

Edição 36

KPMG Business Magazine



cutting through complexity



100 anos

Presidente Pedro Melo
comenta as principais conquistas
e os objetivos para a empresa
nesta edição especial



inspirando o crescimento
das pessoas e das empresas

Gestão de sucesso
Hapvida cresce no
Norte e no Nordeste

Comércio aduaneiro
Saiba mais sobre o
Programa OEA

Compliance regulatório
Prazo para adequação
ao eSocial aperta

KPMG chega aos 100 anos!

Esta é uma edição comemorativa do centenário da KPMG no Brasil e de uma década da KPMG Business Magazine! Nossa empresa se sente duplamente satisfeita com esses episódios, pois eles refletem o empenho na busca incansável por resultados que façam a diferença perante nossos clientes, nossos colaboradores e o mercado de uma forma geral.



Espero, particularmente, que você aprecie a matéria de capa. Neste especial, traçamos um histórico da empresa, os últimos desafios, as conquistas e os objetivos para o futuro. Os ex-presidentes da companhia, Dickran Derian, Alceu Landi e David Bunce também resgatam um pouco da história e da cultura empresarial da KPMG em uma interessante entrevista.

Nossa equipe de reportagem ainda conversou com executivos das empresas centenárias Citi no Brasil, Shell e Cia. Hering, para saber mais sobre as estratégias que as transformaram em modelos de gestões bem-sucedidas.

Já nossa revista completa uma década no cumprimento de seu papel: trazer mais conhecimento e promover o debate a respeito das mudanças que acontecem no mercado, sempre embasada em dados, pesquisas e informações produzidas por nossos talentos. Relembre um pouco dessa trajetória nesta edição.

Nas próximas páginas, você também pode conferir, entre outros destaques, as últimas demandas do eSocial e os impactos com a implementação do FATCA.

Aproveite a leitura!

Pedro Melo
Presidente

Ilustração: Criadéria



24

CAPA

100 anos de KPMG no Brasil

Nesta edição especial, conheça a história da empresa contada por seu presidente, Pedro Melo, e pelos ex-presidentes Dickran Derian, Alceu Landi e David Bunce. Saiba mais sobre as transformações, os desafios, as conquistas e os objetivos para alavancar os negócios. Representantes de entidades setoriais dão seus depoimentos sobre a KPMG no Brasil, e as empresas centenárias Citi no Brasil, Shell e Cia. Hering comentam suas estratégias de longevidade

- 6 Radar KPMG**
Seção apresenta estudos e pesquisas produzidos pela KPMG, além de notícias sobre negócios e atividades da empresa
- 8 Fórmula de eficiência**
Maior operadora de saúde do Norte e Nordeste, Hapvida se tornou um exemplo de gestão de sucesso para o setor
- 12 Controle aduaneiro**
Programa Operador Econômico Autorizado atesta o baixo grau de risco nas operações de empresas de importação e exportação
- 16 Uma década de informação**
KPMG Business Magazine comemora dez anos de análise e debates sobre as áreas de tributos, auditoria e consultoria
- 20 Solução integrada**
Área de Deal Advisory incentiva o trabalho colaborativo entre diversas competências para os serviços de auditoria e assessoria a transações
- 46 Vantagem competitiva**
Mais do que uma medida contra ataques e vazamentos de informações, a segurança cibernética se torna um diferencial de negócio
- 50 Novos rumos do mercado de serviços**
Negócios relacionados à robotização, ao melhor valor, à obtenção de vários fornecedores e GBS se intensificam
- 54 Compliance tributário**
Saiba os impactos do acordo de troca de informações sobre operações financeiras entre o Brasil e os Estados Unidos
- 56 eSocial: hora de agir no compliance regulatório**
Prazo para o cumprimento das obrigações fiscais, previdenciárias e trabalhistas desafia as empresas

A KPMG Business Magazine é uma publicação trimestral da KPMG Auditores Independentes, coordenada pela equipe de Marketing: Elizabeth Fontanelli, Lucia Mesquita e Guilherme Oliveira.
Tel.: (11) 3736 - 1114
businessmagazine@kpmg.com.br

Projeto gráfico e diagramação:
Criaderia | Agência de Comunicação
Editora responsável:
Kelly Carvalho | MTB: 42.668



Foto da capa:
Pedro Melo, presidente da KPMG no Brasil

Fotógrafo: Ken Chu



Fique por dentro das publicações
da KPMG. Visite kpmg.com/BR

Shutterstock/ Robnroll



Compliance em foco

Está disponível para download a pesquisa Maturidade do Compliance no Brasil. O estudo alerta os executivos sobre o cenário das empresas brasileiras e aponta os principais desafios, os riscos, os benefícios e a importância da área.

<https://goo.gl/W66T7V>



Shutterstock/ Antonio Guillem



Reforma tributária

Os bancos da América do Norte e da Europa são mais pressionados que os da América Latina por seus órgãos de regulação a efetuar a reforma tributária. Mas, sem exceção, a pressão regulatória vem aumentando em todas as regiões.

<http://goo.gl/b0MYMi>



Shutterstock/ Goodluz



Desafio das telecoms

O brasileiro fala cada vez menos ao celular. Essa mudança de comportamento do usuário, que prefere se comunicar por aplicativos como WhatsApp e Facebook Messenger, impôs um grande desafio às operadoras. Confira análise sobre o tema.

<http://goo.gl/n9dUAU>



Acervo KPMG



Troféu Transparência

O presidente da KPMG, Pedro Melo, entregou o Troféu Transparência para executivos da Gerdau. O evento anual, realizado pela ANEFAC, pela FIPECAFI e pela Serasa Experian, premia as empresas com as demonstrações financeiras mais transparentes do Brasil.

<https://goo.gl/aMKAAg>



Shutterstock/ racorn



Geração Z

Este grupo, nascido entre 1990 e 2010, vem sendo estudado pelas empresas devido a suas habilidades específicas, como a realização de multitarefas e rapidez na captação e produção de conteúdo. Artigo aponta as tendências de consumo desta geração.

<http://goo.gl/8mYoQ4>



Shutterstock/Tyler Olson

Empresas familiares

Levantamento realizado pela KPMG e pelo Grupo Padrão apontou que cerca de 67% das empresas varejistas no Brasil são familiares e, deste grupo, 71% dos cargos-chave são ocupados por membros da família proprietária.

<http://goo.gl/NRCIdM>



Shutterstock/ dotshock



Segurança em TI

Dados apurados durante a 46ª mesa de debates do Audit Committee Institute – ACI, da KPMG no Brasil, apontam que a dependência de TI é o maior risco tecnológico das empresas, seguido por perigos de segurança e de proteção de informações em geral.

<http://goo.gl/HI3VXU>



Investimentos externos

O Brasil, a China e a Índia continuam no topo dos destinos de investimentos estrangeiros. No País, os desafios de quem chega são os problemas de infraestrutura, proteção da propriedade intelectual e complexidade das regulamentações.

