



# KPMG Business Magazine

Edição 37 - 2016

# Desafios das Olimpíadas

Sidney Levy, Diretor Geral da Rio 2016, conta como funciona a organização dos jogos, que acontecem pela primeira vez na América Latina

#### **Rumos do turismo**

Setor aposta na tecnologia

#### **Carros conectados**

Indústria 4.0 chega às montadoras

#### **Estoque de imóveis**

Mercado precisa gerar liquidez

[kpmg.com/BR](http://kpmg.com/BR)





# Conhecimento com foco em resultados, inovação e talentos

**O mundo empresarial é complexo e exige das organizações um trabalho incansável em busca de novas estratégias e atualizações.**

**A KPMG presta serviços de Audit, Tax e Advisory, e conta com um time de profissionais para ajudar os clientes a alcançarem resultados reais.**

[kpmg.com/BR](http://kpmg.com/BR)

    / kpmgbrasil



# Editorial

## Hora da largada

Faltam poucos meses para o início dos Jogos Olímpicos no Rio de Janeiro, os primeiros realizados na América do Sul. Que responsabilidade organizar um evento dessa envergadura! Primeiro, pela própria complexidade que o envolve; segundo, porque todas as atenções do mundo estarão voltadas para ele.

Acreditamos que o País, especialmente o Rio de Janeiro, estará bem preparado para recepcionar os Jogos. Nossa reportagem conversou com o diretor-geral da Rio 2016, Sidney Levy, para conhecer os desafios de gestão e as principais ações do comitê organizador em várias vertentes que envolvem o preparo dos Jogos: logística, segurança, capacitação de equipes de trabalho, mapeamento de riscos, telecomunicações e tecnologia da informação. A leitura dessa reportagem é uma boa oportunidade para conhecer um pouco mais dos bastidores desse tão esperado evento.

Nesta primeira edição do ano, adentramos em diferentes setores e conversamos com diversos players para conhecer suas perspectivas, seus desafios e por quais meios

buscam enfrentar as adversidades que lhes são apresentadas. Em turismo, o desenvolvimento da tecnologia, prestações de serviços auxiliares às viagens e investimento na capacitação dos agentes têm ajudado na fidelização dos clientes; já a indústria automotiva passa por uma intensa mudança de paradigma, com a conectividade e a digitalização tornando-se prioritárias; o setor de óleo e gás tem expectativas de retomada de mercado com novas medidas governamentais; e o setor de imóveis busca se readequar em meio aos estoques e aos distratos que marcaram 2015.

Depois dessas reportagens, seguimos mais confiantes no velho ditado que diz que toda crise representa uma oportunidade. Certamente, essas empresas se fortalecerão após este turbulento período.

Confira, também, conteúdo sobre nossas pesquisas e estudos de mercado.

Aproveite a leitura!

**Pedro Melo**  
Presidente

# Sumário

22



## CAPA

### Olimpíadas 2016

Faltam menos de 150 dias para o início dos Jogos Olímpicos no Rio de Janeiro, os primeiros da América do Sul. O diretor geral do Comitê Rio 2016, Sidney Levy, explica os principais desafios para a organização do evento, como gestão, logística, infraestrutura em telecomunicações, segurança e capacitação de pessoal.

6



8



14



18



30



34



40



44



## Radar KPMG

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

## Turismo em transformação

As estratégias das agências para se adequar a um mercado de rápidas mudanças tecnológicas e concorrência acirrada

## Governança corporativa em evolução

Estudo do ACI Institute do Brasil traça um panorama das práticas de governança nas empresas de capital aberto

## Rumo ao compliance

Encontro Alumni propõe abordagem sobre ética aos alunos e ex-alunos do programa Risk Compliance da KPMG

## Mercado em xeque

Executivos do mercado imobiliário otimizam gestão para ganhar fôlego até a chegada de um novo ciclo de investimentos

## Era da indústria 4.0

Especialistas comentam as mudanças do setor automotivo para um ambiente cada vez mais integrado tecnologicamente

## Atualizações do setor de óleo e gás

Guia ajuda investidores a entender as principais mudanças fiscais desse mercado que, apesar de conturbado, tende a melhorar

## Risco global

Combate à fraude e à corrupção se tornou um grande desafio para as empresas no mundo todo, aponta pesquisa



Foto de capa: Sidney Levy, diretor geral da Rio 2016  
Crédito: Rio 2016/Alex Ferro

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

**Conteúdo, projeto gráfico e diagramação:**

Gaudí Creative Thinking

**Editora responsável:**

Kelly Carvalho / MTB 42.668

# Radars KPMG



Shutterstock/AlexLMX



## Liderança em cyber security

A KPMG Internacional foi indicada como empresa líder em serviços de consultoria sobre segurança da informação pela publicação Forrester Research. A companhia obteve a melhor pontuação geral, considerando estratégia e oferta de serviços.



<http://goo.gl/iHzc6d>

Divulgação



## Empoderamento feminino

A KPMG levou o bronze no prêmio WEPs Brasil 2016, voltado para o empoderamento da mulher no território brasileiro e para a promoção da equidade de gênero. Veja fotos da premiação, realizada em 29 de março.



<https://goo.gl/ZSM6yD>

Shutterstock/Mirviva Studio



## Solução farmacêutica

Exportar tornou-se uma alternativa para este setor, que viu sua capacidade ociosa aumentar devido à baixa demanda brasileira. Artigo trata do Regime Especial Aduaneiro para diminuir os custos e maximizar os benefícios para o fabricante.



<http://goo.gl/PnHRCI>

Divulgação



## Avanços em governança

Estudo do ACI Institute apresenta panorama das práticas de governança corporativa nas empresas de capital aberto nos últimos dez anos. "A Governança Corporativa e o Mercado de Capitais", está disponível para download.



<http://goo.gl/wnav7K>



Divulgação

## Atualização técnica

O guia Sinopse Contábil e Tributária 2015 traz a atualização sobre as principais normas de contabilidade e de legislação tributária. Em sua 15ª edição, tem como objetivo auxiliar no entendimento e na aplicação das normas locais.



<http://goo.gl/QceM8V>



Shutterstock/Quulu Song

## Perspectiva global

Estudo apresenta as principais tendências que impactarão de forma significativa o setor de infraestrutura nos próximos cinco anos. Se não houver qualquer intercorrência, o setor deve crescer em 2016.



<http://goo.gl/prZJiM>



Divulgação

## Desafios mundiais

O relatório Global CEO Outlook - Consumer and Retail Results apresenta os insights estratégicos de mais de 1.200 CEOs dos dez principais mercados ao redor do mundo. A publicação pode ser consultada em inglês.



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



Shutterstock/avemario

## Relatório de sustentabilidade

A publicação anual traz informações sobre o desempenho social, ambiental e econômico dos 26 escritórios que compõem a rede de sociedades independentes que atuam sob a marca KPMG no País.



<http://goo.gl/HwoiKA>

**Agências de viagem e de turismo têm o desafio de oferecer serviço agregado a um público cada vez mais conectado e bem informado**

# Turismo em transformação

**Empresas se reposicionam para se adequar a um mercado de rápidas mudanças tecnológicas em meio à concorrência acirrada**

Informações sobre roteiro de viagens, voos, hotéis e outras atrações nos destinos turísticos são obtidas facilmente pela internet. E as compras ainda podem ser realizadas em poucos cliques por meio de agências on-line ou diretamente com os fornecedores, que têm adotado estratégias de comunicação e de vendas diretas para o cliente final. Junte-se a essas facilidades um perfil de jovens conectados, que buscam por conta própria dicas de destinos e realizam com mais frequência viagens de forma independente.

Esse é um cenário que tem demandado cada vez mais das agências de turismo um reposicionamento estratégico para se adequar às rápidas mudanças pelas quais passa o mercado. Uma delas, sem dúvida, é a adaptação às tecnologias para atender os consumidores conectados. Em 2013, as vendas globais on-line somaram US\$ 590 bilhões, representando 25%

## Negócios

das vendas totais de viagens, de acordo com a Euromonitor. Desse montante, US\$ 360 bilhões referem-se a vendas de bilhetes aéreos e US\$ 164 bilhões resultam de gastos com acomodações.

No momento em que a tecnologia aparece como uma peça desse quebra-cabeça estratégico, Moacyr Piacenti, sócio-líder para o setor de turismo da KPMG no Brasil, acredita que as empresas de viagem têm o desafio de construir uma arquitetura de tecnologia flexível, que permita a seus clientes o acesso às informações por várias plataformas. Para ele, sobreviverão no mercado as empresas que conseguirem colocar a tecnologia à disposição dos desejos dos clientes. “Talvez o maior propósito de uma agência ou operadora de turismo seja conectar o consumidor às suas necessidades. E isso nunca acabará. Apenas mudarão as ferramentas e os desejos. Mas quanto vale essa mudança? E quem pagará por ela?”, questiona.

Uma solução possível para essas perguntas, na opinião do sócio da KPMG, é a busca por novos nichos de negócios, com a oferta de serviços relacionados à experiência de viagem do turista. Isso porque, de uma forma geral, grande parte da receita das agências vem da centralização na venda de bilhetes aéreos e da reserva de hotéis por meio de comissões e incentivos pagos, um modelo já saturado. “Talvez haja espaço para as empresas ampliarem o universo de serviços ofertados a seus clientes, colocando-os onde querem ou precisam estar durante sua estada a lazer ou a negócios, ou seja, em restaurantes, shows, eventos esportivos, lojas, teatros e outras atrações locais”, sugere.

Esse posicionamento destacado por Piacenti já é visto no mercado e tem gerado fortes movimentos de consolidação. Ele lembra que, em 2013, a TUI *Travel* adquiriu a Isango para aprimorar seu portfólio de destinos e de experiências para o consumidor, bem como canalizar alguns de seus negócios B2B na direção de uma plataforma on-line. Em 2014, a Ctrip.com adquiriu a chinesa *Tongcheng Network*, que atua no segmento de venda de tickets para atrações locais, de forma a expandir sua presença no mercado chinês de viagens e participar das receitas decorrentes de gastos de consumidores no local de destino. No mesmo ano, a Priceline.com adquiriu a OpenTable, marcando sua entrada no negócio de reservas de restaurantes on-line, segmento liderado pela *Opentable* na América do Norte, e a TripAdvisor adquiriu a Viator, permitindo sua entrada no setor de passeios e de atividades on-line.

Piacenti acredita que essa busca pelas sinergias de competências tende a aumentar no mercado para favorecer a ampliação geográfica, ganho de escala e aumento na participação na cadeia de gastos do consumidor ao longo de sua viagem. “A sobrevivência do participante do setor de turismo dependerá de sua habilidade em se ajustar às novas plataformas tecnológicas utilizadas pelos consumidores, em se conectar aos serviços e produtos de desejo e de necessidade do consumidor ao longo de sua viagem e da capacidade e sucesso na busca de sinergias e negócios complementares com outros participantes no mercado de turismo”, resume. **BM**

A reportagem conversou com algumas das principais empresas de turismo do País para saber o que pensam do mercado e suas estratégias de negócio. Confira a seguir:





Divulgação

brasileiro de passagens aéreas entrou em um ciclo virtuoso de 2006 a 2014, com muitos voos disponíveis, novos destinos, aeronaves cheias, preços atraentes. “O maior incômodo vem dos clientes que acham que estão comprando nas OTAs (on-line travel agencies) algo idêntico ao que foi cotado pela agência. Via de regra, nossas tarifas são mais altas, mas têm menos restrições no que diz respeito a alterações, reembolso, etc.”, afirma.

Para lidar com esse desafio, o caminho é a entrada no segmento de viagens on-line, acredita Ferreira, com a assistência e a atenção inclusive para a resolução de qualquer contratempo durante a viagem. “Acredito em um modelo híbrido, algo entre o ‘bricks and mortar’ (que funciona apenas no mundo físico) e o ‘clicks and mortar’ (empresas virtuais)”, conclui.

**Ricardo Ferreira, Sócio da Alatur JTB**

## Know-how de atendimento na Alatur JTB

A atividade de intermediação em viagens não vai desaparecer com o aumento dos serviços pela internet. Essa é a opinião do sócio da Alatur JTB, Ricardo Ferreira, que acredita numa atividade de intermediação renovada e que caminhe junto com a tecnologia. Para ele, mais do que conhecimento, a experiência e a habilidade dos consultores será um diferencial. “Eles terão de saber mais e mais sobre seus clientes e terão de desenvolver relação de confiança com eles”, afirma.

Na opinião de Ferreira, o papel de agências e de operadoras tende a se misturar nesse processo. “As operadoras cada vez mais serão agências, e as agências, sempre que houver oportunidade, agirão como operadoras”, diz. Para ele, ainda há muita oportunidade no mercado para pequenas e médias empresas em operar destinos pouco conhecidos, como Índia, Rússia e China, por exemplo, ou ainda de produtos específicos, como viagens culturais, enogastrômicas, entre outros.

Questionado sobre o impacto que a companhia sofreu com a chegada das empresas que prestam serviço de venda direta de passagens e reserva, ele diz que é difícil quantificar, uma vez que o mercado



Divulgação

**Bob Rossato, Sócio-fundador da Viajanet**

## Serviço agregado na Viajanet

A Viajanet é uma das agências de viagem on-line (OTAs, do inglês on-line travel agencies) de maior destaque no mercado brasileiro. O sócio-fundador da agência, Bob Rossato, atribui parte desse sucesso a uma relação transparente com o cliente

na cobrança pelo serviço prestado. “Antigamente, as agências, de forma geral, recebiam comissões de fornecedores e era interessante vender um produto mais caro. Agora, como as taxas são remuneradas diretamente pelo cliente, as agências se voltam mais para os interesses dele”, afirma. “As agências on-line nasceram com a vocação de estar a serviço do cliente. Em nosso site cobramos taxa de serviço porque entregamos um valor agregado, não apenas o bilhete da passagem aérea. O cliente percebe que buscamos e comparamos as tarifas das passagens aéreas e dos hotéis e informamos as melhores rotas e horários de voo”, exemplifica. “Não é só o preço da venda, tem o valor da consultoria aplicada na tecnologia”, acrescenta Rossato.

Outro aspecto que ganha mais importância, na visão de Rossato, é a prestação de serviços auxiliares, como seguros-viagem, assentos-conforto, serviços a bordo e tours e atividades. “Estamos trabalhando com esse tipo de receita auxiliar, que é uma tendência”, diz. O sócio da Viajanet conta que o grande foco nesse tipo de venda está relacionado à cultura e às atividades como museus, shows e ingressos, uma vez que vendas de passagem aérea e de estada em hotel já estão consolidadas. “Esse é o grande passo para os próximos cinco anos”, afirma.

Questionado sobre a concorrência com os serviços de vendas oferecidos diretamente pelos fornecedores, como hotéis e companhias aéreas, Rossato comenta que esse tipo de serviço já existia no passado com as lojas físicas, portanto não é uma novidade, e as companhias continuarão atendendo ao cliente final. “Acho, no entanto, que uma agência entrega muito mais que a venda. A gente entrega a comparação, por exemplo, de mostrar os preços de viajar da ida por uma companhia e voltar com outra, não é só vender o que é de interesse de uma companhia aérea”.

Para Rossato, a agência do futuro será on-line. Enquanto 20% das compras de viagens no Brasil são realizadas pela internet, ele explica que na Europa e nos Estados Unidos esse índice supera a 50%. “Podemos mais que dobrar esse faturamento nos próximos anos, porque é uma tendência natural de comportamento dos jovens viajantes, que são conectados, e a adoção da internet para compra será cada vez maior”, diz. “A tendência é de que todas as empresas fiquem on-line, e cada uma encontrará seu nicho”, conclui.

## Negócios



**Luiz Eduardo Falco, Presidente da CVC**

## Lucro com Serviços opcionais na CVC

O mercado de agências está se consolidando, e o setor ainda tem forte potencial de crescimento no Brasil. Mas, ao mesmo tempo, as empresas de turismo têm de lidar com a alta do dólar e a forte concorrência das OTAs. Para Luiz Eduardo Falco, presidente da CVC, esse é um processo natural, e cabe ao empresário a tomada de ações rápidas para acompanhar as mudanças do mercado, especialmente em momentos de turbulência.

