inglês, *Controlled Foreign Corporations*.



4

Deduções de Juros

Limitação do uso de juros e outras espécies de financiamento entre partes relacionadas, com vistas a minimizar a erosão da base tributável.



5

Práticas Fiscais Prejudiciais

Medidas para combater práticas fiscais prejudiciais através da requisição compulsória de troca de informações e exigência de substância sempre que as subsidiárias se beneficiarem de regimes fiscais privilegiados.



Recentemente foi publicada a Instrução Normativa 1.658/2016. Ela traz algumas modificações para a Instrução Normativa 1.037/2010 no que tange à lista de países considerados “países fiscais” e regimes considerados “regimes fiscais privilegiados”, além de introduzir a definição de “atividade econômica substantiva” para fins de caracterização de alguns regimes como regimes fiscais privilegiados ou não, em linha com a Ação 5.

6



Uso Abusivo de Tratados

Prevenção do uso abusivo de tratados, promovendo alterações na Convenção Modelo da -OCDE, bem como recomendações de mudança de regras fiscais domésticas, de forma a esclarecer que as Convenções não são destinadas a gerar a dupla não-tributação.

Em linha com a Ação 6, a Instrução Normativa 1.634/2016, dentre outras disposições, introduziu o conceito de beneficiário final, que é um conceito largamente utilizado no âmbito do direito tributário internacional e, até então, com pouca aplicabilidade no Brasil.

7



Estabelecimento Permanente

Prevenção da artificialidade da não caracterização de Estabelecimentos Permanentes (Eps), que visam a erosão da base tributária.

8-10



Preços de transferência

Garantia de que as regras de *transfer pricing* estejam em linha com o conjunto de ações que adicionam valor aos produtos, serviços e negócios através da transferência de riscos, alocação de capital e mensuração de intangíveis.

11



Monitorando BEPS

Estabelecer metodologias para coletar e analisar informações e dados sobre BEPS, desenvolver recomendações referente aos indicadores de impacto econômico do BEPS e assegurar que existam ferramentas para monitorar e avaliar a efetividade das ações do BEPS.

12



Divulgação Obrigatória de Planejamento Tributário

Desenvolvimento de orientações aos contribuintes para que divulguem seus planejamentos tributários agressivos.

O Brasil tentou estabelecer uma nova regra nesse sentido, com a publicação da Medida Provisória 685/2015, que criava a Declaração de Planejamento Tributário – DPLAT. A DPLAT exigiria que o contribuinte no Brasil informasse/declarasse à Secretaria da Receita Federal o conjunto de operações realizadas no ano-calendário anterior envolvendo atos ou negócios jurídicos que acarretassem supressão, redução ou diferimento de tributo. A Medida Provisória não foi aprovada.

13



Regras para Documentação de Transfer Pricing

Reexame das regras relativas aos documentos exigidos pelas regras de transfer pricing com o propósito de fortalecer a transparência fiscal entre as autoridades fiscais.

Esta ação, entre outros aspectos, estabelece a visão global acerca das operações realizadas dentro do grupo econômico por entidade; gera o entendimento do negócio como um todo, e não somente em países ou operações específicas; avalia se receitas e lucros gerados corroboram com substância econômica apresentada em cada jurisdição; identifica envio de lucro de forma artificial para jurisdições que não tributem ou que tributem a renda a alíquotas mais favoráveis; facilita a visibilidade com relação a operações realizadas em “paraísos fiscais”; e promove maior transparência.

Já existe no Brasil uma consulta pública (Consulta Pública RFB Nº 11/2016) endereçando a Ação 13 no que se refere à chamada Declaração País-a-País.

14



Resolução de Conflitos

Torna os mecanismos de solução de conflitos mais eficientes.

As medidas desenvolvidas no âmbito da ação 14 visam reforçar a eficácia e a eficiência no processo dos Procedimentos Amigáveis – MAP (do inglês, mutual agreement procedure). No Brasil, a Receita Federal já publicou a Instrução Normativa RFB nº 1669, de 09 de novembro de 2016, que dispõe sobre o procedimento amigável no âmbito das convenções e dos acordos internacionais destinados a evitar a dupla tributação da renda de que o Brasil seja signatário.

15



Instrumentos Multilaterais

Desenvolvimento de instrumento multilateral que auxilie as jurisdições interessadas a integrar e alterar suas Convenções em conformidade com as orientações do grupo de trabalho do BEPS.

