



# KPMG Business Magazine

Edição 40 - 2017

# Igualdade feminina

Lynne Doughtie, Chairman e CEO da KPMG nos Estados Unidos, fala sobre os desafios de sua trajetória profissional. Esta edição é especial e contou somente com a participação de mulheres. Confira!

## **Práticas de TI em Energia**

Consumidores terão mais autonomia

## **Indústria automotiva**

Mudanças impactam modelo de negócio

## **Materialização da estratégia**

Como obter resultados sustentáveis

[www.kpmg.com.br](http://www.kpmg.com.br)



# Boa visão e atitude mitigam riscos.

Você tem controle de tudo o que  
sua empresa faz?

O ACI Institute é uma iniciativa exclusiva da KPMG que estabelece um canal de comunicação e interação com os membros dos Conselhos de Administração, Conselhos Fiscais e dos Comitês de Auditoria. O objetivo é gerar conhecimento, compromisso e capacidade. Saiba mais em [www.kpmg.com.br](http://www.kpmg.com.br)

**Anticipate tomorrow. Deliver today.**





# Editorial

## Busca pela equidade de gêneros

A luta das mulheres pelo aumento de sua participação no mercado de trabalho e, mais do que isso, pela igualdade de gênero nas empresas, é antiga e vem apresentando avanços, ainda que tímidos, segundo estatísticas oficiais. Principalmente depois dos anos 60, as mulheres derrubaram muitas barreiras e acessaram todas as áreas do saber, o que vem refletindo no aumento de sua participação nas corporações.

Esperamos, agora, que a participação das mulheres cresça nas funções de liderança, porque, quanto mais atingirem esses cargos, mais elas inspirarão outras a ascender, influenciando as culturas empresariais no modo de lidar com questões de equidade.

Em paralelo, acredito que esse objetivo só se tornará uma realidade no mercado de trabalho quando as companhias aplicarem políticas oficiais de igualdade. Na KPMG, estamos caminhando para isso. Alinhados com as diretrizes internacionais da companhia, criamos em 2009 o KNOW (KPMG's Network of Women) para apoiar nossas funcionárias no desenvolvimento de suas carreiras. Na

matéria de capa, tratamos um pouco da realidade da mulher no mercado em geral e mostramos nossos esforços em tornar o ambiente de nossa empresa mais inclusivo por meio das ações do KNOW.

A reportagem ainda conversou com a primeira Sócia local da nossa companhia, Vânia Souza, e com a atual CEO da KPMG USA, Lynne Doughtie. Ambas trazem importantes lições para aquelas que aspiram a se desenvolver em funções de liderança.

Em razão do Dia das Mulheres, instituído em 8 de março como símbolo da luta pelos direitos femininos, preparamos a edição deste mês somente com a participação delas. Todas as reportagens desta edição têm o apoio de portavozes femininas da KPMG e de outras companhias. É uma ótima oportunidade para todos nós, leitores e leitoras, repensarmos nosso papel nas questões de equidade de gêneros.

Boa leitura!

**Pedro Melo**  
Presidente

# Sumário

28



**CAPA**

## Equidade de gênero

Nesta reportagem, conheça algumas políticas da KPMG no Brasil para tornar o ambiente de trabalho cada vez mais inclusivo para as mulheres. Conheça a história da primeira Sócia da empresa, Vânia Souza, e veja uma entrevista de Lynne Doughtie, CEO da KPMG nos Estados Unidos

6

KPMG  
Is everything  
under  
control?



8



12



16



20



24



34



38



## Radar KPMG

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

## Gerações conectadas

Estudo revela os principais hábitos de consumo on-line das gerações baby bommer, X e Millennial

## Fusões e aquisições

Especialistas apontam os aspectos tributários que devem ser considerados nas transações

## O futuro é agora

Os impactos das mudanças tecnológicas e sociais no modelo de negócio da indústria automotiva

## Mais transparência

Pesquisa mostra as principais práticas de governança corporativa nas empresas de capital aberto

## Energia e empresas inteligentes

Como os recursos de TI podem ser utilizados para melhorar a eficiência operacional das empresas do setor

## Experiência do cliente em telecomunicações

Artigo apresenta os resultados de um estudo que envolveu 109 prestadoras de serviços em 29 países

## Alto desempenho

A importância de um robusto modelo de gestão para materialização da estratégia em resultados sustentáveis



Foto de capa:  
Lynne Doughtie, Chairman e CEO  
da KPMG nos Estados Unidos  
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:**  
Gaudi Creative Thinking

**Editora responsável:**  
Kelly Carvalho / MTB 42.668

**Colaboração:**  
Camila Rocha

# Radar KPMG



Acervo KPMG



## Comitês de auditoria

A partir de pesquisa com mais de 800 membros de Comitês de Auditorias em 42 países, publicação aponta as principais práticas e os desafios da área.



<https://goo.gl/0p4XC6>

Acervo KPMG



## Indústria automotiva

Levantamento realizado com consumidores e executivos apresenta os fatores que influenciarão o mercado no futuro. Pesquisa tem participação de brasileiros.



<https://goo.gl/UYpqTU>

Acervo KPMG



## Disrupção na mídia

A KPMG preparou um relatório global sobre mídia com a visão de líderes sobre as tendências e as perspectivas para o setor com enfoque nas tecnologias disruptivas.



<https://goo.gl/w0QcB9>

Acervo KPMG



## Próximos 13 anos

Publicação traz uma análise do potencial cenário em que as indústrias farmacêuticas operarão em 2030, assim como as tendências e os principais impactos.



<https://goo.gl/UF18hY>

Acervo KPMG



## Foco em telecomunicações

Relatório global aponta que os líderes do setor estão otimistas em relação às tecnologias disruptivas. Veja algumas dicas de como lidar com elas.



<https://goo.gl/o5BYyW>

Acervo KPMG



## Consumidores on-line

Estudo global analisa o comportamento, os fatores de influência e as percepções e as atitudes direcionadas ao *e-commerce* das gerações de *baby boomers*, X e Y.



<https://goo.gl/tbbHKD>

Acervo KPMG



## Desafios em tecnologia

Material indica que líderes do setor admitem dificuldades em dispor de competências, cultura e visão estratégica para entender e lidar com um cenário disruptivo.



<https://goo.gl/iJOhRX>

Acervo KPMG



## Maturidade do compliance

Segunda edição da pesquisa aponta o perfil de empresas brasileiras sobre o tema e mostra a necessidade de se antecipar riscos e atender às exigências regulatórias.



<https://goo.gl/76ZkyF>

# Gerações conectadas

Os *millennials* estão no foco das estratégias de vendas on-line do varejo, mas os *baby boomers* e os grupos conhecidos por X ainda são os que mais gastam e consomem nas redes



Shutterstock/Tyler Olson

Geração X: geração que nasceu entre 1965 e 1980



Shutterstock/Tyler Olson

Baby boomers: geração de 1946 a 1964



Shutterstock/Syda Productions

Geração Y: nascidos entre 1981 e 2002



**Pesquisa da KPMG  
apontou os principais  
hábitos de consumo  
on-line das três gerações**

Por muito tempo, a geração do milênio, também conhecida como geração Y ou geração da *internet*, foi apontada como o principal público-alvo das empresas de varejo, e muitos novos serviços *on-line* foram pensados para agradar a esse grupo, dos nascidos a partir dos anos 80. Porém, os dados de uma pesquisa da KPMG apontam o potencial das outras gerações nas compras pelas redes e a importância de considerá-las nas estratégias de vendas.

O levantamento “A verdade sobre os consumidores on-line” (The truth about online consumers) indicou que os consumidores da geração X, nascidos entre 1965 e 1980, realizaram cerca de 19 compras *on-line* por ano em 2016, superando em 20% as compras da geração dos Millennials. Já a geração dos *baby boomers* (nascidos entre 1946 e 1964) faz compras *on-line* com a mesma frequência que os da geração do milênio, e seus gastos são maiores do que os dos mais jovens. A média de compra dos *baby boomers* foi de 203 dólares; 190 dólares para a geração X e 173 dólares para a geração do milênio.

A pesquisa foi realizada com 18.430 participantes de 51 países, e o número de transações *on-line* realizadas pelos respondentes atinge uma média de 17 compras por ano, ou 1,25 por mês.

Conquistar a fidelidade dessas três gerações é um grande desafio para os varejistas, que já perceberam a necessidade de colocar o cliente no centro de suas decisões e ações como fator determinante de sobrevivência. O estudo detectou que as estratégias de maior sucesso na conquista da fidelidade dos clientes foram um atendimento de excelente qualidade (65%), promoções e ofertas exclusivas (45%) e programas de fidelidade ou adesão (37%).

A percepção de Marcelle Mayume Komukai, Sócia-líder de auditoria para o Varejo da KPMG no Brasil, é de que os varejistas brasileiros veem tais demandas como uma oportunidade, mas eles também se preocupam um pouco com a incerteza do real potencial de compra dos consumidores da geração do milênio hoje e no futuro. “O avanço na tecnologia é essencial para se conectar com esse público. O varejo em geral está bastante voltado para essas iniciativas e a busca pelo equilíbrio é essencial, de modo a tornar o avanço de tecnologia atrativo também para as gerações anteriores que ainda têm o poder de consumo”, diz.

De acordo com a sócia da KPMG, as empresas que atenderem com velocidade a essas demandas terão mais chances de se manter no jogo. O mercado já mostra algumas iniciativas com esse propósito, como, por exemplo, o alinhamento entre varejistas, fabricantes do setor de bens de consumo e parceiros de cadeia de suprimentos para transformar suas empresas em *omni-business*. Esse é um conceito que, basicamente, prima

## Comércio

pelo uso da tecnologia digital e mantém o cliente sempre no foco de qualquer decisão por meio de ações totalmente integradas (veja mais detalhes na reportagem Varejo do Futuro, publicada na edição 39 da KPMG Business Magazine).

## Logística

A integração total vai ao encontro dos anseios dos clientes, como mostra a pesquisa. Eles demonstraram maior propensão a comprar em *sites* que apresentaram os preços mais baixos (57%), as melhores opções de entrega (43%) ou políticas de devolução mais flexíveis (40%).

O levantamento detectou uma diferença considerável entre as gerações quando se tratava da importância de conseguir saber se o produto estava disponível em estoque. Os consumidores da geração do milênio eram os que menos demonstravam preocupação com o fato (mencionado como um fator importante por 28%) em comparação com os 36% dos consumidores da geração X e os 37% dos consumidores da geração *baby boomer*.

Vale destacar também que cada vez mais o consumidor vem pedindo por maior flexibilidade de atendimento. Assim, um dos desafios da cadeia de abastecimento será entregar o produto no local que o cliente desejar (em casa, na loja, no caminho, no metrô, próximo à residência, etc.) e na velocidade que ele quiser pagar (de uma hora a uma semana). Segundo Mayume, definir a estratégia para atender a essa demanda depende da parceria com lojas físicas e visibilidade dos estoques, infraestrutura para pontos de coleta e definição do sortimento correto de produtos para cada público e serviço, entre outros.

Para preparar a estrutura logística de modo a atender a essas demandas, é necessário, além de definir a estratégia comercial – que está atrelada ao nível de serviço desejado pelo cliente e aos custos que atendam a essa mesma necessidade – desenvolver a capilaridade física, com sistemas de operação e controle, estratégia de malha logística e equipamentos que atendam da forma mais barata e rápida a essas necessidades.

## Inovação

Além de melhorias na infraestrutura, Marcelle destaca os fatores externos que afetam o varejo, como a complexidade das leis tributárias e trabalhistas. “Trazer as dificuldades para o debate é essencial, e isso já está acontecendo. Mas é desafiador, considerando o cenário atual de crise que dificulta ainda mais os investimentos necessários para tornar o varejo mais digital”, diz a sócia da KPMG.

Diante desses aspectos, Marcelle acredita que a inovação será um tema bastante discutido e aplicado ao longo deste ano. Mas como inovar com impacto e com pouco investimento? Para especialistas da KPMG, há algumas maneiras de se buscar inovação e transformar ideias e iniciativas a baixo custo: podem ser ações internas, a partir de uma área de pesquisa e desenvolvimento; por meio de uma parceria que possa auxiliar no desenvolvimento de ideias; e no próprio investimento em outras empresas.

De acordo com fontes pesquisadas, no entanto, o meio de inovação mais significativo será o de *crowdsourcing*. Basicamente, esse último conceito está relacionado à colaboração coletiva, em que é possível, por meio de técnicas que combinem o uso de ferramenta e metodologia, envolver no processo de criação não só a área tradicional de pesquisa e desenvolvimento, como também as áreas de operação, suporte e negócios, com a participação de clientes e parceiros para o desenvolvimento de inovação. **BM**

Leia mais:

A verdade sobre os consumidores on-line

<https://goo.gl/QullWz>



Varejo do Futuro, KPMG Business Magazine 39

<https://goo.gl/JefPA9>



# Desafios do varejo

- Tornar-se uma empresa hipercentralizada no cliente
- Desenvolver enfoque prioritariamente digital
- Criar uma cadeia de suprimentos adequada
- Elevar a confiança no mercado digital
- Construir uma empresa totalmente integrada

## Entrevista

## Experiência de Compra

Divulgação: Netshoes



**Graciela Kumruian, diretora de operações da Netshoes**

### Quais as estratégias da Netshoes para melhorar a experiência de compra do usuário?

A missão da Netshoes é prover a melhor experiência de compra ao consumidor. Assim, procuramos sempre inovar e evoluir nessa área com tecnologias, para que, por exemplo, as imagens carreguem mais rápido e os sites sejam responsivos. Visando o movimento do *e-commerce* para *m-commerce* (*mobile commerce*), um de nossos principais resultados foi o lançamento dos aplicativos da Netshoes e da Zattini, que contam com o projeto Navegue Grátis, que permite navegação nos Apps do Grupo sem consumo da franquia de dados. Meses após lançarmos o Navegue Grátis, o número de pedidos da Netshoes e da Zattini via *mobile* cresceu 267%, seguido de um incremento de 238% em receita pelo

canal. Outra de nossas prioridades com foco em experiência de compra é a humanização e a personalização do atendimento. Treinamos nosso time para que entenda a solicitação dos clientes, sem deixar o atendimento sistemático e cheio de clichês. Sabemos que cada caso é particular e, quando entra em contato, o consumidor procura atenção e agilidade, independentemente dos diferentes meios que escolha para falar com a empresa: telefone, *e-mail*, *chat* ou redes sociais.