Uma das medidas da agência, nesse sentido, foi a ampliação de serviços complementares à viagem. “Ao longo de 2015, com a disparada da alta do dólar, focamos justamente na estratégia de gerar receita adicional à companhia, ao ampliar o portfólio de serviços e de produtos à disposição dos consumidores e que se somam ao universo da viagem,” afirma o presidente da companhia, Luiz Eduardo Falco.

As ações têm gerado resultado. A CVC cresceu 27% no ano passado, em comparação a 2014, com serviços como a venda de seguros de viagens (inclusive no turismo doméstico), locação de carros, venda de ingressos para atrações, passeios e de bilhetes aéreos em classe executiva para viagens e lazer, entre outros. Também criou novas frentes de produtos e serviços. Apostou mais no turismo doméstico (fretou 50% mais de voos nesta última

alta temporada de verão), estreou no segmento de intercâmbio, entrou no segmento de turismo corporativo com a aquisição da Rextur Advance e triplicou sua participação no canal on-line também com a aquisição do Submarino Viagens. “Foram estratégias que fizeram a diferença e foram implementadas rapidamente para enfrentar o atual momento da economia”, diz.

Para Falco, no caso da CVC, a facilidade de compras diretamente com o fornecedor não representa risco, porque o público da agência, formado na maioria por famílias que viajam a lazer, costuma optar pela viagem assistida. “Pelo menos 85% do nosso público consulta a internet e depois fecha a compra em uma loja física, visto que a decisão da viagem é uma escolha em família. Mas, para quem prefere comprar on-line, também temos nossos canais. Afinal, somos multicanais”, afirma



**Christiano Oliveira, COO do grupo Flytour Gapnet**

## Assessoria integral na Flytour

O agente de viagens, quando recebe um simples pedido de cotação do preço de bilhete aéreo e de hospedagem para determinado destino, pode simplesmente respondê-lo ou fazer novas perguntas ao cliente para descobrir suas reais necessidades e assessorá-lo de

forma integral. Esse segundo caminho, na opinião do COO do grupo Flytour Gapnet, Christiano Oliveira, é o que as agências devem trilhar para se manter competitivas no mercado.

“O agente de viagem deixa de ser um operador de pedido e passa a ser um especialista que entende a demanda do cliente e traz cada vez mais assessoria de serviço”, diz.

Esse tipo de atendimento, segundo ele, ainda permite ao agente explorar outros produtos de interesse do cliente no destino da viagem, aumentando a receita até então atrelada apenas à venda de passagens e reservas de hotéis.

O COO afirma que a agência tem feito um grande esforço de capacitação de seus agentes. A empresa realizou mais de 10 mil treinamentos no ano passado em todo o Brasil, sendo que uma das vertentes desse programa de capacitação tinha como foco transformar os colaboradores em especialistas consultores para agregar maior valor ao atendimento. Outro pilar da estratégia da agência é o investimento em tecnologia. A empresa aplicou R\$ 22 milhões em 2015 e deve repetir o mesmo número este ano, para a melhoria contínua da eficiência e agilidade no atendimento.

Questionado se as OTAs causaram grande impacto para as agências, Oliveira afirma que só pode haver algum tipo de ameaça na concorrência se faltar um trabalho especializado das empresas tradicionais. “A venda on-line é uma transação de oportunidade pelo baixo preço, mas, se o cliente necessitar de um serviço de consultoria, ele segue para a agência, por isso acredito que haja espaço para todos”, comenta.



## Entrevista

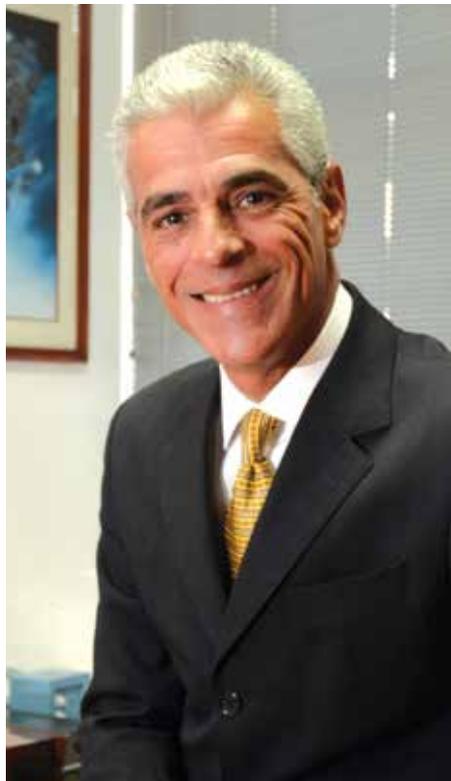
## Impactos de gestão

**Presidente da ABAV-SP traça um panorama do setor e expõe os desafios das empresas de viagens e turismo com os avanços da tecnologia da informação**

**Quais foram os impactos às companhias tradicionais com a chegada das empresas que prestam serviços de venda direta de passagens e reservas?**

Em âmbito global, a venda direta atende parte da demanda. Mesmo em países onde há melhor infraestrutura tecnológica e qualidade de banda, a maioria das transações comerciais no setor de viagens e turismo conta com a intermediação de uma agência. Entretanto, é cada vez maior a oferta de serviços on-line de agenciamento de viagens. As facilidades, advindas dos recursos multimídia e dos avanços da tecnologia da informação, estimulam a adoção do *Yield Management* (precificação dinâmica determinada pela relação oferta-demanda), motivando companhias aéreas a serem pioneiras na promoção de vendas diretas em seus respectivos portais, com foco na gestão de rendimento. O fenômeno também passa a impactar os demais elos da cadeia de valor, a exemplo das redes hoteleiras e das locadoras de automóveis que, do mesmo modo, apostam alto no crescimento das vendas diretas via e-commerce.

Na esteira da rápida multiplicação dos portais de venda direta, surgem os chamados sites de compra coletiva, que proliferam na internet com a oferta de descontos surpreendentes, alimentados pela queima de estoque. Desde então, a seleção natural prevalece. Sistemas integradores de conteúdo e vendas on-line retomam participação de mercado para as vendas intermediadas por agências de viagens. O modelo das OTAs - *Online Travel Agencies* - ganha notoriedade com vultosos investimentos em publicidade. Contudo, pesquisas de mercado revelam, a exemplo do "ABTA Travel Trends Report 2012", a tendência do aumento constante da procura pela consultoria e pelos serviços prestados por agências de viagens, iniciada por consumidores mais jovens, no Reino Unido. Motivo? Os



**Marcos Balsamão**  
Presidente da Associação Brasileira de Agências de Viagens de São Paulo (ABAV-SP)

agentes de viagens profissionais podem fazer o que os websites não podem. Ou seja: proporcionam às pessoas físicas e jurídicas atendimento sob medida, baseado nas preferências e nos orçamentos de quem demanda viajar. Por fim, cabe salientar que as melhores agências de viagens corporativas (as associadas à Abracorp são referência), estruturadas nos moldes globais das *Travel Management Companies* (TMCs) têm expertise em gestão de viagens e contam com portfólio de clientes pequenos, médios e até multinacionais de grande porte. Trata-se de comunidade integrada por pessoas e sistemas, que agregam diferentes KPI (Key Performance Indicators), as facilidades do on-line booking (sistemas de reservas on-line que as TMCs utilizam para assegurar excelência à gestão de processos, monitorar a execução planejada de ações em tempo real, disponibilizar relatórios e favorecer os clientes - muitos deles ainda amargando a era das OTAs).

**Como as empresas tradicionais têm se readequado a esse mercado?**

Investindo em atividades de treinamento, capacitação e atualização profissional, assim como em ações de comunicação e marketing voltadas à valorização de suas respectivas marcas junto a segmentos e nichos de mercado que priorizam a oferta de atendimento on-line e presencial.

**Quais alternativas, ou que tipos de serviços agregados, agências e operadoras podem oferecer para se diferenciar no mercado?**

São inúmeras as possibilidades, considerando o aumento da diversidade de viagens e viajantes, com atendimento personalizado agregado. Hoje, o agenciamento de viagens está fundamentado na utilização de tecnologia up-to-date e no aprimoramento constante da oferta de consultoria especializada. Viagens bem-sucedidas são planejadas com o concurso de profissionais com expertise para apresentar as melhores alternativas. É importante salientar que os serviços de uma agência de viagens geram muitas vantagens: foco no core business da empresa (que deixa de administrar pequenas outras empresas e foca na sua linha de negócios); custos (verticalizar é muito mais caro); know-how (agências de alta performance trabalham na capacitação constante de seus colaboradores); e segurança (agências de viagens possuem sistemas de rastreamento de viajantes e podemos oferecer aos clientes uma lista de passageiros em questão de poucas horas em caso de crises).

**Qual será o futuro do setor de turismo e de viagens?**

Aquisições, fusões e alianças estratégicas tendem a aumentar, concentrando em algumas marcas a preferência da demanda em diferentes segmentos e nichos de mercado, com crescente rentabilidade, baseada em ganho de escala ou não.



# Governança Corporativa em Evolução

10ª edição do Estudo do ACI Institute do Brasil traça um panorama das práticas de governança nas empresas de capital aberto



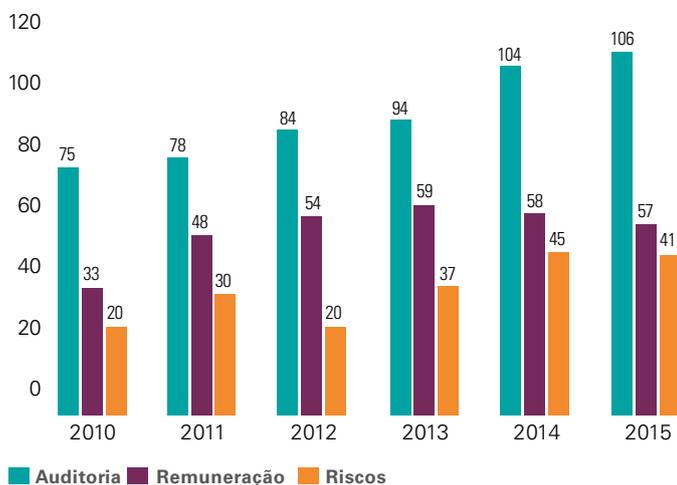
**Maior compreensão do valor da boa governança representa um grande progresso entre as companhias no Brasil**

As empresas de capital aberto passaram por importantes avanços em relação às boas práticas de governança corporativa nos últimos anos. A conclusão é do ACI Institute do Brasil, que vem monitorando e participando do seu desenvolvimento na última década e divulgou recentemente mais uma edição do estudo anual A Governança Corporativa e o Mercado de Capitais, com base nos formulários de referência de 227 das mais importantes empresas de capital aberto no País.

O estudo chega à décima edição e apresenta as já tradicionais informações do último ano, abordando temas como composição do conselho de administração e remuneração dos administradores, além de traçar uma linha evolutiva inédita de importantes questões relativas às práticas e à estrutura de governança, por meio da comparação com dados das edições anteriores. A publicação destaca os principais pontos de mudança ou de consolidação nas tendências observadas: “Uma nítida evolução nesses anos foi a melhoria da qualidade das informações divulgadas pelas companhias de capital aberto sobre temas como compliance e gerenciamento de riscos, além da crescente preocupação em fortalecer sua estrutura de governança, o que é evidenciado no aumento percentual de conselheiros independentes”; avalia Clara Cardoso, gerente do ACI Institute.

A publicação aponta, entre outros aspectos, um crescimento na quantidade de empresas com Comitês de Auditoria, de Remuneração e de Riscos (veja gráfico). Também mostra que cresceu de 77% para 99%, entre 2010 e 2015, o de empresas nos níveis diferenciados de governança em que os cargos de Presidente Executivo (CEO) e de Presidente do Conselho de Administração são ocupados por pessoas diferentes – regra que passou a valer em 2014.

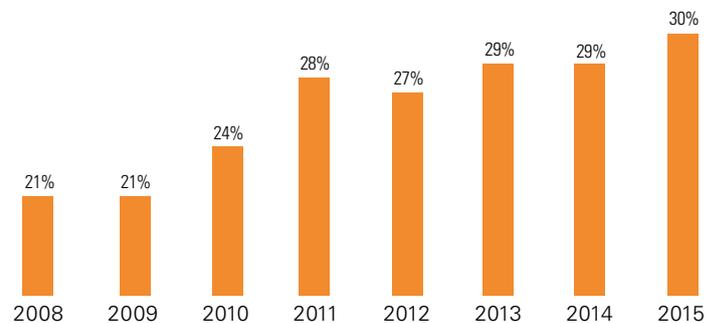
### Quantidade de empresas que possuem Comitê de Auditoria, Comitê de Remuneração e Comitê de Riscos



Outro índice que apresentou relevante aumento foi a porcentagem de companhias em que o Conselho de Administração avalia regular e formalmente o desempenho de seus conselheiros: em 2011 somente 13% o faziam, chegando a 28% em 2015. A prática permite identificar pontos de melhoria e estimula mudanças em prol de um melhor desempenho do órgão.

A proporção dos conselheiros indicados pelos acionistas minoritários aumentou de 21% para 30% entre 2008 e 2015, o que demonstra participação mais ativa dos minoritários ao buscar maior representatividade no conselho para as discussões de temas relevantes para a companhia. Já o percentual de empresas que possuem área destinada ao gerenciamento de riscos também aumentou de 39% em 2012 para 45% em 2015, mudança que ilustra a crescente preocupação em identificar de forma preventiva os principais riscos, a probabilidade de sua ocorrência e as medidas a serem adotadas para sua prevenção ou mitigação.

### Porcentagem de conselheiros indicados pelos acionistas minoritários



### Autoavaliação

Segundo a gerente do ACI Institute, uma das contribuições da publicação é a possibilidade de as empresas realizarem uma autoavaliação com base nos índices e na performance das companhias analisadas. “O estudo funciona como uma espécie de benchmarking para o leitor, permitindo-lhe avaliar o atual panorama do mercado em termos de governança e compará-lo à realidade da empresa em que atua, seja ela de capital aberto, seja ela de capital fechado. A partir daí, é possível observar elementos que precisam ser melhorados e quais pontos são mais valorizados pelo mercado e pelos investidores, como, por exemplo, manter um Conselho Fiscal”, comenta.

O estudo serve, ainda, de referência para as discussões realizadas nas mesas de debates trimestrais do ACI Institute, que conta com a participação de membros do conselho de

## Análise

administração, do comitê de auditoria e de proprietários das empresas. Cada tema abordado no estudo serve de base para discussões mais específicas e para novas pesquisas, que buscam auxiliar na disseminação e na solidificação das boas práticas de governança corporativa.

A respeito da composição do Conselho de Administração, por exemplo, Clara aponta a possibilidade de observar os dados coletados de forma mais aprofundada, levantando o debate nas reuniões do instituto sobre as características do conselheiro e possíveis impactos no exercício da função. “Quantas mulheres atuam hoje nos conselhos, e qual a importância da diversidade para a governança? Existe uma porcentagem ideal de conselheiros independentes? Esses são só alguns exemplos das possibilidades de reflexão que o estudo traz”, afirma a gerente do ACI Institute.