O governo brasileiro já editou o Decreto nº 8.842, de 29 de agosto de 2016, promulgando o texto da Convenção sobre Assistência Mútua Administrativa em Matéria Tributária emendada pelo Protocolo de 1º de junho de 2010, firmada pela República Federativa do Brasil em Cannes, em 3 de novembro de 2011.



Novas alternativas de proteção de renda

Oportunidades de criação de produtos segmentados aumentam no mercado de previdência complementar

O envelhecimento da população brasileira e o aumento da expectativa de vida – média de 75 anos em 2015, segundo o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística –, somados ao fator característico da aposentadoria por tempo de contribuição sem idade mínima, geram uma conta que será cada vez mais difícil de fechar pela Previdência.

Os impactos desses fatores há muito vêm sendo discutidos por especialistas, mas ganharam destaque recentemente em razão da proposta do Governo Federal para a reforma previdenciária – PEC 287/16, recém-aprovada pela Comissão de Constituição e Justiça (CCJ) da Câmara durante o fechamento desta edição.

O sistema previdenciário, composto basicamente pelo regime geral (INSS) e pelo regime próprio dos servidores públicos, tem uma série de problemas a ser resolvidos: redução de fraudes no sistema de invalidez e mudanças para evitar o acúmulo de rendas (pensão, aposentadoria e trabalho, por exemplo), pensões vitalícias para jovens, entre

outros. Mas, na opinião de Edson Franco, presidente da Federação Nacional da Previdência Privada e Vida (FenaPrevi), o principal problema da previdência reside no fato de ser um sistema totalmente baseado no regime de repartição, de modo que não há uma relação entre o valor contribuído e o recebido durante a aposentadoria.

Outro ponto de distorção, de acordo com ele, é a aposentadoria por tempo de contribuição sem a vinculação a uma idade mínima de aposentadoria. "Cerca de 25% das pessoas se aposentam com idade abaixo dos 65 anos, e esse contingente é responsável por 45% do total de gastos de seguridade. É preciso equacionar a questão de idade mínima de aposentadoria, daí a insistência do Governo em focar esse aspecto no projeto de reforma da Previdência", diz. Ele comenta que os países membros da Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE) já convergiram seus sistemas de aposentadoria para trabalhadores com idade mínima de 65 anos e alguns deles discutem elevar a idade para os 67.





Com déficit previdenciário do sistema público, população tende a buscar meios alternativos de benefícios para aposentadoria



Para Edson Franco, presidente da FenaPrevi, reforma paramétrica não é solução definitiva para sistema previdenciário

Alternativas

Questionado sobre as soluções para equacionar o déficit previdenciário, Edson Franco afirma que a atual proposta de reforma paramétrica, que equaciona vários dos problemas do sistema atual, estabelecendo parâmetros de elegibilidade, de concessão de benefício, convergência dos modelos de previdência do setor privado e do setor público e eliminação de várias das aposentadorias especiais, demonstra um passo importante na direção correta, de um sistema universal e mais justo. Inequivocadamente, esse conjunto de medidas, se aprovadas na forma como estão propostas, tende a conter o avanço dos custos do sistema previdenciário atual.

Para uma solução de longo prazo que permita também uma redução e não somente estancar a escalada dos custos do sistema, ele defende a implementação, em paralelo à reforma paramétrica, de um modelo para novos contribuintes composto por quatro pilares. Recomendada pelo Banco Mundial, a alternativa é considerada por Franco mais justa, sustentável e definitiva.

O primeiro pilar, denominado Assistencial, seria um benefício menor do que o mínimo previdenciário, pago a um contingente

que nunca ou pouco contribuiu com a previdência, suficiente para assegurar um nível básico de renda e de proteção social. Os recursos seriam provenientes de pagamentos de impostos não relacionados a contribuições previdenciárias.

A base do segundo pilar seria o benefício previdenciário em regime de repartição, tal qual existe hoje, mas com um valor menor que o teto atual.

O terceiro pilar não existe no Brasil e se caracteriza por uma contribuição obrigatória, tanto do indivíduo quanto da empresa, em regime de capitalização. O modelo propõe a capitalização do benefício em contas individuais e o cálculo da aposentadoria sobre a reserva acumulada de acordo com regras atuariais e financeiras. "Defendemos que esse modelo tenha regras estabelecidas pelo Estado, mas que seja gerido pela iniciativa privada em regime de livre concorrência para assegurar competitividade de custos, rentabilidade e transparência", comenta Franco.

O pilar número quatro consiste no atual modelo de previdência complementar, composto pelos planos fechados (empresariais, por exemplo) e abertos (PGBL e VGBL).