<http://goo.gl/oxE1GT>



Shutterstock/ Syda Productions



A empresa tem capital fechado e não possui data marcada para uma oferta de ações. Ainda assim, adota modelo de governança corporativa para elevar seu padrão de gerenciamento



Fórmula de eficiência

Maior operadora de saúde do Norte e do Nordeste, Hapvida não para de crescer. Presidente explica como a companhia se tornou um exemplo de gestão de sucesso para o setor

Manter uma companhia de saúde “low cost”, com crescimento de 16% em vendas no varejo no primeiro semestre de 2015 e em franca expansão, pode parecer algo bastante desafiador no atual cenário econômico. Mas é exatamente esse o resultado que o sistema Hapvida vem colhendo. A operadora, com forte atuação no Norte e no Nordeste, possui 209 unidades próprias.

O sucesso, segundo o presidente da companhia, Jorge Pinheiro, resulta de um longo trabalho estratégico, aliado ao extremo cuidado com todos os processos. Ele explica que a rede sustenta sua gestão com base em três pilares. O primeiro é mantendo sua rede própria de atendimento, com unidades laboratoriais, centros de diagnóstico por imagem, clínicas e hospitais, permitindo a redução de custos assistenciais. “Cerca de 96%

das internações em nossas unidades hospitalares resultam da operadora que administramos. Em relação a exames e consultas, 76% são realizados em nossos ambulatorios e em nossas unidades de diagnósticos”, diz o presidente do Hapvida.

O funcionamento eficiente da rede de atendimento só é possível graças a ferramentas disponíveis pelo segundo pilar que sustenta o tripé da companhia: a área de Tecnologia de Informação (TI). “É uma diretriz estratégica nossa investir e desenvolver novas tecnologias que nos auxiliem no dia a dia”, comenta Pinheiro. A rede própria é estruturada em um único sistema, desenvolvido pela empresa, que permite a integração e a captura de informações de toda a rede em tempo real. “Assim, podemos administrar, verificar e tomar medidas para melhorias tanto do ponto de vista da qualidade de atendimento

quanto do de gestão de custos”, diz. Esses fatores permitem à empresa manter uma relação mais próxima e ter maior poder de negociação com os fornecedores. Além disso, o sistema possibilita o desenvolvimento de programas de remuneração para médicos que privilegiem o bom atendimento, e não o aumento de procedimentos desnecessários.

Pinheiro explica que todas as ferramentas e recursos descritos acima são atrelados ao terceiro pilar da empresa, que é um modelo de “gestão à vista”, com indicadores de performance para todos os níveis do grupo, do estratégico ao time operacional de base, e apuração mensal de resultados. “Todo mundo sabe o que precisa fazer, tem seu público personalizado e indicadores focados tanto no bom atendimento quanto na gestão eficiente de custos. Essas ferramentas, em todas as unidades, nos permitem manter um padrão de atendimento diferenciado no mercado, com índices acima da média reconhecidos pela ANS (Agência Nacional de Saúde Suplementar)”, diz.

Para isso, o Hapvida realiza constantemente a revisão de seus processos, de modo a torná-los cada vez mais simples, ágeis, menos burocráticos, mais baratos e inteligentes. “A revisão de processos e o investimento em tecnologia possibilitam que a gente gaste menos para fazer algo de maneira muito mais fácil e rápida”, pontua Jorge Pinheiro.

Outro aspecto de destaque na questão administrativa é o investimento que a empresa realiza em boas práticas de governança corporativa, embora a companhia seja familiar e não tenha, como frisa a princípio, intenção de ofertar ações no mercado. “O Hapvida tomou a decisão de estar pronto para eventualmente fazer uma abertura de capital, estamos preparados para isso”, afirma Pinheiro. Ele comenta que a adoção de medidas que envolvem a governança, como conselho de administração com membros independentes, maior transparência de informações, realização de balanços e publicação de resultados trimestrais,

permitiu a modernização da gestão. “A governança trouxe muitos ganhos para a companhia, pois passamos, por exemplo, a discutir no conselho, com membros experientes, aspectos que estimularam mais o debate, tornando nossas reuniões mais produtivas”, diz o presidente, ressaltando que esses encontros têm fomentado muitas melhorias internas, com mais informação de mercado. “A governança em si não deveria ser exercida apenas nas empresas que desejam estar aptas ao mercado de ações. Acho que investimento em governança é importante e traz benefícios no dia a dia mesmo para aquelas que pretendem manter capital fechado”, avalia.

Ainda sob a ótica administrativa, e com o objetivo de otimizar os custos, o presidente resalta que a empresa mantém um escritório de projetos para gerenciar as obras e outras intervenções relacionadas à expansão. A equipe de profissionais dessa área conduz cerca de 40 projetos, desde reavaliações até inaugurações de novas unidades. A tecnologia também tem destaque nesse processo, uma vez que a empresa implantou ferramenta que permite a integração de equipes e a supervisão de todos os projetos em andamento pelo escritório central.

Medicina preventiva

Uma das ações de maior destaque da empresa é no campo da área médica. A integração de informações relacionadas a exames, diagnósticos, internações e outros procedimentos hospitalares em prontuário eletrônico, possibilita que a empresa tenha todos os dados disponíveis do paciente. “Toda a vida médica do cliente está arquivada em nosso banco de dados, e as informações são disponibilizadas para a nossa intranet e em rede de internet também”, conta Pinheiro. Os médicos têm as informações na hora da consulta, o que permite que eles realizem um atendimento de melhor qualidade.

Com todo esse nível de informações, o Hapvida desenvolve, há mais de 15 anos, a prática da medicina preventiva.

Divulgação: Hapvida



Jorge Pinheiro, presidente da empresa, destaca que ações para a melhoria de gestão são contínuas

A empresa captura as informações médicas em seu banco de dados, faz uma seleção dos pacientes com perfil de risco e os agrupa em programas desenvolvidos por equipes multidisciplinares que os auxiliam a ter melhor qualidade de vida e hábitos saudáveis. Esse acompanhamento se reflete em menos complicações de saúde e, consequentemente, em menor número de internações. “A medicina preventiva é um instrumento muito útil, primeiro porque tratamos bem o paciente e muitas vezes conseguimos evitar infartos, AVCs e outros problemas graves; depois, porque esse resultado é

muito bom para a operadora: consegue-se evitar custos altíssimos com internação, cirurgia e UTI”, exemplifica Pinheiro. “Então, acreditamos que medidas não só do ponto de vista administrativo, mas também do ponto de vista médico, devem ser intensificadas, porque são fundamentais para nossos clientes e para a saúde financeira da empresa”, conclui. ■



Controle aduaneiro

Receita Federal lança programa de certificação para atestar o baixo grau de risco nas operações das empresas de exportação e importação

Programa Brasileiro OEA está alinhado com os requisitos praticados pelos Estados Unidos e pela Europa



O controle das mercadorias que entram e saem da fronteira é necessário para manter a segurança no País, mas esse tipo de procedimento pode ser bastante complexo e custoso para as empresas que veem seus produtos parados na alfândega para conferência. Para facilitar esse processo, o governo implantou em março o Programa Brasileiro OEA (Operador Econômico Autorizado), a partir da Instrução Normativa 1521/14, da Secretaria da Receita Federal do Brasil.