### De que forma as ferramentas de Big Data são aplicadas na estratégia?

Utilizamos os dados para enriquecer a experiência de compra do consumidor. Atuamos com o investimento em soluções que auxiliem na análise dos dados trafegados em duas frentes: *performance* (personalização da jornada de compra revertida na entrega de boas experiências) e comunicação com o consumidor (divisão em *clusters*). Por meio do histórico de cada cliente, personalizamos as ofertas que chegam até ele via *e-mail marketing* ou na vitrine virtual de cada visitante no *site*, por exemplo. Temos também um braço de *big data* integrado com o *mobile*, com isso conseguimos precisar a melhor hora para enviar uma notificação por *push*. Só conseguimos essa entrega personalizada graças ao nosso time de *big data*.

### Você concorda que o varejo está convergindo para um negócio cada vez mais integrado, com base no conceito de omnibusiness?

As necessidades dos clientes e das empresas vão crescendo e as organizações precisam estar atentas a essas oportunidades. Isso em todos os mercados e, claro, no comércio eletrônico. Assim, ao longo dos anos, a Netshoes implementou diversas frentes de negócio. Em fevereiro de 2016, iniciamos os trabalhos de *market place* em Zattini e Netshoes, estratégia que tem se mostrado cada

vez mais atrativa, além de uma série de parcerias com outras empresas.

### Como se dá essa integração com relação à cadeia de distribuição?

Em nossas duas maiores frentes do Grupo, Netshoes e Zattini, a cadeia de distribuição trabalha de forma totalmente integrada em nossos três centros de distribuição (CD): Barueri (SP), Jabotão dos Guararapes (PE) e Extrema (MG). Além disso, também somos responsáveis pela distribuição dos produtos de todas as lojas parceiras, como NBA, Corinthians, São Paulo, Palmeiras, etc. E a integração com a nossa cadeia de distribuição vai além da integração sistêmica. Temos em nossos centros de distribuição miniagências ou postos avançados de parceiros logísticos, como Correios, Total Express, entre outros. Assim que o pedido é faturado e embalado, já está na doca do transportador para ser roteirizado ali dentro do nosso CD mesmo e dele já sai para a entrega. Temos outro *case* de parceria de distribuição, em que nós, da Netshoes, fazemos toda a distribuição no Brasil de suplementos alimentares da Midway. É uma nova frente de negócio iniciada há quase um ano que se agrega ao portfólio da empresa.





**Companhias interessadas em investir no País devem considerar a regulamentação para realizar uma operação bem-sucedida**

O mercado de fusões e aquisições sofreu uma queda de 8,5% nos nove primeiros meses de 2016, de acordo com uma pesquisa recente da KPMG. Ainda assim, os negócios concretizados no período apontam que um possível reaquecimento da economia pode elevar rapidamente o patamar do número de transações em 2017.

Segundo o levantamento, 27 empresas brasileiras venderam seus ativos no exterior no ano passado, superando o recorde de 15 observado em 2014 e 2015. Alguns setores também demonstram uma retomada no mercado interno, como Tecnologia da Informação e Hospitais e Laboratórios de Análises Clínicas, apontando que aquisições que haviam sido postergadas finalmente deslançaram. Além disso, em razão da crise, os preços dos ativos se tornaram mais atraentes para os investidores, principalmente os estrangeiros.

### Top 10 setorial – fusões e aquisições no Brasil

| Nº  | Setor                                  | D  | CB | Total     |
|-----|--|----|----|-----------|
| 1º  | Tecnologia da Informação               | 48 | 29 | <b>77</b> |
| 2º  | Empresas de internet                   | 20 | 38 | <b>58</b> |
| 3º  | Serviços para empresas                 | 15 | 31 | <b>46</b> |
| 4º  | Alimentos, bebidas e fumo              | 14 | 24 | <b>38</b> |
| 5º  | Instituições financeiras               | 12 | 24 | <b>36</b> |
| 6º  | Hospitais e Labs. de Análises Clínicas | 14 | 8  | <b>22</b> |
| 7º  | Produtos químicos e farmacêuticos      | 5  | 17 | <b>22</b> |
| 8º  | Companhias energéticas                 | 11 | 8  | <b>19</b> |
| 9º  | Lojas de varejo                        | 11 | 6  | <b>17</b> |
| 10º | Transportes                            | 8  | 8  | <b>16</b> |

**D** = empresa de capital doméstico.

**CB** = cross-border - Empresa de capital majoritário estrangeiro adquirindo de brasileiros capital de empresa estabelecida no Brasil. Acumulado em nove meses de 2016.

Diante desse cenário, especialistas apontam que a estruturação da empresa diante de um processo de transação não só é necessária como representa também uma chance

para a geração de oportunidades tributárias. De acordo com Estela Zanata, Sócia-diretora de Tax M&A da KPMG no Brasil, o País emite constantemente novas



# Fusões e aquisições

**Empresas têm o desafio de preparar sua estrutura tributária para gerar benefícios durante as transações**

regras tributárias, que devem ser consideradas para a realização bem-sucedida de uma transação. “As companhias interessadas em investir no País devem observar três aspectos fundamentais, do ponto de vista tributário, para a operação: a definição prévia da estrutura societária, a realização das devidas diligências e a verificação de eventuais oportunidades fiscais”, alerta.

## **Estruturação societária**

No contexto de estruturação societária, é importante ressaltar que os planejamentos tributários estão na mira das autoridades fiscais. Eles podem desconsiderar qualquer transação realizada com o único propósito de evitar o pagamento de impostos. Dessa forma, é essencial que os investidores sejam assessorados por especialistas na área fiscal, com o objetivo de desenhar uma estrutura de aquisição que seja eficiente do ponto de vista

tributário e que, ao mesmo tempo, minimize os riscos para as partes envolvidas. “No caso das empresas estrangeiras, é imprescindível avaliar, por exemplo, qual é a melhor maneira de investir no Brasil, se é através da utilização de uma empresa já existente ou se por meio da incorporação de uma nova entidade ou de um fundo de investimento, para gerar uma maior eficiência fiscal na aquisição”, exemplifica Renata Foz, Sócia-diretora de International Tax da KPMG no Brasil.

Ela esclarece ainda que a localização das empresas estrangeiras envolvidas deve ser avaliada nessa fase inicial para que a tributação do envio de valores ou da repatriação de *fundings* também seja considerada. “Nos casos de grupos mundiais, é necessário ainda atentar para as regras do BEPS (sigla em inglês para Base Erosion and Profit Shifting), projeto liderado pela OCDE (Organização para a Cooperação

e Desenvolvimento Econômico), que já conta com a adesão de muitas jurisdições, cujo objetivo é, entre outros, atacar estruturas sem substância”, exemplifica a Sócia-diretora.

Vale lembrar que o Brasil, como membro do G20, já assumiu a adoção de um padrão mínimo de diretrizes. “O Brasil participa das discussões do BEPS, já existe um compromisso de adoção de algumas regras do projeto que ainda são tímidas, mas espera-se a médio e longo prazo uma mais significativa. No contexto de fusões e aquisições, as regras do BEPS colocam em foco a definição das funções a serem assumidas pelas empresas integrantes de grupos de multinacionais, como, por exemplo, financiamento, alocação do capital intelectual, dentre outras”, explica Eliete Ribeiro, Sócia de Preços de Transferência da KPMG no Brasil.

Impostos

**Diligência Tributária**

Outro ponto importante a ser realizado nas transações de fusões e aquisições é a diligência tributária para conhecer a real situação da empresa-alvo para a mensuração de riscos e de oportunidades. “No mundo todo, a realização de diligência tributária é importante, mas no Brasil, onde a complexidade do sistema tributário pode impactar significativamente as negociações, ela é essencial”, ressalta Estela. Regra geral, as empresas resultantes de transformação, fusão ou cisão são responsáveis pelos passivos tributários até a data da negociação, mas nem sempre esse aspecto é incluído adequadamente nas negociações. “A descoberta de passivos não registrados pode inviabilizar uma negociação. Nesses casos, a empresa-alvo pode ser assessorada para corrigir os assuntos identificados e as partes chegarem mais seguras para discutir o contrato

e eventuais garantias para futuros questionamentos”, destaca Estela Zanata, que é responsável por processos de diligências tributárias na KPMG.

Ela ressalta que os compradores devem atentar para as oportunidades tributárias que surgem durante o processo de diligência. “Créditos fiscais não apropriados, benefícios fiscais não aproveitados e discussões específicas do segmento são algumas delas”, conclui. **BM**

**Leia mais:**

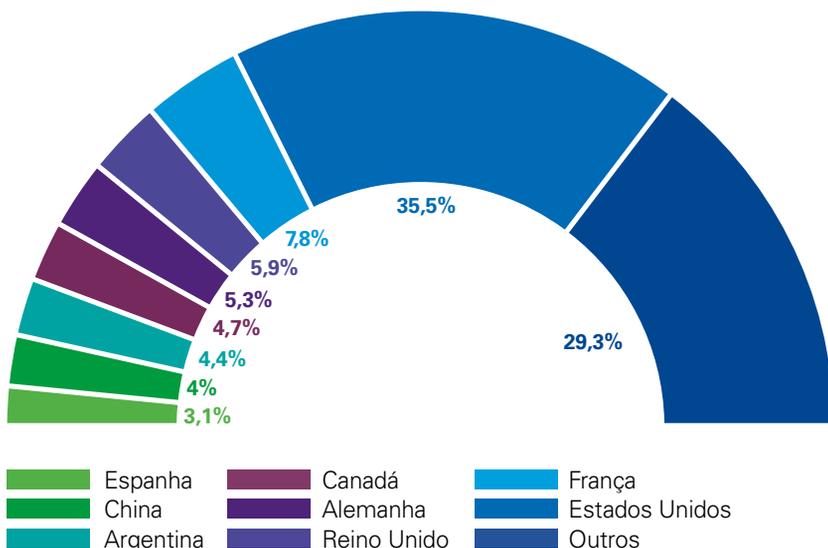


Pesquisa sobre fusões e aquisições, terceiro trimestre de 2016  
<https://goo.gl/BLSW9a>



Projeto BEPS - KPMG Business Magazine 39  
<https://goo.gl/kz7ZHw>

Participação dos países em fusões e aquisições cross-border



Acumulado em nove meses de 2016.



**Desafios das empresas nos processos de fusões e aquisições**

- Riscos de sucessão;
- Legislação tributária complexa;
- Planejamentos tributários agressivos feitos pela empresa-alvo;
- Definição da correta estrutura societária.



**Avanços de transparência tributária**

A partir deste ano, entram em vigor a obrigatoriedade da Declaração País a País (DPP) e o Padrão de Declaração Comum (Common Reporting Standard – CRS). Com isso, empresas com receita consolidada igual ou maior do que R\$ 2,26 bilhões em 2016 passam a ter de enviar a DPP anualmente à Receita Federal. Para a empresa comprovar que tem substância econômica, ou seja, que opera de fato de acordo com seus propósitos, precisa demonstrar suas atividades vinculadas no exterior, como é feita a alocação global de renda, quais os impostos pagos e quais os devidos, qual o lucro das suas unidades, onde gera empregos, entre outros pontos.

# Acelerando a inovação.

A adoção de novas tecnologias e processos mais eficientes faz parte da nossa missão. Este compromisso com a inovação acelera o lançamento de novos produtos, incentiva a colaboração e aprimora a qualidade dos serviços que prestamos para nossos clientes. Saiba mais em [www.kpmg.com.br](http://www.kpmg.com.br)

**Anticipate tomorrow. Deliver today.**



# O futuro é agora

**Mudanças tecnológicas e sociais impactam cada vez mais o modelo de negócio da indústria automotiva, e executivos brasileiros se mostram na vanguarda das novas tendências**



Pesquisa global da KPMG apontou quais serão os principais critérios de compra, os novos serviços e as mudanças de comportamento do consumidor

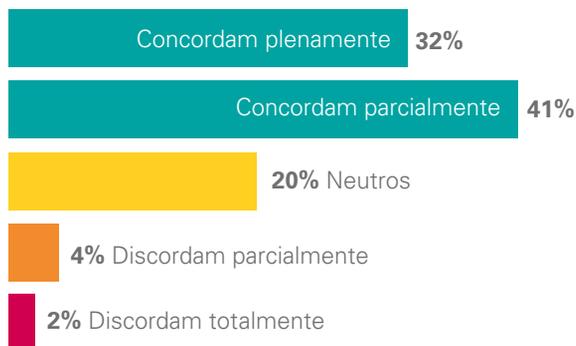
O brasileiro tem uma relação apaixonada com seus automóveis que vai além do simples utilitarismo, muitas vezes fazendo parte de sua própria identidade. Em paralelo, a sociedade tem demandado mais qualidade de vida, assim como o maior uso da tecnologia. Todos esses fatores geram a busca por formas inovadoras de se enfrentar o trânsito das grandes metrópoles. Esses são alguns aspectos observados entre os consumidores brasileiros e do mundo na pesquisa GAES - Global Automotive Executive Survey 2017.

Em sua oitava edição, o levantamento da KPMG contou com as opiniões de 2.418 consumidores e de mil executivos da indústria automotiva em 42 países. Houve uma participação significativa dos brasileiros, que ficaram em terceiro lugar entre o número total de respondentes.

O estudo abrangeu temas como a disrupção do modelo de negócios, conectividade e digitalização, entre outros, e apontou que os principais critérios de compra do futuro serão produtos e serviços independentes dos veículos para 73% dos consumidores.

### Critério de compra dos consumidores

## Resultado Global



## Resultado Brasil



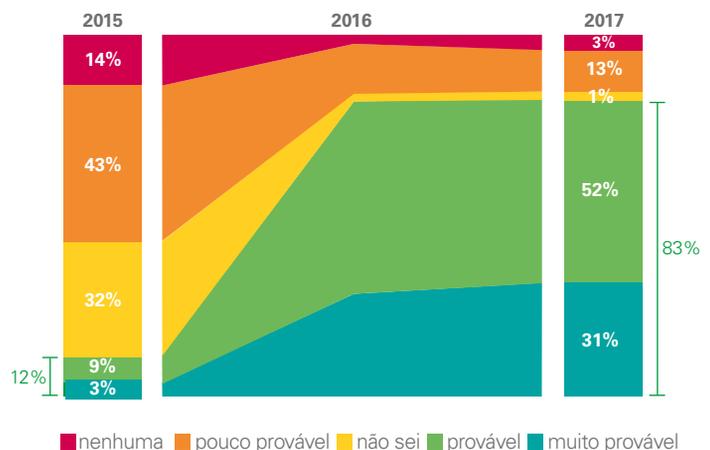
## Tendências

As novas tecnologias estão impulsionando a indústria e abrindo oportunidades para o desenvolvimento de novos modelos de negócio, em que os veículos são vistos como plataformas de integração de serviços digitais. Não por acaso, a conectividade foi apontada como a segunda principal tendência este ano contra o décimo lugar na edição anterior da pesquisa.