Para o presidente da FenaPrevi, os três primeiros pilares, aplicados em conjunto, comporiam uma renda equivalente ao teto de aposentadoria de hoje, ou que se pretende ter no futuro de acordo com a evolução da economia. Já a conjugação dos pilares 2 e 3 poderia ser feita sem aumento de ônus de contribuição para os indivíduos. "Já se estivéssemos começando do zero um novo sistema baseado nesses quatro pilares, sem uma conta do passado a pagar, seria possível financiar esse modelo com menos contribuições do que as existentes hoje", pontua.

Oportunidades

Independentemente de se estabelecer um regime de pilares, a população começa a ter consciência de que o Estado não será capaz de atender os compromissos em relação à aposentadoria social, por isso, cada vez mais as pessoas têm recorrido a mecanismos de acumulação previdenciária complementar. "O sistema público de aposentadoria não se sustenta em médio e longo prazos, por outro lado, surgem

mais oportunidades para o mercado de previdência complementar, incluindo a criação de produtos segmentados e diferenciados em relação à aposentadoria tradicional e à própria captação", comenta Lúcio Anacleto, sócio de serviços financeiros da KPMG no Brasil.

O presidente da FenaPrevi pactua da mesma opinião ao afirmar que o sistema privado é robusto e já tem um contingente de 13 milhões de pessoas no plano complementar aberto com reserva de 600 bilhões de reais. Em se tratando de fundos fechados, o valor chega a 1 trilhão de reais.

"É importante destacar que o sistema de previdência privada aberta vem crescendo consistentemente acima da inflação há vários anos, mesmo antes da intensificação da discussão da reforma previdenciária, o que sinaliza uma demanda reprimida por instrumentos de complementação de aposentadoria e um processo gradual de mudança na cultura de poupança de longo prazo do brasileiro, que tende a se intensificar ainda mais", acrescenta.

Franco acredita que ainda será necessário criar novos produtos personalizados para atender a um contingente de aposentados que só tende a aumentar no sistema privado, mas acredita que esse movimento acontecerá naturalmente, de acordo com a demanda. Questionado sobre a preparação do mercado para atender um número maior de beneficiários, ele afirma que mais do que ajustes necessários de infraestrutura e de processos de pagamento, o grande desafio será capacitar a rede de distribuição (corretores, atendentes bancários, entre outros) para realizar junto aos clientes um aconselhamento ou planejamento completo sobre produtos de proteção de renda. "Há um grande desafio de se capacitar força de vendas como parte de um processo de educação financeira", conclui. **IM**



Desconhecimento sobre a Previdência

A maioria dos brasileiros admite ter pouca ou nenhuma informação a respeito do funcionamento do sistema público de aposentadoria. Apenas 11% consideram que sabem muito ou o suficiente sobre o tema e 86% da população sabe pouco, não sabe nada ou desconhece completamente o assunto. Outros 3% não souberam responder. Os dados são de uma pesquisa da FenaPrevi realizada com cerca de 1.500 pessoas com mais de 23 anos, de todas as classes sociais, em todas as regiões do País, entre os dias 21 de julho e 4 de agosto.

O percentual dos que não ouviram falar sobre a reforma do sistema também é alto. Cerca de 44% dos indivíduos entrevistados declaram não ter conhecimento da discussão das reformas que estão em curso, 54% disseram ter ouvido falar de propostas para mudanças nas regras de aposentadoria e 2% não souberam responder.

O levantamento mostrou que a maior parcela da população (42%) acredita que os homens deveriam se aposentar aos 60 anos e somente 15% apontaram 65 anos como a idade ideal para a aposentadoria masculina. No que toca à aposentadoria das mulheres, 58% disseram que este grupo da população deveria se aposentar com menos de 55 anos. Outros 22% da amostra indicaram os 60 anos como a idade ideal para a aposentadoria feminina.

A pesquisa também identificou divergência quando o assunto é tempo de contribuição antes da aposentadoria: 57% dos indivíduos entrevistados acreditam que o tempo de contribuição para os homens deveria ser inferior a 30 anos (20, 25 e 30 anos). Sobre o tempo de contribuição das mulheres, 69% da amostra considera que o tempo de contribuição deveria ser igual ou inferior a 30 anos.

"Os dados mostram que a sociedade ainda não compreende com clareza como se dá o equilíbrio financeiro da Previdência e os critérios técnicos que deveriam nortear o tempo de contribuição e outros quesitos do sistema. É fundamental investir em um processo claro, transparente e didático de comunicação com a sociedade", analisa Franco.