O OEA é um programa de certificação voluntária, criado para atestar o baixo grau de riscos nas operações da empresa, tanto em termos de segurança física da carga quanto no cumprimento da legislação aduaneira. A empresa que possui a certificação usufrui de um reduzido percentual de cargas selecionadas para canais de conferência, tendo sua mercadoria exportada ou importada

rapidamente, diminuindo, inclusive, os custos com estoque. Alguns outros benefícios da certificação: dispensa de apresentação de garantia no trânsito aduaneiro; dispensa de exigências formalizadas na habilitação e dispensa de aplicação de regimes aduaneiros especiais que já tenham sido cumpridos nos procedimentos da OEA.

Vale lembrar que o Brasil possui um programa de certificação semelhante, chamado Linha Azul, mas que não é totalmente aderente aos requisitos de certificação OEA praticados nos Estados Unidos e na Europa. O Linha Azul, por exemplo, foi concebido só para empresas industriais que exportam e importam. Já o OEA é destinado à certificação de todos os intervenientes da cadeia de importação e exportação, como o transportador, o depositário da mercadoria sob controle aduaneiro, o operador portuário ou aeroportuário, o despachante aduaneiro e o agente de carga. “A Receita Federal argumenta

SEGURANÇA

que não adianta só certificar a empresa, porque, se o transportador não for certificado, corre-se o risco de que, durante o transporte, alguém possa violar a carga e colocar, por exemplo, uma arma na embalagem e despachá-la”, comenta Elson Bueno, sócio da área de Tributos Indiretos e Aduaneiros da KPMG no Brasil.

De acordo com Bueno, o Linha Azul deixará de existir a partir de janeiro de 2016, dando lugar ao OEA. As empresas já certificadas com o Linha Azul serão submetidas a uma regra de transição para o Programa OEA, enquanto as empresas apenas com pedidos de

certificação Linha Azul protocolados, sem serem certificadas ainda, terão seus pedidos analisados sob a ótica do novo programa.

Para aquelas empresas que estão pensando em entrar com o pedido do Linha Azul, recomenda-se que já façam seu pedido no formato OEA. Segundo Bueno, atualmente, em média 70 empresas têm certificação do Linha Azul e cinco companhias estão certificadas no OEA. Elas passaram por um projeto piloto desde o lançamento do programa, em março deste ano. Esse número, entretanto, deve aumentar, já que um dos objetivos do programa OEA é buscar a adesão das empresas, inclusive de portes pequeno e médio. Isso porque, além de facilitar o fluxo do comércio internacional, a certificação exige que a empresa cumpra todos os requisitos da legislação, evitando sonegações fiscais e o comprometimento da segurança da cadeia logística.

Bueno sugere que, para se tornar uma certificada OEA, a empresa faça primeiro uma revisão das áreas fiscal, contábil, financeira, cadeia de suprimentos, logística, etc.

Como comenta o sócio de Tax da KPMG, a elegibilidade depende de uma série de avaliações, que passa pelo histórico de cumprimento da legislação aduaneira até chegar a questões de segurança, como: os

procedimentos adotados pela empresa para selecionar parceiros de negócio; os meios de transporte utilizados e os critérios pelos quais a empresa verifica se o transportador contratado cumpre as normas de segurança; as ações adotadas para a garantia da integridade das unidades de cargas contra a introdução ilícita de material ou acesso por pessoas não autorizadas; os procedimentos para acompanhamento do veículo de transporte e as atividades do condutor durante a rota para monitorar e evitar incidentes no trajeto; os modos de inspeção prévia (antes do carregamento); e a política de recursos humanos para inibir a contratação e a manutenção de pessoas que possam atentar contra a segurança da cadeia logística.

Com todos os critérios em ordem, parte-se para a solicitação do certificado, que tem como primeira etapa o preenchimento de um questionário de autoavaliação que é solicitado ao requerente. “Entre os requisitos, a empresa não pode, por exemplo, ter pendências com a Receita sem que já haja uma ação definida para a sua mitigação”, diz Bueno.

Depois, a empresa apresenta à Receita Federal uma solicitação da certificação (dossiê digital) e passa por um exame de admissibilidade. A conformidade da empresa é analisada com base nos critérios de elegibilidade e nos critérios da modalidade de certificação requerida (veja quadro de modalidades).

A certificação, então, é concedida em caráter precário, com prazo de validade indeterminado, por meio de Despacho Decisório do Chefe da Gefin, publicado no Diário Oficial da União. Após a publicação do Despacho Decisório, é expedido o certificado de OEA, e o operador terá sua participação divulgada no site da Receita Federal do Brasil. ■

Histórico de cumprimento
da legislação aduaneira
(últimos 3 anos)



Sistema informatizado de
gestão comercial, contábil,
financeira e operacional



Solvência financeira adequada para
manter e aperfeiçoar as medidas
que garantam a segurança de sua
atividade na cadeia logística



Política de realização
periódica de auditorias e
de controles internos



Critérios de elegibilidade



Modalidades de OEA

MODALIDADE	INÍCIO DE VIGÊNCIA	DESCRIÇÃO
OEA Segurança - OEA-S	02/03/2015	Foco no fluxo de exportação. Os operadores econômicos autorizados receberão uma certificação com base no cumprimento dos requisitos de segurança definidos pelo programa, que já está em vigor.
OEA Conformidade - OEA-C	01/03/2016	O foco desta etapa é o fluxo de importação. Nesta modalidade a certificação será com base no cumprimento das normas e dos procedimentos aduaneiros e tributários, por meio da ampliação e da revisão do Programa Linha Azul.
OEA Integrado - OEA-I Também denominado OEA-P (Pleno)	01/03/2016	A terceira etapa será com base nos critérios do OEA-S e do OEA-C. Nesta etapa serão integrados outros órgãos de Estado, como ANVISA e VIGIAGRO, visando a agilização, a simplificação e a integração dos procedimentos de controle do comércio exterior.



Uma década de informação

A KPMG Business Magazine foi criada com o propósito de transformar conhecimento em valor





17

COMUNICAÇÃO

O dinamismo em torno das áreas de tributos, auditoria e consultoria motivou a KPMG a criar um instrumento de comunicação que pudesse informar seus clientes sobre as constantes mudanças de normas e procedimentos no mercado. Foi assim que, em 2005, nasceu a KPMG Business Magazine, a revista corporativa da KPMG no Brasil direcionada a CEOs,

CFOs, presidentes, vice-presidentes, diretores e alta gerência de empresas de médio e grande porte.

Na época, o então presidente da KPMG no Brasil, David Bunce, afirmou no Editorial que o propósito da empresa com essa iniciativa de comunicação era “transformar conhecimento em valor.” Dez

anos depois, Bunce acredita que a revista continua cumprindo seu papel.

“Em 2005, a economia estava saudável e sentíamos a necessidade de ter uma revista de negócios de boa qualidade para que pudéssemos distribuir aos clientes. O feedback foi positivo, o que nos incentivou a seguir em frente,” afirma. “Acompanhei de perto a boa aceitação do mercado e

Linha do tempo

10 anos



Edição 1

- Debate mediado pelo jornalista Luís Nassif sobre o novo papel das auditorias em um mundo globalizado
- Os desafios de grupos brasileiros que expandiam suas operações no exterior
- Entrava em vigor um conjunto de normas de incentivo às aplicações de longo prazo
- A legislação federal das parcerias público-privadas ganhava os instrumentos necessários para ser colocada em prática



Edição 17

- Capa da edição mostrava o potencial da América Latina para se tornar um importante centro de outsourcing offshore
- Indústria de software e de serviços relacionados apresentava bom desempenho e se preparava para aprimorar a gestão financeira e de riscos
- Pesquisa apontava que 70% das empresas já tinham sofrido algum tipo de fraude
- Reportagem mostrava que o gerenciamento correto do fluxo de caixa era imperativo para a reestruturação das empresas

minha impressão, agora como leitor, é de que a revista continua sendo bem recebida por seu público”, acrescenta.

