



KPMG Business Magazine

Edição 41 - 2017

CEO OUTLOOK 2017

O otimismo predominou entre CEOs brasileiros ouvidos em pesquisa internacional da KPMG. John Veihmeyer, *chairman* da KPMG Internacional, afirma: "Brasil continua atrativo para investidores estrangeiros"

CYBER SECURITY

Bancos digitais: eles vieram para ficar

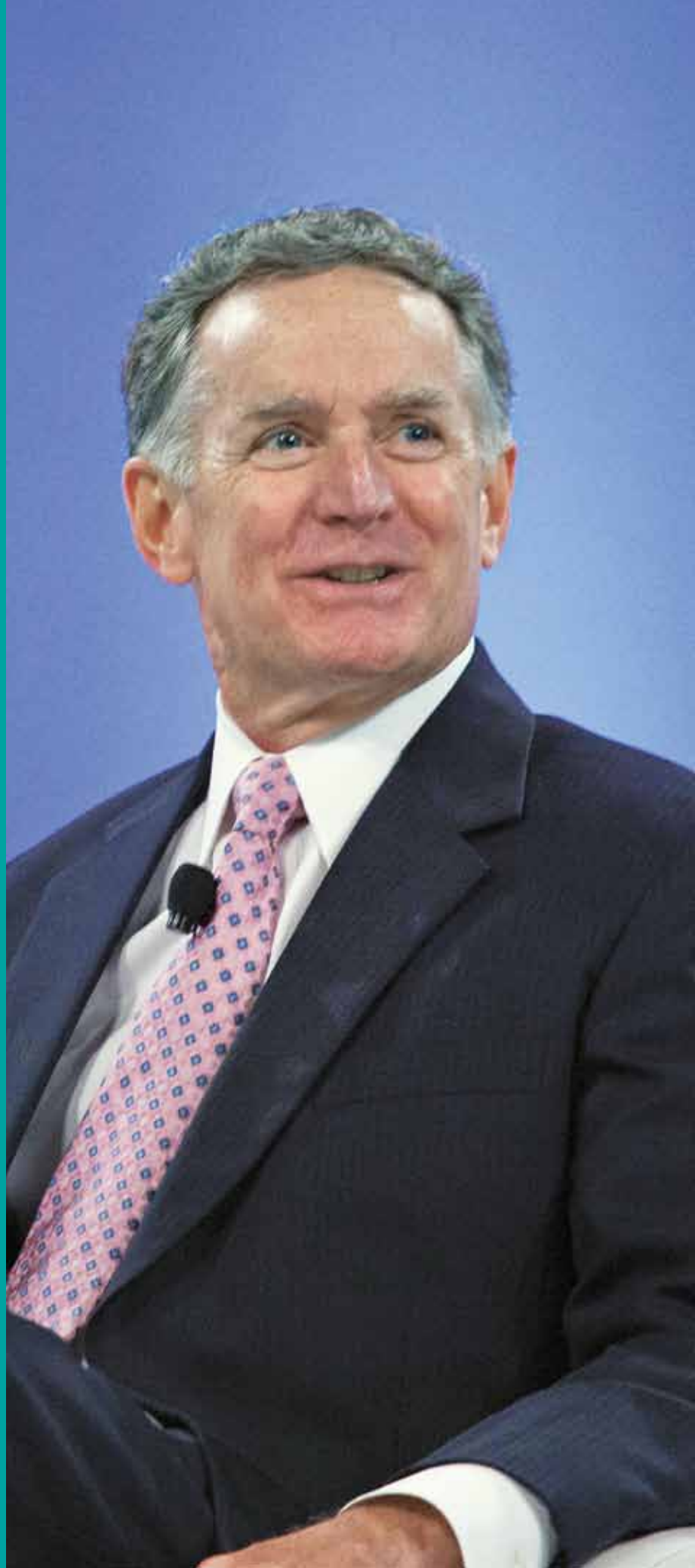
TRANSPARÊNCIA NA SAÚDE

Brasil figura na 12ª posição em estudo com 32 países

SEPARAÇÃO E INTEGRAÇÃO

Negócios de bilhões de dólares requerem assessoria especializada

www.kpmg.com.br



Alguém deixou a porta aberta.

Você sabe o que fazer
quando seus dados
começam a ficar expostos?

A prática de Cyber Security Services da KPMG reúne especialistas em proteção das informações e continuidade dos negócios, gestão de riscos, privacidade, projeto organizacional, mudança comportamental e gestão de inteligência. Saiba mais em www.kpmg.com.br

Anticipate tomorrow. Deliver today.





Oportunidades e inovação

Otimismo apesar da crise, percepção de oportunidades em um ambiente povoado de incertezas e necessidade de inovar para não perder espaço no mercado: é esse o “estado de espírito” dos CEOs ouvidos na Pesquisa **Global CEO Outlook 2017**, realizada pela KPMG com presidentes de organizações de médio e de grande portes de 10 países, incluindo 50 CEOs brasileiros, e apresentada na matéria de capa desta edição.

Compreender como pensam esses indutores de desenvolvimento – que capitaneiam as inovações pelo mundo, são responsáveis por milhões de postos de trabalho e decidem onde e como o capital será aplicado nos próximos anos – é fundamental para diferentes setores e empreendimentos planejarem suas próprias estratégias.

Por falar em planejamento, vale conferir a matéria sobre separação e aquisição de empresas. Nela, fica claro que negociações de grande complexidade têm mais chances de sucesso se forem realizadas com o apoio de assessoria especializada.

Especialistas também são garantia de segurança para as empresas que terceirizam uma ampla gama de serviços e precisam ter um rigoroso monitoramento de seus contratos. Estes e outros temas, de governança, *compliance*, *tax*, são abordados nessa edição.

Aproveito este editorial para me despedir da Presidência da KPMG no Brasil. A partir de 1º de outubro, a posição será assumida por Charles Kriek, que inicia sua gestão com o mote “qualidade, inovação, eficiência e execução”. A ele, desejamos sucesso. E a você, prezado leitor, uma excelente leitura.

Pedro Melo
Presidente

Sumário



Foto da capa:
John Veihmeyer,
chairman da KPMG
Internacional
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

Editado por:
Ex Libris Comunicação Integrada
Jornalista responsável:
Jayme Brener (Mtb 19.289)
Editor:
Cláudio Camargo
Textos:
Sílvia Lakatos
Projeto gráfico e diagramação:
Regina Gottlieb Beer
Impressão:
Gráfica Elyon
Tiragem:
5.000 exemplares



CAPA

Otimismo com responsabilidade

Matéria especial apresenta o recorte brasileiro da pesquisa *CEO Outlook 2017*, realizada com base nas entrevistas de 1.261 CEOs de dez países. Tecnologias de disrupção e caminhos para o crescimento são as principais preocupações mencionadas pelos executivos que participaram do estudo. John Veihmeyer, *chairman* da KPMG Internacional, comenta o tema e afirma: mesmo com crise política, o Brasil ainda é visto com bons olhos pelos investidores internacionais.



19



22



32



40

6 Radar

Notas rápidas sobre pesquisas, estudos, novos negócios e outras realizações da companhia

16 Novo presidente da KPMG

Com o mote “qualidade, inovação, eficiência e execução,” Charles Kriek sucede Pedro Melo na Presidência da KPMG no Brasil

19 Terceirização com segurança

Monitoramento de contratos de terceiros: ferramenta permite que empresas se blindem contra erros no relacionamento com prestadores de serviços

22 Transparência na saúde

Em estudo da KPMG sobre transparência dos dados na área de saúde pública, Brasil figura na 12ª colocação entre 32 países

26 Integração e separação de empresas

Separação e integração de empresas são operações que podem envolver bilhões de dólares e exigem consultoria especializada

28 Empresas familiares

Em sua segunda edição, a pesquisa *Retratos de Família*, realizada pela KPMG no Brasil, aponta gestão corporativa como preocupação principal

32 O desafio da segurança nos bancos digitais

Garantir a segurança do cliente e da instituição financeira, além de corresponder às exigências do Banco Central, são desafios das novas instituições

36 A carne não é fraca

Falhas em governança e *compliance* comprometeram a imagem do setor de carnes. Passado o auge do escândalo, impõe-se a necessidade de corrigir rumos

40 Transformar é preciso

Novas tecnologias, novas formas de fazer negócios – o mundo está mudando e é preciso saber acompanhá-lo. Confira o artigo de Oliver E. Cunningham, sócio da KPMG no Brasil

Radar KPMG



Arquivo KPMG

Líder em Data & Analytics

No início de 2017, a KPMG, foi reconhecida como líder em Data & Analytics por um dos relatórios mais influentes e respeitados em todo o mundo: *The Forrester Wave: Insights Service Providers, Q1 2017*.

<https://goo.gl/huxpsX>



Arquivo KPMG

KPMG adquire a Matchi

Ao incorporar a Matchi, uma das principais plataformas globais de inovação no setor de *fintech* (do inglês, *finance & technology*), a KPMG tem o objetivo de reforçar a conexão entre as startups do setor e instituições financeiras como bancos e seguradoras.

<https://goo.gl/RYZ8UR>



Arquivo KPMG

O que pensam os CEOs

Conduzida pela KPMG, a pesquisa *CEO Outlook 2017* tem alcance mundial e baseia-se nos depoimentos de CEOs de organizações de médio e de grande portes, atuantes em nove setores de dez mercados-chave, os chamados *core countries*. Foram feitas 1.261 entrevistas, inclusive com 50 CEOs brasileiros: as tecnologias de disrupção e os caminhos para o crescimento lideraram as preocupações dos entrevistados.

<https://goo.gl/dXFVBc>



Divulgação

LinkedIn Top Companies 2017

Pesquisa conduzida pela rede social LinkedIn identifica as 25 companhias mais presentes em cada momento de nossas vidas – do café da manhã ao futuro de nossos filhos –, e nas quais os usuários brasileiros da rede sonham trabalhar.

<https://goo.gl/6ELX96>





Arquivo KPMG

Tendências em infraestrutura

Uma edição especial do *Foresight | A global infrastructure perspective – Ten emerging trends in 2017* apresenta dez tendências que transformarão o mundo da infraestrutura a partir de 2017, permitindo um melhor entendimento das mudanças em curso no setor e estimulando uma liderança responsável em escala global e o debate sobre moralidade da infraestrutura.

<https://goo.gl/ij2yte>

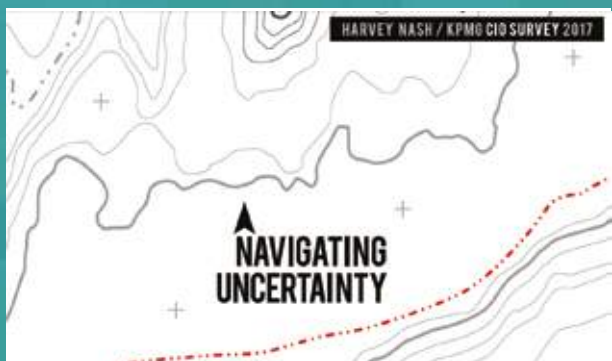


Arquivo KPMG

2017 Top of Mind Survey

Entre as principais pesquisas que descortinam o panorama deste ano, está a *2017 Global Consumer Executive Top of Mind Survey – Think like a start-up: How to Grow in a Disruptive Market*. Conduzida pela KPMG e pelo The Consumer Goods Forum, ela revela o que pensam os executivos dos setores de bens de consumo e de varejo, no Brasil e em outros países.

<https://goo.gl/9egE3S>



Arquivo KPMG

Inovação Digital

Realizada entre dezembro de 2016 e abril de 2017 em 86 países, uma pesquisa conduzida em conjunto pela Harvey Nash e pela KPMG CIO ouviu 4498 líderes de tecnologia e constatou que a incerteza econômica, ao mesmo tempo em que atrapalha os negócios tradicionais, pode estimular o surgimento de uma nova geração de Inovadores Digital.

<https://goo.gl/t3qHYv>



Arquivo KPMG

2017 KPMG Women's Leadership Summit

Entre 26 de junho e 2 de julho de 2017, três eventos simultâneos ligados ao empoderamento feminino mobilizaram atenções: o campeonato anual de golfe KPMG Women's PGA Championship, a KPMG Women's Leadership Summit e o KPMG Future Leaders Program.