Características dos sistemas de pensões nos principais mercados do mundo



País	Canadá	Estados Unidos
Idade de aposentadoria	Pensão estatal: 65 Aposentadoria pessoal: 71	Entre 62 e 65 anos
Tipo de sistema de pensão do Estado	Benefício definido (BD)	Benefícios pagos com base nos montantes totais recolhidos
Nível de pensão do Estado	Até US\$ 14.785	Até US\$ 15.528 (US\$ 25.332 para o casal)
Tipo de benefício do Estado	Taxa fixa e ganhos relacionados, indexados anualmente a aumentos no índice de preços ao consumidor	Taxa fixa ajustada para aumento da inflação
Sistema privado de pensões	Voluntário profissional e individual	Voluntário profissional e individual



Holanda	Reino Unido	Austrália	Japão
65 (67 em 2021)	65 para homens e 60 para mulheres. Aumento de idade de 68 para ambos em 2046	Pensão do Estado: 65, aumentando para 67 Aposentadoria pessoal: 55, aumentando para 60	Aumento gradual de 60 para 65 para homens até 2025 e para mulheres até 2030
BD	BD	Pensão estatal financiada a partir da receita consolidada do governo	BD
US\$ 9,471 a US\$ 17,334, dependendo do estado civil	Máximo de US\$ 11,879 Média atual de US\$ 8,378	US\$ 16,205 Aposentadoria do casal: US\$ 24,426	US\$ 27.392 por funcionário
Taxa fixa	Taxa fixa	Taxa fixa máxima, que reduz com base em teste de renda	Taxa fixa e ganhos relacionados
Obrigatório	Obrigatório para o empregador Voluntário para os funcionários	Pensão obrigatória desde 1992 de 9,5% salário adicional disponível. Contribuição não concessional adicional (US\$ 129.410 por ano)	Voluntário

Varejo do futuro

Comércio caminha para um sistema de gestão cada vez mais integrado para a interação direta e personalizada com os clientes

Pesquisa da KPMG aponta que consumidor será o agente determinante das ações das empresas

Até pouco tempo atrás, o imaginário predominante a respeito do comércio local era aquele formado por um proprietário que controlava os saldos, as vendas e a relação de credores por meio de uma simples caderneta guardada embaixo do balcão. Mas o fato é que, com o avanço tecnológico e com os novos padrões de comportamento dos consumidores, o sistema de gestão e de vendas mudou rapidamente, até mesmo nos pequenos estabelecimentos.

Nessa evolução varejista, o perfil do comércio mais sofisticado se direcionou para um sistema multicanal, capaz de oferecer um produto pelo mesmo preço, mesmas condições e mesma oferta não só na loja física, mas também pela internet e por televendas. Porém, mal esse tipo de serviço conhecido por *omnichannel* foi totalmente absorvido e aplicado pelo varejo brasileiro, surge um novo conceito, mais amplo, dinâmico e desafiador: o *omnibusiness*.

Para Marcus Vinicius Slemian Gonçalves, Sócio-líder de Varejo da KPMG no Brasil, nessa evolução do *omnichannel* para o *omnibusiness*, o varejista precisa dar um passo além, integrando toda a cadeia de negócio para entender o que o consumidor precisa e conseguir atender a demanda. “Para isso, todas as áreas internas da empresa precisam funcionar, e o fornecedor tem de estar preparado para o atendimento personalizado”, afirma. “Este modelo tem como pilar principal o consumidor como centro da estratégia do negócio, não apenas como um jargão de gestão mas, de fato, como o agente principal que irá determinar as ações das empresas, como elas irão se apresentar a esse consumidor e, mais importante, como elas vão interagir com ele”, complementa Paulo Ferezin, Sócio-diretor de Varejo e Mercados de Consumo da KPMG no Brasil.

Segundo a edição mais recente da *Top of Mind*, pesquisa realizada pela KPMG em parceria com *The Consumer Goods Forum*, esse tipo de operação deve caracterizar o varejo em um futuro próximo. De acordo com o levantamento, do qual participaram 400 executivos de empresas no mercado de consumo de 27 países, 32% dos executivos dos setores de varejo e produção de bens de consumo afirmaram que, até 2018, planejam transformar as operações de varejo de canal único ou multicanal em empresas

omnibusiness, ou seja, organizações integradas digitalmente, incluindo não somente canais de vendas, mas também de produção, estoque, *marketing*, vendas, pagamentos e distribuição.