Para finalizar, se por um lado a maior transparência na divulgação dos dados tem contribuído para a melhoria do relacionamento entre as companhias e investidores, por outro, o estudo mostra que avanços ainda são necessários, como a decisão sobre implantar ou não um Comitê de Auditoria para robustecer a supervisão da gestão dos riscos e controles internos, ou mesmo a instalação do Conselho Fiscal, servindo aos proprietários para examinar as contas e os atos da administração. “Muito progresso já foi evidenciado ao longo dessas dez edições, mas o desenvolvimento da governança corporativa é um processo contínuo que depende da diligência dos agentes reguladores, do ativismo dos acionistas e do compromisso das empresas”, completa Clara. **BM**

O estudo A Governança Corporativa e o Mercado de Capitais 2015/2016 está disponível para consulta em:



<http://goo.gl/Hf5YDo>



# O que diz o estudo

O estudo baseia-se nos formulários de referência de 227 empresas divididas em quatro categorias: todas as listadas no Novo Mercado (128), todas do Nível 2 (20), do Nível 1 (29) e 50 companhias do mercado tradicional, ou seja, que não se encontram nos níveis diferenciados de governança e que tiveram o maior volume de negociações do ano. Confira alguns destaques do estudo:

- Em meio ao forte debate sobre a adoção ou não de cotas para a presença de mulheres em conselhos de administração, 36% das companhias possuem ao menos uma presença feminina como membro dos seus Conselhos;
- Menos da metade (45%) dessas empresas informam ter uma área específica dentro de suas estruturas organizacionais destinadas ao gerenciamento de riscos;
- Os Comitês do Conselho de Administração mais frequentes são o Comitê de Auditoria, o de Finanças/Investimentos, o de Recursos Humanos, o de Remuneração e o de Riscos;
- 47% das companhias possuem o Comitê de Auditoria, configurando um aumento de 3% em comparação ao ano anterior (44%);
- 50% das companhias divulgam que há relações familiares de membros do Conselho de Administração com outras pessoas da companhia ou no próprio Conselho;
- 87% das empresas contratam seguro D&O ou equivalente, cujo valor médio de cobertura é de R\$ 97 milhões – ambos os valores apresentaram um aumento em comparação com 2014.



## Entrevista

## Conselheiros de Administração comentam os principais desafios da função



Divulgação

## Flávio Luz

Conselheiro de Administração da SER Educacional, presidente do Conselho Fiscal da Ultrapar e membro do conselho fiscal da ITAÚSA e da CTEEP - Companhia de Transmissão de Energia Elétrica Paulista. Entre outros cargos, foi vice-presidente do Conselho de Administração da Eletropaulo.

Membro do ACI Institute desde 2008.

**Quais são seus principais desafios como Conselheiro de Administração?**

Manter níveis adequados de rentabilidade e liquidez das empresas no crítico cenário e nas críticas perspectivas econômicas do País.

**De que forma os estudos de governança corporativa do ACI Institute têm lhe ajudado em sua atuação nos Conselhos?**

No aprimoramento da governança das empresas com base nas melhores práticas do mercado levantadas através de estudos, pesquisas e debates promovidos pelo ACI.

**Quais evoluções em governança você considera mais relevantes?**

Destaco a maior participação de acionistas minoritários e conselheiros independentes nas decisões das empresas, bem como uma maior consciência dos administradores em aspectos ligados a riscos e compliance.



Divulgação

## Gilberto Mifano

Membro independente do Conselho de Administração e membro do Comitê de Auditoria da Cielo, além de membro do Comitê de Auditoria da Totvs. Foi Presidente do Conselho de Administração da BM&FBOVESPA.

Membro do ACI Institute desde 2008.

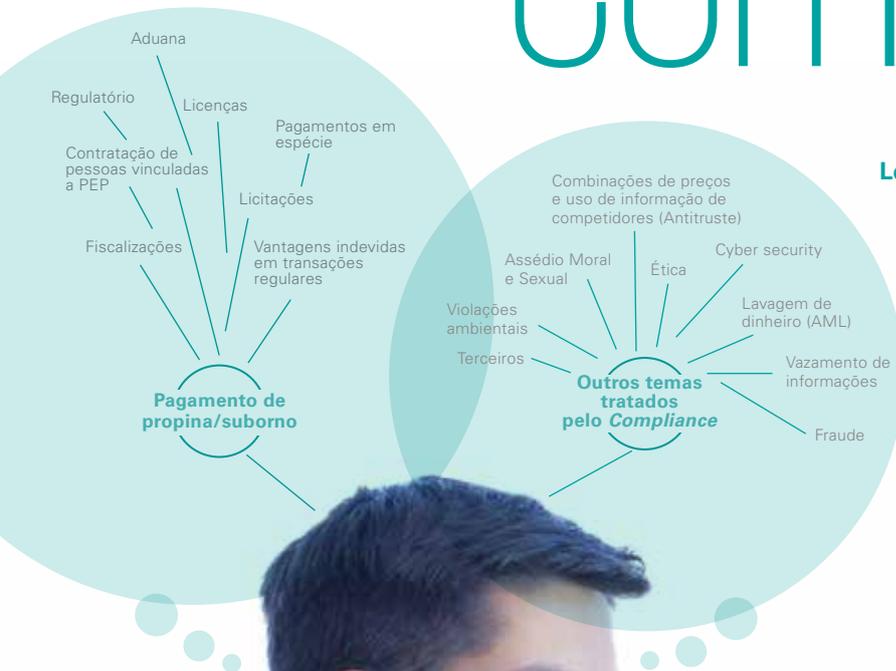
Levando em conta o atual cenário nacional, principalmente, e também o global, entendo que um conselheiro tem como principais desafios manter cada vez mais o foco na estratégia de longo prazo da companhia. Ao mesmo tempo, não deve descuidar dos riscos sistêmicos, dadas as indefinições nos campos econômico e político.

O farto material oferecido pelo ACI ajuda muito o conselheiro a ter uma visão mais aberta sobre diversos temas, reforçando conceitos e contrastando-os com a realidade atual. O ACI, com suas publicações, estudos e pesquisas, permite que um conselheiro se mantenha atualizado sobre as práticas da boa governança e possa aprofundar-se em temas que lhe sejam mais caros naquele momento.

O próprio entendimento do valor da governança, a partir da difusão de seus conceitos e princípios, foi uma grande evolução no âmbito das empresas brasileiras. Hoje, muito mais gente já sabe, de verdade, o que é governança e já conhece as principais boas práticas. Ainda há muito para avançar, mas as bases para esta evolução estão presentes.

# Rumo ao compliance

**Lei anticorrupção e aumento de exigências regulatórias desafiam organizações a investir em estruturas mais eficientes para monitoramento e prevenção de riscos**



EXEMPLOS DE RISCOS MONITORADOS PELO COMPLIANCE OFFICER

A publicação da Lei Brasileira Anticorrupção (12.846/13) e o fortalecimento das exigências dos agentes reguladores, vêm provocando uma discussão mais profunda no meio empresarial a respeito da construção de relações e de serviços com base na conduta ética. Como a lei estabelece a responsabilidade objetiva da empresa, a estrutura de *compliance* e a implantação de seu respectivo código de ética tornaram-se necessários para o negócio.

Diante da importância do tema, a ética foi o principal assunto do encontro *Alumni 2015*, que reuniu, em dezembro, alunos e ex-alunos do programa *Risk University*, da KPMG no Brasil. Clóvis de Barros Filho, professor doutor e livre-docente pela Escola de Comunicação e Artes da Universidade de São Paulo (ECA-USP), ministrou palestra sobre o tema e lançou diversas reflexões à plateia, a começar pelo próprio

**Cenário demanda a criação de um programa de compliance e de ética eficientes e com baixo impacto nos custos**



Divulgação

“Somos responsáveis não só pelo que queremos respeitar como também pela execução do que foi decidido”

**Clóvis de Barros Filho, sobre ética**

conceito de ética. “A palavra tem significados diferentes, é abstrata, é um conceito que não se traduz num objeto e uma só definição é praticamente impossível”, disse. O professor explicou as mudanças de conceito que a palavra sofreu desde sua criação na Grécia Antiga. No entanto, ressaltou que, ao longo do tempo, foi preservada a ideia da ética, grosso modo, de que uma ação individual não deve prejudicar uma coletividade. “Uma empresa tem a distribuição de tarefas e de funções complementares e, se alguém não executa sua parte corretamente, prejudica o todo, comentou.

O professor ainda explica que, mais do que um código, ética é uma inteligência compartilhada a serviço da convivência. “Diante de um mundo que nos brinda com situações inéditas o tempo inteiro, a ética é uma disposição de reflexão sobre a convivência ininterrupta e sobre como queremos viver”, afirmou.

Mas, e quando os valores entram em conflito com o resultado de performance

almejado pelas empresas, provocando a anulação dos princípios de conduta, por exemplo?

Para Barros Filho, é importante não perder o foco na obtenção de resultados com base na honestidade, porque as relações de confiança são construídas com a fidelidade nos valores. “Se eu tiver um problema para obter resultado e minto para vender, eu sou um canalha”, ilustra. “A ética tem uma ameaça grave, quando uma iniciativa busca uma vontade pessoal e prejudica o todo. A canalhice é atributo de uma conduta cujo agente dá demasia às pretensões em detrimento da convivência. O benefício auferido pelo canalha jamais compensa o malefício que ele causa para aqueles que atrapalha.”

### Criminal compliance

Para o advogado criminalista Davi Rechulski, apontado pelo Anuário Análise da Advocacia como um dos mais admirados especialistas em direito penal do País por 9 anos consecutivos e um dos pioneiros em compliance, o Brasil atravessa um momento de mudança de conduta, de virada de página, e, portanto, o compliance deve passar pela premissa da observação de toda a legislação criminal que abarca os atos de gestão corporativa, e não apenas da lei anticorrupção.

Ele afirmou, durante palestra realizada no mesmo evento, que o criminal compliance representa um princípio de cautela, um instrumento para a subsistência da própria empresa e também para a preservação de seus executivos. Isso porque as penalidades podem desestabilizar não só a saúde financeira das organizações, como também colocar seus representantes na cadeia. “É importante que a empresa tenha um mapa de risco de incidências criminais. Temos riscos em inúmeras esferas, como nas relações de consumo, nos planejamentos tributários,

no ambiente concorrencial, na interação com o meio ambiente, nas relações entre empregador e empregado, dentre outras e isso não tem sido devidamente contemplado pelas empresas”, comenta. Rechulski ainda recomenda, nesse cenário de risco, a criação de um plano de gestão de crise, para enfrentá-la corretamente desde o seu momento deflagrador e assim melhor mitigar os seus efeitos.

Outra questão pontuada pelo palestrante diz respeito à função do criminal compliance que, na opinião dele, não deve ser assumida pelo diretor jurídico da empresa. Ele explica que a autonomia e independência da função ficam prejudicadas ante os deveres inerentes à própria profissão de advogado, como a obrigação de preservação do sigilo. “Uma coisa é o diretor jurídico atuar para a estruturação e instrumentalização de um programa de compliance, mas ele acumular a função de compliance officer por si só já pode não garantir a efetividade do programa exigida por lei para a mitigação de uma eventual penalização”, avalia. **BM**



Divulgação

“A subsistência de uma empresa pode estar intimamente ligada à prevenção.”

**Davi Rechulski, a respeito de criminal compliance**

# Maturidade em compliance

A estruturação de ações com a finalidade de implementar o Programa de Ética e *Compliance* nas empresas tem se tornado uma prática cada vez mais importante para a saúde do negócio, sendo considerada pelos *Stakeholders* uma vantagem competitiva sustentável, "Quanto maior a percepção de ética e de transparência das Empresas em seus diversos relacionamentos com os *Stakeholders* e *Shareholders*, maior tende a ser a probabilidade de se desenvolver negócios sustentáveis com proteção à marca, à imagem e à reputação, além de proteção aos executivos"; avalia Emerson Melo, sócio-diretor da KPMG Brasil.

De acordo com dados da pesquisa "Maturidade do Compliance no Brasil - Desafio das empresas no processo de estruturação da função e do programa de compliance na prevenção, na detecção e no monitoramento dos riscos"; de um total de 200 empresas respondentes, 19% informaram que não possuem uma estrutura de *compliance* implementada para suportar a governança e a cultura de compliance em seus negócios e processos operacionais e 32% mencionaram que a estrutura de compliance existe há, no máximo, três anos.

Outro dado relevante para entender esse cenário é que 46% das empresas respondentes classificaram a maturidade da estrutura e função de compliance nos dois menores níveis de governança considerados na pesquisa: 12% "sem infraestrutura" e 34% com "infraestrutura mínima". Entre as empresas que consideraram possuir alguns componentes de compliance mais bem estruturados, 19% definiram sua estrutura e sua função de compliance na "função de monitoramento", enquanto 35% entendem que estão nos níveis mais elevados de maturidade, sendo 23% de "função de integração" e 12% de "alta performance".

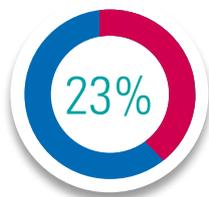
Com relação ao Programa de Ética e *Compliance*, 17% dos participantes da pesquisa afirmaram não possuir o código de ética implementado ou atualizado de acordo com a Nova Lei Brasileira Anticorrupção, o que os pesquisadores interpretam como um fator de alta relevância e extremamente crítico para o sucesso do negócio. Mais grave é o fato de que 40% das empresas não possuem uma política de *compliance* e 43% não possuem um programa de ética e *compliance* implementados.

## Nível de maturidade da área de compliance



### Alta performance

Lider reconhecido nas capacidades, nas atividades e na cultura de *compliance* levando a benefícios comerciais tangíveis e estratégicos.



### Função de integração

Função de *compliance* integrada com jurídico, assuntos regulatórios, riscos e outros grupos que suportam investigação, consultoria, treinamento e desenvolvimento de uma cultura *compliance*.



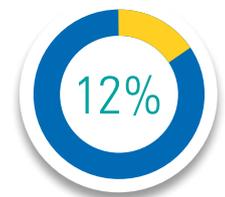
### Função de monitoramento

Programa de Ética e *Compliance* monitorado por um grupo independente e suportado por uma liderança sênior.



### Infraestrutura mínima

Programa de Ética e *Compliance* enfatizado no Código de Ética e Conduta e imposto através de políticas, processos e procedimentos.



### Sem infraestrutura

Programa de Ética e *Compliance* não está enfatizado, tampouco implementado.

Com relação ao monitoramento, à revisão e à avaliação da efetividade das políticas e dos programas de ética e compliance, 12% das empresas afirmaram não possuir nenhuma comunicação com os executivos seniores da empresa e 20%, que as comunicações ocorrem somente quando solicitado. Além disso, 57% afirmaram não ter conhecimento do montante aproximado de multas e penalidades pagas aos órgãos reguladores nas esferas federal, estadual e municipal por materialização dos riscos de *compliance*, e 5% informaram que este dado não é monitorado.

A pesquisa indica ainda que, embora haja uma série de desafios a serem superados pelos executivos das empresas, as ações, mesmo que embrionárias, para proporcionar a implementação do Programa de Ética e *Compliance* e fortalecer os mecanismos de governança para a gestão de riscos de *compliance* tendem a reverter esse cenário.

Para Emerson Melo, a cultura de *compliance* tende a amadurecer a ponto de fazer parte dos objetivos estratégicos das companhias, deixando de ser um simples instrumento para atender a legislações e regulamentações. “O *compliance* tem de ser essencial nas tomadas de decisão, fazendo parte da estratégia, da governança e da cultura empresarial. Estabelecer essa cultura de *compliance* em todos os níveis, independentemente do grau de exposição ao risco, é um dos principais desafios das empresas”, diz.

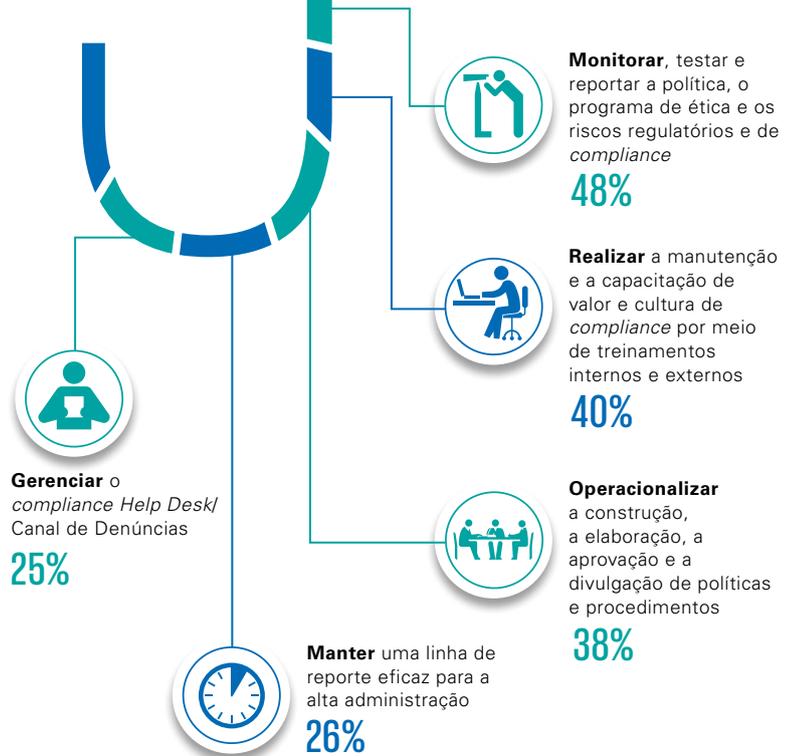
O sócio da KPMG explica também que uma companhia madura nesse aspecto é aquela cuja estrutura permite à área de *compliance* ter completa autonomia e independência, inclusive com poder de veto, e com uma cultura bem estabelecida de governança. “É importante, obviamente, que exista um equilíbrio muito claro entre uma estrutura de *compliance* e eficiência operacional, para que os negócios sejam viabilizados em conformidade com as regras”, finaliza.