Em dez anos, a publicação passou por uma evolução natural em sua linguagem e layout, porém se manteve firme em seu compromisso com a prestação de serviços ao abordar informações de utilidade para o

mercado. “A revista trouxe um elemento relevante, que é o de registrar os momentos de mudanças de empresas ou de processos por meio do compartilhamento de histórias, sejam de transformações de organizações e de processos, sejam até de profissionais que façam a diferença no mercado”, afirma Pedro Melo, presidente da KPMG no Brasil. Para ele, o grande mérito da publicação é

provocar um debate mais intenso a partir do conhecimento que ela traz, sempre embasada no conhecimento profissional de seus talentos, em pesquisas e em bases de dados criadas pela própria empresa.

A publicação acompanhou importantes mudanças do mercado na última década.

Relembre alguns destaques:



Edição 4

- Mesa-redonda reunia profissionais para debater os possíveis cenários nos planos internacional e nacional
- Sócios da KPMG no Brasil e nos Estados Unidos teciam comentários sobre o segundo ano de atuação do Audit Committee Institute
- Matéria abordava a recuperação do setor de autopeças
- Reportagem alertava sobre o prazo de adequação das empresas à Lei Sarbanes-Oxley



Edição 8

- Sócio da KPMG traçava um panorama tributário do Plano de Aceleração do Crescimento
- A indústria automobilística passava por grandes transformações, com destaque para os veículos com motores híbridos
- Reportagem trazia as implicações no setor de seguros a partir de quatro resoluções da SUSEP
- As empresas brasileiras aguardavam novidades significativas com o fortalecimento das normas internacionais de contabilidade – IFRS



Edição 12

- Formuladores da nova Lei das Sociedades Anônimas comentavam as principais mudanças provocadas com a medida
- Governos passavam a utilizar benefícios fiscais, como a política tributária de preservação ambiental
- Reportagem destacava a atratividade do México para investimentos devido à estabilidade política e econômica do país
- Os países do BRIC ganhavam mais espaço no cenário internacional, especialmente na Europa



Edição 22

- Reportagem destacava a publicação do primeiro relatório de sustentabilidade da KPMG
- Os desafios de competitividade dos bancos com o cronograma de apresentação do Basileia III e de novas orientações do Banco Central
- A importância da interação entre o conselho de administração e o comitê de auditoria de uma empresa
- Como a profissionalização ajudava as empresas de Santa Catarina a expandir exportações, apesar do impacto da desvalorização do dólar



Edição 30

- Cobertura da 2ª Conferência de Energia e Recursos Naturais (ENR) sobre os avanços e os desafios em óleo e gás, e nas áreas elétrica e de mineração
- Governos se adaptavam para adotar os planos de contas e demonstrações contábeis, conforme as Normas Brasileiras de Contabilidade Aplicadas ao Setor Público
- A necessidade de melhorar o controle interno e elevar o nível de ética na corporação com a publicação da Lei 12.846, que responsabiliza as empresas por corrupção
- Reportagem destacava os desafios do auditor em um mercado cada vez mais sujeito a pressões e riscos



Edição 34

- Pesquisa apontava os 15 projetos brasileiros com maior relevância para melhorar a qualidade de vida, a sustentabilidade e a economia do País
- Em estudo internacional, jurados independentes elegeram cem obras de excelência no mundo, sendo seis delas obras brasileiras
- Para aumentar a rentabilidade, empresas do setor aéreo e de defesa buscavam novas parcerias e modelos de negócios mais colaborativos
- Artigo tratava das regras para garantir os direitos de seguridade durante a prestação de serviços no exterior

Solução integrada

Trabalho colaborativo entre diversas competências aumenta o valor dos serviços de consultoria e assessoria a transações

O mercado está mais complexo e as empresas são mais pressionadas a entregar resultados melhores, mais consistentes e duradouros aos seus stakeholders quando se trata de qualquer atividade de funding, aquisições, venda de ativos, reestruturação de dívidas etc. Por isso, os clientes têm demandado soluções que exigem múltiplas competências e abordagens amplas, com resultados mais previsíveis e consistentes.



Equipes multidisciplinares têm mais chances de entender as necessidades do cliente e de lhe apresentar soluções que superem suas expectativas

Com a percepção dessa tendência, a KPMG se posicionou para desenvolver soluções cada vez mais abrangentes e integradas. Mais do que entregar um produto específico, como financial due diligence, por exemplo, o objetivo é pensar como um investidor, para auxiliar as empresas a enxergar além dos desafios imediatos e ver oportunidades para impulsionar mudanças estratégicas.

A iniciativa vai além do que é comumente praticado no mercado de uma forma geral, uma vez que, historicamente, é comum que cada talento no mercado de consultoria

pense como técnico de uma certa competência. “A mudança tem sido feita no sentido de incentivar cada vez mais o trabalho colaborativo entre as diversas competências, analisando os possíveis desafios dos clientes por meio de diferentes perspectivas, como alternativas de funding, possíveis ações estratégicas, aquisições, estruturas societárias, entre outros”, afirma Carlos Gatti, sócio-líder da área de Advisory da KPMG no Brasil. “O grande desafio desse processo é sempre colocar a perspectiva do cliente à frente de todas as decisões e escolhas, e pensar em diferentes alternativas para contribuir

com mais valor sobre aquilo que nos está sendo solicitado. Isso necessita de um intenso exercício de grupo com diversas habilidades”, acrescenta Gatti.

Segundo Ina Kjaer, sócia-líder da área de Integração e Separação da KPMG no Brasil, a estrutura organizacional da empresa passou por alterações para atender a essa nova demanda do mercado. As equipes têm sido treinadas para o atendimento desse propósito, e algumas ferramentas foram desenvolvidas para permitir que as análises do escopo de serviço sejam feitas de

Escopo do Deal Advisory



COMPRAS DE EMPRESAS

- Desenvolvimento de uma estratégia de aquisição eficaz
- Identificação e priorização de potenciais aquisições
- Condução e avaliações econômico-financeiras precisas
- Desenvolvimento e execução de soluções que possam ser implementadas
- Entrega de resultados reais na compra de uma empresa



VENDAS DE EMPRESAS

- Análise da carteira de negócios para maximizar o valor dos acionistas
- Avaliação das estratégias de saída
- Preparação da empresa para a saída
- Execução de um processo de desinvestimento eficiente
- Mitigação dos riscos nas transações
- Aumento do valor dos negócios da empresa



ESTABELECIMENTO DE PARCERIAS

- Desenvolvimento de estratégia e de plano de negócios eficazes
- Identificação da oportunidade de mercado e dos potenciais parceiros
- Avaliação das opções e elaboração da parceria
- Negociação e planejamento da implementação
- Potencialização da joint venture ou da combinação de empresas

maneira conjunta. “Temos várias frentes em paralelo, como a formação (treinamento) de profissionais mais completos, o desenvolvimento de um pool de trainees para toda a área e até o compartilhamento de oportunidades em curso e em projetos”, comenta.