De acordo com uma análise dos especialistas em varejo da KPMG, essa tendência decorre, essencialmente, do impacto dos “novos” consumidores, a geração do milênio. Os *millennials* procuram não apenas um produto, mas experiências de compra, para que sintam que o atendimento foi personalizado. Eles também possuem uma preocupação maior com os impactos no meio ambiente e com as relações transparentes e éticas das empresas que os atendem. Além disso, há efeitos decorrentes de uma mudança demográfica, com uma participação maior dos chamados mercados emergentes.

Expectativas do consumidor

O levantamento também envolveu a opinião de 7.100 consumidores em 19 países. Esse levantamento aponta um descompasso entre o que o consumidor espera quando faz uma compra e o que o varejista entende como expectativa do cliente.

Sessenta e sete por cento dos consumidores participantes apontaram, como fatores ou comportamentos comumente adotados no momento da compra, os seguintes itens: melhor experiência nas lojas; informações detalhadas e transparentes sobre os produtos; melhores e mais variadas opções para retirada de produtos comprados *on-line* ou devolução desses; e a prática de pesquisas *on-line* para identificar menores preços.

Por outro lado, as empresas classificaram esses fatores em um nível de importância inferior àquela atribuída pelo consumidor. Nenhum desses itens atingiu um percentual de respostas favoráveis superior a 50% por parte das empresas.

Apesar do resultado, Marcus Vinicius acredita que essa divergência com relação às expectativas do consumidor está mais relacionada às dificuldades do varejista em reagir à velocidade exigida pela geração *millennium* do que à própria falta de entendimento das novas necessidades de consumo. “As empresas têm processos internos, pessoas e cultura que não são facilmente alteradas e, consequentemente,

não conseguem mudar esses aspectos de forma rápida. Como resultado, começamos a observar um *gap* entre o que o consumidor espera e o que o varejista entrega. A boa notícia é que este *gap* não é drástico, o varejista entende essa demanda e reage a ela, só que em um prazo maior. Evidência disso é que a maioria dos itens classificados como de alta importância pelos consumidores também foi classificado como tal pelo varejista, apenas como uma incidência menor”, afirma.

Para identificar de forma mais veloz as novas tendências e construir processos ágeis para responder às demandas, as empresas estão investindo de forma significativa em uma análise de dados e tecnologias mais inteligentes.

Essa é uma outra conclusão da pesquisa, na qual 29% dos participantes disseram que utilizam estratégias por meio de análise de dados (*data analytics*), mas esse percentual deve atingir os 58% nos próximos dois anos. Ainda segundo o levantamento, as técnicas utilizadas, como a análise preditiva, a análise do caminho percorrido pelo cliente até o momento da compra e a inteligência artificial, também devem dobrar até 2018, subindo para 59%, 54% e 43%, respectivamente. “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”, diz Paulo Ferezin.

Avanços no Brasil

A pesquisa teve grande representatividade da América do Sul, com 12% de participação, sendo que, desse total, 10% das respostas vieram do Brasil. Mas será que o empresário brasileiro está preparado para um salto desses?

Essa questão, para Marcus Vinicius, é complexa, porque a pesquisa é global e, portanto, não envolve as dificuldades operacionais de cada país. No Brasil, ele relaciona algumas especificidades que podem dificultar a velocidade desses avanços. Uma delas diz respeito a questões legais e tributárias. “As vendas em uma loja física têm um tipo de tributação diferente daquela praticada no caso de uma compra *on-line*.”

Negócios

Ou seja, o empresário tem um grande desafio para equalizar preços em um cenário de tributação complexa. Para que tenhamos uma operação verdadeiramente *omnichannel*, o cliente que compra na loja física deveria pagar o mesmo preço que em uma compra *on-line*”, exemplifica.

Outra barreira é o menor avanço das estratégias digitais. “Enquanto em outros países a tecnologia de rastreamento por aproximação é comum, no Brasil ainda é uma tecnologia pouco disponível, sendo utilizada apenas em grandes redes. O mesmo vale para o uso de *smartphones*. A tecnologia de

acompanhamento do comportamento de compra é dependente do uso deste tipo de aparelho pelo consumidor e, no Brasil, mesmo que em crescimento significativo de vendas, o percentual de uso de *smartphones* na população ainda é baixo quando comparado com países mais desenvolvidos”, exemplifica.