A pesquisa foi realizada com 200 empresas de 19 segmentos com diferentes estruturas. Para conhecer o documento completo, acesse:



<http://goo.gl/Am6dao>

## principais responsabilidades da função de compliance classificadas como de alta relevância



## A Risk University

É um programa de capacitação executiva em Governança, Riscos e Compliance (GRC) realizado pela KPMG no Brasil. O ensino é dividido em módulos que integram as áreas de conhecimento em GRC. São eles: Gestão de Riscos, Ambiente de Controles, Auditoria e Compliance e Governança Corporativa. Cada módulo tem um sistema de avaliação e a conclusão do curso como um todo confere ao aluno uma certificação em GRC concedida pela KPMG.

Com a proposta de oferecer uma plataforma sistemática de troca de experiências, a metodologia de aprendizado ainda inclui a análise de casos reais pelos participantes do programa. Mais informações em: [br-fmriskuniversity@kpmg.com.br](mailto:br-fmriskuniversity@kpmg.com.br).



**Para a realização simultânea de várias modalidades esportivas, todas as atividades foram mapeadas com cronogramas de execução e equipes acompanharão passo a passo as ações**

O Brasil se encontra em oitavo lugar no Índice Global de Nações Esportivas 2014, de acordo com dados da consultoria britânica de inteligência esportiva Sportcal. Já sediou eventos como os jogos Panamericanos, a Copa das Confederações e a Copa do Mundo de Futebol, podendo se consagrar, de vez, como potência na gestão de eventos esportivos durante os Jogos Olímpicos e Paraolímpicos, que aconteceram a partir de 5 de agosto, no Rio de Janeiro.

A organização de um evento desse porte é desafiadora. Envolve execução de obras de infraestrutura e de equipamentos esportivos, operações logísticas, planos sofisticados de segurança e perfeito funcionamento dos instrumentos de comunicações, exigindo grande complexidade de gestão. Estes serão os primeiros Jogos Olímpicos realizados

na América do Sul. “O maior desafio é o sucesso na coordenação entre os vários tipos de autoridades, patrocinadores e empresas contratadas. Então, a coordenação e todo o universo de stakeholders é muito complexo, envolve investimento relevante, visibilidade perante a sociedade mundial, e todas as medidas que tomamos, imediatamente se expandem pelo mundo”, afirma Sidney Levy, diretor-geral do Comitê Rio 2016.

Para ilustrar essa complexidade, Levy explica que a gestão e o próprio investimento são praticamente separados em três módulos, de acordo com o destino de cada projeto no final dos jogos. O primeiro deles relaciona-se às obras de legado, que receberam o maior orçamento dos jogos: 24,6 bilhões de reais. “Essa estrutura de projeto é gerida pelo poder público, que inclui a Prefeitura da cidade,

o Governo Estadual e o Federal”, diz. A segunda vertente dessa gestão, com recursos de 8 bilhões de reais, diz respeito a todas as instalações temporárias e recursos humanos, e envolve uma lógica de planejamento que prevê o uso e a extinção dos equipamentos e de todos os objetos utilizados nos Jogos. De acordo com Levy, a metodologia empregada para as instalações temporárias é de total responsabilidade do Comitê Organizador e tem uma governança privada. “Trabalhamos com pessoas do mercado e fazemos isso como qualquer empresa faz com sua governança”, diz. A terceira delas, com orçamento de 4 bilhões de reais, agrupa a iniciativa privada, o poder público e a Rio 2016. “É uma organização mista, que tem a Autoridade Pública Olímpica (APO) como coordenadora dos órgãos de governo e comitê organizador”, diz Levy. “Além das parcerias público-privadas, há



# Contagem regressiva

A menos de 150 dias para o início dos Jogos Olímpicos, o diretor-geral do Comitê Rio 2016 explica os principais desafios para a gestão do evento

uma série de outras governanças relativas a esse terceiro orçamento”, acrescenta.

Para lidar com todos os stakeholders envolvidos nos Jogos Olímpicos, Levy diz que, primeiro, há um sistema de governança na própria comissão do evento, com um Conselho Diretor Independente formado por profissionais experientes em negócios. “Temos uma série de pessoas representativas da sociedade no nosso conselho diretor, além de agentes estaduais, municipais e federais para fazer uma supervisão externa”, afirma. “A este pool de membros com visões diferentes que formam o Conselho, submetemos toda e qualquer despesa acima de um milhão de reais para aprovação. Isso tem contribuído enormemente para nosso sucesso”, diz. “Também temos uma auditoria externa e outra interna, esta última realizada pela KPMG, além de um

conselho fiscal bastante atuante, formado por membros da sociedade”, completa. A comunicação entre os agentes dessa governança é realizada em conjunto com o Comitê Olímpico Internacional (COI). “Emitimos comunicados diários aos stakeholders em parceria com o COI”, explica Levy.

## Riscos mapeados

A Rio 2016 é uma organização temporária que se dedica ao evento desde 2010 e será extinta após os Jogos Olímpicos. Levy conta que, desde seu início, o Comitê Olímpico Internacional apresentou um mapa com 5.500 tarefas e, a partir desse modelo, a organização passou a analisar cada atividade, seus riscos e planos de emergência. “A Olimpíada é uma grande organização de riscos, e o que fazemos é gerenciá-los, porque a cada momento

eles mudam. Há dois anos o grande perigo era o de que as instalações não ficassem prontas a tempo e isso foi se reduzindo, então surgiram novos riscos”, pontua.

O sócio-líder de Sports Advisory da KPMG no Brasil, André Coutinho, concorda com a realização desse tipo de mapeamento e ressalta a importância de um plano de contingência para questões mais relevantes do evento no caso de ocorrências em segurança ou até mesmo durante a execução dos jogos. “Em se tratando de gestão, é importante considerar os aspectos de execução do pré-jogo, durante e até mesmo após o evento. Entendo que a maior pressão reside no tema Segurança. Nesse quesito não podemos errar. O efeito de algo negativo tende a ser devastador”, explica.

## Capa

### Capacitação de pessoal

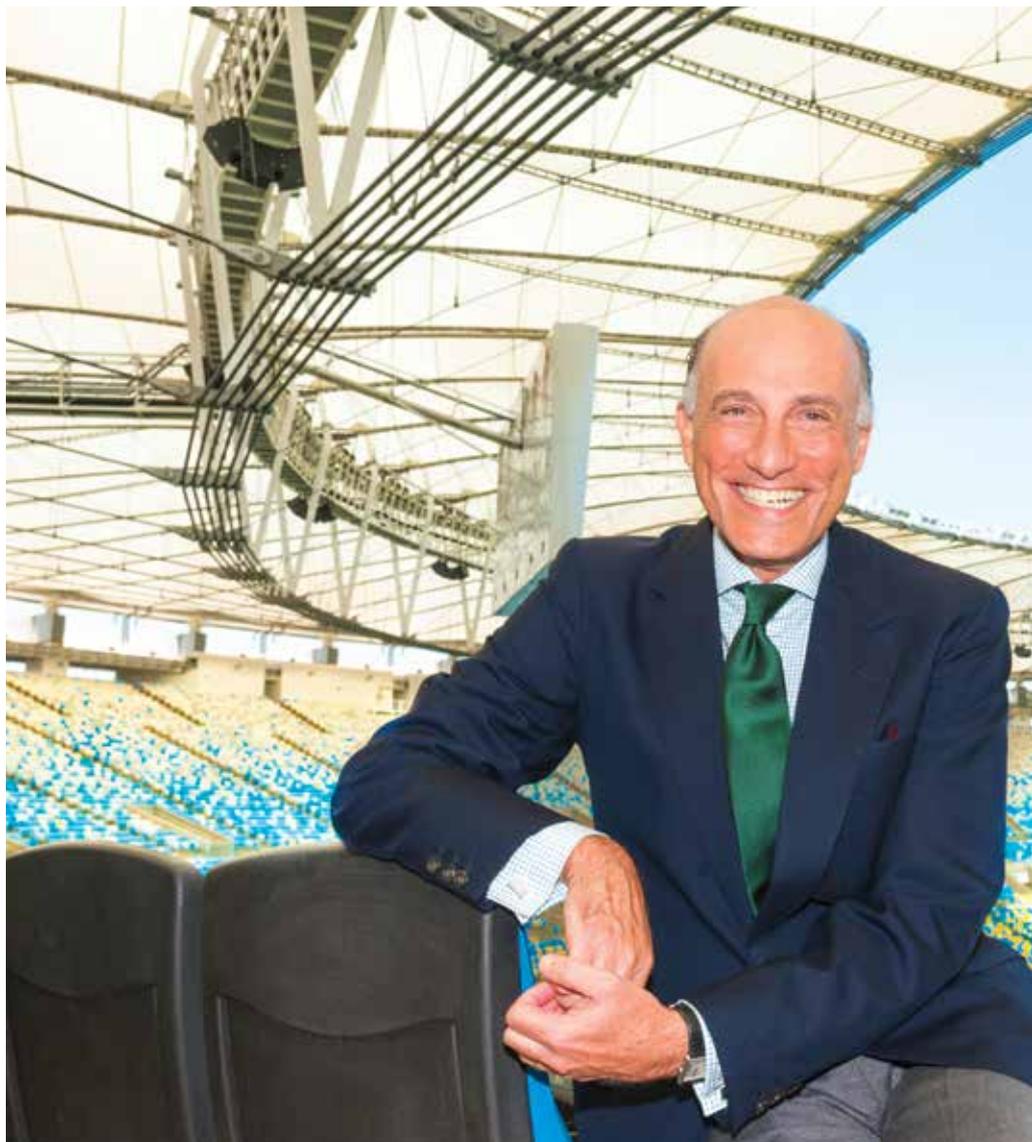
A Rio 2016 tem 2,5 mil colaboradores e passará a contar com 8 mil durante os jogos. Além de pessoal capacitado para a própria organização, é necessário um contingente preparado para o acompanhamento e suporte durante as competições. Coutinho observa que a organização contratou com antecedência equipes multidisciplinares, como executivos do mercado e ex-atletas, para que pudessem se capacitar e treinar outros colaboradores recrutados pela primeira vez para esse tipo de evento. “Há algum tempo temos acompanhado os trabalhos feitos na Rio 2016 e observamos que muitos profissionais contratados, que nunca tinham trabalhado com Olimpíada, rapidamente se envolvem com o tema, aprendem e se tornam especialistas. Além disso, um conceito muito latente na organização é o aproveitamento das experiências de Jogos Olímpicos anteriores, a partir de um padrão já aplicado em outras competições”, diz o sócio da KPMG.

De fato, a colaboração de pessoal com experiência na organização de outras Olimpíadas é uma característica marcante da gestão desse evento, conforme explica o diretor geral da Rio 2016. “É importante dizer que somos muito ajudados, porque existe na formação dos jogos os ‘ciganos’ olímpicos, pessoas que colaboram de Olimpíada a Olimpíada e mudam de país e de vida”, afirma Levy. Ele explica que a organização absorveu cerca de 300 trabalhadores estrangeiros que atuaram em Londres e se mostraram interessados em vir para o Brasil. “Essas pessoas trouxeram muita experiência e, com o auxílio delas, formamos um staff brasileiro. Também contratamos muita gente da Copa ao final do evento”, pontua.

Além da capacitação de pessoal a partir do conhecimento desse grupo, Levy ressalta também a colaboração do Comitê Olímpico Internacional. “O COI fazia revisões periódicas de nossas atividades e enviava para o Brasil seus experts para nos orientar e tirar dúvidas em todas as áreas. Aprendemos muito com eles também”, ressalta.

### Plano logístico

Um dos aspectos mais desafiadores dos Jogos Olímpicos é a realização simultânea de várias modalidades esportivas.



**“Os Jogos Olímpicos são uma operação complexa, mas já nos sentimos preparados para o negócio. Estamos no momento dos desafios finais”, diz Sidney Levy, diretor-geral do Comitê Rio 2016**

Coutinho, da KPMG, explica que todos os aspectos da logística são orientados pela gestão de projetos. “O conceito estabelecido na Rio 2016 é o de ter todas as atividades mapeadas, com cronogramas de execução e equipes fazendo o acompanhamento passo a passo das atividades com adequado treinamento e especialização”, diz. “O mundo já assimilou uma forma de trabalhar nesse aspecto e, no caso de Olimpíadas, não há histórico de erros relevantes, usa-se muito know how de pessoas que já participaram de outros eventos e sabem com propriedade como reagir a determinado problema”, comenta Coutinho.

Além da realização dos jogos em si, há toda uma organização operacional do evento, que ficará a cargo da Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos. Levy conta que um almoxarifado instalado na Avenida Brasil abrigará milhares de itens envolvidos na operação. Só de cadeiras desmontáveis serão cerca de 100 mil, além de 800 mil itens esportivos. “Trata-se de uma operação bastante complexa, razão pela qual buscamos o conhecimento dos Correios e de algumas empresas internacionais para essa operação”, diz.

Levy também comenta que a operação tem enfoque na sustentabilidade, portanto, envolve ainda parcerias para locação de



Divulgação: Rio 2016

equipamentos de telefonia, fator que costuma gerar reclamações de quem assiste aos jogos in loco. “Temos um centro de transmissão de televisão inédito numa competição no Brasil, para 200 emissoras trabalharem ao vivo, e audiência estimada em 5 bilhões de pessoas durante a cerimônia de abertura. Então, a infraestrutura não pode falhar”, diz Levy.

Ele explica que o papel do Comitê nesse quesito é o de formar uma rede de empresas responsáveis pela montagem da infraestrutura, que deve privilegiar parcerias locais. “Emitimos as concorrências com o tipo da necessidade, escolhemos parceiros, eles desenvolvem as soluções que necessitamos e se tornam patrocinadores do evento”, diz. “Todos esses parceiros se comunicam para o desenvolvimento da infraestrutura. O COI nos ajuda trazendo experiências dos jogos passados. Aplicamos o modelo, acrescentamos as expectativas das empresas locais e fazemos essa solução de estrutura, que é sofisticada e bastante complexa”, afirma.

Levy ainda comenta que, de uma forma geral, cada área trabalha com um plano de contingência, e cada uma delas é testada com antecedência. O Comitê vem testando há um ano, por exemplo, os computadores

com sistemas que serão usados nos Jogos. “Para cada caso temos um plano de contingência, para cada arena, para cada local. Fora isso, já realizamos mais de 20 eventos-teste em que vamos para a arena e realizamos uma competição nos modelos que a gente precisa fazer, com testes de TV, telecomunicações em geral, energia, e fazemos uma análise e correções quando necessário”, diz. O diretor da Rio 2016 conta que a organização está em seu 20º teste e a infraestrutura ainda será verificada em mais testes com 50 modalidades esportivas antes dos Jogos, por orientação do COI.

alguns itens e também com empresas especializadas na compra de objetos no final dos jogos.

A interface entre todos os agentes envolvidos é feita por meio de uma diretoria logística, que ainda conta com o suporte de uma empresa de consultoria, além do apoio do COI.