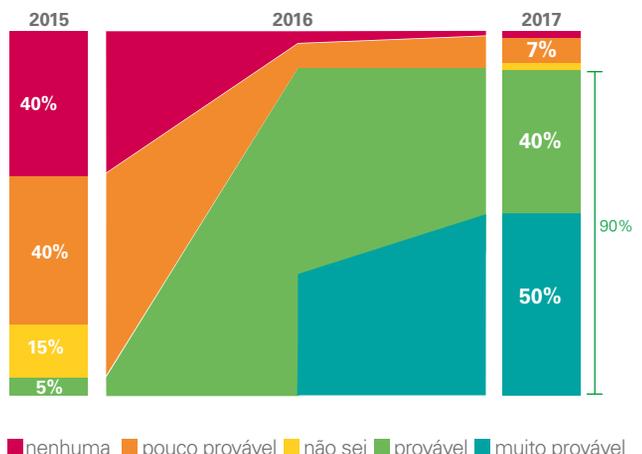
Essa mudança significa que a venda de veículos até pode permanecer como uma receita importante para a indústria, mas certamente não será a única nem a mais relevante. O relatório da KPMG deixa clara a necessidade de desenvolver serviços como valor agregado com base em uma estrutura de *Big Data & Analytics*, que permita a customização da experiência para o consumidor.

### Qual a probabilidade de uma grande disrupção no modelo de negócios?

## Resultado Global



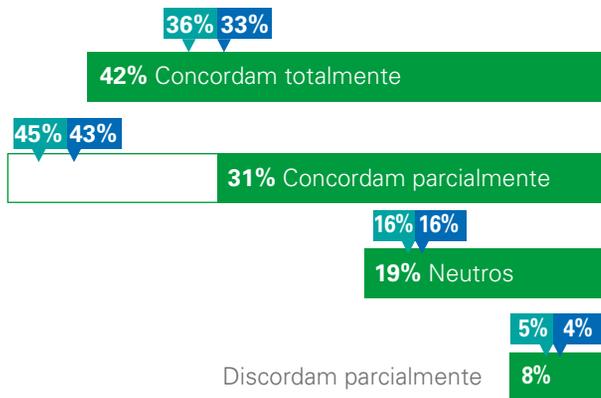
## Respostas de brasileiros



## Automóveis

### A implementação de carros elétricos movidos a bateria pode falhar por conta de problemas de infraestrutura

- Executivos brasileiros
- Executivos em todo o mundo
- Consumidores em todo o mundo



### Sustentabilidade

Os consumidores também demandam veículos mais sustentáveis. “Percebemos que um dos fatores mais importantes hoje na decisão de compra do nosso cliente é a questão das emissões de gases nocivos ao meio ambiente”, afirma Simone Caggiano, *Head* de Recursos Humanos da Audi do Brasil, que também implantou a área de *Customer Relationship Management* da companhia, onde esteve por nove anos. A fabricante alemã de carros premium investe em uma vasta gama de veículos com propulsão alternativa, tanto elétricos quanto movidos a gás e a hidrogênio, com as linhas *e-tron*, *h-tron* e *g-tron*. Os incentivos para o desenvolvimento e o consumo de veículos mais sustentáveis tendem a aumentar. Nos Estados Unidos, o governo Barack Obama usou recursos públicos para oferecer subsídio de US\$ 7,5 mil em cada carro elétrico vendido. Outros países já sinalizam medidas semelhantes. Na Alemanha, a venda de veículos movidos a combustíveis fósseis será proibida a partir de 2030. No Brasil, o primeiro passo nesse sentido foi dado em 2015, quando o governo reduziu o imposto de importação de elétricos e híbridos de 35% para alíquotas entre zero e 7%. “Em locais onde ainda existem poucos postos públicos de recarga, o investimento do consumidor em um carro elétrico é menos provável. Então o *downsizing* pode ser uma boa alternativa para esses mercados. São motores menores, movidos a gasolina, menos poluentes, mas que não perdem qualidade em termos de desempenho e potência”, explica a executiva. Nos próximos dez anos, a Audi prevê que cerca de um terço de sua frota mundial será composta por carros elétricos.

O desenvolvimento de novos veículos envolve, ainda, outros tipos de energias alternativas, como a chamada célula de combustível. Nesse sistema, o motor elétrico funciona com hidrogênio e a única emissão é vapor, por isso é considerado a opção mais alinhada ao conceito

de neutralização de gases de efeito estufa. Ainda que enfrentando problemas de infraestrutura nos países subdesenvolvidos, a pesquisa da KPMG revelou que 78% dos profissionais acreditam que essa tecnologia representa a melhor alternativa para solucionar a eletrificação do transporte viário.

### Transporte: hoje x futuro



### Automação e compartilhamento

A venda de veículos continuará representando uma parcela significativa do faturamento das montadoras, mas haverá também um crescimento nos lucros obtidos com o desenvolvimento de serviços de dados customizados - 76% dos executivos afirmaram que os automóveis conectados têm potencial de geração de receita dez vezes maior do que modelos não conectados.

Simone Caggiano concorda com a visão dos fabricantes brasileiros e acredita que a fonte de faturamento deve mudar nesse sentido. “A Audi vem acompanhando esse momento, transformado seu conceito de fabricante de automóveis para empresa de mobilidade urbana”, diz.

A autonomia na direção gera economia de tempo e dinheiro e aumenta a segurança nas vias. Na mesma linha, serviços de compartilhamento de veículos emergem como forte tendência. Com investimentos relativamente baixos, empresas criam aplicativos e oferecem serviços de transporte sem frota própria, algo que era impensável há alguns anos. “Um exemplo prático é o sucesso dos ‘Autolib’ na França, veículos elétricos compactos que podem ser retirados e devolvidos em pontos diferentes. O usuário elimina, dessa forma, custos com impostos, combustível, estacionamento e manutenção”, detalha Simone Caggiano. A Audi também já possui serviços premium de mobilidade em diversos países do mundo, inclusive no Brasil, em São Paulo. Lançado no ano passado, ainda em fase piloto, o Audi Share oferece aos usuários a possibilidade de compartilhar diversos modelos da marca, de um A3 Sedan ao esportivo TT. **BM**

Divulgação: Audi



**Simone Caggiano, da Audi, acredita no aumento dos lucros a partir de serviços de dados customizados**

### Segurança da informação

A geração de valor e monetização de dados detectados pelos veículos conectados é uma tendência na indústria, porém o fornecimento de dados pessoais é um tema que pouco agrada a alguns consumidores. A pesquisa da KPMG revelou que 48% dos consumidores querem ser os donos de suas informações e não desejam cedê-las para a outra parte envolvida, como a fabricante do veículo ou a desenvolvedora do *software*. Entre eles, os brasileiros são ainda mais desconfiados e 61% querem ter domínio sobre seus dados. “Toda nossa base de dados é criptografada, essa é uma questão muito respeitada por nós. A Audi não compartilha informações confidenciais com outras empresas sem autorização dos clientes”, reconhece Simone Caggiano, da Audi.



Para conferir a pesquisa, acesse:  
<https://goo.gl/xHdU8p>



# Solução tributária



Shutterstock/lumen-digital

A indústria brasileira automotiva vem enfrentando um cenário desafiador nos últimos anos, reflexo da forte retração da economia doméstica. Fatores como redução do consumo interno, alta taxa de juros, diminuição do crédito e desemprego têm afetado o poder de compra do consumidor.

Se, por um lado, as vendas de automóveis vêm apresentando queda – entre 2015 e 2016 caíram 20,2%, segundo a Anfavea (Associação Nacional dos Fabricantes de Veículos Automotores) – por outro, nas exportações, o cenário foi de alta: 520,3 mil unidades foram negociadas em 2016, o que representa 24,7% a mais que em 2015.

A economia global vem crescendo de forma moderada e progressiva nos últimos anos, razão pela qual alcançar mercados internacionais tornou-se estratégico no planejamento da indústria automotiva brasileira. Segundo Vilma Andrade, Sócia de TAX da KPMG no Brasil, a competição no mercado global traz outras dificuldades para as empresas, como, por exemplo, a infraestrutura precária, a complexidade aduaneira e a alta carga tributária brasileira. Na ótica tributária, porém, o recém-lançado RECOF-SPED tem se mostrado uma solução viável e eficiente. “A simplificação dos procedimentos e a redução do custo de implementação e manutenção desta nova modalidade vem sendo visto por alguns setores, entre eles o automotivo, como uma grande oportunidade para alavancar as exportações”, afirma.

O RECOF - Regime Aduaneiro Especial de Entrepósito Industrial sob Controle Informatizado - é uma modalidade de entreposto industrial que permite à empresa beneficiária importar ou adquirir, com suspensão do pagamento de tributos, insumos a ser aplicados na industrialização de produtos destinados à exportação ou ao mercado interno. Vigente há vários anos, ressurgiu agora com o Plano Nacional de Exportações 2015-2018 e amplia substancialmente o rol de empresas que podem se beneficiar do regime. “O RECOF apresenta vantagens como otimização da performance financeira através da desoneração tributária e de ganhos de fluxo de caixa, redução de custos logísticos, flexibilidade, segurança e simplicidade”, conclui.

# Mais transparência

**Pesquisa da KPMG detecta melhorias nas práticas de governança das companhias a partir do aumento de exigências regulatórias**

Nos últimos anos, os investidores têm exigido o aumento da transparência com relação às informações divulgadas pelas organizações. Em paralelo, os órgãos reguladores têm criado uma série de normas, algumas já publicadas e outras em desenvolvimento, que têm provocado uma importante evolução nas práticas de governança corporativa e na divulgação de dados mais precisos ao mercado.

Uma delas é a Instrução nº 552 da Comissão de Valores Mobiliários – ICVM 552, publicada em 9 de outubro de 2014, que trouxe uma maior exigência de divulgação pelas companhias abertas, principalmente nos temas relacionados às práticas utilizadas para o gerenciamento de riscos, qualidade do ambiente de controles internos referentes ao processo de elaboração das demonstrações financeiras, atuação dos conselhos de administração e dos comitês de assessoramento ao conselho, entre outras. Os reflexos já foram percebidos na 11ª edição da publicação A Governança Corporativa e o Mercado de Capitais, desenvolvida pelo ACI Institute e pelo Board Leadership Center, da KPMG

no Brasil. A partir da análise de 223 formulários de referência divulgados pelas empresas abertas brasileiras em 2016, o estudo apontou uma evolução nas práticas de governança corporativa relacionadas aos temas mencionados. Confira, a seguir, alguns destaques:

## **Gerenciamento de Riscos**

Entre as mudanças introduzidas pela ICVM 552, as companhias devem agora informar se possuem uma política corporativa formalizada de gerenciamento de riscos, destacando, em caso afirmativo, o órgão que a aprovou e a data da aprovação, e, em caso negativo, as razões pelas quais não adotou uma política.

Relacionado com este assunto, o estudo de governança corporativa da KPMG apontou um aumento no percentual das companhias que declararam possuir uma estrutura dedicada ao gerenciamento de riscos, que passou de 45% para 50% em 2016.

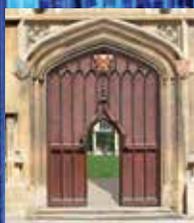
De acordo com especialistas, esse número representa melhorias nas práticas de governança. “Já é

possível notar maior preocupação das empresas em estruturar-se de modo a mitigar e reduzir a exposição aos riscos, e essa é uma evolução importante. Como a Instrução 552 é nova, veremos ainda maior refinamento das informações na próxima edição do estudo”, afirma Clara Cardoso, Gerente Sênior do ACI Institute do Brasil.

## **Ambiente de controles internos sobre as demonstrações financeiras**

A seção sobre os controles adotados para assegurar a elaboração de demonstrações financeiras confiáveis também foi aperfeiçoada. As companhias deverão divulgar mais detalhes sobre a estrutura de controles internos, as práticas adotadas, como é feita a supervisão da efetividade desses controles e indicar os responsáveis pelo acompanhamento do tema. Aos administradores caberá comentar as deficiências apontadas pela auditoria independente e as medidas corretivas adotadas.

“Nesse sentido, observou-se um aumento significativo no número de empresas que divulgaram deficiências



O estudo **A Governança Corporativa e o Mercado de Capitais Brasileiro 2016/2017 - 11ª edição**, elaborado pelo ACI Institute, apontou as principais tendências e mudanças nas práticas de governança corporativa das empresas de capital aberto no Brasil

ou recomendações de melhorias sobre seus controles internos, passando de 20 empresas em 2015 para 72 empresas em 2016”, destaca Eliete Martins, Sócia-diretora de Governança Corporativa de KPMG no Brasil.

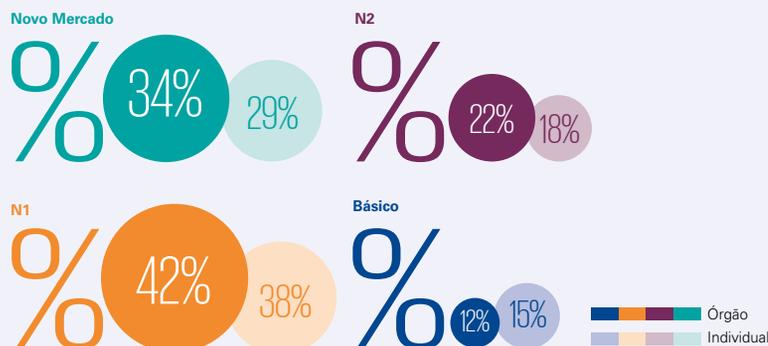
### Conselho de administração

Outro tema que passou a ser exigido pela Instrução CVM 552 foi a divulgação do número de reuniões efetivamente realizadas pelo Conselho de Administração. Até então, a obrigatoriedade estava atrelada às informações sobre o número de reuniões previstas no plano anual. “Pela compilação dos dados, observamos que a média geral foi de 14.9 reuniões realizadas ao ano (contra 7 no ano anterior), sendo 6.9 a média de reuniões ordinárias realizadas e 8.8 de reuniões extraordinárias. Vinte e cinco empresas não divulgaram a informação, apesar da obrigatoriedade. O número de reuniões realizadas é um dos fatores a ser considerado pelo mercado ao ponderar se o Conselho teve tempo suficiente para a discussão ao longo do ano de todos os temas que são de sua responsabilidade”, comenta Eliete.