Para fortalecer o novo posicionamento com relação à combinação de serviços e a aliança de competências, a área de T&R (Transactions & Restructuring) passou a se chamar Deal Advisory. “Isso exigiu uma mudança na forma de entender como o cliente pensa durante a transação de um negócio. A gente quase

montou um quebra-cabeça com um conjunto de especialistas técnicos que, juntos, conseguem responder àquilo que realmente o cliente precisa”, ilustra Ina.

Se, por um lado, o alcance desse objetivo demandou alguns ajustes na estrutura interna para a prestação de serviços de consultoria, para o cliente esse impacto deve ser positivo. “O cliente só tem a ganhar, ele terá um conjunto de especialistas para atendê-lo no que precisar, uma equipe multidisciplinar trabalhando junta para se chegar a uma conclusão sobre o desenvolvimento do serviço”, finaliza Ina. ■



NOVAS ABORDAGENS

Mudança de posição

- Revisão das opções imediatas
- Assunção do controle de suas posições de caixa e de liquidez
- Desenvolvimento de um plano de mudança de posição empresarial sustentável para aumentar o desempenho
- Execução do plano de forma rápida e alinhada aos objetivos estratégicos
- Adição de valor a partir da transformação

Reestruturação financeira

- Realização de análise de liquidez e determinação de seu índice na empresa
- Avaliação do desempenho, do plano de negócios e das opções de reestruturação da empresa
- Obtenção de suporte das partes interessadas
- Desenvolvimento de um plano de ação atingível com base em contingências
- Implementação da reestruturação de modo eficaz
- Monitoramento do desempenho contínuo e identificação de qualquer oscilação

Estratégias de solvência

- Determinação da extensão e da urgência das dificuldades financeiras
- Avaliação das opções de valor a curto prazo
- Obtenção de suporte das partes interessadas
- Desenvolvimento de um plano de insolvência alcançável
- Implementação e monitoramento do plano para a maximização de valor

CAPTAÇÃO DE RECURSOS

- Determinação dos objetivos do financiamento de acordo com o contexto dos planos de negócio e de crescimento da empresa
- Avaliação da melhor estrutura de capital para o negócio
- Identificação das potenciais fontes de capital e dos principais objetivos de estruturação
- Abordagem do mercado e negociação das principais condições comerciais
- Desenvolvimento de estratégias contínuas de comunicação com o acionista e o mutuante baseadas na transação.



Trajetória secular

KPMG chega com fôlego aos 100 anos em razão de sua capacidade de se adaptar às transformações do mundo para atender aos clientes em suas necessidades. Esse é um dos valores basilares que a empresa carrega consigo e que deve guiá-la rumo ao próximo século

KPMG celebra os 100 anos com crescimento elevado no País e como importante liderança latino-americana junto à rede global



Em 1915, Sir William Barclay Peat desembarcava no Brasil para assessorar seus clientes que investiam na América Latina.

Naquela época, o País não era a oitava economia do mundo nem tinha uma massa de população relevante, mas, mesmo assim, Peat confiava que seus clientes poderiam ser bem-sucedidos aqui. Essa convicção foi inserida de tal maneira em sua empresa, que se manteve latente até a companhia chegar à sua configuração atual, a KPMG no Brasil, que celebra seu centenário em 2015. “A organização chegou até aqui porque nossos líderes deixaram impresso o que realmente faz a diferença no longo prazo: ter a confiança de levar soluções diferenciadas para os clientes, de fazer os investimentos necessários dentro da organização e de apoiar o mundo e o mercado, de modo a fazer uma transformação, seja em países, seja em organizações”, diz Pedro Melo, presidente da KPMG no Brasil. “Então, essa confiança no conceito de transformação, de fazer que mudanças importantes aconteçam de geração para geração é o nosso DNA”, completa.

Melo explica que muitas integrações foram realizadas ao longo do tempo até se chegar à grande fusão que imprimiu a marca KPMG, em 1987 (veja linha do tempo), e que essas movimentações tinham como foco o benefício do cliente.

Ken Chu (Expressão Studio)



Pedro Melo

**Presidente da KPMG
no Brasil**

Parte da organização que se fundia era bem-sucedida nos Estados Unidos e nas Américas e outra ia bem na Europa como um todo, ou seja, as organizações existentes tinham relevâncias geográficas que se complementavam, e a fusão proporcionaria um atendimento melhor. “Nessa fusão, veio junto a Roberto Dreyfuss, que era muito bem-sucedida no Brasil, com portfólio de clientes em âmbito nacional relevantes, e que começavam a se internacionalizar. Então, essa integração foi muito importante para o atendimento de múltiplos mercados”, diz o presidente.

As mudanças da KPMG nesses 100 anos acompanharam as transformações que aconteciam no Brasil e no mundo. No País, ao longo do tempo, criou-se o Conselho Federal de Contabilidade, regulamentando a profissão; normas e procedimentos de auditoria foram instituídos; crises regionais e mundiais permearam o cenário socioeconômico e um importante salto tecnológico mudou o mundo em diversos aspectos. Enquanto isso, na empresa, os auditores tornavam-se mais especializados, o leque de serviços disponibilizados aos clientes aumentava e o número de funcionários crescia espantosamente.

Com todo esse legado, e com a responsabilidade de quem ainda teria muita história para ajudar a escrever, Melo assumiu a presidência da empresa em outubro de 2008, no auge de uma crise global e de uma grande ameaça de que o Brasil fosse impactado por ela. Em cerca de um ano, o cenário se clareou e o País foi visto com muita euforia por investidores internacionais, que se voltavam para as economias com maior potencial de crescimento. “Meu desafio, que a princípio parecia o de lidar com uma crise, era o contrário: como acelerar ao máximo tomando a vantagem de uma economia em expansão muito rápida? Como articular investimentos na direção correta para mudar a firma de tamanho?”, conta Pedro Melo.

Ele explica que, quando assumiu a presidência, a intenção da empresa era

Linha do tempo

100

A KPMG foi resultado da fusão, em 1987, entre a PMI (Peat Marwick International) e a KMG (Klynveld Main Goerdeler), uma fusão natural e agregadora, considerando que a PMI era forte em países de língua inglesa e a KMG no continente europeu. A sigla escolhida, KPMG, representava os nomes de Klynveld, Peat, Marwick e Goerdeler.

No Brasil, os membros das duas firmas internacionais eram Peat Marwick Mitchell e Co.(PMM) e Roberto

Dreyfuss & Cia (RD). A fusão das duas, em 1987, originou a KPMG - Peat Marwick Dreyfuss & Cia. Anos mais tarde, a empresa manteve apenas o nome KPMG.

Na época, Dickran Derian assumiu a presidência e Roberto Dreyfuss presidiu o Conselho Consultivo, até sua aposentadoria, em 1990.

A seguir, confira a história das duas firmas, da fundação até a fusão em 1987.