### Infraestrutura de telecomunicações

Uma das preocupações com grandes eventos é estabelecer condições para o perfeito funcionamento das transmissões dos jogos. Outro aspecto relevante é a disponibilidade de sinal para os

### Segurança dos Jogos

Ponto crítico e ao mesmo tempo estratégico nos grandes eventos, a segurança tem uma série de agentes e variáveis envolvidas. Sidney Levy explica que há um acordo com o Governo Federal para o apoio nessa área. A Força Nacional de Segurança Pública foi convocada e deve mobilizar um efetivo de 15 mil homens para fazer a segurança da arena e da cidade. “Já existem homens morando no Rio de Janeiro e trabalhando na cidade, temos experiência passada de Jogos da Juventude, Pan-Americano e Copa e o sistema de segurança funcionou bem”, diz.

Além disso, a área de inteligência do Governo Federal teria estabelecido um acordo com organizações similares de uma série de países do mundo para colaboração e troca de informações para evitar possíveis intercorrências. Segundo Levy, o maior desafio seria o enfrentamento de tentativas de ataques individuais, causados por agentes que não estivessem, por exemplo, registrado nos sistemas de informação dos países. **BM**

Com enfoque na sustentabilidade, a operação envolve parcerias para locação de alguns itens e venda de objetos no final dos Jogos.



# Herança da Olimpíada

Quando a Olimpíada acabar, as estruturas temporárias forem desmontadas e os turistas partirem, o legado que fica será um dos principais instrumentos para avaliar se um evento de tamanha magnitude valeu ou não a pena. O plano de legado dessa Olimpíada envolve 27 projetos de intervenções urbanísticas, ambientais e esportivas e um orçamento de 24,6 bilhões de reais por meio de investimentos públicos e parcerias público-privadas.

As intervenções mais populares são aquelas relacionadas à mobilidade, como o Veículo Leve sobre Trilhos (VLT), que vai conectar os bairros da região Portuária ao Centro, com seis linhas e 56 paradas em 28 km de extensão; a BRT Transolímpica, que ligará o Parque Olímpico da Barra ao Complexo Esportivo de Deodoro (16 km e oito estações); o BRT Transoeste, que possui 59 km de extensão e liga Santa Cruz e Campo Grande à Barra da Tijuca; a Duplicação do Elevado do Joá, que contempla a construção de via elevada e duas novas galerias de túneis em paralelo ao viaduto; e o Viário do Parque Olímpico. “Estou feliz de ver nossa cidade sediando a Olimpíada e também ansioso para presenciar a realização dos Jogos.

Já é possível ver a transformação no Rio de Janeiro e a importância do legado de infraestrutura que beneficiará os cariocas e os visitantes”, comenta Manuel Fernandes, sócio-líder da KPMG no Rio de Janeiro.

Já no campo ambiental e de renovação urbana, as obras mais emblemáticas previstas para a Olimpíada são a reabilitação ambiental de Jacarepaguá e o Saneamento da Zona Oeste, a revitalização da região portuária, obras de drenagem, pavimentação de calçadas e iluminação pública, com destaque para as obras do Porto Maravilha e a requalificação do entorno do estádio João Havelange e do Complexo de Deodoro.

De acordo com Sidney Levy, diretor-geral da Rio 2016, só 15% da população do Rio de Janeiro utiliza o sistema inteligente de transporte de alta velocidade, e esse número deve subir para 65% depois dos Jogos. Algumas arenas do parque olímpico da Barra e o parque de esportes radicais de Deodoro também deverão ser utilizados pela população. “Esse é o grande legado das Olimpíadas para o Rio e estamos bastante orgulhosos que o evento tenha possibilitado ao poder público realizar

# Ex-diretor da KPMG vai conduzir a Tocha Olímpica

esses investimentos na cidade”, afirma Levy.

Para André Coutinho, outro aspecto importante do planejamento dos Jogos, especialmente pelo poder público, diz respeito ao legado turístico e cultural da região. “O aumento do PIB e geração de empregos acontecem apenas por um período de tempo, o mais importante é deixar uma imagem positiva perante o mundo. Quando os turistas vão embora, eles lembram muito menos dos equipamentos e mais de como encontraram a cidade em diversos aspectos: turismo, gastronomia, hotéis, bares, restaurantes, entretenimento, cultura”, diz.

Ele acrescenta que a forma como os os turistas são recebidos e a opinião dos próprios atletas sobre a cidade e os jogos interferem demasiadamente nas impressões da cidade e do País. “A condução das atividades necessárias para termos os Jogos em perfeita condição é muito séria, com pessoal comprometido e fortemente engajado. Vejo com muita confiança que teremos sucesso”, conclui.



Acervo pessoal

Aos 54 anos de idade, o atleta amador Maurício Cordeiro realizará um sonho de menino. Quando ele tinha apenas 12 anos, carregou a tocha dos jogos esportivos juvenis de que participou e, na época, imaginou como seria emocionante conduzir uma Tocha Olímpica. Nos próximos meses, seu desejo se concretizará em sua cidade natal, o Rio de Janeiro.

Cordeiro foi um dos 12 mil selecionados por meio de um concurso para carregar a Tocha, que partirá de Olímpia, na Grécia, 100 dias antes da cerimônia de abertura dos jogos. De lá, a Tocha viaja até o Brasil, e vai circular por 300 cidades durante 90 dias de revezamento, rumo à capital carioca, onde serão realizados os Jogos. “Quem diria que eu realizaria esse sonho mais de 40 anos depois? Conduzir a Tocha Olímpica será um privilégio fantástico para mim, que sou esportista, e vou guardar essa lembrança para toda a minha vida”, diz.

Esse evento também simboliza o recomeço, após um longo período de recuperação cirúrgica em razão de um hematoma epidural. “Ainda não tive alta definitiva, mas já fui liberado pelo médico para fazer meus treinos e retomar minha vida profissional. Estou me sentindo bem fisicamente, fiquei quase um ano parado”, conta. Sua história, aliás, foi uma das propulsoras para que Cordeiro fosse um dos escolhidos no processo seletivo promovido pelo patrocinador dos Jogos para carregar a Tocha. Após uma inscrição prévia, seus amigos passaram a apoiá-lo, contando à organização do concurso a história de sua vida e dizendo a razão pela qual ele deveria ser indicado para esse evento. “O patrocinador selecionou as melhores histórias com base em alguns conceitos que ele entendia que se enquadravam no perfil procurado nos candidatos”, explica. “Agradeço demais aos amigos que falaram sobre minha história, minha ligação com o esporte e sobre mim de uma forma geral. Foi um processo que envolveu amizade e companheirismo, vi minha vida passar em cada depoimento das pessoas que me apoiaram”, diz.

Mais informações sobre o trecho e a data da condução da Tocha serão divulgadas em breve pelos organizadores. O que o esportista sabe até agora é que a distância percorrida por cada condutor será de cerca de 500 metros. “É um trecho curto, vou carregar a tocha trotando, para esse momento perdurar mais e meus amigos poderem registrar esse momento com as câmeras”, diverte-se.

Maurício Cordeiro pratica esportes desde adolescente e trabalha como consultor tributário. Foi diretor da KPMG no Brasil na área de TAX por 16 anos, de 1996 a 2012.

**Projetado pelo renomado arquiteto espanhol Santiago Calatrava, o Museu do Amanhã foi aberto ao público em dezembro de 2015 e é um dos projetos do Porto Maravilha.**

# Números dos Jogos



Shutterstock/sportpoint

## Paralímpico ou paraolímpico?

Em 2011, o Comitê Paraolímpico Brasileiro apresentou a logomarca dos jogos e aproveitou para informar que estava mudando o nome para "paralímpico", tornando-se Comitê Paralímpico Brasileiro, de modo a igualar a grafia em relação aos demais países. De forma geral, refuta-se "paralímpico", por se tratar de um termo globalizado que não retrata a origem etimológica da palavra: paraolímpico é formada pela junção do prefixo de origem grega para (de paraplegia) com o adjetivo olímpico. Já paralímpico deriva de 'para' (ao lado) e da palavra olímpico.



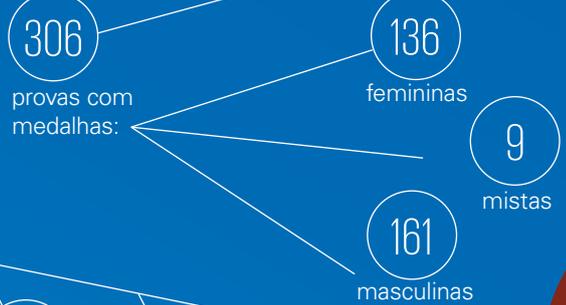
Serão **32** locais de competição espalhados em quatro regiões da cidade. Veja mapa com os locais de competição. <http://goo.gl/Zb96IX>



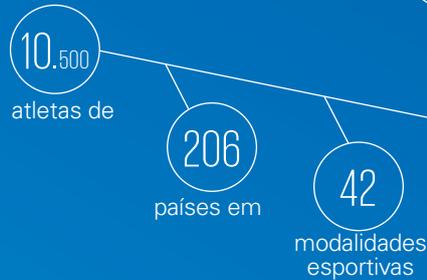
### Olímpicos

Data: **5 a 21** de agosto de 2016

Serão disputadas **306**



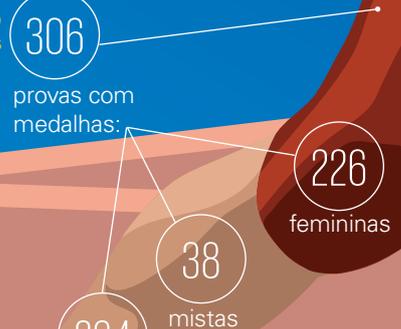
### Participação:



### Paraolímpicos

Data: **7 a 18** de setembro de 2016

Serão disputadas **306**



### Participação:



#### Barra

- Campo Olímpico de Golfe Pontal
- Arena Carioca 1
- Arena Carioca 2
- Arena Carioca 3
- Arena do Futuro
- Arena Olímpica do Rio
- Centro Aquático Maria Lenk
- Centro Olímpico de Tênis
- Estádio Aquático Olímpico
- Velódromo Olímpico do Rio
- Riocentro Pavilhão 2
- Riocentro Pavilhão 3
- Riocentro Pavilhão 4
- Riocentro Pavilhão 6

#### Copacabana

- Arena de Vôlei de Praia
- Estádio da Lagoa
- Forte de Copacabana
- Marina da Glória

Para os Jogos serão necessários:

25 mil bolas de tênis

60 mil cabides

100 mil bolas de tênis

72 mil mesas

34 mil camas

11 milhões de refeições

O Comitê Rio contará com:

45 mil voluntários

85 mil terceiros

6.500 funcionários



CURIOSIDADES

- Os primeiros Jogos Olímpicos da Antiguidade foram realizados em Olímpia, na Grécia, em 776 a.C.
- Em 392 d.C os Jogos foram suspensos.
- Os primeiros Jogos Olímpicos da Era Moderna aconteceram em 1896 em Atenas, na Grécia.
- A Tocha Olímpica simboliza a união entre os Jogos da Antiguidade e os da Era Moderna. A Tocha Olímpica vai viajar por mais de 300 cidades do Brasil durante 90 dias de revezamento.

Até hoje foram realizadas edições dos Jogos Olímpicos de verão:

27

3

na Ásia

16

na Europa

6

na América do Norte

**Deodoro**

- Arena da juventude
- Centro Aquático de Deodoro
- Centro Olímpico de Hipismo
- Centro Olímpico de Hóquei
- Centro Olímpico de Tiro
- Estádio de Deodoro
- Centro Olímpico de BMX
- Estádio de Canoagem Slalom
- Centro de Mountain Bike

**Maracanã**

- Estádio Olímpico Sambódromo
- Maracanã
- Maracanãzinho

# Mercado em xeque

**Distratos e estoques de imóveis engessam novos lançamentos, e empresários otimizam gestão para manter o fôlego até um novo ciclo de investimentos**

Shutterstock/azure1

Após um longo período de crescimento na produção e nas vendas de imóveis no País, o mercado imobiliário começou a enfrentar, em 2014, um processo de desaceleração pela retração econômica, desemprego, maior restrição ao crédito e aumento da taxa de juros. De um lado, os consumidores passaram a postergar a compra de imóveis; de outro, muitas unidades adquiridas a longo prazo começaram a ser devolvidas.

A retração nas vendas deve se manter em 2016. “Infelizmente, há tantas dúvidas com o rumo do País, que não temos como prever, com segurança, um cenário para o setor imobiliário. Se repetirmos os números de 2015, já teremos motivos para comemorar”, afirma Flavio Amary, presidente do Sindicato da Habitação de São Paulo (Secovi-SP).

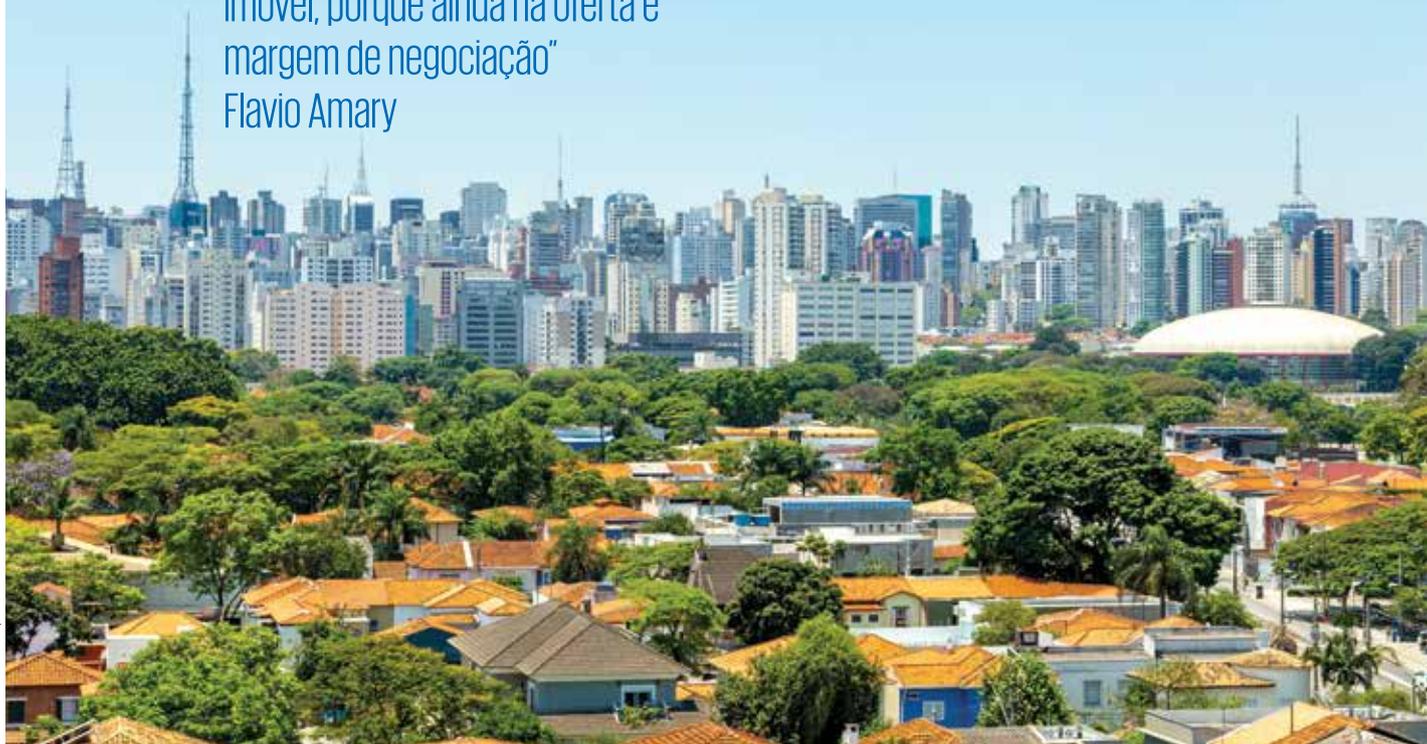
De acordo com dados do Sindicato, no acumulado de janeiro a novembro de 2015 foram comercializadas 17.283 unidades na cidade de São Paulo, principal mercado imobiliário do País, número 5,7% inferior frente às 18.324 unidades comercializadas no mesmo período de 2014. Entretanto, os distratos atingiram 41% das vendas brutas realizadas no período entre janeiro e setembro de 2015, segundo a agência de classificação de riscos Fitch, baseada nos dados de nove grandes empresas do segmento. “Ou seja, uma mesma unidade pode ter sido comercializada mais de uma vez, considerando o elevado percentual de imóveis vendidos e retornados às incorporadoras”, pontua Ederson Carvalho, sócio-líder da prática de mercado imobiliário da KPMG no Brasil.