<http://goo.gl/1KZknR>







Otimismo com responsabilidade

O *CEO Outlook 2017* traça um retrato do momento vivido por altos executivos do mundo inteiro e traz um recorte sobre a realidade brasileira



"O pessimista vê dificuldade em cada oportunidade; o otimista vê oportunidade em cada dificuldade."

A frase acima, atribuída ao ex-primeiro-ministro britânico Winston Churchill, pode muito bem ser citada por nove entre dez CEOs brasileiros. Pelo menos é o que revela o recorte brasileiro do *Global CEO Outlook 2017*, no qual a palavra "otimismo" deu a tônica.

O estudo e seus principais resultados

Realizado anualmente, o Global CEO Outlook tem alcance mundial e baseia-se nos depoimentos de CEOs de organizações de médio e de grande portes, atuantes em nove diferentes setores de dez mercados-chave, os chamados *core countries* – grupo formado por Alemanha, Austrália, China, Espanha,

Estados Unidos, França, Índia, Itália, Japão e Reino Unido. No total, foram feitas 1.261 entrevistas.

Entre os participantes havia 50 CEOs brasileiros, que lideram uma maioria (58%) de empresas cujas receitas giraram entre US\$ 1 bilhão e US\$ 9,9 bilhões no último ano fiscal.

Nada menos que 96% dos líderes brasileiros mostraram-se otimistas quanto à perspectiva de crescimento da economia e disseram acreditar que suas empresas acompanharão esse desempenho. No ano anterior, apenas 68% dos entrevistados no Brasil confiavam na recuperação da economia. E um percentual ainda menor – 56% – apostava que suas próprias empresas teriam crescimento igual ou superior ao da economia nacional.

Num horizonte de médio prazo, abrangendo os próximos três anos, 96% dos entrevistados disseram-se otimistas com as perspectivas do país; 68% afirmaram confiar na expansão do setor no qual estão inseridos; e 44% estimaram que

O Mercosul é o alvo de expansão de 96% dos CEOs brasileiros que pretendem expandir as operações de suas empresas

precisarão ampliar seu quadro de colaboradores. Praticamente todos eles (92%) asseguraram ter registrado taxa de crescimento da receita de 0,1% a 10% nos últimos três anos. O mesmo índice presente em 88% do grupo global.

Os 50 CEOs brasileiros entrevistados para *CEO Outlook Brasil 2017* são executivos experientes: apenas 2% deles ocupam o cargo atual há menos de um ano; 51% estão nessa posição há até cinco anos; 24%, entre seis e dez anos; 16%, há mais de dez e menos de 15 anos; e 6%, há 15 anos ou mais.

Ambiente de negócios

Entre os CEOs brasileiros que pretendem, nos próximos três anos, expandir as operações de suas empresas, 96% disseram mirar os países do Mercosul como alvos preferenciais; os Estados Unidos foram mencionados por 70% e o Reino Unido, por 30%. Em 2016, os CEOs haviam indicado o Norte da África (28%), seguido por Japão (26%) e Austrália, China e Rússia, todos com 22%.

A regulação foi apontada como fator de inibição ao crescimento das

companhias por 42% dos CEOs brasileiros, contra 80% do total de respostas dadas no exercício anterior.

Quanto aos fatores que podem atrapalhar suas estratégias de crescimento, 18% afirmaram recluir os fatores econômicos domésticos; 22% citaram as oscilações da economia mundial; 58% disseram temer o aumento da inflação; 84%, a elevação da taxa de impostos; e 30%, o aumento da taxa de juros.

“A preocupação dos CEOs com a inflação não coincide com as análises do Banco Central, do Copom (Comitê de Política Monetária) e do próprio mercado financeiro, que projetam queda do Índice Nacional de Preços ao Consumidor Amplo (IPCA)”, afirma o presidente da KPMG no Brasil e na América do Sul, Pedro Melo. “Então, o que se pode inferir diante da cautela dos executivos é que persiste a preocupação relativa à estabilidade política do Brasil, que pode impactar itens como a desvalorização da moeda e a taxa de câmbio.” Mas não podemos deixar de destacar o otimismo dos CEOs que vislumbram crescimento

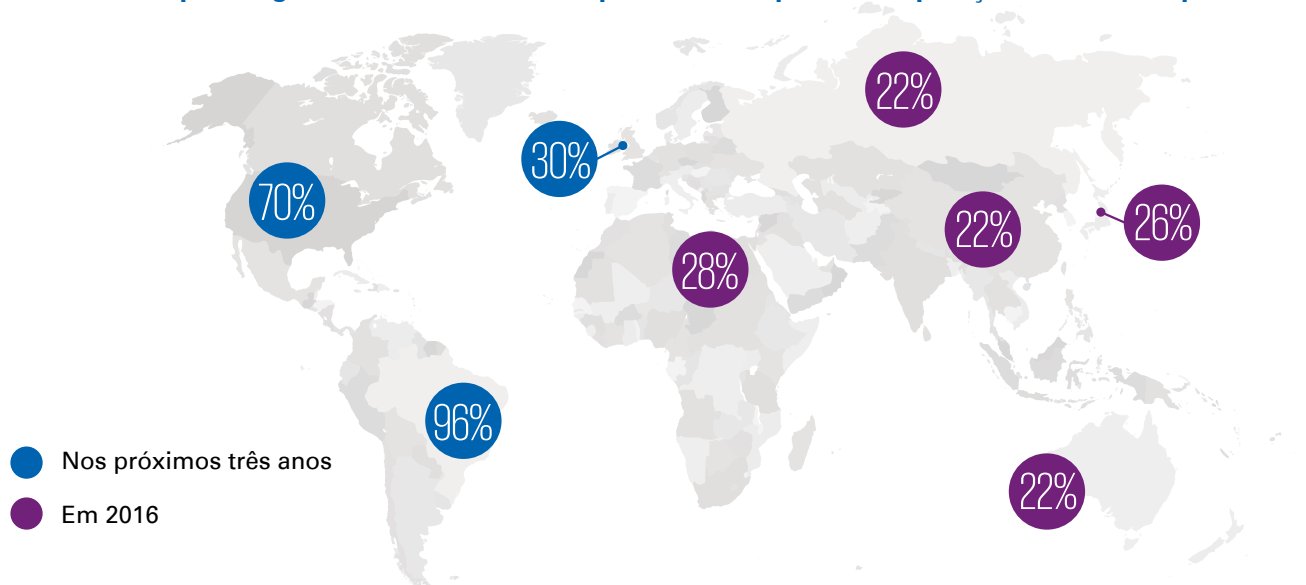
para os próximos meses. Isso pode ser creditado à confiança que os executivos têm nos modelos de negócios utilizados”, ele enfatiza.

Crescer, sim. Mas como?

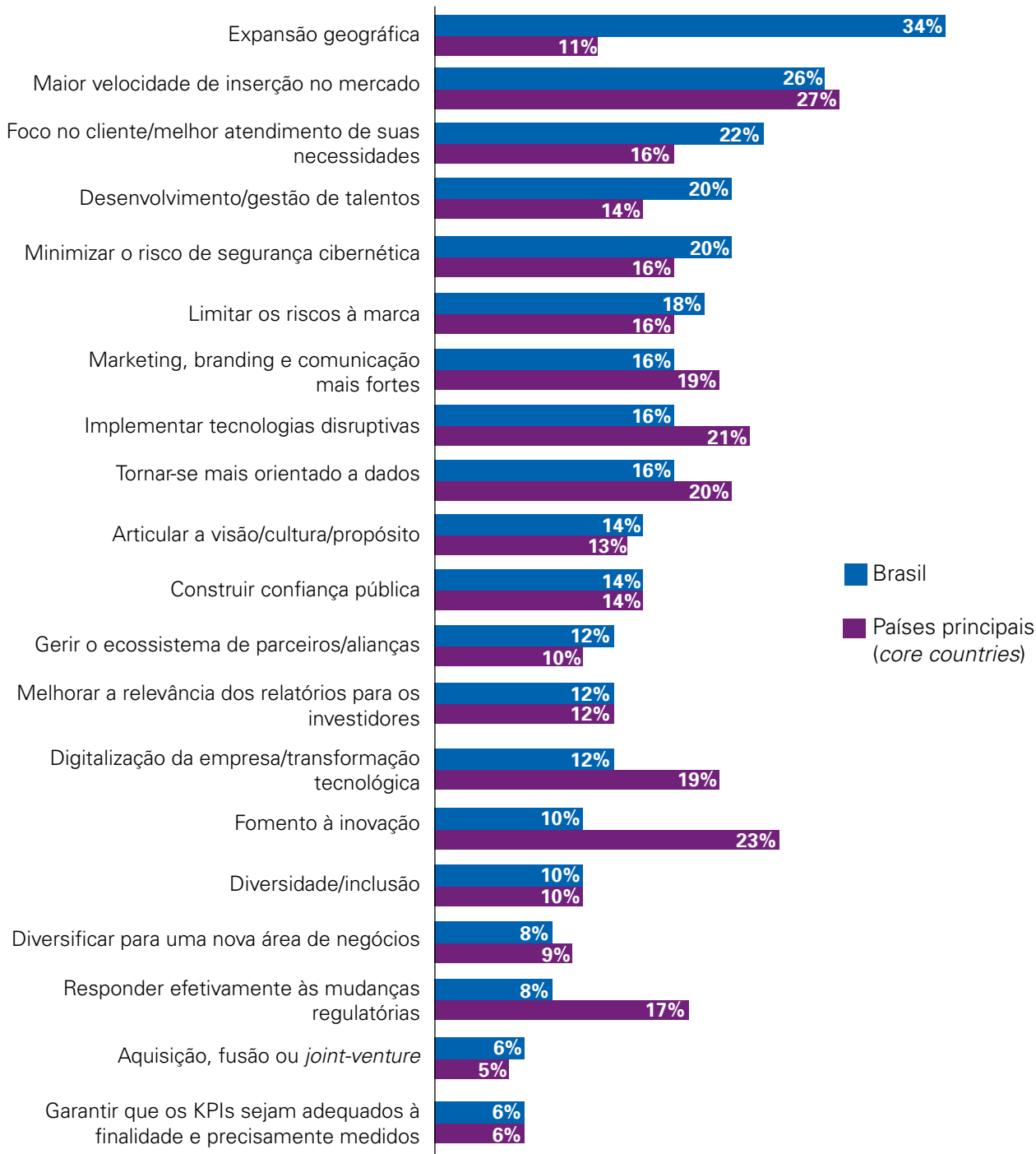
Ainda em uma projeção para os três próximos anos, 62% dos CEOs afirmaram que sua prioridade é aumentar a presença nos nichos em que já estão; 57% cogitam de fazer transações de fusão e/ou aquisição; 45% falaram em “transformação de modelos de negócios em larga escala”; 42% afirmaram que pretendem apostar em inovação, desenvolvendo novos produtos, serviços e maneiras de fazer negócios; e 11% deles declararam enxergar nas parcerias colaborativas ou *joint ventures* o caminho ideal para buscar o crescimento.

Questionados sobre as três principais prioridades estratégicas para sua organização nos próximos três anos, os entrevistados brasileiros indicaram a expansão geográfica como a principal delas (34% das respostas).

Para quais regiões os CEOs brasileiros pretendem expandir as operações de suas empresas:



Prioridades estratégicas



Também está claro que os CEOs brasileiros reconhecem a importância de “colocar ordem na casa”; corrigir certas falhas internas. Assim, 58% mencionaram a necessidade de integrar processos de negócios

automatizados básicos com inteligência artificial e processos cognitivos; 46% admitiram que suas organizações estão defasadas em termos de tecnologia; 76% disseram recear que a empresa não

esteja sendo disruptiva em relação aos modelos de negócio do setor (uma preocupação manifestada por apenas 36% dos entrevistados no ano passado); e 56% admitiram que não estão aproveitando plenamente os

meios digitais para se conectar com os clientes.