Pedro Melo assumiu o cargo de presidente em outubro de 2008 com o desafio de manter o crescimento sustentável da organização. Desde sua chegada à KPMG no Brasil, passou por diversos cargos, tendo liderado por muitos anos a prática de Auditoria e Assurance Based Advisory Services

rever investimentos internos para seu crescimento. Para isso, foi realizado um plano de cinco anos bastante audacioso nesse cenário de economia acelerada.

Na área de auditoria, uma das ações nesse sentido foi a aquisição, em 2011, das operações de uma grande empresa do setor que tinha forte relevância no mercado nacional. Na transação, foram incorporadas centenas de profissionais, com escritórios em 20 cidades, e o atendimento de mais de quatro mil clientes com foco nas pequenas e médias empresas. “Demos um salto de crescimento relevante. Foi a partir daí que colocamos o pé no mercado empreendedor, que está indo muito bem”, comenta Melo.

Em paralelo, para apoiar as áreas

de tax (impostos) e de advisory (consultoria), também houve um investimento relevante com o desenvolvimento da solução KTAG, um pacote de ferramentas tecnológicas para a área tributária, de modo a atender as crescentes demandas regulatórias e obrigações fiscais digitais. “A área tinha a visão de que a forma de tributação mudaria completamente e sairíamos do papel para uma forma eletrônica. Aquele investimento feito no KTAG permitiu que a empresa hoje liderasse esse mercado de arquivamentos e de obrigações eletrônicas”, diz.

Outro passo importante para a área de advisory nesse período de expansão foi a aquisição de uma empresa do setor de suprimentos. O objetivo da incorporação pela KPMG era ampliar e

otimizar a prestação de serviços para clientes que atuam na cadeia de valor (compras, logística e operações) e para projetos de redução de custos e adequação do nível de serviços.

O maior símbolo desse plano de expansão com eficiência foi a recente inauguração da nova sede da KPMG no moderno edifício EZ Towers, em um dos polos corporativos mais importantes de São Paulo. Mais do que uma mudança física, a transferência de sede também atesta o objetivo de inserir os funcionários em um ambiente de trabalho que permita a troca de experiências em prol do cliente e também do crescimento profissional. “Trazemos todas as áreas de negócios para esse edifício, construímos um ambiente de espaços abertos que

Peat Marwick Mitchell & Co.(PMM)

1915 - As duas principais firmas de auditoria na Inglaterra, Price Waterhouse & Co.(PW) e Peat Marwick Mitchell & Co.(PMM) criaram a firma Price Waterhouse Peat & Co. (PWP) para cuidar das subsidiárias dos clientes ingleses na América do Sul, principalmente no Brasil e na Argentina.

De pequena origem no Rio de Janeiro e em São Paulo, a PWP cresceu junto com a industrialização do Brasil e alcançou uma privilegiada posição no País.

Internacionalmente, a PW e a PMM eram as principais firmas no segmento (e entre os concorrentes). Por pressão legislativa nos Estados Unidos de demandas do mercado, concluíram que precisavam separar as operações conjuntas na América do Sul.

A separação no Brasil foi amigável e coordenada. Três dos sócios da PWP, Dickran Derian, Carl Chatwin e James King assumiram a responsabilidade de fundar a Peat and Marwick Mitchell & Co. Os clientes originais eram as subsidiárias

brasileiras dos clientes da PMM internacionalmente.

Nos dez anos antes da fusão com RD, de 1977 a 1987, a PMM cresceu significativamente, contava com 350 funcionários e uma reputação de alta qualidade.

Roberto Dreyfuss & Cia

1943 - Os contadores e economistas Roberto Dreyfuss, Helmuth Probst e Paulo Vasconcellos, atentos ao crescimento das indústrias brasileiras (notadamente

CAPA

permite a colaboração e ao mesmo tempo mantém o sigilo profissional. Além disso, oferecemos espaços de convivência para nossos profissionais, que lhes proporcionam momentos de reflexão e de estudos”, diz.

Os talentos da empresa, aliás, são outro motivo de orgulho da KPMG. Nos últimos sete anos, a empresa quase dobrou o número de sócios, passando de 91 para 175 (dados de outubro de 2015), e o volume de sócios diretores também aumentou nesse período, de 88 para 160.

Os trainees passaram de 450 ao ano para 820 em 2015. Melo explica que a empresa continuou a investir em talentos, não só trazendo os profissionais como também reformulando o portfólio de treinamentos ou de desenvolvimento profissional. “A firma agregou vários tipos de treinamentos de uma forma geral e adicionou cursos equivalentes a MBA para diretores e sócios, ampliando bastante a oferta de treinamentos e desenvolvimento profissional nas áreas de tax e advisory”, ressalta. Atualmente, a empresa tem cerca de 4 mil funcionários, distribuídos em 22 cidades.

Visibilidade internacional

A KPMG no Brasil também conquistou, ao longo dos anos, um

importante papel no processo decisório da rede internacional da KPMG. Isso vem acontecendo de diversas formas, sendo a principal delas a KPMG South America, liderada por David Bunce, ex-presidente da KPMG no Brasil (leia mais em Entrevista). “Esse é um elo relevante nesse processo de levar a firma brasileira como um ator importante no meio internacional”, comenta Melo.

Outro aspecto importante é a participação dos líderes de audit, de tax, de advisory e de mercados nos grupos globais dessas áreas, levando o conhecimento bastante relevante do mercado brasileiro e sul-americano à rede internacional, e trazendo de lá, em primeira mão, todas as ações necessárias para o crescimento da área internacional, que de pronto são implementadas no Brasil. “A participação do Brasil no cenário global é um legado para as próximas gerações da empresa, já que nosso País deixa de ser um ator que participava da rede de forma bastante competente para ser um ator que leva ao exterior o conhecimento adquirido durante décadas”, ressalta.

Escrevendo o futuro

Chegado o momento atual, pós-período de aceleração econômica e de

expansão empresarial, Melo explica que há coisas importantes acontecendo. “O destaque desse momento é a área de auditoria, agora com o rodízio já na mão inversa, com um trabalho espetacular de conquistas de novos clientes e retorno dos antigos. Hoje, já somos o segundo colocado no ranking de provedores de companhias abertas, o que nos ajuda neste momento de maior dificuldade na economia do País”, explica. “Eu gostaria de complementar que, numa fase mais recente, também tivemos uma evolução muito grande no sentido de levar soluções aos setores da economia por meio de nossa área de Mercados, que também atuou na reformulação do CRM e no apoio a nossos profissionais com ferramentas para compreender a necessidade do cliente”, diz.

Outro aspecto destacado por Melo é a forma como a empresa lida com a diversidade – seja ela relacionada a gênero, etnia, religião, seja relacionada a pessoas portadoras de necessidades especiais, entre outras –, incentivando a cidadania corporativa por meio de práticas responsáveis. Uma das ações bem-sucedidas nesse sentido foi a criação, em 2009, do Grupo KNOW - KPMG Network of Women, com a missão de posicionar a empresa como “employer of choice” para as mulheres,

Linha do tempo

100

as de São Paulo), criam uma empresa de consultoria administrativa e contábil que, mais tarde, passou a se chamar Roberto Dreyfuss & Cia. (RD). Logo depois, Alfredo Bodra passa a integrar a sociedade e a contribuir com seus conhecimentos de consultoria tributária.