Para o presidente do Secovi, o aumento dos distratos é um fato preocupante. “O prejuízo de uma rescisão contratual imotivada, somente porque o comprador quer desistir do negócio, prejudica a empresa e todos os demais compradores do empreendimento que respeitam o contrato. Estamos buscando uma solução legal para isso”, comenta.



**Incorporadoras devem reduzir os lançamentos de imóveis, mantendo aqueles de maior liquidez para diminuir o volume de estoques**

“Diria que este é o melhor momento para quem pretende comprar um imóvel, porque ainda há oferta e margem de negociação”  
Flavio Amary



Shutterstock/Filipe Frazao

## Estoques

Com a redução na quantidade de vendas e alta de unidades retornadas, a previsão do Secovi era de que o segmento encerraria 2015 com 27.255 imóveis em estoque, ou seja, mais de um ano do volume de vendas, sem considerar a possibilidade de distrato. Para o presidente do Secovi, a alta no número de imóveis ofertados tem sido solucionada com boas condições de compra. “Diria que este é o melhor momento para quem pretende comprar um imóvel, porque ainda há oferta e margem de negociação”, diz.

Segundo o sócio da KPMG, caso a crise se prolongue e aprofunde, a redução de lançamentos poderá gerar um desequilíbrio na relação de oferta e demanda quando o mercado se estabilizar e as condições de renda e de crédito melhorarem. “Como uma construção de



Divulgação:Secovi-SP/Caetano Jorge

empreendimento residencial consome aproximadamente de 3 a 4 anos, poderemos observar nos próximos 6 ou 7 anos um período de poucas unidades novas sendo entregues, resultando, assim, em apreciação no valor dos imóveis”, explica.

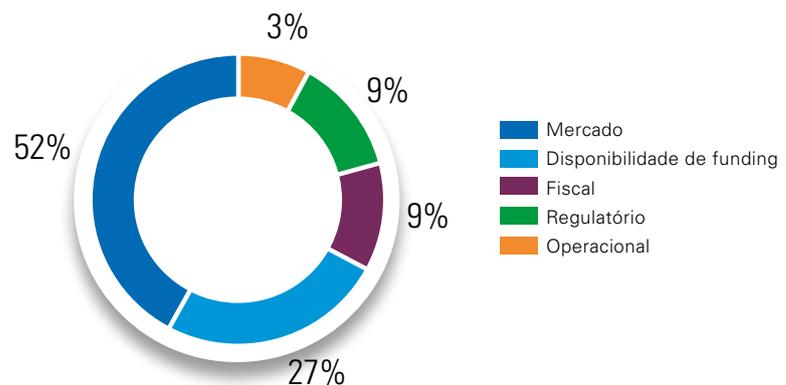
O presidente do Secovi concorda que os reflexos desse momento de estagnação serão percebidos daqui a alguns anos, mas, por enquanto, a principal preocupação tem sido encontrar formas de manter as empresas imobiliárias em funcionamento. “As empresas estão fazendo os ajustes necessários das piores formas possíveis, com demissões e retração na sua capacidade produtiva. Lamentavelmente, não há outra forma”, finaliza Amary. **BM**

**Para Flavio Amary, presidente do Secovi-SP, setor se preocupa em manter as empresas imobiliárias em funcionamento**

# Instabilidade econômica desafia executivos

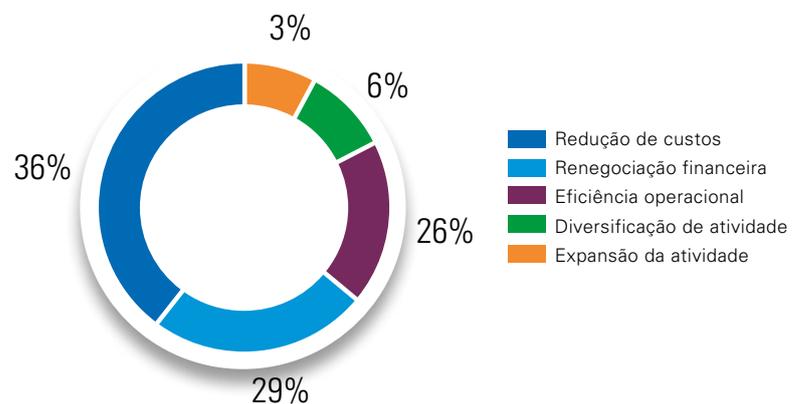
Uma pesquisa realizada pela KPMG com executivos do setor imobiliário, durante o evento "Setor imobiliário: principais desafios do ambiente fiscal", realizado em dezembro de 2015, apontou que a instabilidade do mercado será o principal desafio do segmento nos próximos três anos para 52% dos participantes. O segundo maior desafio, na opinião de 27% dos respondentes, será a obtenção de funding. Com isso, os investimentos devem cair e o resgate do ciclo de fortalecimento do mercado será mais demorado. "Considerando o inseguro cenário que empreendedores, executivos e investidores têm encontrado no País, o clima de incertezas e as rápidas mudanças dos ambientes regulatório e fiscal podem interferir ainda mais no crescimento dos negócios", comenta Ederson Carvalho.

**Qual o principal desafio ao desempenho do setor imobiliário no curto prazo (até 2018)?**



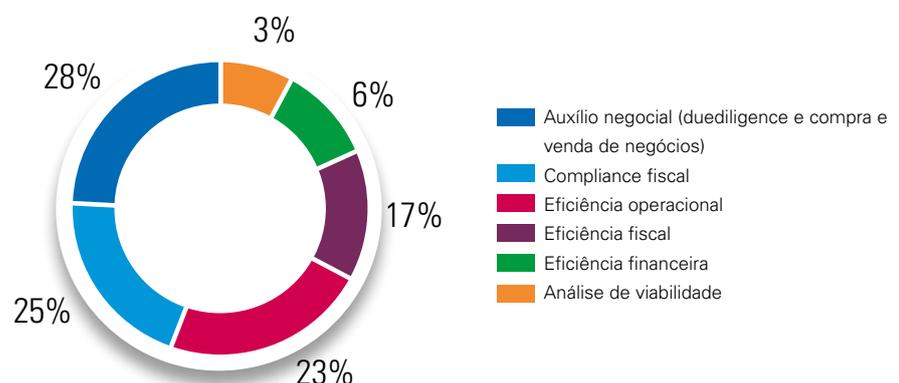
No curto prazo, até 2018, o foco para 36% dos respondentes será a redução de custos: 29% acreditam que a prioridade serão as renegociações financeiras e 26% darão atenção à eficiência operacional, visando maior produtividade para alavancar os negócios. "É imprevisível o rumo que a economia e, por consequência, o mercado, tomará nos próximos anos. É importante manter a confiança de que haverá estabilização e reaquecimento nos negócios no País, mas, para isso, as gestões precisarão de objetivos bem definidos e a compreensão de que haverá necessidade de mudanças que refletirão positivamente no futuro", analisa Carvalho.

**Qual será o foco das empresas até 2018?**



Questionados a respeito da necessidade de demanda por serviços externos, 28% afirmaram que precisarão de auxílio para a realização de negócios (duediligence e compra e venda de negócios). "O cenário adverso pressiona os empreendedores a se diferenciar, seja por meio de união com empresas e serviços complementares, na reorganização dos negócios ou na avaliação de nichos e mercados pouco explorados", cita Ederson Carvalho. Em segundo lugar, empatados com 23%, ficaram eficiência operacional e compliance fiscal.

**Para qual atividade de uma companhia em que trabalha pode demandar por serviços externos?**



# Era da indústria 4.0

**Setor automotivo se prepara para um ambiente cada vez mais integrado tecnologicamente, em que a conectividade e a digitalização são prioridade absoluta. Especialistas comentam os desafios e as mudanças demandadas neste novo cenário**

A indústria automotiva mundial vivencia os primeiros passos de um processo de transformação com uma dimensão que jamais experimentou, sendo exigida a redesenhar seu negócio em todos os âmbitos. Novos e mais ágeis processos de produção, novos entrantes na cadeia de fornecedores, novas demandas dos consumidores, novos modelos comerciais, novas parcerias e novos concorrentes são claros indicadores de que nada será como antes.

No Brasil, particularmente, o desafio é ainda maior. Isso porque o setor enfrenta o dilema de equilibrar a administração dos efeitos da crise atual no curto e médio prazo com a necessidade de se preparar e investir em médio e longo prazo para fazer frente a todas essas transformações e respectivos investimentos, visando se adequar a um novo ecossistema em que seu próprio papel é uma incógnita.

É o que mostra a pesquisa “Operárias ou donas do jogo: a indústria automotiva está na encruzilhada de uma era altamente digitalizada”. De acordo com o levantamento

realizado pela KPMG, as montadoras buscam alternativas para tirar proveito do fato de que, no futuro, o carro poderá não ser o único foco do negócio e que crescerá a importância de que os dados do veículo, do consumidor e de geolocalização sejam trabalhados de maneira inovadora para gerar novos fluxos de receita para a indústria. “Chegou a hora de as empresas decidirem se permanecerão apenas como fornecedoras de veículos, deixando o caminho livre para novos entrantes concorrerem entre si pelos dados do cliente, o verdadeiro tesouro, ou se serão capazes de permanecer como protagonistas do jogo e expandir seu modelo de negócios para além da produção de automóveis, acompanhando seus clientes durante todo seu ciclo de vida e oferecendo-lhes produtos e serviços customizados”, analisa Ricardo Bacellar, diretor para o setor Automotivo da KPMG no Brasil.

Ele ainda ressalta que é importante a indústria dobrar sua atenção ao processo de mudança de comportamento de consumo dos clientes, que irão demandar cada vez mais ciclos de inovação, à semelhança do

que já ocorre na indústria de smartphones, por uma questão de conforto e de economia. “Hoje é preciso trocar de carro para se obter mais tecnologia no veículo, não se ganha esse aporte de forma remota e muito menos a custo zero, mas em um futuro não tão distante isso passará a ser cobrado, de certa forma, pelo cliente”, diz. Ele comenta que, recentemente, os usuários de veículos do topo de linha de uma marca norte-americana fizeram uma atualização remota do software que controla o painel digital do carro, ganhando funcionalidades novas. “Essa é uma grande revolução na indústria automotiva e aponta uma mudança de paradigma absurda”, avalia.

A reflexão de Bacellar vai ao encontro dos resultados da pesquisa da KPMG, de que alguns aspectos serão fundamentais para um posicionamento estratégico bem-sucedido do setor nos próximos anos. Além de mudanças no modelo





**Recursos tecnológicos são agregados aos veículos de forma frenética para oferecer aos consumidores uma experiência de uso cada vez mais conectada, automatizada e prazerosa, a caminho de se posicionarem como os dispositivos móveis das cidades inteligentes**

de relacionamento com os clientes, destacam-se a conectividade e data analytics como plataforma para novos modelos de negócio, ciclos de inovação mais curtos, customização como armas de fidelização e a sobreposição da “internet do comportamento” em relação à “internet das coisas”. A seguir, confira como essas tendências devem se desdobrar nos negócios.

### **Economia compartilhada**

As montadoras se movimentam cada vez mais para estabelecer parcerias estratégicas com empresas de tecnologia para acoplar serviços de conectividade através de aplicativos. Esse tipo de associação também deve acelerar a economia compartilhada. “Temos observado startups permitindo a experiência de uso de veículos sem a necessidade de compra (carsharing) e, paralelamente, os primeiros carros

autônomos que logo chegarão aos usuários como serviço de compartilhamento de viagem”, comenta Fernando Aguirre, sócio de Services & Outsourcing da KPMG no Brasil.

Para Aguirre, considerando também a perspectiva de uma instabilidade econômica brasileira, o carsharing pode ser uma alternativa para atrair consumidores de diferentes classes, impulsionando a cadeia toda para ciclos mais rápidos e com influência positiva nas receitas e lucratividade. “Seria uma questão de conveniência, pois a nova geração consome mais rápido e terá menos afeição ao bem, dando preferência ao benefício”, diz.

Ele ainda esclarece que o automóvel como serviço deve ser administrado em termos de “horas de uso” com o registro do “perfil de uso”, de forma que seja substituído antes de apresentar problemas ou de precisar de manutenção. “Um agregado providencial é

a tecnologia de obtenção, via um modelo que controle o ciclo de vida do ativo e que acople os diversos serviços em sua plataforma”, afirma.

Com isso, o sócio da KPMG acredita que a cadeia de suprimentos se transformaria completamente, pois a montadora seria a “detentora” dos ativos, ou forneceria esses ativos para empresas que explorariam o aluguel do veículo. “Os ciclos de manutenção seriam mais rápidos, os giros de estoque também, assim como as peças de reposição. Os veículos seriam mais bem explorados, pois teriam mais uso, maior quilometragem e, conseqüentemente, gerariam maior rentabilidade para a cadeia explorar os serviços”, completa. O diretor de Marketing, Produto, Comunicação e Relações Externas do Grupo PSA Peugeot Citroën para a América Latina, Fabrício Biondo, comenta que a empresa aposta nesse mercado de

## Automotive

carsharing e já tem experiências desse tipo em Berlim, na Alemanha, e em Paris, na capital francesa. Na opinião dele, o modelo já funciona fora do Brasil em razão do sistema de leasing, que seria um primeiro passo para o desprendimento do automóvel como um bem. “A Europa e os Estados Unidos estão um passo à frente nesse aspecto,” acrescenta ele, certo de que esse modelo funcionaria apenas nas cidades brasileiras com grandes fluxos de tráfego.

Para Samuel Russel, diretor de Marketing e Vendas da GM, esse tipo de negócio vai se viabilizar em algum momento. “A mobilidade está mudando dramaticamente e temos uma visão de liderar isso. Anunciamos investimento de 500 milhões de dólares em uma plataforma para alavancar tecnologias de conectividade, de veículo autônomo, carsharing, ridesharing e propulsões alternativas, diz. “O mundo do automóvel vinha numa tendência singular de produção e, de repente, a tecnologia e o comportamento humano começaram a interferir e passou a haver uma fragmentação. Teremos o usuário do automóvel que nem é proprietário e o usuário de carro que nem motorista tem, e um dos nossos focos é desenvolver plataforma de tecnologia que vai viabilizar carro autônomo, que é ótimo quanto ao conceito. Mas como isso transformará o ecossistema em volta dele?”, indaga.

Especialistas acreditam que ainda são necessários estudos para avaliar os impactos desse modelo em diversos aspectos, como demanda e até a cadeia de suprimentos. Aguirre, da KPMG, avalia que ainda devem ser desenhados modelos com a implantação de processos e sistemas de gerenciamento de serviços e avaliação de marcos regulatórios que sejam impactados

e relevantes no âmbito de cada segmento. “O número de dúvidas em torno dessa nova economia de serviços só é comparável ao número de possibilidades que ela vai gerar para aqueles que estiverem preparados”, conclui.

### Data analytics e comportamento do consumidor

As montadoras têm o desafio de transformar em informação valiosa o grande volume de dados gerado com o aumento da conectividade dos veículos. Em se tratando de consumo, a área mais comum do data analytics é aquela ligada à percepção de um cliente sobre a qualidade e a reputação de determinada marca. Esse tipo de



Shutterstock/guteksk7

### Novas empresas de tecnologia digital devem entrar cada vez mais na cadeia de valor do setor automotivo para dar suporte na evolução dos produtos.

verificação sempre foi muito estudado em pesquisas diretas com o consumidor, e já está sendo complementada com a análise de informações coletadas nas redes sociais. “Hoje temos instrumentos de data analytics muito sofisticados, e esta é uma ciência que precisa de ferramental atualizado e pessoal com conhecimento aprofundado do comportamento humano e de estatística para que as informações possam ser devidamente analisadas e trabalhadas”, afirma Frank Meylan, sócio de TI da KPMG no Brasil.