A tecnologia parece mesmo ser o calcanhar de Aquiles para os executivos brasileiros. Nada menos que 88% dos entrevistados assumiram que suas companhias têm preparo apenas “relativo” para lidar com eventuais riscos cibernéticos, e 74% deles confessaram-se despreparados para enfrentar uma eventual violação de dados por parte dos próprios colaboradores. Seja por má intenção ou por negligência. No caso dos *ransomwares* (quando *hackers* exigem resgate para devolver dados “sequestrados”), 62% dos entrevistados consideram-se totalmente preparados para lidar com uma ameaça desse tipo e 36% afirmaram estar consideravelmente aptos. A mesma posição favorável revela-se com relação aos ataques aos equipamentos e/ou softwares: 72% dos entrevistados consideram-se totalmente preparados.

“Entretanto, até uma situação de risco é encarada com otimismo pelos executivos. Para 52% deles, a segurança cibernética, além dos benefícios intrínsecos, incentiva a inovação em produtos e serviços. E 46% entendem que investimentos nesse item podem representar uma

oportunidade para encontrar novas fontes de receita e inovação, em vez de serem considerados custos indiretos”, destaca Pedro Melo.

Estratégia, inovação e crescimento

Tecnologia anda de mãos dadas com inovação. Por isso, o Panorama mapeou as percepções e planos dos CEOs sobre inovação, estratégia e crescimento dos seus negócios. O principal descolamento entre o comportamento dos brasileiros e dos seus vizinhos é relativo ao nível de investimento em inovação, em serviços, produtos e processos nos últimos 12 meses: 8% dos CEOs brasileiros declararam ter investido apenas para a manutenção das necessidades dos seus negócios, contra 40% dos outros líderes da América Latina.

Geopolítica, tecnologia e fidelização

De acordo com 56% dos CEOs brasileiros, as incertezas globais – por exemplo, crises migratórias na Europa e a visão protecionista do presidente dos EUA, Donald Trump – impactaram e devem continuar impactando seus negócios de maneira “jamais vista em décadas”. Em paralelo a essa

constatação, 48% mostraram-se dispostos a reavaliar sua presença em mercados externos.

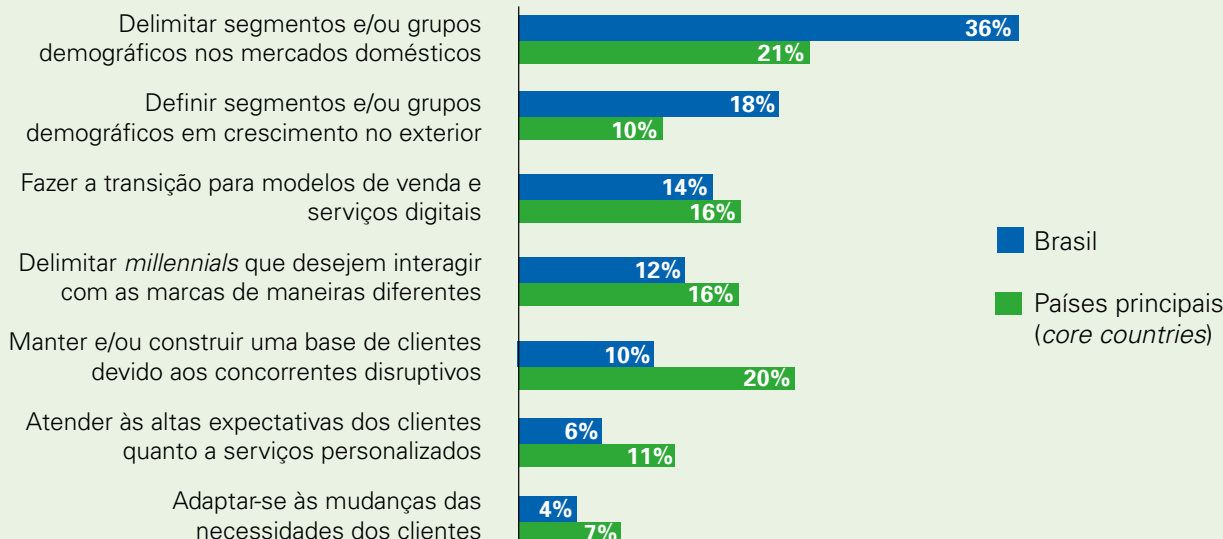
Outro tema relevante para o futuro das empresas é o aporte de verbas em tecnologias disruptivas: segundo 60% dos participantes da pesquisa, suas empresas fizeram incrementos graduais nessa área ao longo do último ano. E 14% garantiram que os investimentos realizados foram “significativos”.

No âmbito das tecnologias cognitivas (como inteligência artificial e *machine learning*), 42% informaram ter realizado investimentos graduais nos últimos 12 meses; outros 40% aumentaram os recursos destinados a essa finalidade.

E como lidar com os clientes em um mundo onde imperam os chamados “concorrentes disruptivos” – grandes inovadores que antecipam tendências e criam “desejos” no mercado consumidor?

Para 36% dos CEOs brasileiros, a maior dificuldade na gestão de clientes refere-se à delimitação de segmentos e/ou grupos demográficos nos mercados domésticos; outros 18% mencionaram essa mesma dificuldade em relação aos grupos demográficos em crescimento no exterior.

Principais desafios

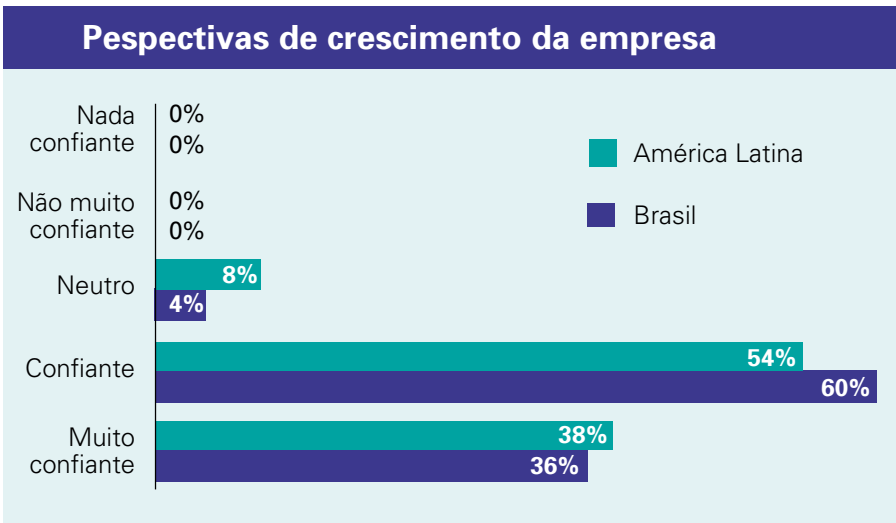


Brasil x América Latina

O estudo *Global CEO Outlook 2017* ouviu também 221 CEOs de outros 16 países da América Latina: Argentina, Bolívia, Chile, Colômbia, Costa Rica, República Dominicana, Equador, El Salvador, Guatemala, México, Uruguai, Honduras, Venezuela, Peru, Nicarágua e Panamá.

A comparação entre a percepção dos brasileiros e as dos vizinhos de continente oferece valiosos *insights* sobre as feições de cada país e das empresas pesquisadas. Por exemplo: quando perguntados sobre as perspectivas de crescimento para o país e suas empresas, os brasileiros mostraram-se otimistas no médio prazo (próximos três anos) e receosos quanto ao curto prazo, de até um ano. Os demais latino-americanos apresentaram comportamento oposto, com melhores perspectivas para o próximo ano e mais cautela com relação aos três anos seguintes.

Pedro Melo, presidente da KPMG Brasil e América do Sul, explica que “os líderes de negócios latino-americanos esperam mudanças positivas no curto prazo, mas estão menos certos quanto às implicações para o longo prazo”. Ele ressalta que a inflação é um dos principais fatores



a influenciar o humor dos líderes de negócios em determinados países. “Quando você tem inflação”, diz ele, “é muito mais difícil lidar com o longo prazo”, afirma.

Mercado, clientes e market share

Quando perguntados sobre o grau de alinhamento das empresas ao que existe de novo em termos de produtos e serviços, 62% dos brasileiros e 71% dos latino-americanos não consideram que

suas empresas estejam bem posicionadas. Os que acreditam no bom alinhamento são 38% dos entrevistados no Brasil e 30% na América Latina. A construção da confiança entre os *stakeholders* e os clientes é mais forte nos vizinhos latino-americanos. O fator é uma das três prioridades da “minha organização” para 56% dos brasileiros e 78% dos demais latino-americanos e é visto com neutralidade por 32% e 16% dos entrevistados dos dois grupos, respectivamente.

O que poderá impactar o crescimento das organizações nos próximos três anos

Fatores de impacto	Brasil		Países principais	
	Aumento	Redução	Aumento	Redução
Taxa de impostos	84%	2%	67%	3%
Inflação	58%	4%	51%	10%
Níveis de imigração	54%	0%	37%	11%
Confiança pública nas empresas	50%	2%	35%	20%
Ritmo da globalização	44%	0%	64%	4%
Adoção de políticas de proteção	36%	6%	31%	17%
Taxa de juros	30%	6%	53%	7%

John Veihmeyer, *chairman* da KPMG internacional, comenta a pesquisa *CEO Outlook 2017*

Em sua opinião, quais foram os eventos políticos que tiveram maior impacto sobre o ambiente de negócios no mundo?

A eleição de Trump, nos Estados Unidos, e a aprovação do Brexit estão no topo dos eventos políticos recentes que aumentaram as incertezas no mundo dos negócios. Mas também são exemplos ímpares de como as incertezas criam oportunidades. Nos EUA, novas perspectivas de reforma tributária e regulatória aumentaram a confiança na economia. Já no Reino Unido, novos acordos comerciais e de produção podem resultar do Brexit.

Em termos de perspectivas de médio e longo prazos, como o mercado internacional vê o Brasil?

A instabilidade política é preocupante, mas os CEOs com os quais eu conversei ao redor do mundo veem grande potencial no Brasil e tendem a manter, ou mesmo a ampliar, seus investimentos no país.

Quais são os maiores desafios que as economias emergentes em geral e principalmente a do Brasil, devem se preparar para enfrentar nos próximos anos?

Todas as economias e todos os setores devem se conscientizar das forças disruptivas que estão transformando modelos econômicos e de negócios. Nosso *2017 CEO Outlook* (Panorama CEO 2017) reforça que a inovação



Divulgação

está no topo da agenda do CEO e que isso continuará. Atualmente existe grande urgência para inovar. Quando novas tecnologias surgiram, há dez anos, houve tempo para experimentar e testar – não era necessário que uma empresa liderasse em uma inovação específica para tirar proveito dela. Atualmente, a pressão para inovar está sempre presente – você tem que ser um inovador para poder se beneficiar e diferenciar seus negócios no mercado.

As percepções reveladas pela pesquisa *CEO Outlook* mostram que os negócios são desafiados por questões além das condições de mercado. Por exemplo: tecnologias disruptivas

são citadas como um desafio importante e sabemos bem que elas estão aqui para ficar. O que é necessário para que as empresas lidem melhor com as múltiplas questões enfrentadas por seus negócios?

A maioria dos 1.400 CEOs com quem falamos nos disse que, diante de novos desafios e incertezas, eles têm sentido a urgência de “inovar e crescer” – o que se tornou o tema do *CEO Outlook* deste ano. Questões como velocidade para o mercado, inovação e investimento em tecnologia devem ser prioridades estratégicas. Mas também está claro que os CEOs estão cientes de que a pressão contínua por resultados está acima de qualquer coisa. Eles são muito focados em gerenciar e aprimorar os pontos fortes do seu negócio.

Quais serão as consequências dessa pesquisa? As conclusões são úteis para orientar planejamento de projeto e de investimento? Por favor, explique a sua resposta.

Esperamos que a *CEO Outlook* seja uma fonte valiosa para qualquer um que queira compreender melhor o ambiente de negócios global e como os CEOs estão respondendo às mudanças sem precedentes e disruptivas. Um número crescente de clientes da KPMG utiliza o *CEO Outlook* para ter *insights* de como os líderes de negócios estão lidando com desafios e para embasar e validar algumas de suas próprias decisões. ■

Sucessão



Divulgação



Divulgação

A KPMG tem novo presidente

Charles Kriek assume a Presidência da KPMG no Brasil com o compromisso de dar sequência ao trabalho de Pedro Melo, sem abrir mão da inovação

No dia 1º de outubro, a KPMG no Brasil começa um novo ano fiscal e dá as boas-vindas ao novo presidente, Charles Kriek, que sucede Pedro Melo.