Outro item que chama atenção nesse tópico diz respeito à avaliação do Conselho de Administração. “Temos observado uma discreta, porém contínua, evolução nos últimos anos na quantidade de empresas que optam pela avaliação de desempenho do órgão colegiado”, diz Clara.

Adicionalmente, o Código Brasileiro de Governança Corporativa para Companhias Abertas, lançado no final de 2016, recomenda que as empresas tenham um processo de avaliação de desempenho do colegiado e de seus membros. “Na próxima edição do estudo do ACI, provavelmente

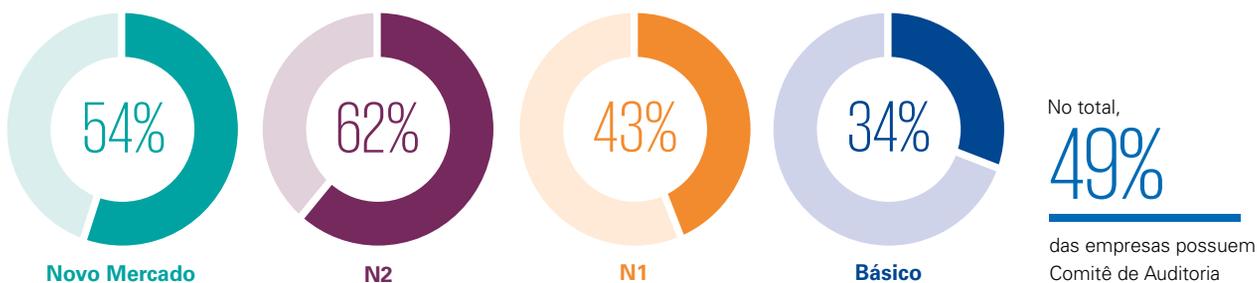
### Porcentagem de empresas em que o conselho de administração avalia periódica e formalmente o desempenho do órgão e de seus conselheiros individualmente



Número de empresas que não divulgaram a informação

|            | Novo Mercado | N2 | N1 | Básico | Total |
|------------|--------------|----|----|--------|-------|
| Órgão      | 17           | 3  | 4  | 8      | 32    |
| Individual | 22           | 4  | 4  | 10     | 40    |

## Porcentagem de empresas que possuem Comitê de Auditoria



veremos mudanças percentuais nesse tópico e na qualidade das informações divulgadas sobre esse processo”, completa a Gerente Sênior do ACI Institute.

As mudanças regulatórias trazem, de uma forma geral, mais responsabilidades para o Conselho de Administração e um olhar cada vez mais holístico do negócio, considerando diferentes perspectivas, antes nem sempre consideradas – como aspectos ambientais e sociais, riscos e *compliance*. Por essa razão, nota-se uma tendência de diversificação na composição do órgão, incluindo diversidade de *backgrounds*, *expertise* e gênero. De acordo com as porta-vozes da KPMG, dentro dessa tendência, a média de 6% de participação feminina também deve aumentar nos próximos anos. Hoje, o número de empresas com pelo menos uma mulher no Conselho de Administração é de 36%.

### Comitês de auditoria

Outro dado considerado importante no último estudo foi o aumento do número de companhias com comitês de auditoria. Atualmente são 109 empresas na amostra de 223 empresas – no ano passado eram 106 –, e a pesquisa de 2014 apontou 104 comitês de auditoria. De acordo com a Sócia-diretora da KPMG, embora pareça pequena, a evolução é significativa, considerando que atualmente as empresas brasileiras obrigadas a constituir comitê de auditoria são apenas aquelas listadas na bolsa norte-americana, as reguladas pelo Banco Central do Brasil – BACEN, de acordo com as resoluções 3198 e 3416, e pela SUSEP, de acordo com a resolução CNSP 312, e, recentemente, as empresas públicas, sociedades de

economia mista e suas subsidiárias, por força da lei 13.303. “A tendência é que esse número aumente, até porque uma das mudanças propostas pela BM&FBOVESPA é trazer a obrigatoriedade de constituição de um comitê de auditoria nas empresas listadas no Nível 2 e no Novo Mercado. Além disso, o Código Brasileiro de Governança Corporativa já indica como boa prática a instalação desse comitê. No caso da inexistência do órgão na forma do princípio e da prática recomendada pelo Código Brasileiro, a empresa deve explicar as razões e as práticas alternativas que adota para o monitoramento e o controle da qualidade das demonstrações financeiras, os controles internos, o gerenciamento de riscos e *compliance*”, afirma Eliete.

### Auditoria Interna

Outro aspecto que apresentou evolução no levantamento foi a divulgação de uma estrutura de auditoria interna em 73% das empresas consideradas no estudo – em 2015 eram 61%. Todas as empresas listadas no Nível 1 declararam possuir esta função e, no Nível 2, ela existe em 90% das companhias.

Eliete explica que, em alguns segmentos de listagem, esse percentual é maior devido à existência de empresas reguladas pelo BACEN e/ou listadas na NYSE (New York Security Exchange), em que essa prática é obrigatória. Porém, a tendência é que esse número aumente nas empresas listadas em outros segmentos da listagem, uma vez que o Código Brasileiro de Governança Corporativa para Companhias Abertas recomenda como prática a existência de auditoria interna vinculada diretamente

ao Conselho de Administração. Adicionalmente, vale ressaltar que a BM&FBOVESPA também está discutindo a obrigatoriedade da instalação da auditoria interna para empresas listadas no Nível 2 e no Novo Mercado. **BM**



Confira a pesquisa completa em <https://goo.gl/lyPmJX>



## Em 2016, a Comissão de Valores Mobiliários

passou a solicitar que as companhias informem, no formulário de referência, se seguem algum código de boas práticas de governança corporativa. Das 223 empresas analisadas, 93 afirmaram seguir algum código de boas práticas, sendo 58 delas listadas no Novo Mercado.

A pesquisa **A Governança Corporativa e o Mercado de Capitais** é uma das mais tradicionais publicações da KPMG no Brasil. Nesta 11ª edição, analisou 223 Formulários de Referência das companhias abertas brasileiras (Novo Mercado, Nível 2, Nível 1 e Básico) para identificar tendências, estruturas comuns e até mesmo inconsistências nas práticas de governança apresentadas pelas empresas. Confira, a seguir, alguns destaques da pesquisa:



7,2

Os conselhos de administração possuem, em média, **Conselheiros**



30%

dos conselheiros de administração são independentes



29%

das empresas realizam avaliação do Conselho de Administração



26%

avaliam os membros do Conselho individualmente



O Comitê

mais frequente de assessoria ao Conselho de Administração é o comitê de auditoria (**109 empresas**), seguido pelo comitê de recursos humanos (**60 empresas**) e, empatados na terceira posição, os comitês de remuneração e de finanças/investimentos (**58 empresas**)



60%

das empresas têm um conselho fiscal instalado

## Entrevista

# Governança em evolução

Divulgação: BM&FBOVESPA



**Flavia Mouta Fernandes**  
Diretora de Regulação e Emissores da BM&FBOVESPA

**Você percebe avanços nas práticas de governança corporativa no Brasil? As ações dos órgãos reguladores e o ativismo dos investidores têm contribuído para melhorias nessas práticas?**

A governança corporativa avança no Brasil de maneira tímida, mas vale ressaltar que o tema entrou

como pauta permanente junto às companhias e investidores e tem tudo para decolar de maneira mais expressiva. Os investidores têm papel fundamental, por trazer o assunto à tona, já que são eles que estimulam as companhias a aprimorar suas práticas. Na outra ponta, o regulador tem investido muito tempo no desenvolvimento de regulamentações que promovam a maior transparência. As práticas de divulgação de informações nos últimos dez anos evoluíram de forma muito expressiva e acabaram determinando essa demanda por uma governança mais efetiva.

**O estudo da KPMG identificou várias melhorias a partir da publicação da Instrução CVM 552. As empresas estão preparadas para atender a esse maior nível de transparência, considerando também as mudanças propostas no Novo Mercado e no N2, bem como no Código Brasileiro de Governança Corporativa?**

O aprimoramento de práticas de governança é um caminho sem volta para as companhias que querem se perpetuar. A Instrução 552 foi fundamental nesse processo. Antes havia muita dúvida a respeito das práticas de gerenciamento de riscos ou relacionadas a *compliance* e controles internos, e hoje já se tem

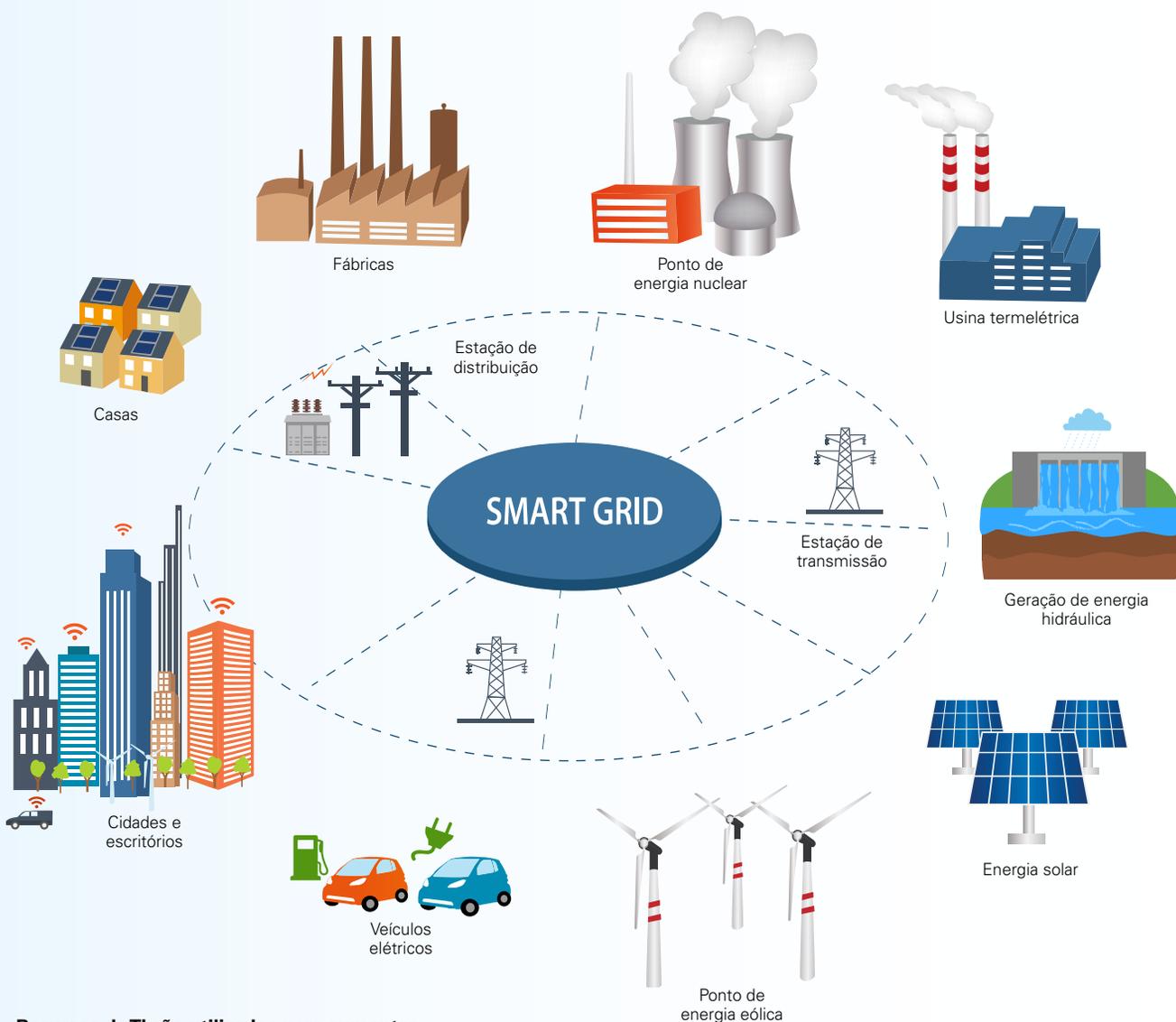
maior clareza sobre as companhias que adotam ou não tais práticas. As propostas de mudanças para o Novo Mercado representarão mais um avanço nesse sentido, exigindo das companhias um patamar mínimo de gerenciamento de riscos e de controle.

**Quais são suas expectativas para os próximos anos e qual será o papel da BM&FBOVESPA no cenário de governança brasileiro?**

A BM&FBOVESPA sempre atuou como protagonista nas discussões de governança corporativa. Por exemplo, criou o Novo Mercado nos anos 2000, quando a discussão em torno de governança era incipiente. E, no processo de evolução do segmento do Novo Mercado que iniciamos no ano passado, a instituição se tornou mediadora da discussão, trazendo, para a mesa, companhias, acionistas controladores e acionistas minoritários, para que todos pensassem sobre governança corporativa. Algum tempo atrás existia a dúvida de que a governança poderia ser uma moda que iria passar, mas agora ninguém duvida de que veio para ficar e tende a se consolidar junto às companhias e ao mercado.

# Energia e empresas inteligentes

Tecnologia está mudando o modelo de negócios do setor elétrico para atender demandas por um serviço cada vez mais eficiente e sustentável



**Recursos de TI são utilizados para aumentar a eficiência operacional das empresas de energia, ao mesmo tempo em que consumidores ganham mais autonomia**

O aumento da eficiência por meio da conectividade, com o uso de recursos de automação e *Big Data & Analytics*, é essencial para a estratégia das empresas. Os saltos tecnológicos são cada vez maiores, e diversos setores, mesmo aqueles caracterizados por sólidos e tradicionais modelos de negócios, buscam se reestruturar para atender novas demandas de consumo.

É o caso, por exemplo, do setor de energia, que se depara com um cenário no qual o consumidor está mais ativo em suas demandas. Em alguns países, ele já pode, por exemplo, optar por um fornecedor ou, ainda, escolher equipamentos que lhe permitam gerar a própria energia. “No mercado local existem questões regulatórias a ser definidas: o cliente de varejo ainda não pode escolher de quem comprar energia, mas os consumidores de mercado livre estão aumentando, e muitos estão se tornando autoprodutores. Essa iniciativa já é abatida da conta de energia”, destaca Franceli Jodas, Sócia de *Power & Utilities* da KPMG no Brasil. “No médio prazo, a regulação no Brasil deverá se adaptar também aos pequenos geradores, que poderão vender sua energia excedente, a qual será disponibilizada na rede de distribuição”, destaca a Sócia da KPMG.