De acordo com Oswaldo Ramos, diretor de Marketing e Vendas da Ford, de fato esse tipo de pesquisa, principalmente pelas redes sociais, é um importante instrumento de monitoramento da satisfação de qualidade e de imagem. “Pesquisamos o tempo todo pelas redes sociais porque o buzz é muito mais rápido e melhor do que quando o consumidor fala do produto”, diz.

Ramos também comenta que as tradicionais pesquisas de produto não têm mais a mesma eficácia. “É preciso interpretar as necessidades do consumidor para desenvolver soluções, porque ele não sabe nem explicar ou ter ideia do que se pode fazer com a tecnologia disponível. Por isso, o big data vai mostrar como as

pessoas estão usando seu produto, as dificuldades e como podem encontrar soluções que elas nem imaginariam”, afirma.

Com relação aos dados apurados de uma central de processamento dentro dos veículos, pode-se dizer que as informações já são coletadas on-line nos carros mais sofisticados. Isso significa não só que as fábricas podem sinalizar aos usuários sobre a necessidade de algum tipo de manutenção preventiva, como também podem desenvolver negócios com outros prestadores de serviços a partir da constatação dos hábitos e comportamentos

dos motoristas. “Chamamos isso de comunicação máquina com máquina, que está permitindo a criação de novos modelos de negócios e, sem dúvida, a indústria automobilística passa por uma transformação muito grande em função disso”, comenta Meylan.

### Segurança cibernética

A rapidez nesse processo de conectividade e o imenso volume de dados a serem cada vez mais

compartilhados entre os atores deste ecossistema, como telemetria, geolocalização, etc., demandarão também o desenvolvimento de recursos de proteção contra ataques cibernéticos e invasões.

Segundo Leandro Marco Antonio, sócio-líder de Cyber Security da KPMG no Brasil, a segurança torna-se uma preocupação maior com veículos autônomos e, mais ainda, com carros sem motoristas, nos quais o software e a conectividade desempenham um papel mais importante e mais crítico para a condução segura de veículos. “O pior cenário é o fato de que todos os recursos de um carro serão ligados a um painel de controle que está conectado à internet. Com falhas neste sistema, um criminoso poderia invadir o sistema de um carro, ganhar o controle e, em seguida, prejudicar os ocupantes, ou interromper o transporte de mercadorias por meio de ataques coordenados,” explica.

De acordo com o sócio da KPMG, os fabricantes de automóveis necessitam projetar os sistemas por meio de uma arquitetura avançada fim a fim de referência de segurança e uma estreita colaboração entre as montadoras, fornecedores, provedores de tecnologia e agências governamentais. “É fundamental que se planejem as defesas em camadas, impedindo que elas cheguem aos veículos. Além disso, a unidade no veículo precisa ser projetada para permitir o gerenciamento adequado do gateway do veículo pelo fabricante para provisionamento, gestão de rotinas de criptografia, gerenciamento de credenciais, monitoramento remoto e eventual remoção e proteção contra conteúdo malicioso,” conclui.

### Sustentabilidade em foco

Aspectos como globalização, mudanças climáticas, conectividade, crescimento populacional e ambiente regulatório, com compromissos de redução de emissões de gases de efeito estufa, demandaram alterações nas operações das empresas de uma forma geral. A principal mudança do setor automotivo, nesse aspecto, tem sido

Gettyimages/ Martin Pickard



a redução gradual do uso do carbono em seus produtos.

Se por um lado há muitos desafios para as montadoras, por outro há oportunidades no desenvolvimento de materiais alternativos e o uso de combustíveis renováveis. “As organizações vencedoras desta corrida serão aquelas que conseguirem solucionar a equação de um transporte eficiente para centros urbanos, mudando de um modelo dominado por soluções de transporte individual para um novo padrão constituído de múltiplas abordagens coletivas e compartilhadas para atingir a mobilidade pessoal sustentável,” diz Ricardo Zibas, sócio-diretor responsável pela área de sustentabilidade da KPMG no Brasil e na América Latina.

### Consolidação inevitável

Assim como na indústria automobilística global, especialistas acreditam que o Brasil deve passar por movimentos de consolidação e de investimentos em outros ativos para a sobrevivência no mercado. “A formação de parcerias também pode ser considerada um artifício para evitar mais demissões, além das que foram registradas nos últimos meses. Essas operações

**Empresas estão empenhadas no desenvolvimento de veículos elétricos, mas dificuldades de infraestrutura e alto custo de produção ainda inviabilizam fabricação em escala e queda nos preços**

visam redução de custos, maximização das sinergias e aumento do valor do negócio, todos questões-chave para o setor no momento,” explica Inayara Kjaer, sócia da área de Integração e Separação da KPMG.

Inayara afirma que, para a integração satisfatória, é necessário que alguns aspectos sejam observados, tais como as diferenças culturais, que podem ser um obstáculo a esse processo se não forem identificadas no início da formação da parceria com o objetivo de mitigar riscos culturais e gerar sinergia. Outro item relevante é a análise do impacto financeiro potencial de problemas relacionados às diferenças dentro da parceria, como, por exemplo, agilidade na tomada de decisão, performance dos empregados, políticas internas de remuneração em descompasso, velocidade dos processos internos, planejamento estratégico, etc. “O mercado automobilístico ainda apresenta uma particularidade, que é a complexidade industrial bastante avançada, o que torna o processo mais técnico, detalhado e planejado do que em outras indústrias,” avalia. **BVI**



# Desafios da evolução tecnológica



## Samuel Russel

**Diretor de Marketing e Vendas da GM**



## Fabrício Biondo

**Diretor de Marketing, Produto, Comunicação e Relações Externas do Grupo PSA Peugeot Citroën para a América Latina**



## Oswaldo Ramos

**Diretor de Marketing e Vendas da Ford**

Estamos falando da transição de uma indústria somada a serviços fragmentados. Teoricamente, é preciso estudá-los, fazer uma série de testes e de provas que demandam recursos e investimentos. O desafio é fazer apostas necessárias nesse futuro incerto. Hoje o mercado brasileiro não permite rentabilidade e uma otimização da produção, que caiu nos últimos anos. No entanto, qualquer crise vai acelerar esse processo, então temos de ser ágeis, flexíveis, rápidos nas apostas que vamos fazer. O desafio vai ser qual aposta fazer com os recursos limitados que se têm, porque todos na indústria estão fazendo alguma aposta.

Um dos desafios é pensar de forma inovadora e ter uma organização bem mais rápida, capaz de responder de forma imediata às mudanças. Outro é transformar o negócio tradicional em digital. As estruturas organizacionais precisam ser bem diferenciadas, menos estratificadas e que permitam a tomada de decisões rapidamente. E é desafiador fidelizar o cliente, que tem de estar ciente do conceito da empresa dentro do seu processo de tomada de decisão. Para isso, o modelo de negócio tem de ser adaptado a essa era que estamos vivendo.

Esse novo padrão de comportamento do consumidor muda muito a forma de se realizar pesquisas para o desenvolvimento de novos produtos. É preciso um time que saiba enxergar e pensar soluções diferenciadas, por isso a diversidade na equipe de trabalho, inclusive com a participação das novas gerações, passa a ser fundamental nessa hora. Também é importante manter a equipe atualizada em relação a todas essas mudanças que estão acontecendo.

## Entrevista

## Em busca da autonomia

**Um dos principais pontos da agenda global da indústria automotiva tem sido a chegada deste grande processo de transformação, que muitos chamam de "indústria 4.0". Como você encara este movimento no Brasil?**

Estamos em grande estágio de atendimento da indústria moderna, ou seja, o desenvolvimento de tecnologia própria. Com o Inovar Auto, nossa intenção era entrar no nível tecnológico de países desenvolvidos, algo a que estamos muito perto de chegar, mas a perda de escala, de cerca de 40% nos últimos três anos, é um entrave muito grande, que nos tira um pouco o estímulo de continuar buscando a tecnologia atual. A perda de escala afeta os resultados, começa-se a restringir o orçamento em várias linhas, sendo uma delas a de inovação.

**Qual sua avaliação sobre o programa Inovar Auto?**

Com o Inovar Auto, já temos as quatro maiores empresas do setor com centros de engenharia de primeiro nível, todas integradas on-line em tempo real com os demais centros de tecnologia de suas marcas. Vimos também as empresas menores investindo em centros de desenvolvimento no Brasil. Então, essa competência nós temos. Falta esse último estágio, que é a produção em escala. Além disso, tivemos uma alteração na Lei do Bem que acabou gerando insegurança. Mesmo no programa Inovar Auto, tudo que foi combinado em 2011 ou 2012, principalmente a parte de pesquisa e de desenvolvimento, só foi regulamentado em outubro do ano passado. E só falta um ano e meio para o programa terminar. Então, para o setor acelerar nesse aspecto tecnológico, é preciso também previsibilidade das normas.

**É possível enxergar oportunidades mesmo com essa perda de escala?**

Totalmente. Atingimos alto nível de eficiência em nosso processo industrial, até porque aprendemos a ter flexibilidade em razão da necessidade mesmo. Fomos melhorando os processos industriais, e há linhas capazes de montar 5 ou 6



**Luiz Moan, Presidente da Associação Nacional dos Fabricantes de Veículos Automotores, comenta as dificuldades e as perspectivas do setor**

modelos diferentes, cada um com três versões. Então, temos processo industrial competitivo. Mas temos dificuldades do portão para dentro. Uma delas é a insegurança trabalhista, em que se contrata quando a produção aumenta, mas, se houver queda, não tem como sair. Nós temos, ainda, uma cascata de tributos relacionados ao fornecimento de serviços e de insumos produtivos, aumentando o custo de produção. Além disso, há uma deficiência de infraestrutura de logística muito forte, seja com mobilidade, com abastecimento na fábrica ou de distribuição.

**Como recuperar esse estágio em que a indústria se encontrava?**

Eu diria que é um desafio, e trabalhamos nessa melhoria porque sabemos que o setor tem muito peso na economia, bem como o potencial que ele representa. De 2007 a 2013, nossa venda absoluta cresceu 57%, com vendas acima da média nas pequenas e médias cidades. Em 2013,

pico recente das nossas vendas, fomos responsáveis por 12,5% da arrecadação total de todos os entes da federação. De maio de 2013 a dezembro de 2014, período do último subsídio de redução do IPI, vendemos quase 1,5 milhão a mais de veículos do que o projetado. E ainda temos um dos menores índices de motorização no mundo. Com a importância desse setor, acredito que, no futuro, vamos atingir altos níveis de vendas e alavancar a continuidade da nossa inserção no nível tecnológico dos países desenvolvidos.

**Um dos aspectos que se discutem nesse ambiente de inovação é o ciclo de desenvolvimento mais curto do veículo. A indústria automotiva está preparada para isso do ponto de vista tecnológico?**

O nosso grande problema é o custo de manufatura, que inclui a mão de obra, porque os materiais são como commodities. Para nós tanto faz montar uma autopeça aqui ou importá-la. Então, por que importar peças e pagar mão de obra cara aqui se posso trazer tudo pronto? Conversei com sindicatos: ou trabalhamos juntos para estimular um processo de fortalecimento da mão de obra ou importamos carros prontos. Em termos de estrutura de custo, todas as empresas estão se ajustando para uma virada. No próximo ciclo de crescimento, estaremos mais bem preparados em termos de custo e de modelo. Ninguém deixou de investir em modelo, porque sabe que, se fizer isso, não vai sobreviver.

**Há espaço para consolidação no mercado?**

Primeiro veremos a consolidação de grandes grupos chineses, o que vai acabar forçando fusões e aquisições do lado ocidental também. Alguns convênios já têm sido feitos, como o desenvolvimento de veículo com células combustíveis por quatro grandes grupos. Há equipes conjuntas trabalhando também para o desenvolvimento de novas plataformas ou soluções de tecnologia. Além disso, até por segurança, veem-se empresas comprando ações de empresas, como Uber, por exemplo. Portanto, teremos cinco ou seis grandes players, no máximo, nesse mercado.

A large offshore oil rig is silhouetted against a sunset sky. The rig is illuminated from within, showing its complex structure of towers, cranes, and platforms. The sun is low on the horizon, casting a golden glow over the ocean and the rig. The water is dark blue with some whitecaps.

# Atualizações do setor de óleo e gás

Publicação ajuda investidores a entender as recentes mudanças  
fiscais em meio a um atribulado cenário econômico e político

**Baixo preço do barril afeta a produção, que demanda operações de alto custo, mas quadro deve mudar e os investimentos tendem a voltar**

A instabilidade econômica e os relevantes cortes nas previsões de investimentos da Petrobras, que culminaram com uma ampla revisão nos contratos com as principais empresas de construção e fornecedores de equipamentos no Brasil, é um grande desafio que o setor de Óleo e Gás deve superar. Outro é o baixo preço do barril de petróleo, que traz dúvidas quanto à viabilidade do pré-sal, já que a produção depende, em grande parte, de operações de alto custo em águas profundas.

Embora as perspectivas de investimento em curto prazo estejam reduzidas em função deste cenário, especialistas acreditam na recuperação do mercado, mesmo que lentamente, em razão da capacidade instalada de setores-chave e ao próprio potencial de recursos naturais do País. “É importante lembrar a quantidade de reservatórios de pré-sal que o Brasil possui, e que são certificados por organismos internacionais. Além disso, toda a cadeia de fornecimento já está instalada no País, temos uma estabilidade jurídica para os contratos de concessão, e os riscos de nacionalização, atos terroristas ou guerras que possam afastar investidores são muito baixos”, afirma Anderson Dutra, líder de Oil&Gas da KPMG no Brasil.



**Guia é atualizado constantemente com as exigências fiscais que impactam a cadeia de Óleo e Gás**

Dutra acredita que duas decisões tomadas recentemente pelo governo podem favorecer a retomada de investimentos. Uma delas é o projeto do senador José Serra, que deve entrar em votação ainda neste semestre, para acabar com o monopólio da Petrobras como operadora única do pré-sal. Essa mudança traria oportunidades para as companhias que já participam de operações com a Petrobras de se desenvolverem mais nesses reservatórios, atraindo novos parceiros e aumentando os investimentos. A segunda medida é a flexibilização da regra de conteúdo local na cadeia de petróleo e gás.

Com o baixo preço do barril, o governo assinou em janeiro decreto para mudar a política de conteúdo local e ajudar as petroleiras a atingir metas de aquisição de bens e serviços no mercado interno. “Estas duas medidas podem trazer grande desenvolvimento para a indústria no Brasil e aumentar a confiança dos investidores”, pontua.

### Medidas práticas

Em paralelo aos aspectos econômicos e políticos que movimentam o setor, o líder da KPMG ressalta o forte processo de melhorias de governança corporativa nas estruturas das empresas, trazendo um clima mais favorável para quem investe no País. “Estamos sofrendo agora, mas existe uma luz no fim do túnel, e essa é a forma como temos encarado o setor”, diz. Essa melhoria passa também pelo empenho das empresas no cumprimento dos aspectos fiscais do País, que são complexos e constantemente alterados. O ano passado, por exemplo, foi

## Tributos

marcado pelo fim do Regime Transitório de Tributação (RTT), que garantia a neutralidade tributária durante o período de adaptação das empresas ao padrão contábil internacional.

Com novas regras na legislação, que trazem uma série de ajustes na apuração de impostos, a KPMG lança a terceira versão do Guia de Tributação de Oil&Gas no Brasil. A publicação contém a descrição dos principais tributos que incidem na cadeia do setor com as últimas atualizações fiscais no País. Uma delas trata da mudança da tributação dos lucros auferidos no exterior. “Uma particularidade importante para o setor é que empresas com lucro no exterior decorrente de atividades de afretamento por tempo ou casco nu, arrendamento mercantil operacional, aluguel, empréstimo de bens ou prestação de serviços diretamente relacionados à prospecção e à exploração de petróleo e gás, em território brasileiro, não tributam esse lucro aqui no Brasil”, afirma Julio Cepeda, sócio de Tax da KPMG no Brasil.

Outra mudança registrada no Guia é uma medida adicional na tributação dos ganhos de capital. “A princípio, essa medida atinge apenas as pessoas físicas brasileiras, mas, por uma questão técnica, os não residentes que atualmente fazem determinado investimento no Brasil podem também sofrer algum impacto desse tributo”, explica Cepeda.