A troca de presidentes, sempre por meio de eleições, faz parte do processo de governança corporativa da KPMG. Melo havia assumido a posição em outubro de 2008.

Kriek ocupava o cargo de sócio-líder da prática de Auditoria da KPMG no Brasil. O mote de sua gestão será “qualidade, inovação, eficiência e execução”, ou seja: ele pretende dar andamento aos diversos projetos exitosos da gestão de Pedro Melo, mas sem abrir mão de inovar e transformar o que for preciso. “Esta é uma transição de continuidade e não de ruptura”, resume o novo gestor.

De acordo com Kriek, “em time que está ganhando a gente não mexe”, mas é preciso saber se atualizar e se adaptar às novas circunstâncias e aos novos desafios. “Como diz o nosso presidente mundial, John Veihmeyer, vivemos hoje num ambiente diferente e o que nos trouxe até aqui certamente não bastará para nos levar mais adiante”, sintetiza.

Inovação

Charles Kriek assinala que um dos eixos do novo mandato será a inovação. “Esse princípio vai nos nortear no uso de ferramentas, no desenvolvimento e emprego de tecnologias, na comunicação interna, no uso de mídias sociais – enfim, no sentido mais amplo da palavra”, afirma.

Outro ponto destacado pelo presidente eleito da KPMG no Brasil é a qualidade. “Este é um pressuposto que precisamos buscar sempre. E, sob o guarda-chuva da qualidade, destaco a eficiência e a excelência na execução”, ele diz. “Daremos continuidade a todas as coisas boas que estão em curso – por exemplo, o investimento nas pessoas, na evolução dos nossos *softwares*, na comunicação, em todos os seus aspectos”, enumera Kriek.

Por sua vez, Pedro Melo, que está se despedindo da Presidência, orgulha-se por estar deixando um legado consistente, com realizações importantes, no centésimo aniversário da KPMG do Brasil. “Trabalhamos muito, com foco na meritocracia”, ressalta Melo. “Fizemos com que a firma se expandisse, investimos



Temos
de tornar nossa firma
cada vez mais
plena, para dar aos
nossos clientes
as soluções
completas de que
eles necessitam



tremendamente na cultura do *partnership* e realizamos uma série de investimentos corajosos”.

Ele destaca o lançamento do novo site – muito mais amigável do ponto de vista da navegabilidade – e a mudança física. O novo prédio da KPMG em São Paulo enquadra-se no conceito *Workplace of the future* de estratégia global –, que estimula o dinamismo e a ocupação otimizada de espaços, proporcionando aos colaboradores postos de trabalho mais flexíveis, com mesas compartilhadas e conectadas. Tudo para facilitar a mobilidade e o ganho de eficiência.

“Também implementamos o Relatório de Sustentabilidade e desenvolvemos projetos de inclusão e diversidade”, observa Melo.

Maior representatividade

Uma das marcas que a gestão de Pedro Melo deixará na KPMG será, certamente, o aumento da participação da firma nos órgãos representativos da profissão de contador. “Nove anos atrás, nós tínhamos dois representantes no Conselho Regional de Contabilidade de São Paulo e no Instituto dos Auditores Independentes do Brasil (Ibracon)”, ele recorda. “Hoje, são dezenas”.

A internacionalização da firma também é ponto forte do seu legado. “Mais do que nunca, participamos de

funções importantes em escala global, sempre com o objetivo de preparar pessoas aptas a dar continuidade ao que já foi construído e a enfrentar os novos desafios com a postura que sempre nos caracterizou”, ele pontua.

Sobre Charles Kriek

Charles Kriek formou-se administrador de empresas e o dinamismo sempre foi sua marca pessoal. “Sou muito curioso, agitado. Assim, me interessei pelo campo da auditoria porque sabia que teria uma rotina diferente, a opção de aprender bastante e a oportunidade de trabalhar com várias coisas”, relata. “Em agosto de 1986, ingressei na KMG, que era associada a Roberto Dreyfuss. Fui evoluindo, evoluindo, até que me tornei gerente e consegui a oportunidade de trabalhar, por dois anos, no programa de intercâmbio da firma na Alemanha. Foi uma fase de aperfeiçoamento, em que pude aprimorar meus conhecimentos e meu domínio da língua alemã”, recorda.

Após retornar ao Brasil, Kriek foi convidado a se tornar sócio da empresa. “No final dos anos 90, assumi a área que, na época, era chamada de Auditoria de Sistemas e que hoje corresponde ao IRM (*Information Risk Management*)”, relata, acrescentando que a experiência levou-o à área de Advisory, permitindo-lhe tornar-se consultor.

A volta para o campo da Auditoria se deu em 2002, quando Kriek também foi chamado para fazer parte do Comitê Executivo. “Foi muito importante, para mim, a experiência de liderar a área de Auditoria não só no Brasil, mas na América do Sul. A oportunidade teve tudo a ver com esse dinamismo que eu aprecio. Fazer parte do Global Audit Group também me deu bastante satisfação, porque foi uma chance de aprender, de participar das decisões globais da firma e, sobretudo, de trazer ao Brasil, em tempo real, tudo o que estava acontecendo mundialmente”, explica.

O resultado dessa atuação internacional – que não envolveu apenas Kriek, mas também vários dirigentes da KPMG no Brasil, inclusive o então presidente Pedro Melo –, foi permitir que a firma brasileira se beneficiasse de todas as inovações exatamente no momento em que elas estavam acontecendo. “Isso ampliou nossa presença global”, destaca Charles Kriek.

Sem ruptura

Kriek pretende viver esse momento de transição sem sobressaltos, assegurando que todos os princípios que nortearam a KPMG no Brasil ao longo dos anos permaneçam firmes e fortes. “Tenho esse compromisso, e, logicamente, o cumprirei com uma visão de inovação, preparando a firma para o New Normal, o contexto global pós-crise. Vamos continuar vencendo no mercado, ampliaremos nosso *market share* e nos empenharemos em servir aos nossos clientes com qualidade crescente”, anuncia o novo presidente. “Afinal, é disso que se trata: temos de tornar nossa firma cada vez mais plena, para dar aos nossos clientes as soluções completas de que eles necessitam”, conclui. ■

Monitoramento de contratos

A terceirização está cada vez mais presente nas empresas brasileiras. Se por um lado ela é solução, por outro ela pode acarretar riscos futuros. Ser rigoroso no monitoramento de contratos é essencial

Aprovada e sancionada em março de 2017, a Lei Nº 13.429/17 autoriza a terceirização de qualquer atividade em todos os setores da economia. Até então, a Justiça do Trabalho entendia como ilegal a terceirização das atividades-fim de uma empresa, permitindo que apenas as atividades-meio fossem delegadas a prestadores de serviços sem vínculo empregatício. Ou seja: uma confecção deveria ter operários com carteira assinada executando cada etapa de sua linha de produção, mas poderia contratar uma empresa externa para realizar serviços de limpeza e segurança, por exemplo.

Com a nova legislação, se o dono dessa hipotética confecção quiser terceirizar todo o processo de fabricação de suas mercadorias, ele poderá fazê-lo. Mas é bom que esteja atento a cada detalhe, a todas as entrelinhas dos contratos que vier a estabelecer.

“Um contrato de prestação de serviços a terceiros deve trazer muito bem especificados os serviços

que serão prestados, o prazo para sua realização e a obrigatoriedade da apresentação periódica, pela empresa prestadora de serviços a terceiros, dos comprovantes de cumprimento das obrigações trabalhistas pelas quais a contratante é subsidiariamente responsável”, alerta Lúcio Bastos, sócio da área de TAX da KPMG no Brasil. Segundo ele, tanto as empresas contratadas quanto as contratantes devem ficar muito atentas a tudo o que envolve direitos trabalhistas e previdenciários dos colaboradores terceirizados.

“A falta de um monitoramento constante na gestão da mão de obra terceirizada pode comprometer e causar riscos à imagem da empresa contratante”, ele pondera. “A falta de controle adequado nos contratos que regem a relação com as empresas terceirizadas, além de expor aquele que contrata a uma série de riscos previdenciários, trabalhistas, societários e tributários, também pode acarretar ineficiência financeira, por conta de dispêndios ocorridos sem previsão contratual”, completa



A Lot Of People/Shutterstock

Lúcio. Segundo ele, para que os contratos de terceirização de serviços não se transformem em “cavalos de Troia”, uma boa saída é a contratação de serviços de monitoramento de contratos.

Com a palavra, os especialistas

“Na KPMG, montamos uma equipe com especialistas treinados para analisar a contratação de terceiros”, comenta Lúcio Bastos. Com base em um *check-list* pré-acordado com cada empresa, o contrato é analisado minuciosamente: o prestador de serviços está cumprindo todas as obrigações previstas em lei? O contratante está ciente dos riscos e da chamada “corresponsabilização”? Quais são os fornecedores de serviços com maior potencial de acarretar problemas futuros? Qual é o volume de responsabilidades administrativas do terceiro que você precisa monitorar?

“São questionamentos fundamentais para que o contratante não acabe encontrando, em vez de solução, um problema maior ainda”, afirma Lúcio. De acordo com ele, a terceirização deve vir acompanhada por uma série de cuidados. “Não se pode contratar, por exemplo, fornecedores que mantenham empregados em condições degradantes de trabalho”, ressalta.

Ainda segundo Lúcio, o monitoramento de contratos de terceirização, quando feito por especialistas, permite identificar potenciais riscos de contencioso trabalhista das contratadas, garante o cumprimento das boas práticas de governança empresariais e reduz o eventual “passivo oculto”, que é o risco, nem sempre claro para o contratante, de estar contraindo riscos de sofrer processos no

futuro. “Além disso, ao enfatizar o compromisso da empresa com o bem-estar de seus empregados e terceiros, a empresa que controla rigorosamente seus contratos de terceirização corre menos riscos de ter sua imagem prejudicada. Ela se preserva tanto perante a sociedade quanto perante os órgãos públicos”, salienta o sócio da KPMG.

Por sua objetividade na análise de dados e na medida que automatiza o processo de monitoramento, a ferramenta de monitoramento de contratos



A falta de um monitoramento constante na gestão da mão de obra terceirizada pode comprometer e causar riscos à imagem da empresa contratante



Pressmaster/Shutterstock

evita interferências ou decisões subjetivas, favorece a antecipação e o planejamento de riscos, ajuda a reduzir passivos judiciais e estimula a profissionalização e o comprometimento dos terceiros. Também não ocupa mão de obra

da empresa e permite uma visão gerencial rápida e certa.

Outra vantagem é a possibilidade de arquivar adequadamente toda documentação – o que pode ser muito útil se, no futuro, surgir algum desentendimento ou um processo

judicial. Permite também a criação de indicadores e a elaboração mensal de relatórios, apontando possíveis demandas e ações a serem tomadas, e favorece o aperfeiçoamento da gestão de documentos obrigatórios com utilização de ferramenta Web.

A ferramenta K TAX MCT

Como parte integrante da solução, a KPMG possui uma ferramenta tecnológica, a K TAXMCT, que recebe e envia documentos, relatórios, análises e outras informações confidenciais. “Além de agilizar processos, a ferramenta protege com mais eficiência as informações, sem necessidade de que estas fiquem indo e voltando através de e-mails, por exemplo”, explica Lúcio Bastos. “Todos os processos são individuais e seguros, com ambiente monitorado e acessos restritos e individualizados, definidos conforme as regras de cada empresa”, acrescenta.

Para André Graciliano Lopes, supervisor de Serviços Técnicos da Gerência de Centro de Serviços de

Suporte dos Serviços Compartilhados da Petrobras, o serviço especializado em Monitoramento de Contratos de Terceiros (MCT) em uma estrutura tão grande quanto a da estatal é “fundamental para a validação das informações e guias apresentadas pelas empresas contratadas”.