Década de 1950

Com a crescente indústria brasileira, somada ao advento da indústria automobilística, a RD convida o contador Jorge Fischer Júnior para integrar a sociedade, que começara a se destacar na prestação de serviços como auditores independentes.

Décadas de 1960 e 1970

Os sócios da RD perceberam a chegada de renomadas empresas estrangeiras ao Brasil e, como o programa de cursos de contabilidade eram incipientes quando se tratava de auditoria, buscaram complementação no exterior. Roberto Dreyfuss e Jorge Fischer firmaram um acordo de cooperação profissional com a firma de auditoria independente Touche Ross & Co., uma das “Big Eights” do segmento nos Estados Unidos.

1962 - Jorge Fischer transferiu-se para o escritório da Touche Ross, em Detroit, e lá trabalhou por quase um ano, como auditor.

Arquivo KPMG

**Nova sede da KPMG,
inaugurada em 2015,
propõe práticas mais
modernas de ocupação
e uso do espaço físico**

incentivando seu desenvolvimento na carreira, o networking com lideranças corporativas e a participação em outros grupos de mulheres.

Questionado sobre a situação do País, Melo se diz otimista com relação ao futuro, embora reconheça o momento complexo do ponto de vista político com impactos severos na economia. “Sou otimista em relação ao Brasil, porque os fundamentos em seus diversos aspectos são relevantes. A população é jovem e se qualifica rápido. Temos uma indústria muito bem

instalada ao longo de décadas, e os investimentos no setor de serviços se ampliaram bastante; temos segmentos de negócios que são diferencial no mundo, como o de agronegócios. Há vários ângulos que nos permitem um otimismo sobre o futuro”, justifica.

Com relação à KPMG no Brasil diante desse cenário, Melo também é bastante enfático quanto às boas perspectivas. Ele explica que a empresa segue muito conectada no entendimento de que o mundo passa por grandes transformações, seja no

campo tecnológico, seja na forma como as pessoas se organizam e pensam e no modo de se trabalhar. “Para tudo isso, estamos bem preparados, com uma boa formação de talentos e com nossa conexão internacional que nos permite fazer investimentos em conjunto com diversos serviços estratégicos, como data analytics e cyber security, que têm perfil global. São soluções importantes para os clientes porque há uma transformação no mundo”, conclui. Cem anos atrás, o mundo também se transformava. E assim segue a empresa, sólida e pronta para nova transformação rumo ao próximo século! ■

1963 - Ao voltar para o Brasil, Fischer trouxe na bagagem um importante conhecimento da prática de auditoria independente, que começou a dar uma feição diferenciada para a RD no Brasil, especialmente em São Paulo. Em 1963, a RD já estava atuando como auditor independente em importantes subsidiárias norte-americanas. O acordo firmado com a Touche Ross permitiu um enriquecedor intercâmbio de conhecimentos, do qual a RD muito se beneficiou.

1965 - Junto com a indústria automobilística, vieram também as empresas alemãs, e Roberto Dreyfuss e Helmuth Probst se

dirigem à Alemanha para assinar um acordo de cooperação profissional com a Deutsche Treuhand-Gesellschaft (DTG).

1966 - Com a transferência de profissionais da DTG para a RD, a empresa muda-se da Rua Barão de Itapetininga para dois andares próprios na Avenida Paulista. Rapidamente, o número de profissionais mais que dobrou. Logo depois, a RD assinava acordo semelhante com a Klynveld Kraayenhof & Co. (KKC), a maior empresa de auditoria da Holanda.

1972 - Os sócios fundadores da RD decidem abrir sociedade para admitir profissionais

de carreira da empresa e reter os talentos cobiçados pelo mercado. Ainda na década de 1970, DTG, KKC e McLintock Main Lafrentz, importante firma de auditoria dos Estados Unidos, assinam um acordo e passam a atuar sob o nome de KMG (Klynveld Main Goerdeler).

1982 - A RD decidiu encerrar a associação com a Touche Ross. A separação da empresa norte-americana não afetou, materialmente, os negócios da RD.

1987 - A Peat Marwick Brasil e a Roberto Dreyfuss & Cia. negociaram a fusão, dando origem à sigla KPMG no Brasil.

Histórias de liderança

A trajetória da KPMG se inicia em 1915, com a abertura do escritório de WB Peat&Co. no Brasil. A partir de então, ocorreu uma série de fusões e de separações (veja histórico), até a formação que configurou a sigla KPMG, em 1987. Dessa data em diante, Dickran Derian, Alceu Landi e David Bunce lideraram, nessa ordem, a empresa até 2008, quando Pedro Melo assumiu a presidência. Nesta entrevista, os três ex-presidentes relembram os desafios de suas gestões. Confira:

Ken Chu (Expressão Studio)

Dickran Derian

Ken Chu (Expressão Studio)

Alceu Landi

Ken Chu (Expressão Studio)

David Bunce



Dickran Derian foi o primeiro presidente da KPMG, entre 1987 e 1993. Como membro da Peat Marwick International (PMI), negociou a fusão de sua empresa com a Roberto Dreyfuss & Cia., dando origem à KPMG no Brasil.

Alceu Landi sucedeu Derian e dirigiu a empresa por dois mandatos, entre 1993 e 1999. Teve extrema importância no impulso tecnológico da organização, que, acompanhando o crescimento do mercado de TI, estimulou os investimentos na área. Landi ficou conhecido como o precursor da adaptação da Organização às mudanças que aconteciam no mundo.

David Bunce foi presidente da KPMG no Brasil por três mandatos, de 1999 a 2008. Durante esse período, a organização mais que dobrou o número de escritórios pelo País, passando de sete para 15. O número de funcionários também teve expressivo aumento, e o faturamento bruto anual, nos últimos três anos, atingiu taxa de crescimento anual que beirou os 30%. Bunce deixou sua marca registrada em um crescimento sustentável e na expansão geográfica da empresa.

Em 1987, a PMI (Peat Marwick International) e a KMG (Klynveld Main Goerdeler) se uniram e formaram a KPMG internacionalmente e no Brasil. Como foi esse processo?

Dickran Derian - Com a separação da PW e PMM em 1977, iniciamos a PMM com três sócios, uma secretária e uma senhora que preparava o café. Dez anos depois, no momento da fusão com a Roberto Dreyfuss & Cia, tínhamos 350 funcionários e um bom nome no mercado. Foi um entrosamento quase natural entre a firma de Roberto Dreyfuss (DTG), que estava forte no mercado nacional, e nós, da PMM, mais fortes no mercado internacional. A primeira tarefa dessa fusão foi achar um prédio, e nos mudamos para um edifício na rua Dr. Renato Paes de Barros, em São Paulo. A tarefa seguinte foi unificar a firma entre os componentes, e chegamos à definição do nome KPMG - Peat Marwick Dreyfuss e Cia.

ENTREVISTA

Alceu Landi - O Dickran teve um papel muito importante em 1987 e nos anos seguintes, no sentido de unificar culturalmente as firmas e tirar essa ideia de que um grupo era PMI e outro era Dreyfuss. Depois de seis anos, quando eu assumi a presidência, também trouxe comigo fortemente o conceito de que somos uma empresa apenas, a KPMG. Nem todos os sócios embarcaram imediatamente nesse conceito de unificação, mas não demorou muito para que entendessem a importância dessa unidade para os negócios da firma.