Mais um desafio da indústria tratado pela publicação é o eSocial (Sped), que consiste basicamente na substituição da escrituração em papel pela escrituração contábil digital. O guia é destinado a estrangeiros que pretendem investir em toda a cadeia do setor, por isso a publicação também informa o funcionamento da

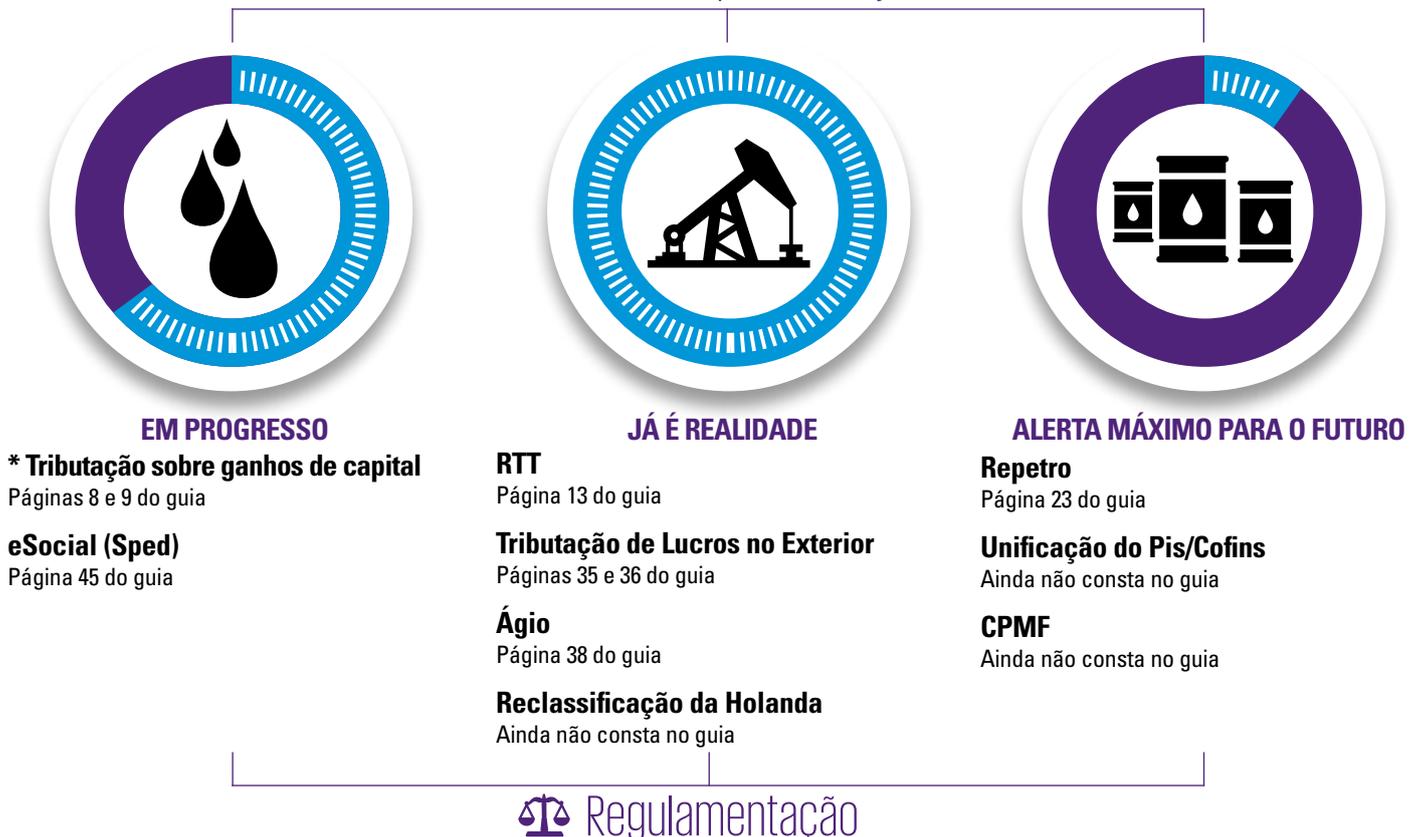
legislação. Cita, ainda, a importância das regras de conteúdo local para as empresas que participam das rodadas de licitações, bem como as disposições gerais de transações no País.

De acordo com Cepeda, além dos aspectos tratados no guia, é importante que os players do mercado atentem para as mudanças que podem atingir o setor em um futuro próximo, tendo em vista o habitual e constante cenário de mudança ao qual se sujeita o sistema tributário brasileiro.

O sócio de TAX da KPMG também alerta sobre os possíveis impactos do Ato Declaratório assinado pelo Governo, que confere o status à Holanda de regime fiscal privilegiado, tendo em vista que muitos players da indústria possuem empresas localizadas nesse país. “A Holanda sempre foi um país bastante atrativo, devido a seus acordos históricos com outros países, tanto do ponto de vista legal quanto tributário, e à sua infraestrutura instalada, que vai desde sua localização dentro da Europa Central, passando por sua logística impecável de transporte, até à fácil adaptação, já que grande parte de sua população fala com excelência o idioma inglês. Sem contar o sistema de ensino, que atrai muitos expatriados com suas famílias. Essa mudança de status poderá prejudicar algumas estruturas que vêm garantindo um retorno interessante sobre investimentos feitos no setor”, acrescenta Dutra, que trabalhou por dois anos no escritório da KPMG na Holanda.

Para melhor visualização das novas medidas e possíveis mudanças que devem surgir, bem como do status de urgência de implementação de cada uma delas, confira o infográfico a seguir. **BM**

## Status de implementação



## Entrevista

## Desafios de investimento no Brasil

**Quais são os principais desafios de se investir no Brasil?**

O Brasil, como qualquer outro país emergente, é sensível à volatilidade em nível mundial, e as decisões de investimento passam pela análise dos retornos adequados para essa volatilidade. Além disso, as decisões de investimento levam em consideração o retorno a longo prazo, e a incerteza sobre o ambiente econômico também se torna um desafio. Isso porque o ambiente econômico, entre outros aspectos, é estabelecido pelo sistema fiscal no Brasil, que muda constantemente, reduzindo a certeza do investidor sobre seus retornos. A incerteza com relação ao sistema regulatório trabalhista também reduz o apetite de investimentos ou de expectativa de retornos mais elevados, diminuindo o nível de investimento agregado.

**Quais são as principais diferenças do Brasil em relação a outros países?**

A principal diferença que encontrei está associada ao alto nível de regulamentação sobre vários aspectos da economia. Começa com o elevado nível de regulação sobre o comércio externo de importação e a prestação de pagamentos, além de um sistema tributário muito complexo e dinâmico nos níveis municipal, estadual e federal. A regulamentação das leis trabalhistas também dificulta a flexibilidade no caso de adaptação a mudanças externas.



**Victor Escalante**  
Diretor financeiro da Fugro Brasil

**Que aspectos necessitam de mais melhorias no País com relação às questões fiscais?**

Os impostos, naturalmente, são sempre questionados e desafiados pelas diferentes partes interessadas, mas precisamos

entender que eles devem possibilitar que o Estado funcione adequadamente. Um sistema fiscal eficiente deve permitir que os contribuintes cumpram o requisito a um custo mínimo, caso contrário os impostos serão mais caros no topo das taxas de impostos explícitos. Enquanto os impostos diretos (imposto de renda) parecem simples em termos de conformidade, os impostos indiretos (impostos sobre vendas: ISS, PIS, COFINS, ICMS, etc.) e impostos de controle (retenção de impostos entre os contribuintes) são mais complexos e exigem um maior nível de controle. Assim, os impostos indiretos e os de controle representam uma oportunidade para melhorar o sistema fiscal.

Além da complexidade do sistema fiscal, as contínuas mudanças representam um desafio para o cumprimento de novos regulamentos, que se traduzem em custos mais elevados. Infelizmente, as mudanças no sistema fiscal não são sempre baseadas em fundamentos jurídicos sólidos, resultando em um alto número de litígios entre a administração tributária e os contribuintes, aumentando a incerteza para os contribuintes e reduzindo a quantidade de recolhimento de impostos esperados pelo Estado.

A redução de alterações no sistema fiscal seria uma oportunidade para aumentar a eficiência ao se reduzir o custo de mudança e ao permitir, dessa forma, que o contribuinte cumpra os requisitos.

**“Os impostos indiretos (impostos sobre vendas: ISS, PIS, COFINS, ICMS, etc.) e impostos de controle (retenção de impostos entre os contribuintes) são mais complexos e exigem um maior nível de controle”**

**Variedade regional de regulamentos exige maior atenção das empresas na análise dos riscos de violações**

O combate à fraude e à corrupção é um grande desafio para o setor privado e para agentes públicos no mundo. No Brasil não é diferente. O País sofreu a maior queda no ranking da percepção de corrupção da ONG Transparência Internacional, caindo sete posições e passando a ocupar o 76º lugar entre 168 países. Na escala que vai de zero (mais corrupto) a cem (menos corrupto), o País aparece com apenas 38 pontos.

Uma das principais dificuldades para a inibição dessa prática ilícita é a globalização dos negócios, uma vez que as empresas dependem muito mais de relações com terceiros para realizar operações em outras partes do mundo, frequentemente em áreas onde há altos riscos de corrupção.

Essa é uma das conclusões de uma pesquisa mundial realizada pela KPMG Internacional em parceria com a Universidade de Administração de Cingapura, que apontou que as companhias encontram dificuldades para integrar os processos dos sistemas antissuborno e corrupção (ABC, do inglês anti-bribery and corruption) em empresas com culturas diversas, em países com legislações diferentes e complementares. Um dos aspectos dessa globalização é o aumento da cooperação passando as fronteiras locais (cross border) por meio de fusões

e aquisições. Mais de 60% dos entrevistados afirmaram que se envolvem com esse tipo de negócio.

A pesquisa aponta, principalmente, contratempos relacionados às atividades de auditoria de conformidade e à dificuldade de realização de diligência prévia (due diligence) sobre os agentes estrangeiros. “Isso acontece porque as empresas nem sempre encontram facilidade para obter informações públicas a respeito de questões éticas ou sobre a reputação de seu parceiro”, comenta Werner Scharrer, sócio de litígios e forense da KPMG no Brasil.

Apesar de reconhecer os problemas em gestão de risco de terceiros, mais de um terço dos inquiridos (34%) admitiu que não considera esse fator como de alto risco. Por outro lado, os entrevistados apontam a falta de recursos para gerir o risco ABC, ocupando o quarto lugar geral entre os principais desafios que eles enfrentam.

Para os entrevistados que têm um processo formal para identificar o alto risco, apenas 56% indicaram que possuem cláusula “right-to-audit” e, ainda assim, apenas 41% dos inquiridos exercem esse direito.” Poucas empresas realizam



# Risco global

**Pesquisa mundial aponta os desafios para inibir a corrupção nos negócios entre fronteiras**

a auditoria de seu parceiro para verificar se ele realmente cumpre o código de ética e se seu comportamento comercial é idôneo. É importante fazer valer essa cláusula para que a empresa não corra o risco de ser penalizada por atos de terceiros”, pontua Scharrer.

Embora a análise de dados seja uma ferramenta cada vez mais importante e rentável para avaliar controles ABC, apenas um quarto dos entrevistados usa esse recurso para identificar violações. Daqueles que o fazem, menos da metade monitora continuamente os dados para detectá-las.

Outro desafio é o de lidar com a variedade regional de regulamentos relativos ao suborno e à corrupção. Além disso, alguns governos estão introduzindo ou reforçando os regulamentos ABC, pressionando mais ainda as empresas no cumprimento das regras. É o caso do próprio Brasil, com a publicação da Lei Anticorrupção (12.846/13), por exemplo, que exige maior atenção nos processos para o cumprimento de compliance.

O levantamento ainda apontou que, embora as empresas estejam tentando enfrentar o desafio, é preciso que muito mais

seja feito para se criar uma eficiente estrutura ABC. Por isso, o sócio de litígios e forense da KPMG ressalta a importância de se ter uma área na empresa dedicada a assuntos de compliance. Para tanto, ele recomenda a leitura do decreto nº 8420/2015.

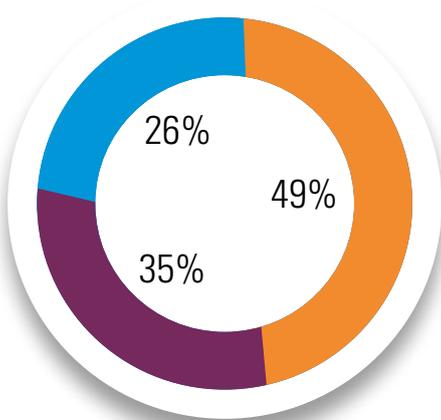
Scharrer também alerta sobre a importância da realização de treinamentos para o reforço dos aspectos em compliance. “É fundamental atualizar os funcionários sobre os assuntos da lei e da própria política da empresa, porque hoje a política também é feita levando em consideração certos aspectos da lei a que estão vinculadas”, diz.

Apesar dos aspectos levantados na pesquisa, Scharrer observa que os investidores interessados em negócios no Brasil têm realizado, com frequência, diligências de ABC durante o processo de aquisição, para observar eventuais riscos das empresas no que tange a seu programa de compliance ou integridade, como existência de política, código de ética, treinamento, entre outros. “Sem dúvida, é importante que essa avaliação seja feita em um negócio de aquisição, e as empresas brasileiras estão cada vez mais aderentes a essa avaliação de risco”, conclui.

## Corrupção

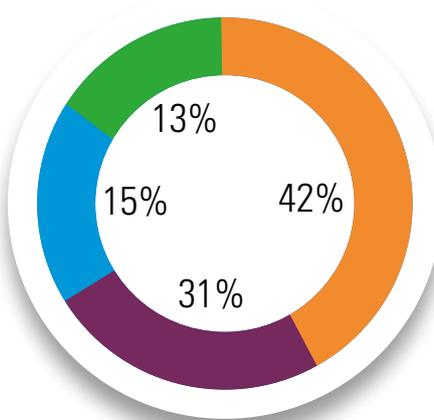
### Data Analytics

A análise de dados é uma eficaz ferramenta para o monitoramento do sistema ABC, mas apenas 25% das empresas avaliadas a utilizam para identificar violações e, daqueles que o fazem, apenas 42% monitoram os dados continuamente para detectar possíveis violações.



#### Você conduz a análise de dados especificamente para identificar possíveis violações?

- Não
- Sim
- Não sabe



#### Com que frequência a análise de dados é empregada no monitoramento do sistema ABC?

- Monitoração contínua
- Periodicamente, anualmente em uma forma retrospectiva
- Periodicamente, uma vez por trimestre em uma forma retrospectiva
- Não sabe / prefere não responder



### Principais conclusões da pesquisa

- Aumentou o número de respondentes que se sentem desafiados pela gestão ABC
- Gerenciar terceiros tem sido o maior desafio com relação aos programas ABC
- Mais de um terço dos respondentes não identifica o gerenciamento de terceiros como um alto risco
- Mais da metade dos respondentes que possuem cláusulas "right-to-audit" não utiliza este direito
- Há poucos recursos para gerenciamento dos programas ABC
- A avaliação de riscos ABC é um dos principais desafios das empresas
- Apenas um quarto dos entrevistados utiliza o recurso de análise de dados para avaliar os controles ABC



A primeira convenção que estabelece normas para criminalizar o suborno de agentes públicos foi assinada há 18 anos pelos países membros da Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE). O Brasil não é membro da OCDE, mas é considerado um parceiro-chave e pode participar de trabalhos da Organização.



# Nosso sucesso? Valor compartilhado

Nosso DNA traz o que realmente faz a diferença a longo prazo: levar ideias e abordagens diferenciadas aos nossos clientes, investir em nossa Organização e apoiar o mercado de capitais e o mundo em transformações positivas direcionadas ao desenvolvimento sustentável.

**Conheça mais sobre essa trajetória em  
nosso Relatório de Sustentabilidade 2015.**

[kpmg.com/BR](http://kpmg.com/BR)

    /kpmgbrasil



[kpmg.com/BR](http://kpmg.com/BR)



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

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

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

Conteúdo, projeto gráfico e diagramação: Gaudí Creative Thinking