Segundo Graciliano, o processo de fiscalização administrativa de contratos veio evoluindo na companhia nos últimos dez anos. “Com os técnicos da KPMG acompanhando esse cenário de evolução e peculiaridades da Petrobras, tivemos a possibilidade de uma maior interação com todo o processo de cadastro, análise e pendências das contratadas”,



André Graciliano Lopes,
supervisor da Petrobras

ele explica. “Implantamos o MCT nas áreas com maior número de contratos, mas devido à dispersão e a todo o processo de reestruturação que a Petrobras vem passando nos últimos anos, não pudemos estendê-lo a toda a companhia. Isso é algo que está em nosso radar”, ele comenta.

Na avaliação do supervisor, “a interação com o MCT possibilita que toda cadeia gerencial visualize apenas os problemas de sua área e, junto com seu grupo de fiscais, atue de maneira direcionada para correção dos problemas encontrados”. Em outras palavras: a companhia ganha em transparência, passa a ter uma melhor interação com seus fornecedores e, principalmente, aumenta sua proteção contra ônus futuros, sejam eles trabalhistas ou tributários. “O monitoramento de contratos é uma ferramenta de gestão cada vez mais necessária para as companhias de grande porte que lidam com uma ampla gama de fornecedores – e, em última instância, também funciona como um antídoto à corrupção”, conclui Lúcio Bastos. ■



O desafio da transparência

O Brasil fica na 12ª colocação entre 32 países analisados em estudo da KPMG sobre transparência dos dados na área de Saúde. O país pode colher bons frutos se conseguir gerar inteligência com os dados e forçar eficiência através da transparência.



Os sistemas de governança e *compliance* estão na ordem do dia entre aqueles que acreditam que a transparência pode impactar positivamente a identidade de qualquer sistema de saúde. Em um cenário como o brasileiro, onde apenas um terço da população dispõe de plano médico privado, os números do Sistema Único de Saúde (SUS) são superlativos: mais de quatro bilhões de procedimentos ambulatoriais ao ano, 1,5 bilhão de consultas médicas e 2,5 milhões de cirurgias eletivas, dentre outros indicadores. É uma imensidão de dados a se considerar – e isso sem falar de outras frentes da saúde pública, como a realização de campanhas de vacinação e o compromisso do país em oferecer saúde universal.

E qual seria o caminho para assegurar que haja uma correta aplicação dos recursos? Ou ainda, para que a população seja satisfatoriamente atendida e o “caos da saúde pública”, tantas vezes explorado pela imprensa e pelos políticos em campanha, deixe realmente de existir?

“Há muitos fatores a serem considerados, mas a transparência dos dados com os quais se trabalha é fundamental para nortear estratégias”, afirma Marcos Boscolo, sócio da KPMG para o setor de Saúde. Ele ressalta que um importante passo nessa direção foi dado com a Lei de Acesso à Informação, publicada em 2011. Graças a ela, os cidadãos podem ter acesso a dados da saúde como índices de infecção hospitalar, taxas de mortalidade, reclamações de pacientes e suas consequências.

“O Brasil é um dos poucos países com um serviço de ouvidoria de saúde acessível aos pacientes, bem como um sistema de aquisição divulgado e protegido por lei, o que contribui significativamente para a transparência da experiência do paciente e para a governança”, avalia Boscolo.

Mas será que isso torna o sistema brasileiro de saúde suficientemente transparente? Essas medidas tiveram impacto na qualidade e no valor dos cuidados com a saúde? Os dados coletados são relevantes e úteis? O Brasil é capaz de produzir informações usando dados brutos de saúde?

Transparência acima da média

De acordo com o estudo *Uma abordagem inovadora: um caminho prático para aprimorar o setor de serviços de saúde por meio da transparência*, realizado em 32 países pela KPMG, pelo menos no que tange à transparência dos dados relativos aos serviços de saúde, o Brasil não está tão bem quanto os quatro países nórdicos que ocupam o topo do ranking (Dinamarca, Finlândia, Suécia e Noruega). Mas está ligeiramente acima da média mundial; aparece na 12ª colocação.

“Esse estudo analisou os cinco principais pilares da transparência no sistema de saúde”, esclarece Boscolo. “O primeiro deles é o da qualidade, que leva em conta a transparência nos critérios de avaliação do desempenho do fornecedor dos serviços, em especial a qualidade dos resultados e processos”, diz.

O segundo pilar é a experiência dos pacientes, que identifica a percepção do cliente em relação

Os cinco principais pilares da transparência no sistema de saúde



ao atendimento recebido e aos resultados de seus cuidados com a saúde.

Em terceiro lugar aparece o pilar do desempenho financeiro, que avalia a transparência de preços e pagamentos, bem como a natureza pública das prestações de contas das organizações de saúde.

O quarto pilar é o da governança, que considera aspectos como a transparência na tomada de decisões, na contratação de serviços, nos mecanismos de contabilidade, entre outros. E o quinto pilar, referente à comunicação de dados, mediu a qualidade do acesso e da salvaguarda dos dados individuais do paciente.

Todos os dados analisados são oficiais; foram divulgados pelos órgãos públicos dos países pesquisados. O Brasil obteve boas pontuações nos quesitos governança (81%), experiência dos pacientes (69%), finanças (67%) e dados pessoais de saúde (64%), ao passo que os resultados foram inferiores à média mundial em comunicação de dados (43%) e qualidade dos serviços (48%).

Entrevista

"Precisamos combater a corrupção"

Gláucio Pegurin Libório preside o Instituto Ética Saúde, um movimento voluntário de empresas criado em 2014 e liderado pela Associação Brasileira de Importadores e Distribuidores de Implantes (Abraidi)



Divulgação

Gláucio Pegurin Libório,
presidente do Instituto Ética Saúde

e pelo Instituto Ethos, com o intuito de promover uma cultura ética empresarial que gere ambientes de concorrência justos e transparentes na área da saúde.

Nessa entrevista, ele analisa o ambiente de negócios na área de saúde no Brasil e os papéis que caberiam ao Estado e ao mercado para regular o setor.

KPMG Business Magazine: O sr. pode fazer uma breve descrição sobre o ambiente de negócios na área da saúde hoje, no Brasil, nos segmentos público e privado, sob a perspectiva da ética e da transparência?

Gláucio Libório: O mercado vem sendo muito atacado. E temos que reconhecer a existência de corrupção e a falta de uma estrutura adequada de remuneração – no SUS, por exemplo, a remuneração é irrisória. Percebe-se a defasagem entre um estado e outro. Muitas vezes os distribuidores, sem ter muita estrutura, se desestabilizam



porque têm seus recebimentos postergados. Assim, é um setor que carece de transparência, com os produtos sendo onerados por desvios de conduta em relação aos médicos, taxas hospitalares (ou descontos financeiros nos pagamentos aos fornecedores ou ainda taxas de guarda e esterilização de materiais), e fornecimento de equipamentos suplementares à cirurgia. Hoje, o preço do nosso produto é impactado por muita coisa – mais do que deveria, quase sempre. É um ambiente desestruturado, sujeito a distorções e um palco excelente para a ocorrência de desvios. Observamos uma relação promíscua entre fornecedores e médicos, por exemplo. Estes últimos são treinados, na área cirúrgica, pelos distribuidores; também dependem deles para obter acesso aos instrumentais de que necessitam. Essa relação deveria ser vigiada. E isso vale tanto para a rede privada quanto para o SUS.

Em sua opinião, como o *Estudo de Transparência*, realizado pela KPMG, contribui para que os problemas existentes hoje na área de *Healthcare* sejam mais bem detectados e enfrentados?

Nosso mercado é muito particular. Só quem convive com ele no dia a dia tem noção do que acontece. Falo isso pela forma como as pessoas ficam estarecidas quando comentamos sobre esses bastidores. Um estudo desses, conduzido por pessoas que conhecem o mercado, é fundamental para estabelecer um ponto de partida para as soluções. Primeiro, você tem a índole de quem compra e vende; em segundo lugar, faltam leis. Temos leis contra a corrupção pública, mas não contra a prática de corrupção no setor privado.

Em sua opinião, quais são os papéis que devem ser desempenhados, respectivamente, pelo Estado

e pelo mercado, na busca de soluções para os problemas já identificados?

Necessitamos de agências reguladoras ágeis e sem comprometimento com o mercado ou com políticos. Hoje, fala-se abertamente que os cargos diretivos das agências são negociados em troca de apoio para as mais diversas pautas. É uma situação claramente fora do ideal. Também caberia ao Estado criminalizar a corrupção em todas as esferas, inclusive no mercado privado.

Vejo ainda a necessidade de investir maciçamente na informatização da rede. Hoje, em torno de 40% a 50% dos pacientes nem buscam os resultados de seus exames. E falta a implantação de *compliance* no serviço público. É imprescindível. Todos os serviços de saúde são vulneráveis. Precisamos, urgentemente, mudar essa situação. ■

A voz da experiência

Separação e integração de empresas exigem consultoria especializada. É a garantia de melhor resultado em operações que podem envolver bilhões de dólares

Os grandes conglomerados modernos são cada vez mais complexos. Em um mesmo grupo econômico encontramos marcas de ração para animais, macarrão, fralda, sabão, tintura para cabelos...

O que leva uma companhia a se desdobrar em tantas frentes pode ser desde o senso de oportunidade – por exemplo, a fabricante de alimentos infantis percebe o crescimento do setor pet e decide investir ali – até uma estratégia agressiva de ocupação de diversas frentes do mercado.

Nos bastidores dessas grandes companhias, inúmeras são as transações que viabilizam a aquisição de novas marcas e *expertises*. Em vez de começar do zero, pode-se ir ao mercado em busca do objeto de seu interesse. Nesses casos, ocorrem as separações e/ou integrações de empresas.

Um exemplo recente de separação entre empresas envolveu os gigantes Sanofi e Boehringer Ingelheim, ambas da área de *life science*. Neste caso, a Sanofi vendeu sua área de saúde animal e trouxe a de consumer *healthcare* da outra empresa.

“Foi um projeto global, que se estendeu por nove meses e teve o apoio da KPMG em quatro países”, explica Patrícia Molino, sócia da firma no Brasil. Ela é responsável por projetos de consultoria em

integração e separação de empresas da KPMG, um serviço ligado à área de Advisory – colocado sob os guarda-chuvas dos negócios de Deal Advisory e de Management Consulting, por sua complexidade.

Segundo Patrícia, cerca de 70% das transações de integração e separação de empresas ocorrem sem o devido planejamento, acarretando problemas que poderiam ser evitados se os *players* buscassem a consultoria adequada. “A *expertise* é especialmente importante no Brasil, um país de alta complexidade em razão de sua legislação restritiva, carga tributária elevada e outras características, inclusive culturais”, ela observa.

“Quando você compra ou busca uma empresa para comprar, você vai atrás de um valor, de um resultado. O papel dos especialistas é ajudar a evitar os tropeços comuns nesse caminho”, esclarece a sócia da KPMG. “A presunção de que se pode fazer sozinho ou a tentação de economizar no processo levam a erros que comprometem os resultados buscados. Nós temos a *expertise* para evitar esses erros”, ela explica.

Separação sem traumas

Os “tropeços” mencionados por Patrícia fazem com que apenas 10% das empresas globais sejam capazes de aumentar o valor do negócio em mais de 40% após a realização de uma operação de fusão, aquisição ou venda. Em um estudo realizado

pela KPMG Internacional com 162 executivos de companhias que tinham negócios realizados com valor superior a US\$ 75 milhões consta que parte relevante do sucesso das transações deve-se à realização adequada do processo de integração e separação das empresas. O levantamento indicou ainda a importância de os gestores calcularem e testarem sinergias durante o processo de negociação, avaliarem os riscos e oportunidades de integração durante a fase de *due diligence*, bem como planejarem de forma objetiva os cem primeiros dias pós-aquisição.

“A operação de integração ou separação das atividades de negócios pode maximizar as sinergias, potencializar o valor dos negócios, aumentar o valor da empresa mais rapidamente e tornar o processo o mais suave possível para todos os envolvidos, incluindo os acionistas, mas também os funcionários e clientes”, pontua Luis Motta, sócio-líder de Fusões e Aquisições da KPMG do Brasil. De acordo com ele, entre os erros mais comuns das transações que prescindem de consultoria especializada, incluem-se a falta de preparação e de análise de questões operacionais importantes como comunicação, marca, pessoas, processos fabris, administrativos, financeiros e contábeis.