A energia inteligente, que surge com base nas *smart grids* e na *internet* das coisas, levará essas mudanças a um patamar ainda maior. As *smart grids*, ou “redes inteligentes”, são os sistemas de distribuição e de transmissão de energia elétrica dotados de recursos de Tecnologia da Informação (TI) e de elevado grau de automação para melhorar sua eficiência operacional. Já a “*internet* das coisas” remete a objetos, equipamentos e eletrodomésticos conectados à internet e a outros dispositivos, como computadores e *smartphones*. Eles podem coletar

dados para desenvolver inteligência artificial e praticar atividades ou processar informações para realizar ou facilitar atividades do dia a dia.

### Parceria entre consumidores e fornecedores

Além dos eletrodomésticos ligados à *internet*, que colhem informações e tornam toda a casa inteligente, contadores que medem o consumo de energia por período de tempo e calculam variações de tarifa – os chamados medidores inteligentes – ajudam na coleta de dados precisos sobre o comportamento de consumidores. Colhendo dados, as empresas podem, por exemplo, beneficiar consumidores que economizam energia, além de planejar serviços e estratégias de negócios mais precisas.

No Reino Unido, mercado tido como modelo para o setor, os medidores inteligentes já são amplamente usados, e lá o consumidor de varejo pode escolher de qual operadora quer comprar sua energia. Com as informações do medidor à mão, fica mais fácil escolher o fornecedor. A KPMG Numwood, divisão britânica voltada para a gestão da experiência do cliente, prevê que tais tecnologias possam levar a um mercado de preço dinâmico, em breve, no Reino Unido. No Brasil, a instalação de medidores inteligentes está em andamento e, por enquanto, apenas estabelecimentos que consomem 500 kW ou mais, na categoria especial, ou tenham demanda a partir de 3.000 kW, na categoria livre, podem escolher de quem compram energia no mercado livre.

De acordo com Teresa Vernaglia, vice-presidente de Desenvolvimento Estratégico da companhia AES Brasil, a companhia tem investido fortemente na rede de distribuição de energia, a fim de ampliar a eficiência operacional e diminuir impactos

aos clientes. Ela conta que a AES Tietê implementou a monitoração de seus reservatórios por meio do uso de drones, aumentando a eficiência e digitalizando a análise de imagens. Outro projeto nesse sentido é o piloto da *smart grid*, em Barueri, na Grande São Paulo. Em fevereiro iniciamos a instalação dos primeiros medidores inteligentes e, até 2019, teremos 62 mil clientes sendo atendidos na rede inteligente”, destaca Teresa Vernaglia.

A Sócia da KPMG, Franceli Jodas, comenta que, com os aparelhos inteligentes e a ampliação do mercado livre no Brasil, o cliente saberá o quanto está pagando pela energia consumida e, se não for eficiente, a empresa não terá competitividade. “Uma tendência de mercado é justamente o investimento em tecnologia para ampliar a eficiência operacional das empresas. Notamos diferentes níveis de performance operacional ao compararmos as empresas do setor no Brasil, isto porque muitos agentes já vêm investindo na tecnologia como um habilitador-chave na automação dos seus processos.

Teresa pactua da mesma opinião e afirma que a AES Brasil tem passado por um processo de transformação digital, com o objetivo de tornar sua operação mais inteligente e eficiente. “Temos implementado ferramentas de análise de dados, aplicando um conceito de *big data* que permite transformar grandes volumes de dados em informação útil para a tomada de decisão, a construção de estratégia e o desenvolvimento de novos negócios”, destaca.

### Novos modelos de negócios

Além da aposta em tecnologia, operar de forma mais eficiente já é uma alternativa. “O modelo de redução de investimento em ativos será uma importante mudança.



No futuro, as empresas de energia desenvolverão modelos de negócio com menor volume de ativos”, alerta Franceli Jodas.

A KPMG Numwood avalia que o setor de utilities deve olhar para modelos em outros segmentos para entender a disruptura que está enfrentando. Tomando o Airbnb como exemplo, a Numwood mostra como a empresa criou um novo padrão em hotelaria. O site e o aplicativo do Airbnbre reúnem estabelecimentos que desejam disponibilizar hospedagem, criando uma marca de “hotel” sem precisar adquirir patrimônio mobiliário.

Diante da nova concorrência, a necessidade de um modelo *asset-light* de negócios fez com que grandes redes hoteleiras focassem em administrar propriedades de terceiros e abrissem franquias com suas marcas, diminuindo o tamanho de ativos sob gestão. “Não estamos afirmando que o setor elétrico não terá mais ativos, mas encontrará uma forma de ser menos dependente dos grandes investimentos em ativos”, diz Franceli.

O comércio colaborativo pode, da mesma forma, ter impacto no setor de energia. Com a perspectiva de que haverá aumento da adesão gradual de consumidores individuais ao uso de energia solar, eólica e de biomassa, alimentando a rede com seu excedente, esse comércio de troca se tornará relevante para a economia.

O total de consumidores que produzem a própria energia saltou de quatro conexões registradas na Agência Nacional de Energia Elétrica

Divulgação: AES



**Teresa Vernaglia, vice-presidente de Desenvolvimento Estratégico da AES Brasil, afirma que a companhia passa por um processo de transformação digital**

(Aneel), em 2012, para 7,6 mil até janeiro de 2017. A Aneel estima que, em 2024, mais de 1,2 milhão de consumidores passará a produzir sua própria energia.

Pela norma da Aneel, quando a quantidade de energia gerada é superior à energia consumida naquele período, o consumidor fica com créditos que podem ser utilizados para diminuir a fatura dos meses seguintes. “No setor elétrico, o agente vai enxergar que quem gera a própria energia não é competidor, mas um parceiro gerador”, explica Franceli.

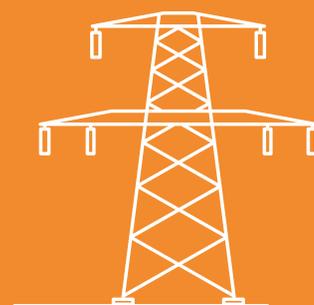
### Cooperação estratégica

Novas possibilidades de geração de receitas também impulsionam

parcerias intersetoriais. O próprio avanço da tecnologia torna inevitável que algumas empresas busquem soluções em áreas como a de Tecnologia da Informação para desenvolver produtos e serviços. “A inovação tende a tornar as fronteiras entre os setores cada vez mais permeáveis. Já vemos exemplos de empresas de energia que, no fundo, trabalham como empresas de tecnologia ou mesmo como financeiras, como os grandes *players* de geração distribuída nos Estados Unidos”, descreve Teresa Vernaglia. “Temos projetos relacionados a veículos elétricos em preparação com a empresa chinesa BYD e, em breve, teremos iniciativas para anunciar. Essa parceria é um bom exemplo de nossa abordagem de cocriação e *open innovation*”, afirma a executiva.

Outra parceria que a AES está desenvolvendo é uma plataforma de integração para a *internet* das coisas, com a empresa de TI Promon Logicalis, que vai agregar dados de sensores e aplicações de terceiros, permitindo somar as funcionalidades dos projetos da companhia de energia ao talento de *startups* e outras empresas inovadoras. Além disso, a AES tem um programa de Aceleração de Projetos que vai eleger duas *startups*, entre mais de 200, que receberão aportes de até R\$ 500 mil para o desenvolvimento de produtos e serviços. “Nesse cenário, é fundamental observar as oportunidades intersetoriais. Nossa intenção é aprofundar cada vez mais essa abordagem para nos mantermos sempre liderando as transformações de nosso próprio negócio”, conclui Teresa Vernaglia. **BM**

# Fatores de engajamento dos consumidores que impulsionam as transformações do setor elétrico:



- Comparações de preços, produtos e serviços revolucionam a tomada de decisão do cliente. Historicamente, quando isso aconteceu em outros mercados, a redução de custos e o crescimento do setor ocorreram paralelamente.
- Energia comunitária – consumidores estão se organizando para vender energia por meio da *smart grid*. Na Bélgica, onde a tendência é mais estabelecida, grandes marcas que se recusaram a participar de leilões recentes, por exemplo, permitiram aos pequenos provedores ganhar terreno, formando cooperativas de venda de energia.
- Consumidores como produtores - com o potencial aumento da microgeração, o crescimento do número de clientes que se tornam produtores por direito próprio lhes dá poder de negociação adicional.
- Consumidores inteligentes - o medidor inteligente está transformando o mercado de energia e empoderando consumidores. O intercâmbio mais intenso e frequente de dados entre consumidor e fornecedor aumenta o conhecimento de ambas as partes e tem potencial para permitir o desenvolvimento de sistemas adicionais que aumentam a eficiência.
- *Internet das coisas* e gestão de ativos - avanços como a medição inteligente de energia não aparecem sozinhos. Dispositivos inteligentes e comunicação ampliada máquina a máquina têm o potencial de criar casas e empresas inteligentes com consumidores empoderados. A casa ou estabelecimento inteligente atravessam vários limites da indústria, levantando a questão: quem vai gerir as necessidades de energia do cliente?

Fonte: 2015 Industry Briefing Paper: Utilities – Nunwood KPMG

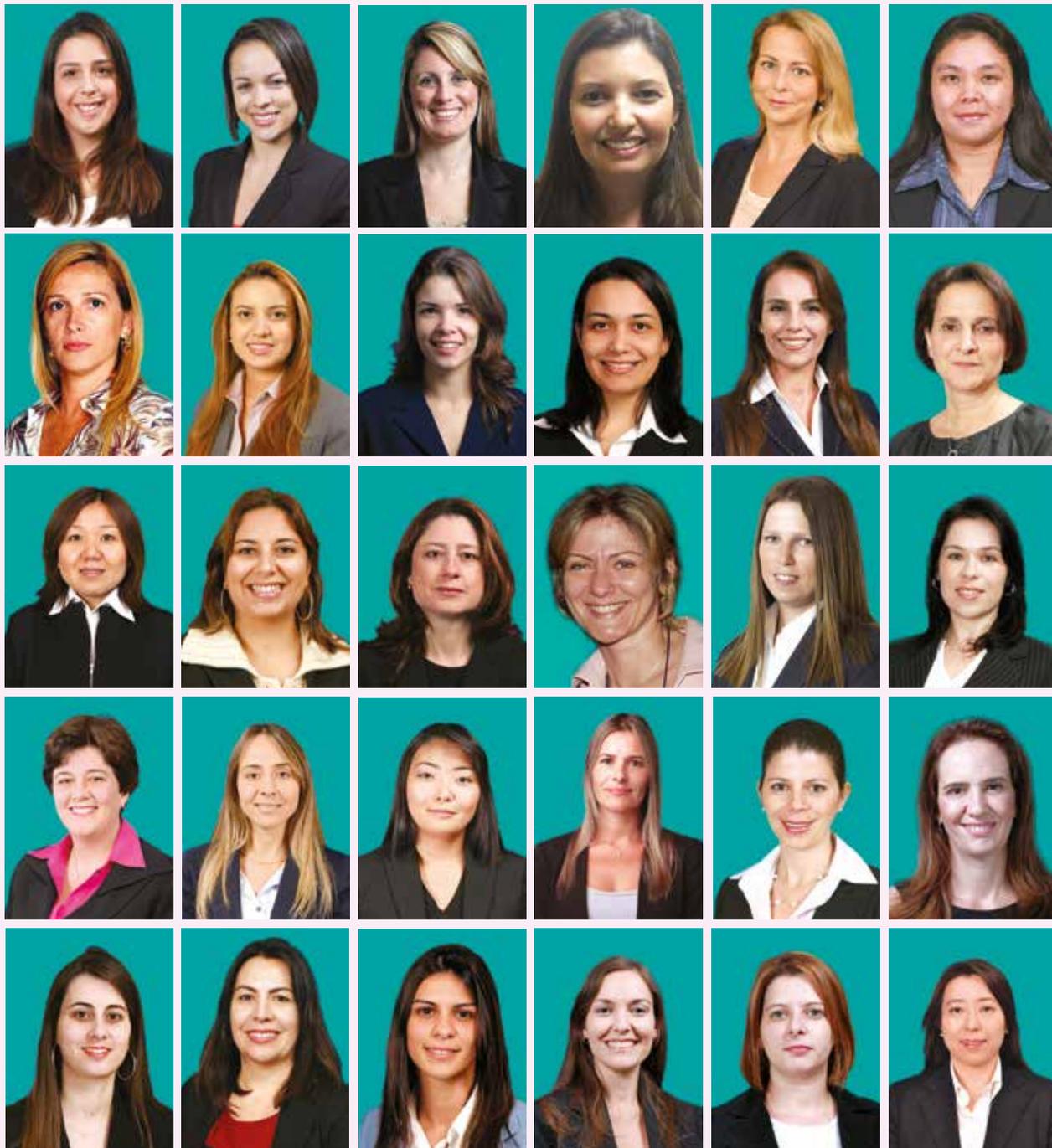
## Uma revolução no setor elétrico vai acontecer com:

Comparação de preços  
 Consumidores tornando-se provedores  
 Medidores e redes inteligentes  
 Mudanças regulatórias  
 Cooperativas de venda de energia  
 Automação e aparelhos inteligentes



# Rumo à igualdade

Políticas de inclusão de gênero podem ajudar a reduzir as barreiras que separam as mulheres das funções de liderança, e elas são levadas a sério na KPMG. Nesta reportagem especial, confira algumas ações da companhia em prol da equidade





### Imagem apresenta parte da liderança feminina da KPMG no Brasil, formada por sócias e sócias-diretoras

No início do século XX, ocorreram muitas manifestações femininas, cujas reivindicações incluíam, entre outros aspectos, a igualdade de gênero no mercado de trabalho num período em que sequer o direito ao voto era assegurado às mulheres. Mais de cem anos depois, alguns avanços foram conquistados, mas a desigualdade ainda é uma realidade nas corporações em geral.

O estudo Retrato das Desigualdades de Gênero e Raça, do Instituto de Pesquisas Econômicas Aplicadas (Ipea)

em parceria com a ONU Mulheres, constatou, com base na análise de indicadores da Pnad (Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios) entre 1995 e 2015, que a participação das mulheres em idade ativa no mercado de trabalho atingiu um “teto” de 55%. O índice dos homens é de 78%.