Apesar dessas especificidades locais, Marcus Vinicius avalia que os grandes varejistas já estão preparados para essa fase mais avançada. “Não podemos generalizar essa questão. Quando falamos de *e-commerce* no Brasil, não há um grande varejista que não

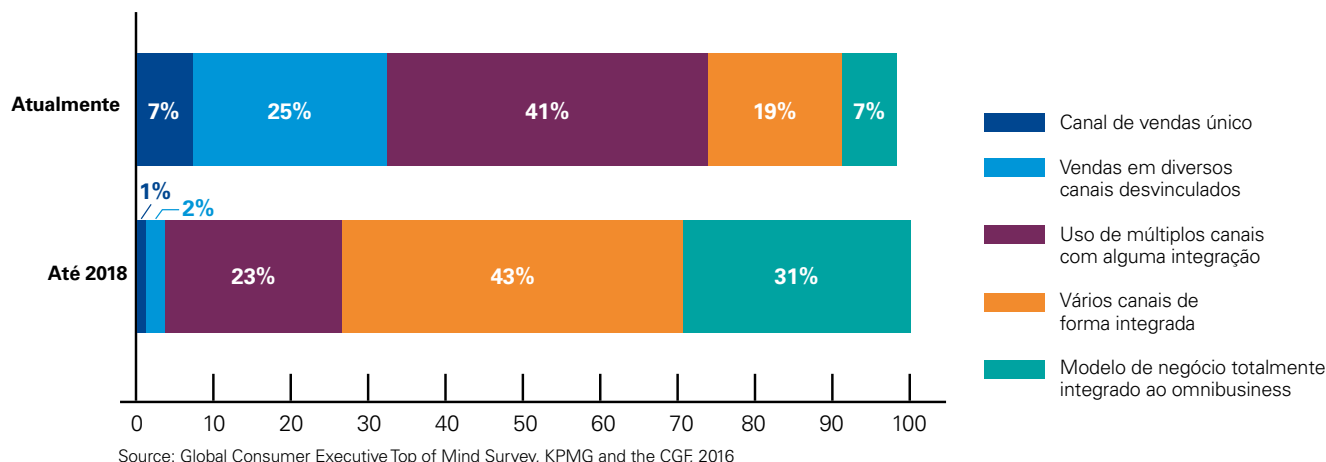
tenha estabelecido uma tecnologia de rastreamento de comportamento do consumidor e estratégias de ofertas direcionadas e customizadas. Ele já tem essa preocupação. Os varejistas de menor porte podem ainda não ter alcançado esse patamar, mas irão se adaptar, porque as questões legais e tributárias irão melhorar, e as necessidades de evolução estratégica chegarão numa velocidade maior do que muitos pensam”, finaliza. **BM**

Para visualizar a pesquisa, acesse:



<https://goo.gl/VlrCRc>

Omnibusiness em alta



Pilares para uma empresa se transformar em omnibusiness



Experiência ao consumidor sem atrito

Todos os canais devem atuar de forma integrada e coesa, a estratégia de preço precisa estar alinhada, os canais tradicionais devem ser integrados aos canais digitais, etc.



Consumidor como centro de decisões

Uso de tecnologia e *data analytics* para identificação de comportamentos e tendências, identificação de consumidores-chave, personalização de interações, entre outros.



Transformação digital

Canais digitais serão o primeiro ponto de contato com o consumidor e a forma mais rápida de interação com ele.



Cadeia de suprimentos ágil e integrada

Uma cadeia de suprimentos realmente integrada deve incluir desde os fornecedores até o *front-end* do negócio.



Data & Analytics

Os negócios devem operar com base em avançados processos de análise de dados. A tecnologia deve permitir que todas as áreas da empresa atuem em conjunto, desde a atração dos consumidores, por meio da antecipação de seu comportamento, até a previsão de demanda de mercado e de preços.



Cultura de confiança e de integridade

Os consumidores estão mais bem informados e demandarão altos padrões de ética e integridade. Confiança é a melhor forma de reter consumidores.

Fontes: Marcus Vinicius Slemian Gonçalves, Sócio-líder de Varejo da KPMG no Brasil; Paulo Ferezin, Sócio-diretor de Varejo e Mercados de Consumo da KPMG no Brasil.



Consultoria de imigração em um mundo onde os negócios não têm fronteiras.

A área de Global Mobility Services da KPMG no Brasil atua na assessoria de imigração, auxiliando na legalização e obtenção de autorização de trabalho para estrangeiros no Brasil, bem como aos brasileiros transferidos para o exterior, prestando atendimento para pessoas físicas, empresas nacionais e multinacionais.

www.kpmg.com.br



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