Retomando o exemplo da transação da Sanofi com a Boehringer Ingelheim, Patrícia Molino cita a

importância de atentar para os aspectos regulatórios, uma vez que todas as vertentes de *life science* são fortemente controladas por leis, normas e portarias.

Renato Vilas-Boas, diretor Financeiro da Sanofi, reconhece que, por não ser um evento rotineiro, a separação de empresas não é um tema ao qual alguma companhia decida dedicar um departamento ou mesmo a mão de obra de algum especialista. “Em geral, as empresas não dispõem de times com a expertise requerida para lidar com tal operação”, ele explica. “A condução do processo sem a devida experiência e metodologia pode gerar atrasos custosos, bem como criar passivos e, em última instância, até levar ao cancelamento de uma operação”, diz.

“Também é fundamental manter o alinhamento, a coordenação e a harmonização dos processos e informações. Nesse sentido, um parceiro global torna-se fundamental”, acrescenta Vilas-Boas.

Ele ressalta, ainda, que uma operação dessa magnitude envolve inúmeras instâncias da companhia e diversas funções, como TI, RH, compras, industrial, comercial e finanças. “A KPMG aportou os elementos necessários aqui descritos, posicionando-se de forma ativa e provendo aconselhamento e método. Auxiliou, também, na execução de inúmeras etapas”, salienta o executivo da Sanofi.



Renato Vilas-Boas,
diretor Financeiro da Sanofi

Entrevista

Integração na Shell

Em 2016, o gigante anglo-holandês Shell anunciou a compra da BG Óleo e Gás por US\$ 53 bilhões. Na época, divulgou-se que a empresa resultante da união deveria quadruplicar a produção de óleo e gás no Brasil até o fim da década, transformando o país no principal mercado de exploração e produção da companhia.

O que pouca gente conhece é a complexidade de uma operação desse porte. “O Brasil, junto com a Austrália, é o maior *player* dessa aquisição”, conta Gustavo Bursztyn, diretor Financeiro da Shell Brasil Petróleo. Nesta entrevista, ele relata como foi importante contar com a consultoria dos especialistas da KPMG no processo de integração das duas companhias.

BM: O sr. poderia descrever qual foi a importância de ter especialistas da KPMG atuando no processo de integração da Shell?

Gustavo Bursztyn: Em primeiro lugar, quero ressaltar que um processo de integração envolvendo um negócio de mais de US\$ 50 bilhões é, muito provavelmente, algo único na carreira de quase todas as pessoas. Por isso, apesar de termos um time interno muito forte, desde o começo soubemos que seria importante contar com uma consultoria com a expertise específica para lidar com esse desafio. Uma vez que cada país seria responsável por seu próprio processo de integração, nós optamos, no Brasil, por trazer a KPMG desde o primeiro instante. A Shell conta com 90 mil funcionários, mas nós não tínhamos o conhecimento para gerenciar um projeto desse tamanho e, menos ainda, a certeza de cumprir todas as etapas no momento



Gustavo Bursztyn,
diretor Financeiro da Shell Brasil Petróleo

certo. A KPMG, então, assumiu esse gerenciamento e engajou as diferentes áreas dentro da Shell, certificando-se de que todas trabalhariam de maneira integrada. Ainda sob esse ângulo de planejar para implantar, uma boa estratégia traçada pela KPMG foi dividir a integração em duas etapas quase iguais, mas com menos riscos na parte inicial. Uma vez que o Brasil responde por 10% do Grupo Shell no mundo todo, imagine o impacto dos negócios realizados por aqui perante os nossos acionistas e a nossa presença global. Agora, já cumprimos a primeira etapa, que envolveu ativos menores. Isso nos permitiu testar o processo, que vem sendo replicado na segunda etapa, com ativos maiores. O sucesso desse modelo foi tão grande que estamos trocando experiências com outros países do grupo, como Bolívia, Trinidad Tobago, Noruega, Egito e Cazaquistão

Qual foi o maior desafio enfrentado na integração?

Lidar com os riscos não conhecidos no início do processo. Você lida muito com terceiros, empresas e órgãos independentes que estão vivendo seu dia a dia. Requerimentos e mudanças de processos por parte dos órgãos reguladores também afetam a programação. ■

DNA de sucesso e empreendedorismo

Levantamento aponta preocupação em melhorar a governança corporativa das organizações familiares, e certa dose de otimismo apesar da crise

A preocupação com a governança corporativa é cada vez maior entre as empresas familiares brasileiras, revela a segunda edição da pesquisa *Retratos de família - um panorama do histórico e perspectivas futuras das empresas familiares brasileiras*, realizada entre o final de 2016 e início de 2017 pela KPMG no Brasil, com o apoio do ACI Institute e do Board Leadership Center.

Respondida por aproximadamente 200 entrevistados, majoritariamente donos ou altos executivos de empresas nacionais de médio e de grande portes –, a pesquisa revela algumas peculiaridades das organizações familiares brasileiras e estabelece parâmetros de comparação com empresas similares de outros países. “Somos especialmente parecidos com a Europa, onde as famílias que controlam empresas fazem questão de se manter nesse papel. Já nos Estados Unidos, é comum que as empresas agreguem outros sócios para poderem crescer”, explica Sebastian Soares, sócio da KPMG no Brasil. “Mas, enquanto as organizações familiares europeias já estão na sétima, oitava geração, as brasileiras têm menos tempo de vida. Ou seja, o processo de sucessão, que

antes não suscitava tanta preocupação ou que não estava no radar dos empreendedores que iniciaram seus negócios agora é bastante valorizado, o que coloca as questões de governança corporativa e sucessão em primeiro plano”, ele ressalta.

Os respondentes da pesquisa mostraram-se convictos de que uma estruturação cada vez melhor e mais sólida – livre de fraudes, sem exposição a riscos que possam ameaçar o meio gerador de riqueza da família – é absolutamente essencial. E, com essa visão, muitas dessas organizações estão buscando criar conselhos de administração que contem com os membros mais experientes da família – antigos gestores, por exemplo – e conselheiros independentes.

“Também estamos vendo surgir cada vez mais comitês de suporte a esses conselhos, observa Sidney Ito, sócio da KPMG no Brasil. “Assim, na medida que as novas gerações vão chegando, os mais antigos migram para o conselho de administração, ao qual somam-se conselheiros de mercado”, ele explica.

No dia a dia da organização, percebem-se também algumas mudanças. Desse modo, ao mesmo tempo em que a família empenha-se



Somos especialmente parecidos com a Europa, onde as famílias que controlam empresas fazem questão de se manter nesse papel





KingaShutterstock

em manter o controle, ela também se preocupa em trazer profissionais (como CEOs, conselheiros independentes, diretores financeiros) de mercado, para ter mais força no dia a dia e no delineamento das estratégias que lhe permitirão competir, crescer e ampliar mercados.

“E não adianta você colocar o controle só no dia a dia, é preciso melhorar o controle em nível gerencial, com foco na cultura corporativa”, observa Ito. “Falo de componentes como ética e conduta, gerenciamento de risco, controles internos. É preciso que certos valores venham de cima e possam ser disseminados à todos nas empresas. Vale lembrar que, em empresa familiar, o dono funciona como um

modelo que poderá inspirar cada colaborador, sempre de cima para baixo”, ele afirma.

Crédito escasso

A pesquisa *Retratos de família* também reflete fortemente o cenário vivido pelo país como um todo. No primeiro levantamento, efetuado no segundo semestre de 2015, o acesso ao crédito não era mencionado como um obstáculo importante. Já na edição mais recente ficou claro que as fontes de recursos secaram ou se tornaram menos acessíveis.

Os objetivos para os quais essas linhas de crédito são buscadas também mudaram muito. Na pesquisa de 2015, os empresários falavam principalmente em investimentos

futuros. Agora, busca-se capital de giro – ou seja, a prioridade é manter o próprio negócio funcionando, com o pagamento em dia dos fornecedores, funcionários e até dos juros bancários.

Mas a maior dificuldade de acesso ao financiamento e as inúmeras dificuldades próprias de um país em crise não têm abalado tanto assim a confiança dos gestores: por incrível que pareça, o otimismo até está maior na atual pesquisa, em comparação com a primeira. “É como se os empresários soubessem que, depois da tempestade, vem a bonança – ou seja, quem se mantiver firme agora estará com força total para aproveitar o futuro mais próspero que todos nós almejamos construir”, conclui Soares.

"Tradição de empresa ética e inovadora"

Uma das maiores redes de varejo do país, o Magazine Luiza abriu capital em 2011. Está na terceira geração de herdeiros e adotou o sistema misto em seus Conselhos de Administração e Fiscal, mesclando membros da família a executivos que fizeram carreira dentro da própria rede e especialistas captados no mercado. Nesta entrevista, Carlos Renato Donzelli, diretor-executivo do Magazine Luiza, comenta essa experiência.

Estima-se que, no Brasil, de cada 100 empresas familiares, 30 sobrevivem à segunda geração de herdeiros e apenas cinco chegam à terceira. No atual cenário macroeconômico, em que fusões e aquisições acontecem com frequência, qual tende a ser o "futuro" do Magazine Luiza? Persistirá como empresa familiar?

O Magazine Luiza tem a felicidade de já contar, no seu negócio principal, com a ascensão da terceira geração em seu comando. Somos uma empresa com 60 anos e a atual geração ambiciona chegar aos 100 anos mantendo o DNA de empresa ética, sustentável e inovadora, que, por meio de suas atividades, leva a muitos o que antes era privilégio de poucos.

Vocês abriram capital em 2011. Foi um passo válido, em sua opinião?

Abrir capital foi um processo natural para uma empresa que se preparou ao longo da sua história. Buscamos as melhores práticas de governança, fizemos sociedades por meio de nossas subsidiárias e recebemos aporte de um *private equity*. Além disso, a abertura de capital contribuiu como um dos pilares para estarmos aptos ao processo de transformação digital que está em curso.

Quais boas práticas de governança corporativa foram implementadas

ou aprimoradas neste processo?

Posso destacar a participação de membros externos no nosso Conselho de Administração, a criação do Conselho Fiscal, a formação dos comitês de assessoramento ao Conselho de Administração, entre outras atividades.

Como está composta a estrutura organizacional da empresa, no que se refere, por exemplo, ao percentual de integrantes da Diretoria que também são membros da família e aqueles que são profissionais de mercado, captados externamente? Você considera que o Magazine Luiza é um modelo de empresa familiar profissionalizada?

No processo de governança, desde 1992, a companhia estruturou a organização para que fossem criadas duas holdings para abrigar os acionistas das duas famílias que deixavam a operação, e também a separação em dois ramos de negócios: aqueles que possuíam relação com o Magazine Luiza e os demais. Naquele momento, a fundadora Luiza Helena Trajano assumiu a Superintendência e deu início ao processo de profissionalização da companhia. Quanto à participação de executivos da família, é bem pequena em relação aos demais executivos. Acredito que a companhia soube balancear membros da família, executivos que desenvolveram suas carreiras dentro da companhia e executivos captados do mercado. Em minha opinião, a quantidade não deveria ser o fator a ser observado, e sim a capacidade de liderança e transformação desses executivos, respeitando a cultura da companhia, seus valores éticos e princípios. Honestamente, não gosto de definir modelo, mas é inegável que um dos fatores que trouxeram a empresa até aqui foi que, em todas



Carlos Renato Donzelli,
diretor-executivo do Magazine Luiza

as circunstâncias e por todas as gerações, os objetivos da empresa sempre foram colocados acima dos interesses pessoais dos acionistas.

Como você caracteriza a cultura corporativa do Magazine Luiza? Como as questões de ética e conduta fazem parte dos valores da empresa?

É uma cultura voltada ao ganhanha, em que as relações acontecem olho no olho. É uma empresa de portas abertas, em que os canais de comunicação, as reuniões semanais (Rito de Comunhão) e a TV Corporativa (TV Luiza) privilegiam a comunicação direta, sincera e transparente, primando pelo acesso à informação. Para que a empresa atinja seus objetivos, todos sabem o que se espera de cada um, desde o funcionário com a mais simples função até a presidente do Conselho. Quanto às questões éticas, a companhia possui, entre outras coisas, um Manual de Ética e Conduta com mais de 20 anos de existência, conhecido pelos seus 20 mil colaboradores. Um ponto que merece destaque e que talvez reflita melhor a cultura da companhia, é o que está escrito no crachá de todos os colaboradores: "Faça aos outros o que gostaria que fizessem a você". ■



Retratos de Família

Um Panorama do Histórico e Perspectivas das Empresas Familiares Brasileiras.