Os dados também apontam que as mulheres superaram os homens em tempo de escolaridade, mas eles são mais bem remunerados e ocupam a maioria dos cargos

## Capa

de liderança. Em 2015, um relatório da Organização Internacional do Trabalho (OIT) apontou que, no Brasil, somente 5% a 10% de cargos de chefia de CEOs de empresas eram ocupados por mulheres.

Em se tratando dos assentos de Conselhos de Administração, o índice também se mantém baixo. A última pesquisa A Governança Corporativa e o Mercado de Capitais, do ACI Institute da KPMG no Brasil, elaborada com base na análise dos formulários de referência das empresas abertas de 2016, apontou que, dos 1.603 cargos de Conselhos de Administração, apenas 103 (6%) são ocupados por mulheres. Ressalte-se que algumas mulheres ocupam a posição em mais de uma companhia.

Dados gerais do mercado ainda indicam que, embora as mulheres sejam recrutadas em número significativo na base da pirâmide profissional por meio de estágios, programas de trainees etc., poucas ascendem aos principais cargos das empresas. “Há muitos fatores que impedem essa ascensão, que vão desde barreiras culturais, falta de apoio nas empresas, falta de “role models”, pressão e julgamentos externos até ausência de colaboração dos parceiros nos cuidados domésticos e com os filhos, dentre outros”, avalia Marianne Coutinho, Sócia-líder de International Tax da KPMG no Brasil e líder do KPMG’s Network of Women (KNOW), grupo criado para promover o desenvolvimento e o incentivo à carreira das mulheres na empresa e o *networking* entre executivas do mercado.

### Desenvolvimento

Embora as estatísticas pareçam desanimadoras para o gênero feminino, uma série de ações têm sido realizadas por renomadas entidades para aumentar a presença das mulheres no mercado de trabalho. Uma conhecida ação é o movimento ElesPorElas (HeforShe), uma iniciativa da ONU Mulheres lançada em setembro de 2014 para engajar homens e meninos para novas relações de gênero,

difundindo a igualdade. Na ocasião, de acordo com informações da ONU, centenas de milhares de homens de todo o mundo, incluindo Chefes de Estado, CEOs e celebridades globais de todas as esferas, assumiram um compromisso com a igualdade de gênero.

Segundo Marianne Coutinho, a KPMG foi convidada a integrar o comitê impulsor do movimento no Brasil, tendo sido uma das primeiras empresas a aderir aos Princípios de Empoderamento das Mulheres da ONU ou WEPS - Women Empowerment Principles (veja box). “Esse convite consagra o intenso trabalho que vem sendo realizado há vários anos pelo KNOW em prol da igualdade de gênero e empoderamento da mulher dentro da KPMG e no mercado”, afirma.

Recentemente, o KNOW promoveu o concurso interno #HeForShe para valorizar e divulgar exemplos positivos dos compromissos assumidos pela KPMG em prol da equidade de gêneros, promovendo a sensibilização dos profissionais por meio da divulgação de histórias reais de mulheres que relataram a participação decisiva de homens no seu desenvolvimento profissional na Organização.

Mas essa é apenas uma das ações do KNOW, que foi criado em 2009 a partir da iniciativa do Chairman da KPMG no Brasil em alinhamento com projetos internacionais semelhantes da KPMG. O KNOW tem como objetivo desenvolver e incentivar a carreira das profissionais da KPMG, proporcionando um ambiente inclusivo, e com iniciativas que promovam a equidade de gênero e possibilitem o *networking* com outras executivas. Para isso, desde 2016, o KNOW conta com um Comitê de Equidade de Gêneros (CEG), composto por Sócios e Sócias da KPMG, que debatem e executam estratégias e ações, tais como os encontros e almoços das sócias da KPMG com profissionais sêniores do mercado para promoção do *networking*. Outro exemplo são os *workshops* internos, para discussões sobre temas



## Empoderamento feminino

A ONU Mulheres e o Pacto Global criaram os Princípios de Empoderamento das Mulheres, um conjunto de princípios endereçados à comunidade empresarial oferecendo orientação sobre como delegar poder às mulheres no ambiente de trabalho, mercado de trabalho e na comunidade. Confira:



que possam ajudar as sócias e gerentes da KPMG no desenvolvimento de suas carreiras. O último deles foi realizado no dia 22 de março.

Entre as ações mais emblemáticas do KNOW está o programa Mentoring for You, em que Sócios e Sócias atuam como mentores de gerentes e Sócias-diretoras da KPMG por um período de seis a nove meses. Esse programa contribuiu de forma relevante para que a KPMG fosse premiada recentemente como empresa líder na aplicação dos WEPs. O Programa também faz parte da cartilha de boas práticas da Aliança pelo Empoderamento da Mulher, da qual a KPMG é integrante.

O KNOW ainda apoia globalmente, há mais de 7 anos, a Women Corporate Directors (WCD), organização global que conecta Conselheiras de Administração em mais de 60 países. A WCD realiza uma série de fóruns locais, regionais, nacionais e internacionais para debater temas de governança corporativa. Além de promover o *networking* entre conselheiras e prover conteúdo para uma melhor performance dos *Boards*, a WCD já foi responsável pela indicação de diversas mulheres para oportunidade de atuação em Conselhos. O banco de dados da WCD é hoje referência nacional quando se fala de candidatas a posições em Conselhos de Administração, Conselho Fiscal, Comitês de Auditoria e Conselhos Consultivos. O Programa de Mentoria para Conselheiras, em parceria com o IBGC (Instituto Brasileiro de Governança Corporativa) e o Mulheres em Conselho, por sua vez, conta com a participação de diversos presidentes de Conselhos e CEOs que disponibilizam seu tempo para mentorar uma conselheira ou candidata a atuação em Conselhos. Os objetivos do programa são promover o *networking* entre mulheres e homens do setor e chamar a atenção para a baixa diversidades em Conselhos no Brasil.

“O tema da equidade de gêneros deixou de ser opcional. A maioria das empresas já percebeu que se trata de um

tema de negócio, de posicionamento e de sobrevivência. O grande desafio atual não é mais convencer as lideranças sobre a necessidade de se criar programas, mas como executá-los com sucesso, pois sem engajamento real dos líderes e gestores, homens e mulheres, e mudança de cultura, os avanços não serão significativos,” conclui Marianne.



Para saber mais sobre o KNOW, acesse:

<https://goo.gl/7j0SHD>



Conheça o HeForShe e veja como aderir ao movimento:

<https://goo.gl/ffM8q1>

Leia também:



Empoderamento feminino, reportagem da KPMG Business Magazine 39

<https://goo.gl/BqwDFR>



Arquivo: KPMG

## Você sabia...

Que Sir William Peat, o “P” da sigla KPMG, foi um membro fundador do (*Institute for Chartered Accountants in England and Wales (ICAEW)*) e defendeu mudar as regras do Instituto para permitir a aceitação de mulheres na virada do século 19 para o 20?

A primeira mulher a se qualificar como contadora nos termos do ICAEW foi Ethel Watts, uma ex-funcionária da KPMG, tendo concluído seus artigos sob a orientação de Sir Harry Peat, filho de Sir William, após qualificar-se. Mais tarde, Ethel criou sua própria empresa e bravamente defendeu os direitos das mulheres na década de 1920. “Sir William Peat foi um pioneiro para nossa organização e para a nossa profissão no sentido mais verdadeiro. Seu legado enfatiza a função significativa que os patrocinadores podem desempenhar para o sucesso de um profissional e nos ensina que defender as mulheres é uma atitude poderosa que nós podemos passar adiante”, afirma Lynne Doughtie, CEO e Chairman da KPMG nos Estados Unidos.



5

Apoiar o empreendedorismo de mulheres e promover políticas de empoderamento das mulheres através das cadeias de suprimentos e marketing.

6

Promover a igualdade de gênero por meio de iniciativas voltadas à comunidade e ao ativismo social.

7

Medir, documentar e publicar os progressos da empresa na promoção da igualdade de gênero.



Saiba mais sobre os WEPs: <https://goo.gl/XhCNPe>

# Pioneira na KPMG no Brasil

Aerov: KPMG



Vânia Souza foi, em 1998, a primeira Sócia da KPMG no Brasil, num momento em que a participação feminina em cargos de liderança no mercado de trabalho era ainda mais restrita. Quando se aposentou em 2016, como Sócia-líder de Power & Utilities, a empresa tinha 18 Sócias e hoje 22 mulheres ocupam essa função. Para Vânia, sua ascensão foi um caminho natural, consequência de um trabalho que havia começado na KPMG em 1982 como *trainee*. “Fui muito bem recebida pelos Sócios, não tive barreiras internas por questões de gênero. Na época, também já havia outras mulheres chegando a pontos altos da carreira”, diz.

Fora da empresa, Vânia sofreu algumas pressões. Quando ainda exercia a função de encarregada, um cliente pediu que seu atendimento fosse trocado pelo de um homem, sob a alegação de que não estava acostumado a tratar de negócios com mulheres. A solicitação dele não foi atendida, demonstrando, já naquela época, a base do empoderamento da mulher na carreira na KPMG. Porém, as principais pressões vieram dela mesma: a dúvida sobre abraçar uma carreira com predominância masculina, sobre seguir uma carreira que requer tantas horas de dedicação e constante aperfeiçoamento, entre outras. Todas foram superadas, algumas delas com o apoio de seu companheiro, que compartilhava da mesma carreira e entendia os percalços da profissão.

Vânia acredita que o aumento de lideranças femininas é importante para todas as mulheres na Empresa, principalmente as que estão iniciando suas carreiras, que podem ver a existência de oportunidades para elas também. Mas Vânia avisa que o caminho não é fácil e depende de muito esforço. “Independentemente de ser mulher, é preciso ter vontade e bom desempenho naquilo que escolhemos. Na área de auditoria e no mundo corporativo em geral, as exigências são grandes e temos de estar em equilíbrio para que possamos trilhar nosso caminho e ajudar no desenvolvimento daqueles que vêm conosco, tanto os filhos quanto os outros profissionais”, diz.

Questionada sobre que conselhos daria para as mulheres que desejam crescer e se tornar líderes em sua profissão, ela afirmou que é necessário correr atrás dos sonhos sem se importar com a questão de gênero. “Sempre disse para as mulheres dentro do programa KNOW que precisamos encontrar formas para sermos ouvidas, de nos fazermos ser percebidas e de sermos transparentes naquilo que pensamos e na forma como agimos. Encontrar um caminho entre a vida profissional e a pessoal, sabendo que as duas podem seguir em paralelo, é essencial. E *sin perder la ternura jamás*, como dito por Che Guevara”, conclui.

## Entrevista

# Liderança feminina

Lynne Doughtie conta as ações da firma norte-americana para a maior inclusão feminina e os caminhos que ela percorreu para chegar ao topo da carreira

Aerov: KPMG



**Lynne Doughtie**  
CEO e Chairman da KPMG  
nos Estados Unidos

### Qual é a importância da equidade de gêneros nas empresas?

A participação de mulheres nas funções de liderança contribui para os resultados financeiros e a inovação, e supre a deficiência de talentos. Estudos seguidos têm constatado que as empresas com mais mulheres em funções de liderança são consideradas companhias de “maior qualidade” e obtêm melhor remuneração do capital. Além disso, empresas que apresentam diversidade e que aproveitam de forma efetiva o talento feminino têm 45% mais chances de reportar maiores participações de mercado. Constatamos que o que é bom para as mulheres é bom para toda a força de trabalho. As nossas políticas e práticas planejadas para apoiar as mulheres realmente apoiam todos os colaboradores, criando, assim, mais economias e um maior envolvimento.

### Uma pesquisa recente da KPMG

**apontou que, no Brasil, dos 1.603 cargos de Conselhos de Administração das empresas analisadas, apenas 103 são ocupados por mulheres. Em nosso país, as gestoras também são minoria. Como é essa relação nos Estados Unidos? Que avanços você observa em seu país?**

De acordo com a organização “Mulheres nos Conselhos 2020,” as mulheres nos Estados Unidos mantêm 18,8% dos assentos de conselhos das empresas na relação Fortune 1000 de 2016, com as maiores empresas americanas classificadas pelo faturamento total. Curiosamente, das 120 empresas que incorporaram mulheres, 70 (ou seja, 58%) assim o fizeram através do aumento do número total de assentos nos conselhos para receber uma nova mulher indicada, sem a substituição de nenhum homem. Isso desafia o argumento de que os conselhos necessitam esperar até que um homem peça para sair para que uma mulher seja incorporada. Além disso, de acordo com o Departamento de Estatísticas Trabalhistas, em 2015 as mulheres ocupavam 51,5% de todas as posições americanas da administração, as posições profissionais e as posições relacionadas.

**Como se faz para engajar os homens em uma mudança cultural para favorecer a equidade de gêneros nas empresas?**

Os homens, dentro da nossa organização, têm estado ativamente envolvidos na nossa inclusão e nos nossos esforços de diversidade desde o início. Eles ocupam funções de liderança em conselhos de diversidade e são estimulados a ser mentores e patrocinadores de pessoas que são diferentes deles. Faz parte de suas metas de negócio mentorar e patrocinar mulheres para que assumam funções de liderança. Continuamos auxiliando-os a manter conversas sobre gênero e outras diferenças através de *play books* projetados para ajudar. Adicionalmente, através do relato de histórias, estamos ajudando todos

os nossos profissionais a entender como o fato de ter equipes inclusivas e diversas irá ajudar a KPMG a ser bem-sucedida no século 21.

**Você acha que as discussões a respeito do tema são mais fluidas pelo fato de você ser uma presidente mulher?**

Sim, eu acho que sim. Penso que quanto mais mulheres virmos em funções de liderança, mais notadas se tornarão as conversas nesse sentido, e mais claramente as mulheres se verão nessas funções.

**Quais são as iniciativas da KPMG USA com relação à equidade feminina?**

Temos uma vasta gama de ações desenvolvidas com base nas pontuações de pesquisas da representação, da retenção, do avanço na carreira e do envolvimento dos empregados da nossa força de trabalho e nos dados das pesquisas de desligamento. Planejamos, então, programas e políticas para consolidar e para promover um ambiente inclusivo. Estes últimos focam nas melhorias no recrutamento, no desenvolvimento de carreira, na mentoria, no patrocínio e nos benefícios.

Um exemplo disso são as Estratégias de Vida da Carreira, um programa que ajuda as mulheres a integrar as prioridades pessoais e profissionais. Outro exemplo é o nosso programa Stacy Lewis de Estrelas em Ascensão, o qual reconhece gerentes e diretoras de alto desempenho das práticas de Audit, Tax e Advisory, e de Grupos de Processos Empresariais que demonstraram ter potencial de liderança. Também temos processo de planejamento de gestão e sucessão para garantir que as mulheres sejam incluídas, e que os planos de ação sejam desenvolvidos para prestar suporte a uma evolução maior ainda no futuro.