Pesquisa 2017 - 2ª edição

Gestão: "Hoje, 53% das empresas familiares brasileiras possuem um Conselho de Administração."

Crédito: "43% das organizações tiveram dificuldades de acesso a financiamento nos últimos seis meses."

Perspectiva: "Apenas 31% das empresas pretendem contratar um executivo de mercado para ocupar a Presidência no futuro."

Um poderoso benchmarking sobre as práticas de governança dessas organizações no Brasil. Para conhecer a pesquisa na íntegra, acesse www.kpmg.com.br

KPMG Board Leadership Center

Exploring issues. Delivering insights. Advancing governance.

© 2017 KPMG Auditores Independentes, uma sociedade simples brasileira e firma-membro da rede KPMG de firmas-membro independentes e afiliadas à KPMG International Cooperative ("KPMG International"), uma entidade suíça. Todos os direitos reservados.





O desafio da segurança nos bancos digitais

Os primeiros bancos 100% digitais do Brasil enfrentam os desafios de garantir a segurança do cliente e da instituição financeira, além de corresponder às exigências do Banco Central



Talões de cheque, envelopes contendo o salário em cédulas, ordens de pagamento enviadas por telex... Se existisse um “Museu das Instituições Financeiras”, todos esses elementos já estariam lá. E, com o crescente uso de aplicativos *mobile* para efetuar transações de compra e venda, podemos supor que, muito em breve, os cartões de banco também serão autênticas “peças de museu”.

E as agências bancárias? Será que também elas estão caminhando para o fim?

Talvez ainda seja cedo para dizer que sim. Mas os bancos virtuais já

são uma realidade. No Brasil, duas instituições financeiras se enquadram nessa classe: o Banco Cetelem, que pertence ao BNP Paribas, e o Banco Original.

O Cetelem marcou o início de suas atividades no mercado nacional em 1999, oferecendo cartões de crédito. Hoje, atua em conjunto com diversas redes do varejo em segmentos como supermercados e depósitos de material de construção, eletroeletrônicos e e-commerce, além do crédito consignado. Funciona como um banco para se buscar crédito e financiamento, mas não exatamente para se abrir e movimentar uma conta.

“

A *cyber security* é parte crucial do nosso negócio e recebe investimentos significativos em tecnologias, pessoas e processos 77

Wanderley Baccala,
CIO do Banco Original



A necessidade de *cyber security* é ainda maior quando falamos de um banco que só existe virtualmente 

Diego Freitas, senior manager Cyber Security da KPMG no Brasil

Já o Banco Original é exatamente igual a qualquer outro banco – exceto pelo fato de não contar com agências físicas. Tudo nele é digital: a ideia é atender à crescente parcela de brasileiros que preferem resolver absolutamente tudo pela internet. “Somos um banco 100% digital no varejo. Assim como todas as instituições financeiras que operam no Brasil, o Original segue as normativas definidas pelo Banco Central. E especialmente, para nós, a Resolução 4.480, que trata do processo de abertura e encerramento de contas por meio eletrônico”, explica Wanderley Baccala, Chief Information Officer (CIO) do Banco Original. “E atendemos a todos os públicos. Quem se identificar com a nossa proposta pode abrir uma conta conosco”, ele acrescenta.

Proposta futurista

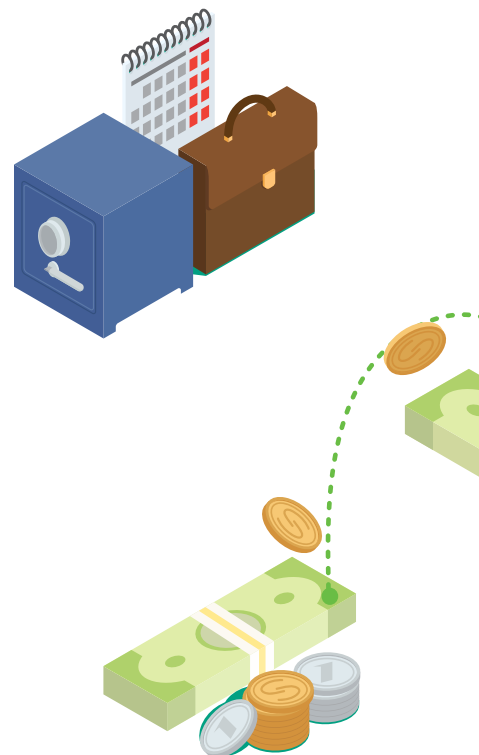
A “rotina” da relação banco-cliente tem um quê de futurista: videoconferência com o gerente da conta, realização de transações por comando de voz, depósitos de cheque por imagem e até um “gerenciador financeiro original”, ferramenta que categoriza os gastos automaticamente e contribui para a gestão financeira, o planejamento e o controle orçamentário do cliente.

“A proposta é muito boa porque o mundo está cada vez mais digitalizado. Porém, a necessidade de *cyber security* é ainda maior quando falamos de um banco que só existe virtualmente”, comenta Diego Freitas, senior manager Cyber Security da KPMG no Brasil –, área que capitaneou a implantação do serviço de segurança virtual tanto no Cetelem quanto no Original.

O aplicativo do Banco Original, compatível com iOS e Android e disponível desde meados de 2013, conta com uma plataforma específica para a validação de dados. “A KPMG nos auxiliou na revisão das definições de segurança para os canais (internet banking e mobile) e da arquitetura de infraestrutura interna do banco, além da formatação e realização de testes de segurança nos sistemas internos e externos da entidade”, relata Baccala. “A cyber security é parte crucial do nosso negócio e recebe investimentos significativos em termos de tecnologia, pessoas e processos. Temos que proporcionar aos nossos clientes o nível de confiabilidade adequado para transacionar em nossos canais, com garantia”, ele salienta.

A plataforma do Original dispõe de mecanismos de confirmação baseados em recursos de Big Data

e em informações obtidas nas redes sociais. Softwares com detectores de imagem, por exemplo, analisam se a imagem do vídeo corresponde à dos documentos enviados pelos clientes. O objetivo é permitir que tudo, literalmente tudo – transferências,



expansão de crédito, recebimentos –, seja feito com base em uma relação de confiança estabelecida virtualmente. “O cadastramento do correntista, a coleta de assinaturas – que fica a cargo de um funcionário enviado pela instituição à casa do cliente – e demais procedimentos comuns a qualquer banco precisam ser perfeitamente seguros. E conseguimos realizar isso”, esclarece Freitas. “Os estudos para evolução na usabilidade, velocidade e segurança são constantes e acompanham a velocidade de lançamento de novos produtos e funcionalidades dos sistemas”, adiciona Baccala.

Legislação

Desde abril de 2016, o Conselho Monetário Nacional (CMN) autoriza a abertura e o fechamento de contas pela internet. O objetivo da medida é incentivar a população a utilizar ainda mais os serviços dos bancos. Em cidades pequenas, por exemplo, é comum que só haja bancos estatais e uma ou duas instituições financeiras de grande porte. A possibilidade de usar bancos virtuais amplia o leque de opções para a população.

Com o objetivo de evitar crimes como fraude e lavagem de dinheiro, a lei exige que as instituições bancárias tenham um controle rígido sobre a identidade de seus clientes. Eles são mesmo quem afirmam ser? Estão vivos? As informações que fornecem

são verdadeiras? “O trabalho de cyber security é uma via de mão dupla: deve tanto garantir a segurança do cliente na sua relação com o banco, como assegurar que a instituição financeira não será ludibriada por pessoas de má-fé”, observa Freitas.

Ele afirma que a estrutura de assinatura digital existente empresta legitimidade e segurança às transações eletrônicas. Hoje, o correntista pode armazenar o certificado no chip do telefone, por exemplo, e movimentar sua conta de onde quiser, da maneira que preferir. Também pode fotografar seus documentos e mandar os arquivos ao banco de forma digital, sem a necessidade de receber a visita de um gerente. ■





Operação Carne Fraca: o dia seguinte

Falhas em governança e *compliance* comprometeram a imagem de um dos setores mais importantes da economia brasileira. Passado o auge do escândalo, impõe-se a necessidade de corrigir rumos

André Luiz Monaretti, sócio-líder de Agronegócio da KPMG no Brasil
Rafael Klug, sócio da KPMG do Brasil

A Índia possui o maior rebanho bovino do mundo, mas não o explora comercialmente. Essa fato coloca o Brasil na liderança dos rebanhos comerciais, com mais de 215 milhões de cabeças, segundo o IBGE.

O mercado interno é o principal consumidor desse produto (38,6 kg por habitante, ao ano), e apenas 20% (cerca 1,5 milhão de toneladas) destinam-se às exportações. Estas encerraram 2016 com faturamento de US\$ 5,5 bilhões e responderam

por aproximadamente 3% das exportações brasileiras, 6% do PIB nacional e 30% do PIB do agronegócio, com um movimento superior a R\$ 400 bilhões.

Além da seu peso econômico, a pecuária bovina também é sinônimo de desenvolvimento tecnológico, pois foi um dos setores que mais se modernizaram nos últimos anos. Seu efetivo praticamente dobrou nas últimas quatro décadas, enquanto a área de pastagens avançou pouco e até se retraiu, em algumas regiões.

Agronegócio

Traduzindo em números, entre 1990 e hoje, a área ocupada com pastagens caiu de 188 milhões para 167 milhões de hectares, ao mesmo tempo em que o rebanho aumentou em 70 milhões de cabeças.

A comparação entre esses dados – produção X crescimento das áreas de pastagem – indica um grande salto em produtividade. Hoje, nosso custo de produção é inferior ao de nossos principais concorrentes, tais como Austrália, Nova Zelândia, Canadá, Uruguai e Argentina.

Não é só no campo que o setor brasileiro de carnes tem força e passa por aprimoramento constante. Todo o setor de beneficiamento do produto, desde o transporte e abate do gado até a efetiva transformação da matéria-prima em mercadorias dos mais variados tipos, obedece a uma legislação moderna e rigorosa.

Mesmo assim, quando a Polícia Federal deflagrou a Operação Carne Fraca, o Brasil e o mundo descobriram, estarecidos, que alguns estabelecimentos valiam-se de substâncias cancerígenas para maquiar o aspecto físico de alimentos vencidos e estragados e que materiais impróprios para



Divulgação

Rafael Klug, sócio da KPMG do Brasil

consumo eram adicionados em lotes de frango, dentre outras irregularidades.

As denúncias impactaram todo o setor, gerando também reflexos na economia nacional. De acordo com pesquisa do Datafolha, 30% dos paulistanos que comem carne disseram ter reduzido o consumo do alimento após a divulgação da operação Carne Fraca.

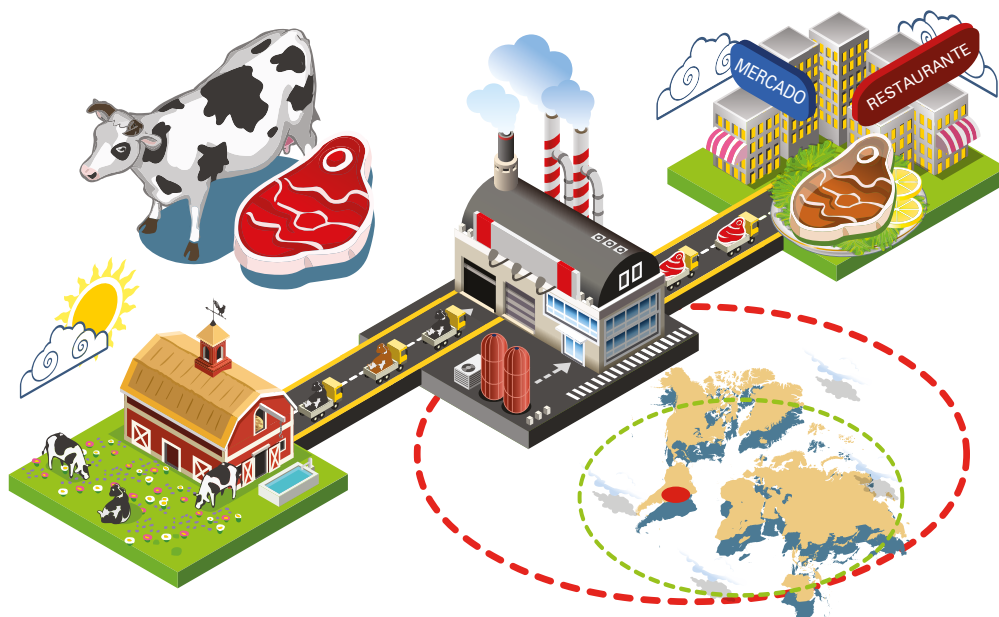
Ao observarmos o ocorrido, fica muito claro que aspectos primários de uma boa governança corporativa não foram seguidos por essas empresas, o que ocasionou uma crise de imagem gigantesca, que atingiu todo o setor. Ressaltamos que o papel da governança é muito maior que o de simplesmente cumprir com exigências do governo, pois ela se presta, sobretudo, a preservar a empresa, a marca e a relação dela com o público.

Controles existem e são seguidos

Ao analisarmos toda a cadeia produtiva, vemos que as empresas brasileiras do setor seguem inúmeras normas de controle zootécnico para garantir a qualidade do produto.

As boas práticas se iniciam com melhoramento genético, passam por pastagem, sanidade animal, nutrição e chegam à rastreabilidade. Todas essas etapas acontecem apenas na propriedade rural. Após essa primeira fase, já na agroindústria, ainda existem controles de qualidade reconhecidos mundialmente no que diz respeito ao transporte, abate,

Todo o setor de beneficiamento do produto, desde o transporte e abate do gado até a transformação da matéria-prima em mercadorias, obedece a uma legislação moderna e rigorosa





Gondarov_Artem/Shutterstock

processamento e distribuição para comercialização.

Além disso, a lei que rege a fiscalização de produtos de origem animal exige, para que as mercadorias possam ser comercializadas e exportadas, a certificação SIF (Serviço de Inspeção Federal), que é obtida mediante o cumprimento de uma série de requisitos técnicos e de higiene. Dentre os parâmetros, inclui-se a vistoria regular de todo o processo, feita por fiscais que ficam alocados nos frigoríficos. Esses profissionais acompanham etapas como o abate e o processamento. Entretanto, a fiscalização não se dá apenas na esfera federal. Há ainda os Serviços de Inspeção Estaduais (SIEs) e os Serviços de Inspeção Municipais (SIMs), exigidos para a comercialização das carnes nos estados e municípios, respectivamente.

Diante do exposto, vale perguntar: se o setor de agronegócio possui inúmeras práticas, o que aconteceu para gerar essa crise? A

resposta é simples: a falta de uma boa governança em determinados frigoríficos foi fundamental para que controles internos não fossem seguidos.

Comitês de auditoria

Pesquisa realizada pelo ACI Institute, em parceria com o Board Leadership Center da KPMG, indicou que, no Brasil, apenas 9% dos comitês de auditoria – que têm como responsabilidade principal supervisionar a gestão e os processos internos – consideram maduro e robusto o sistema de gerenciamento de risco implantado em suas empresas. Quando observamos os dados mundialmente, há um aumento no percentual, chegando a 38%.

Esse cenário se torna mais preocupante quando 42% dos pesquisados informam que o sistema de gerenciamento de riscos existe, mas requer melhorias substanciais (essa sensação foi relatada por 48% dos integrantes de comitês de auditoria brasileiros

– e, destes 37% informaram que ele ainda se encontra em fase de desenvolvimento.

A operação realizada pela Polícia Federal escancarou falhas graves, que não poderiam ocorrer jamais. Às empresas do setor cabe fazer desse limão uma limonada, investindo seriamente em governança, *compliance*, boas práticas. Da mesma forma que a divulgação de maus procedimentos impactou as empresas, todo o setor de atuação e a própria população, a correção de rumos se refletirá em bons resultados futuros. Em um cenário global de instabilidades econômica, política e financeira, o maior desafio dos líderes empresariais tem sido se manterem competitivos e inovadores, sem deixar de tomar decisões estratégicas, que incluem boas práticas de governança, e conduzir os negócios de modo sustentável. A pecuária brasileira, em sua imensa maioria, tem feito isso – e aos *players* que saíram de sintonia só restam dois caminhos: abandonar o setor ou aderir às boas práticas. ■



chombosan/Shutterstock

Transformar é preciso

No Brasil e no mundo, líderes empresariais estão cada vez mais cientes de que será necessário renovar-se e reinventar-se continuamente, para fazer frente às exigências de clientes e a uma concorrência que não para de mudar

Oliver E. Cunningham, sócio da KPMG no Brasil

Business Transformation: o termo, autoexplicativo, refere-se ao processo de transformação que, cada vez mais, as empresas são obrigadas a observar para se manterem competitivas e aptas a fazer frente aos desafios do mercado.

Lidamos, hoje, com clientes cada vez mais exigentes. Eles

fazem questão de respostas rápidas para suas necessidades e dão pouca margem para dúvidas. Global e localmente, o cenário se repete: temos de ser rápidos na compreensão das demandas e não podemos mais nos permitir o luxo de longos aprendizados. O metabolismo das empresas está acelerado como jamais esteve.

Negócios tradicionais precisam se reinventar se quiserem sobreviver às concorrências de seus pares e das *start ups* – estas, dia após dia, lançam novos players no mercado, propõem novas soluções e abordagens, mexem com o *status quo*.

A transformação corporativa reflete, assimila e expressa uma

série de questões contemporâneas, que são um reflexo da própria sociedade atual – temos a revolução digital, o impacto de novas tecnologias disruptivas, as demandas por uma economia mais sustentável e compartilhada, as expectativas dos clientes, a evolução dos consumidores, as políticas regulatórias em constante progresso e mutação. A sobrevivência das empresas, sua expansão e seu futuro dependem, mais que nunca, da capacidade de seus gestores definirem um futuro, uma meta – e saberem, ou terem especialistas que os ajudem a definir –, o caminho certo a ser trilhado rumo às metas estabelecidas.

Business Transformation é algo necessário, iminente e que depende do engajamento efetivo de líderes e gestores empresariais. Essa é uma das conclusões do *Estudo Global de Transformação*, realizado entre dezembro de 2015 e fevereiro de 2016 pela KPMG. Com base nos depoimentos de mais de 1.600 altos executivos atuantes em organizações de 16 países, o Estudo demonstra que 96% das companhias de todo o planeta estão vivenciando alguma fase de transformação – e, destas, pelo menos metade afirma ter completado pelo menos uma ação de transformação nos últimos 24 meses.

Tal fluxo de atividades sugere que a maioria das organizações está, corretamente, repensando as informações básicas dos seus modelos de negócio e introduzindo mudanças que podem levar ao aprimoramento de seus métodos e sistemas. Porém, menos da metade dos executivos ouvidos disse ter condições de realizar um “valor

sustentável” a partir da transformação de seu negócio; 47% disseram ser possível extrair e manter o valor planejado oriundo de uma futura ação de transformação; 51% afirmaram ser capazes de gerar conquistas oriundas de transformação no curto prazo; e 34% admitiram que, em experiências anteriores de *business transformation*, suas organizações não atingiram o que era pretendido.

Nesse último caso – a falha em chegar ao resultado esperado –, os executivos mencionaram dificuldade para entender a complexidade do modelo operacional e 37% reconheceram ter subestimado as mudanças do modelo operacional, necessárias para afetar a transformação em toda a organização. Além disso, 31% relataram que suas organizações não conseguem implementar processos, gerenciamento e orçamentos formais de inovação; 28% apontaram a própria cultura organizacional como uma barreira para a execução; e 30% queixaram-se da própria herança tecnológica. Neste último caso, pode-se deduzir que, quando um processo de transformação é iniciado com foco

Reuniões presenciais, representantes em cada praça, cada vez mais essas práticas perdem espaço



Oliver E. Cunningham,
sócio da KPMG no Brasil

em uma tecnologia específica e não com vistas a um objetivo estratégico, as chances de fracassar são duas vezes maiores.

Os altos executivos ouvidos nesse Estudo também se declararam “atentos” aos riscos e às oportunidades que, de forma quase sempre muito rápida, descortinam-se no horizonte de sua área de atuação, mas admitiram não dispor da competência necessária para responder de forma eficaz a essas “janelas”.

Está claro, portanto, que os líderes empresariais não somente reconhecem a urgência da transformação, como sabem que esta não pode ser apenas um esforço estanque, destinado a resolver um desafio específico ou restrito. Entre eles, há quase uma unanimidade quanto à importância de suas organizações criarem mecanismos que lhes permitam reagir eficazmente ao estímulo externo e manter-se em constante evolução. Conforme definiu

Stephen G. Hasty, Jr., líder global de Transformação da KPMG, “os líderes empresariais estão tendo de lidar com sérias barreiras para atingir suas metas e, ainda, fazer frente às enormes disrupções em tecnologia, as preferências e as demandas dos clientes.”

Cultura da mudança

Reuniões presenciais, representantes organizacionais em cada praça, o olho no olho entre fornecedor e cliente – cada vez mais, essas práticas, outrora vistas como parte inerente do negócio, perdem espaço.

O mundo está mudando digitalmente. Novos canais e novas formas de comunicação ganham espaço. A demanda atual diz respeito ao acesso a informações de alta qualidade e o cliente a exige como e quando quiser – o meio que possibilitará não é tão importante; o resultado, sim.

Desse modo, para ter sucesso no ambiente atual, as empresas devem trabalhar no aprimoramento da sua

capacidade de captar conteúdos, processá-los e dar vida a uma série de *insights* que, de fato, farão a diferença para seu público-alvo. De acordo com a pesquisa da KPMG, são três os “fatores críticos” para o sucesso da transformação do negócio: 1) o foco no cliente, que está cada vez mais poderoso e bem informado; 2) a inovação contínua e por longo prazo; e 3) aprender a prosperar em momentos de mudança.

O foco no cliente é, visivelmente, o grande diferencial. Conforme observa Margaret Cowle, líder de Transformação da KPMG na Região Ásia-Pacífico, a transformação faz sentido na medida em que ela agrega qualidades e experiências que serão percebidas e valorizadas pelos clientes.

Por exemplo: a inovação contínua deve ser incorporada à cultura e à estrutura das organizações, de modo a agregar vantagens competitivas duradouras, com base em insights sobre o

que os clientes de hoje – e os de amanhã – efetivamente almejam. Essa meta ambiciosa requer que os executivos permaneçam atentos às mudanças globais e ao surgimento de tecnologias disruptivas, e que deem respostas rápidas a esses movimentos. Além de, muitas vezes, adiantarem-se às novidades do mercado e aos marcos regulatórios, criando anseios ao invés de simplesmente correr contra o tempo para tentar supri-los.

No interior das empresas, é importante que se cultive o apreço pelas mudanças, de tal forma que todos os profissionais estejam cientes de que as demandas e as tecnologias estarão em constante transformação, e que cada um deverá empenhar-se em sua própria reciclagem, sem acomodação. Aos executivos, cabe recrutar as pessoas certas, prover o time com programas de capacitação e desenvolver políticas favoráveis à retenção de talentos.

Em resumo: transformar é preciso. E fazer isso da maneira certa é essencial. ■



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

Anticipate tomorrow. Deliver today.





CEO Outlook 2017

Tenha acesso a um retrato fiel das principais preocupações, prioridades e expectativas dos CEOs que atuam em âmbito nacional, regional (América Latina) e global.

1.200 CEOs de todo o mundo

271 CEOs da América Latina

50 CEOs brasileiros

O CEO Outlook é o principal e mais relevante estudo produzido pela KPMG, que em 2017, apresenta-se de maneira inédita em três recortes detalhados com foco em Brasil, América Latina e mundo. Conseguimos traçar um retrato fiel das principais preocupações, prioridades e expectativas dos CEOs que atuam em escala mundial, regional e local em relação ao crescimento dos negócios, aos desafios que eles enfrentam e às suas estratégias para planejar o sucesso de suas organizações nos próximos anos.

Acesse: www.kpmg.com.br/ceooutlook

#CEOoutlook