Adicionalmente, temos ações focadas na ajuda às mulheres fora da KPMG. Por exemplo: o Campeonato de Golfe

da PGA das Mulheres da KPMG reúne um dos melhores campeonatos de golfe do mundo e um encontro de liderança de mulheres planejado para servir de inspiração e para desenvolver uma nova geração de líderes mulheres.

**Que dificuldades você enfrentou para chegar ao topo e quais diferenciais você acha que foram importantes para conseguir chegar lá?**

Apreendi que não havia apenas um único caminho que poderia trilhar. A minha carreira, definitivamente, não foi retilínea. Minhas responsabilidades mudaram ao longo dos anos e eu assumi várias funções por toda a organização. Cada uma dessas experiências ampliou minha maneira de ver as coisas, me deu novas habilidades e ajudou no desenvolvimento do meu crescimento profissional. Ao longo dessa jornada, descobri que sempre havia uma abundância de oportunidades na minha frente, e aprendi que se deixasse a mente aberta em termos da aceitação da responsabilidade por novos desafios, no final de tudo eu me tornaria uma pessoa melhor e mais forte do que quando entrei. Manter uma mente aberta – e não ter medo de assumir alguns riscos – abre portas.

**Que conselhos você daria para as mulheres conquistarem mais cargos de liderança?**

Busquem mentores e patrocinadores. Ter um mentor é extremamente benéfico para seu crescimento pessoal. Um mentor falará, francamente, de que maneira você pode fazer melhor o seu trabalho e irá ajudá-la a pensar sobre seu próprio crescimento pessoal. Um patrocinador, por outro lado, falará sobre você e está em uma posição de ajudá-la a alcançar seus objetivos de carreira. Ela, ou ele, poderá realmente impactar o seu próximo movimento na carreira. Um patrocinador não pode ser qualquer pessoa, ela, ou ele, deve ser alguém que a defenderá. Falando por mim, ter o patrocinador certo tem sido chave para o meu avanço profissional.



# Em busca da melhor experiência do cliente em telecomunicações

**Pesquisa global revelou os desafios do setor em 29 países, incluindo o Brasil**

A KPMG no Brasil participou de um estudo global que envolveu 109 prestadoras de serviços no setor de telecomunicações, em 29 países, durante o período de junho a dezembro de 2016. O estudo foi realizado por meio da metodologia *Mystery Shopping* e, no Brasil, participaram as empresas Algar, Claro, Oi, Tim e Vivo nas cidades de Belo Horizonte, Rio de Janeiro, São Paulo e Uberlândia.

A experiência do cliente foi avaliada ao longo de seis jornadas para o serviço móvel - pré e pós-pago. O cliente oculto experimentou diversas situações em canais distintos, desde a pesquisa de ofertas até o cancelamento de serviços em ambas as modalidades, pré e pós-pago.

Essas jornadas percorreram os serviços disponíveis nos *sites* e

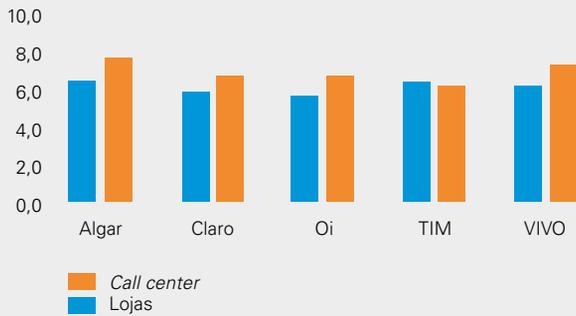
aplicativos e em mais de 50 lojas das cinco principais empresas de telefonia móvel participantes, objetivando observar eventos típicos de *upgrade* de serviços, recarga de créditos, reclamação sobre conta e qualidade de serviço, dentre outros. Além disso, foram realizadas mais de 2.400 interações nos *call centers*, explorando tanto os sistemas com atendimento humano quanto os sistemas com recursos automatizados com Unidades de Resposta Auditável (URAs), que geraram mais de 12 mil registros relacionados diretamente à experiência do cliente com os serviços nas respectivas empresas.

Esse estudo forneceu à KPMG do Brasil descobertas relevantes sobre os desafios do setor de telecomunicações no País em relação à experiência do cliente, uma vez que, se a competição se intensifica, seja

pelos *players* estabelecidos, seja com novas entrantes, como as OTTs (over-the-tops, como Netflix e Google), o cliente tem cada vez menos motivos e incentivos para ser fiel a uma ou outra operadora. Diante desse contexto, o foco no cliente torna-se prioridade máxima para as empresas do setor na busca por um diferencial para seu sucesso e para a sustentabilidade de seus negócios.

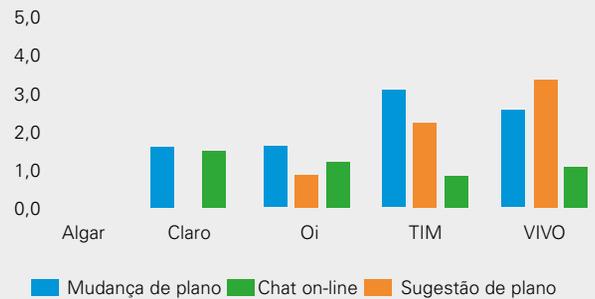
Vários outros aspectos também foram analisados para o entendimento de pilares e peculiaridades do negócio relacionados à busca da máxima satisfação do cliente. Por exemplo, o estudo identificou que o Índice de Satisfação é maior no canal Loja do que no canal Central de Atendimento na maioria dos casos, como apresentado no gráfico a seguir (escala de 0 = muito insatisfeito a 10 = muito satisfeito). **BM**

### Índice de satisfação com os canais



Contudo, a pesquisa também identificou que 100% das centrais de atendimento apresentaram tempo total médio de resolução inferior ao das lojas, enquanto 45% das lojas que foram visitadas não dispunham sequer de um sistema básico de senhas para atendimento, o que, a priori, poderia levar à conclusão de que o cliente ficaria mais satisfeito com a rapidez das centrais de atendimento.

### Avaliação de funcionalidades on-line



Na avaliação da experiência que o cliente buscava em relação ao atendimento *on-line*, a KPMG detectou que em algumas ocasiões as funcionalidades básicas não estavam disponíveis (nota zero) e somente em dois casos houve avaliações satisfatórias. Isso demonstra que, apesar do forte posicionamento digital que as operadoras transmitem em suas campanhas de *marketing*, pouco se consegue solucionar nos respectivos canais *on-line*.

## Desafios

O estudo feito através do Mystery Shopping permite que as empresas de Telecom conheçam os seus grandes desafios em cada um de seus canais. Os exemplos abaixo são resultado da pesquisa global, mas representam parte da realidade encontrada no Brasil.

### Canal Varejo (lojas próprias ou terceirizadas)

#### Fortaleza

- iPads dedicados em áreas de espera usadas por clientes para visualizar *e-mails*, conta na operadora, produtos e opções de compras.

#### Oportunidade

- Enquanto o *layout* de algumas lojas era claro, outros não levavam o cliente para as áreas de espera e atendimento, o que pode ter resultado no incremento dos tempos de espera observados.

### Canal Varejo On-line

#### Fortaleza

- Os clientes conseguiram fazer recargas *on-line*, e 3 em cada 4 clientes observaram que é muito fácil mudar o seu plano *on-line*.

#### Oportunidade

- Baixa densidade da informação nas páginas de produtos e um conjunto confuso de seções – difícil para achar rapidamente o plano desejado.

### Canal Call Center

#### Fortaleza

- Agentes testaram remotamente a intensidade do sinal específico da localização numa tentativa de restaurar a experiência do cliente quando ele queria cancelar o plano.

#### Oportunidade

- Opção de cancelamento na URA.

### Produtos

#### Fortaleza

- A disponibilidade de uma grande quantidade de diferentes planos pós-pagos permite escolhas adicionais aos clientes.

#### Oportunidade

- Os agentes não estimulavam os clientes a baixar e usar o aplicativo da operadora nem explicavam os meios de comunicação entre a operadora e o cliente.

## Afinal, quais são os principais fatores que levam a uma melhor experiência do cliente?

A complexidade dos desafios tem obrigado os executivos do setor a buscar constantemente melhores ofertas de produtos e serviços que proporcionem uma experiência sólida e agradável ao cliente e que resultem em uma melhor relação de confiança e fidelidade.

Após ouvir os líderes globais da indústria de Telecom, observamos que a atração e a retenção de clientes são favorecidas em companhias que entregam uma experiência diferenciada e, portanto, se tornam mais confiáveis. O Centro de Excelência em Experiência do Cliente da KPMG definiu “Seis Pilares” para descrever a experiência de um usuário de serviços de Telecom. Essa é outra ferramenta utilizada na *Mystery Shopping*.



Shutterstock/tsy/hun

# Os 6 Pilares

Podem ser medidos e proporcionam um poderoso complemento às métricas tradicionais “sintomáticas,” como o Índice de Satisfação do Cliente e o NPS – Net Promoter Score. Eles fornecem um meio de garantir

que as jornadas dos clientes possam ser analisadas com precisão e comparadas com jornadas de melhores práticas de outras partes do mundo. Eles permitem que os estrategistas compreendam os princípios de *design* e comportamentos que devem estar na essência de seus negócios.



### Personalização

Atenção individualizada para estabelecer uma conexão emocional



### Empatia

Obter o entendimento emocional das circunstâncias do cliente



### Integridade

Ser confiável e gerar confiança



### Tempo e Esforço

Minimizar o esforço do cliente através de um processo sem atritos



### Expectativas

Gerenciar, atender e exceder as expectativas do cliente



### Resolução

Transformar uma experiência ruim em uma grande experiência

## Conclusão

Em uma indústria de telecomunicações cada vez mais competitiva, é importante proporcionar a melhor experiência para conquistar e reter clientes. Se uma empresa de telecomunicações não está realizando essa tarefa, seu concorrente o fará. Foi difícil identificar uma organização que tenha se destacado acima de todas as outras em todas as áreas da experiência do cliente. Muitas se destacaram em áreas específicas - como a inovação ou uma melhor experiência do cliente em canais específicos. No entanto, a busca de excelente serviço ao cliente global ainda é um desafio, e a empresa que conseguir isso terá uma verdadeira vantagem competitiva.

Arquivo KPMG



**Rita Knop, Sócia-diretora de Advisory Management Consulting TMT – Technology, Media & Telecommunications**

# Todos os caminhos levam pra frente.

Sua empresa tem crescido com a mesma velocidade da informação?

Novas formas de se comunicar e interagir exigem dinamismo das empresas. A área de Tecnologia, Mídia e Telecomunicações da KPMG apresenta soluções abrangentes e inovadoras para os desafios causados por transformações tecnológicas, mudanças no comportamento dos consumidores, convergência de mídias e desregulamentação. Saiba mais em [www.kpmg.com.br](http://www.kpmg.com.br)

**Anticipate tomorrow. Deliver today.**



# Alto desempenho

Especialistas abordam a importância de um robusto modelo de gestão para materialização da estratégia em resultados sustentáveis

Modelo de gestão deve integrar adequadamente estratégia, processos, pessoas, tecnologia, infraestrutura e governança

As empresas sempre tiveram de se reinventar para sobreviver à velocidade das mudanças tecnológicas, do perfil dos consumidores, das condições de mercado, além das constantes exigências regulatórias e de novas regras. Todo esse complexo contexto de pressões externas, somadas às pressões internas inerentes aos negócios, pode abalar de forma muito rápida as companhias desprovidas de um adequado modelo de gestão.

Transformações no mercado em que as empresas atuam indicam que é hora de redefinir suas estratégias, bem como uma série de outros sinais aponta para essa direção. Um deles é a própria geração de resultado, que pode demonstrar uma tendência clara de declínio. Porém, a redefinição de estratégia também pode estar atrelada à busca de novos negócios, novos mercados, novos clientes e

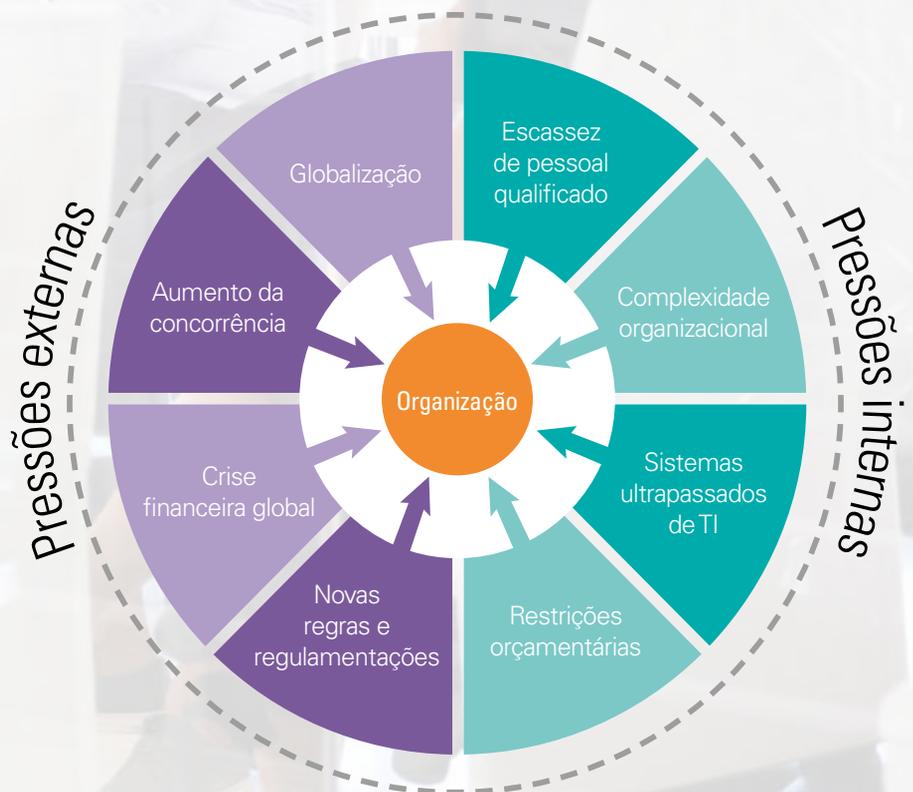
segmentos até então inexplorados. “A empresa é um organismo vivo e precisa se reinventar o tempo todo, com muita criatividade e inovação. Isso exige sempre a redefinição de estratégia”, diz Rosana de Pádua, Diretora de Finanças, Riscos, Compliance e Recursos Humanos da Companhia Siderúrgica Nacional (CSN).

De acordo com Cida Hess, Sócia-Diretora da área de Management Consulting da KPMG no Brasil, especialista em finanças e estratégia, é importante que as empresas desenvolvam suas estratégias com base em um robusto modelo de gestão, alicerçado por uma boa governança corporativa, que integre adequadamente suas dimensões fundamentais – pessoas, processos, tecnologia e infraestrutura. Esse é o caminho ideal, segundo ela, para obter resultados de forma sustentável. “Materializar

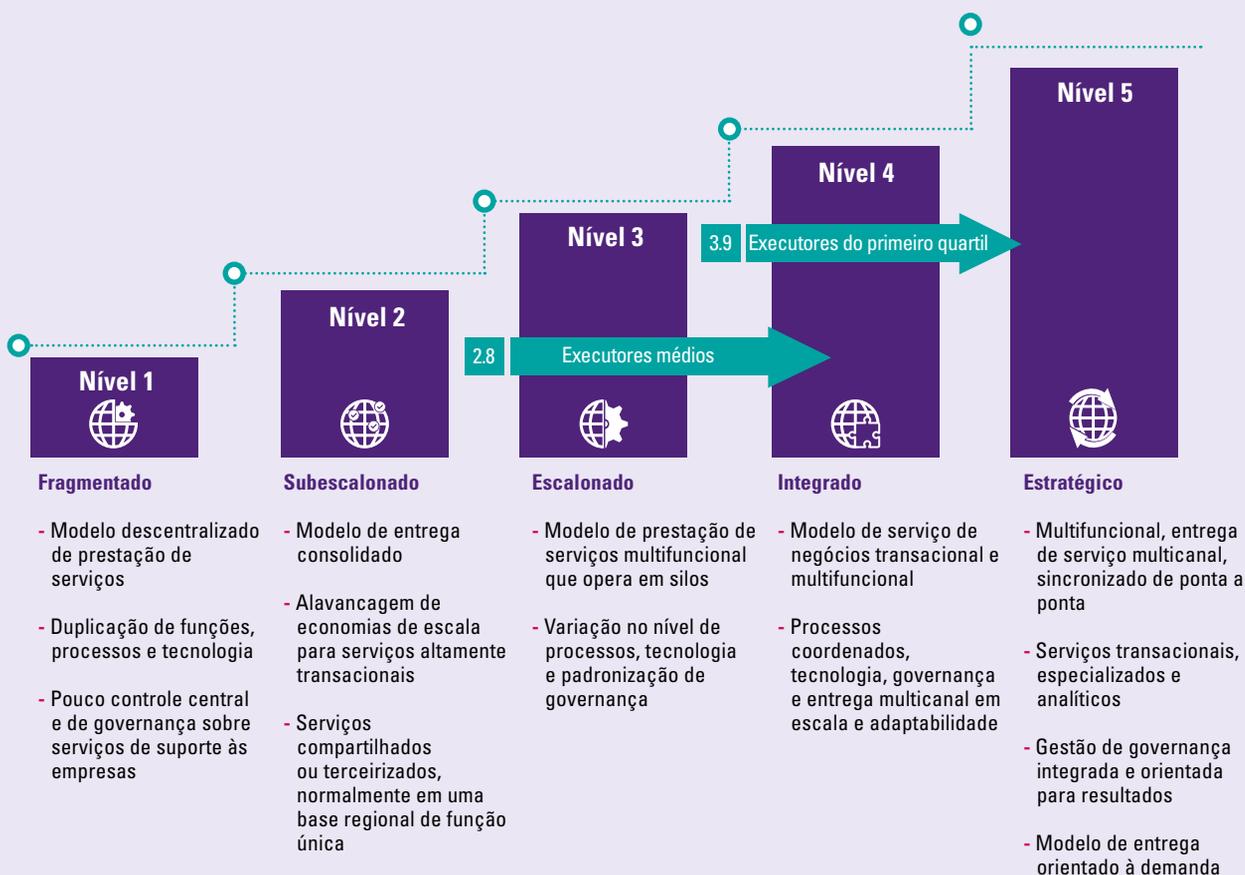
estratégias significa buscar e manter rentabilidade ao longo do tempo e, assim, é necessário se preparar para as constantes e necessárias mudanças. E esse é um exercício difícil para muitas empresas, comprometendo até mesmo sua sobrevivência”, comenta.

Um primeiro passo, segundo ela, é identificar o nível de maturidade da companhia, avaliando os aspectos que impedem o melhor desenvolvimento do negócio, assim como os pontos fortes e as oportunidades em cada área. “É importante pensar de uma maneira integrada, com o alinhamento e o direcionamento da estratégia, o desenvolvimento de um sistema de governança, a análise do ambiente regulatório e a transformação dele em oportunidades, além da avaliação dos impactos de cada mudança”, enfatiza.

## Pressões externas e internas



# Modelo de maturidade de serviços empresariais



**Foco na eficiência:** voltado ao valor por meio da padronização, simplificação, escala, arbitragem trabalhista, transparência e controle

**Foco nos resultados:** otimização de ponta a ponta, agilidade, insights, governança, conformidade e inovação - Robotic Process Automation (RPA), Cognitive Intelligence & Digital Labor

Rosana, da CSN, destaca também que o ambiente de negócio sempre foi incerto, inseguro, impreciso e arriscado, e isso não mudará. Reforça que a competição é saudável e muito positiva, assim como os marcos regulatórios que orientam para as boas práticas de negócios e tentam equilibrar os mercados. Nesse contexto, caberá à empresa ter um corpo diretivo que conhece o negócio, o mercado e seus limitadores, bem como ter uma área de *compliance* bem estruturada para dar o necessário suporte.

## Diagnóstico

Dentro de um cenário de rápidas transformações, um dos principais desafios para o desenvolvimento de um modelo de gestão adequado é o total alinhamento entre o Conselho de Administração e o Corpo Executivo, que precisa entender bem quais são as oportunidades possíveis e alcançáveis para a empresa e quais os riscos envolvidos. A partir desse diagnóstico, dada a missão pelo Conselho de Administração, caberá

à Diretoria Executiva desenhar a estratégia e aprová-la junto ao Conselho. É fundamental a criação de *millestones*, bem como de indicadores que vão monitorar todo o processo de materialização da estratégia. É muito importante que a empresa tenha um processo de comunicação claro e transparente para que possa trazer todos os colaboradores para trabalhar em prol da estratégia. Se alguma parte dessa engrenagem falhar, o risco de não materialização dos resultados planejados é muito alto.

De acordo com o estudo “Planning, Budgeting and Forecasting”, da KPMG Global, o planeamento financeiro necessário para a materialização dos resultados sustentáveis deve estar totalmente alinhado à estratégia, de modo que a compreensão das atividades em andamento é essencial para sua concretização, que deve ser fundamentada, basicamente, em três pilares: planeamento, orçamento e previsão, com contínuo monitoramento através de indicadores e métricas previamente acordados.

Cida destaca que o plano estratégico define a visão de alto nível necessária para estabelecer os objetivos a ser atingidos; que o orçamento deve estar alinhado com as metas definidas para a organização e que a previsão acompanha o desempenho do negócio, para que decisões oportunas possam ser tomadas apropriadamente para resolver lacunas e/ou maximizar oportunidades.

### Oportunidades

Cida comenta que uma das maiores oportunidades durante o processo de construção da estratégia está relacionada à utilização de soluções de *Big Data Analytics*. Com o auxílio de profissionais altamente qualificados, os avanços tecnológicos devem ser incorporados para a melhor aplicação aos negócios, seja nos processos da empresa, seja no desenvolvimento de ferramentas para interação com clientes e fornecedores, seja no desenvolvimento de novos produtos e serviços especializados. “Muitas empresas começam agora a buscar maior entendimento sobre o tema e como aplicá-lo em seus negócios. Desde *softwares* robôs até sofisticados sistemas cognitivos, os avanços na automação estão mudando o jogo, reduzindo custos em até 75% em alguns processos financeiros, melhorando a velocidade, a precisão e o controle”, diz.

Já Rosana acrescenta que uma empresa não pode mais pensar isoladamente a respeito desses aspectos. “De certa forma, já somos conectados. Todos os dias alguém da Tesouraria se conecta aos bancos para, automaticamente, obter os extratos bancários e começar o dia operando a área financeira; as notas fiscais já são emitidas pelo sistema SPED, que, também automaticamente, gera a informação aos clientes e ao fisco; e boa parte dos negócios é feita através do *e-commerce*”, exemplifica.

Outro aspecto comentado pela diretora da CSN é a necessidade de otimização de processos para o bom desempenho das estratégias. “A empresa precisa de inovação e, principalmente, reduzir custos constantemente para se ‘manter no jogo’. Então, visitar os processos e buscar otimização é tarefa diária. Para isso, devemos ficar atentos às tecnologias de ponta para aplicá-las sempre que o estudo de viabilidade for favorável”, reforça.

O planeamento estratégico passa também pela necessidade de transformações em Recursos Humanos, que envolvem a reavaliação do modelo atual e a implementação de ações para não só reter e desenvolver talentos mas também promover a integração de pessoas, processos e tecnologias.

Rosana frisa que “uma das tarefas mais árduas dos gestores é exatamente contratar, desenvolver e manter pessoas talentosas nas organizações, principalmente os mais jovens, que já nasceram com o ‘chip’ da necessidade de mudar sempre.”

“Há muitos aspectos a ser considerados para a materialização da estratégia em resultados sustentáveis. É preciso instrumentalizar todo o preparo, pensar em todos os detalhes antes de iniciar a jornada de transformação dos negócios”, resume a Sócia-Diretora da KPMG. **BM**

### Leia mais



*Planning, Budgeting and Forecasting*  
<https://goo.gl/MAVIj0>



*Estratégias de Data&Analytics*  
<https://goo.gl/CDUp4Z>



*Serviço global de negócios*  
<https://goo.gl/XWNAN8>

Divulgação: CSN



**Para Rosana de Pádua, da CSN, a empresa é um organismo vivo e precisa se reinventar o tempo todo com muita criatividade e inovação**

# Matriz de maturidade do modelo de gestão x estágio da organização

| Cenário                | Estágio            | Ano | Plano de Negócio         | Estratégia*+ | Planejamento*+              | Pessoas +  | Processos +   | Tecnologia + | Governança         | = Modelo de Gestão | = Probabilidade de materialização da estratégia em resultados sustentáveis |
|------------------------|--------------------|-----|--------------------------|--------------|-----------------------------|--|---------------|--------------|--------------------|--------------------|--|
| <b>PRÉ-OPERACIONAL</b> |                    |     |                          |              |                             |  |               |              |                    |                    |  |
| 1                      | Concepção          | 0   | Inexistente              | Implícita    | Inexistente                 | Sócios e terceiros                               | Inexistentes  | Incipiente   | Inexistente (dono) | Incipiente         | Baixa  |
| 2                      | Concepção          | 0   | Completo                 | Explícita    | Curto, médio e longo prazos | Sócios, terceiros e time reduzido experiente     | Estruturados  | Evoluída     | Robusta            | Robusto            | Alta   |
| 3                      | Criação Societária | 1   | Específico para projetos | Implícita    | Inexistente                 | Sócios e terceiros                               | Inexistentes  | Incipiente   | Limitada           | Incipiente         | Baixa  |
| 3                      | Criação Societária | 1   | Completo                 | Explícita    | Curto, médio e longo prazos | Sócios, terceiros e time reduzido experiente     | Estruturados  | Evoluída     | Robusta            | Robusto            | Alta   |
| 4                      | Construção         | 2   | Específico para projetos | Simplificada | Curto e médio prazos        | Sócios, terceiros e time maior (obra)            | Simplificados | Em evolução  | Robusta            | Em evolução        | Média  |
| 5                      | Construção         | 2   | Completo                 | Explícita    | Curto, médio e longo prazos | Sócios, terceiros e time maior experiente (obra) | Estruturados  | Evoluída     | Robusta            | Robusto            | Alta   |
| <b>OPERACIONAL</b>     |                    |     |                          |              |                             |  |               |              |                    |                    |  |
| 1                      | Operação           | 3   | Específico para projetos | Explícita    | Curto prazo                 | Time em formação, foco no core business          | Estruturados  | Em evolução  | Robusta            | Em evolução        | Média  |
| 2                      | Operação           | 3   | Completo                 | Explícita    | Curto, médio e longo prazos | Time experiente, foco no core business           | Estruturados  | Evoluída     | Robusta            | Robusto            | Alta   |
| 3                      | Continuidade       | n   | Inexistente              | Simplificada | Curto prazo                 | Time em formação, foco no core business          | Simplificados | Incipiente   | Limitada           | Incipiente         | Baixa  |
| 4                      | Continuidade       | n   | Específico para projetos | Explícita    | Curto, médio e longo prazos | Time experiente, foco no core business           | Simplificados | Em evolução  | Limitada           | Em evolução        | Média  |
| 5                      | Continuidade       | n   | Completo                 | Explícita    | Curto, médio e longo prazos | Time experiente integrado com todas as áreas     | Estruturados  | Evoluída     | Robusta            | Robusto            | Alta   |



**Observação:** Este é um modelo ilustrativo simplificado, podendo variar significativamente em razão do segmento e das decisões de negócio (combinação de dimensões cúbicas).

# Se parar, a onda leva.

Você se preparou para  
aumentar a eficiência do seu  
negócio em meio aos desafios?

Converter o conhecimento em soluções que  
tragam resultados relevantes e sustentáveis  
é uma busca contínua. O setor de Energia  
e Recursos Naturais da KPMG ajuda você a  
atuar de forma responsável, desenvolvendo  
e implementando soluções e modelos de  
negócios com resultados reais.

Saiba mais em [www.kpmg.com.br](http://www.kpmg.com.br)

**Anticipate tomorrow. Deliver today.**



# Diversidade enfrenta adversidade.



Quais talentos fazem a diferença  
nas entregas de hoje e nas  
estratégias do amanhã?

O KNOW - KPMG's Network of Women contribui para o empoderamento e crescimento pessoal e profissional das mulheres da KPMG e da sociedade. Acreditamos na força da equidade de gêneros para causar transformações positivas. Saiba mais em [www.kpmg.com.br](http://www.kpmg.com.br)

**Anticipate tomorrow. Deliver today.**