David Bunce - Enfatizamos que a KPMG deve estar acima de qualquer personalismo, pois o mais importante é nossa imagem no mercado. Essa tem sido uma força nossa. Há muitos anos – entra geração de sócios, sai geração de sócios –, a gente consegue preservar esse aspecto importante de nossa cultura, além da convicção, de cada sócio, de passar o bastão para uma nova geração em condições melhores do que aquela lá de trás, quando ele entrou na firma. Isso se aplica a todos os sócios e líderes desde a criação da KPMG.

Quais foram os principais desafios depois da fusão?

Landi - Do ponto de vista da economia, passamos por uma mudança muito significativa na cultura de dirigir os negócios com a chegada do Plano Real, que simplesmente nos tirou de uma cultura de inflação alta para nos colocar dentro de uma cultura de moeda estável. Isso foi ótimo, mas tivemos de fazer ajustes na administração. Uma coisa é discutir honorários com correção monetária, outra é fixar preço por um ano e compatibilizar os custos com essa receita prefixada. Enfrentamos bem esse desafio. Não me lembro de termos tido prejuízo com a estabilidade da moeda nacional. Pelo contrário, isso só contribuiu com o crescimento da empresa, porque de repente podia-se medir a firma em números que refletiam a realidade. Entre 1997 e 1998 chegou uma crise internacional que afetou os negócios no Brasil e trouxe uma ameaça de retorno de elevada inflação. Esses foram os piores desafios que tivemos de enfrentar no início e acho que, se não

tivéssemos feito a fusão, não teríamos conseguido atingir o sucesso.

Bunce - Quando os sócios me elegeram presidente, em 1999, depois de um período economicamente difícil, seguinte à crise da Rússia e à do Brasil, o principal desafio era o crescimento da empresa e, em segundo lugar, aumentar nossa participação e presença no mercado. Ao longo de alguns anos, conseguimos criar uma cultura muito mais focada em crescimento e vendas. Desenvolvemos uma técnica de abordar o mercado muito bem-sucedida, que nos ajudou em outro desafio: em 1999, surgiu a rotatividade compulsória de empresas de auditoria. Naquela época, o rodízio acontecia no segmento bancário, mas logo também passou a valer para outros tipos de empresas. Isso gerou uma mobilidade anormal em nome do mercado, mas, por outro lado, representou uma oportunidade substancial. Felizmente, conseguimos responder de forma positiva a essa mudança de mercado e saímos, em poucos anos, da quinta posição para a primeira no mercado de auditoria de

Ken Chu (Expressão Studio)



empresas abertas, em razão de diversas medidas que tomamos para uma cultura muito mais voltada ao aproveitamento de oportunidades e vendas proativas. Além de tudo isso, precisávamos resolver certas questões internas.

Criamos algumas entidades e tomamos medidas importantes. Em 2000, criamos a KPMG Prev, plano de previdência independente que apoia nossos sócios e funcionários. Essa foi uma conquista para a comunidade KPMG.

Landi - Você também lançou, desenvolveu e implementou as unidades de negócios, que influenciaram de forma muito positiva o crescimento financeiro.

Bunce - Foram várias medidas. Nesse caso, especificamente, acabamos organizando a firma por unidades de negócio, exigindo maior nível de especialização de cada colaborador. Isso nos projetou no mercado, pois tínhamos especialistas em diversas disciplinas e serviços; criamos programas de venda – sejam planos de treinamento, sejam planos de conta – focados em grandes clientes, além de programas de incentivo para vendas. Promovemos uma mudança cultural na empresa, com diversas ferramentas e de várias maneiras.

Derian - Indiretamente, tínhamos esse sistema de separação por especialização de sócios mesmo quando éramos pequenos. Mais tarde, quando a KPMG cresceu e o número de sócios aumentou significativamente, foi necessário formalizar esse sistema.

Ainda com relação a esses momentos de crise, foi necessária uma mudança estratégica e cultural, não só internamente mas também na relação com os clientes, correto? Como vocês lidavam com isso?

Bunce - Essa mudança ocorreu ao longo dos anos. A própria empresa mudou. A auditoria continua sendo muito importante, mas, anos atrás, o auditor tinha foco específico em auditar. Hoje, precisamos apresentar aos clientes um leque muito maior de produtos, e, além de tudo, temos a rotatividade das firmas de auditoria por obrigação do regulador, então não podemos olhar para um cliente como sendo só de auditoria. Para solidificar esse relacionamento e

passarmos bem com essas mudanças de rotação, temos de ter um relacionamento muito mais abrangente com o cliente, ou seja, com o Conselho, com o presidente e com a diretoria da companhia. Essa é uma mudança dos últimos tempos.

Landi - Nossa atuação como auditores contribuiu muito para que os empresários passassem a enxergar as demonstrações financeiras como importante ferramenta na gestão dos negócios. Consequentemente, nosso papel de auditores passou a ser devidamente valorizado.

Derian - Independentemente do momento histórico, era uma cultura nossa, lá no passado, a de que os sócios fossem envolvidos nas negociações, visitando a companhia e a fábrica, se necessário, para conhecer o que o cliente fazia.

Houve também uma grande evolução na tecnologia. De que forma isso impactou a empresa?

Bunce - A tecnologia é muito importante para nosso negócio, já passamos por grandes desafios nesse sentido. Na realidade, há sempre uma ameaça de um lado e um benefício potencial de outro. O que aprendemos nesses anos todos é que a tecnologia depende de muito investimento e, se olharmos para o passado, acho que em alguns momentos subestimamos a necessidade de rapidez nesse tipo de investimento. Então, tentar se antecipar às demandas tecnológicas é muito importante.

A tecnologia exigiu grandes mudanças em funções-chave da empresa? O que isso mudou na rotina de trabalho?

Bunce - Sim, no entanto, honestamente, não podemos dizer que isso ocorreu em gestões a, b ou c, porque essa é uma realidade há pelo menos 15 anos. A transformação é extremamente acentuada. A auditoria, por exemplo, era feita no papel. Os auditores iam para os clientes, planejavam tudo em papéis e chamávamos uma pessoa para fazer todos os testes de soma numa máquina enorme. Hoje, praticamente tudo é eletrônico. A mesma coisa aconteceu

nas outras áreas. Veja o imposto de renda. Até uns anos atrás, o time ia ao cliente, que tinha uma minuta do que seria o imposto, trabalhava com o cliente, corrigia os dados, etc. Nem existe mais a declaração para pessoas jurídicas na forma que se tinha antes. As coisas mudaram completamente. Temos uma área de serviços que chamamos de Tax Technology, que só vende procedimentos tecnológicos de verificação, porque hoje o cliente está on-line quase que em tempo real com a Receita, enviando informações constantemente.

Com a tecnologia, o contador passou a desempenhar outras funções também?

Bunce - A auditoria mudou muito, não apenas com relação ao uso da tecnologia, mas também quando se trata de especializações, porque as normas foram evoluindo e essas medidas exigiram maior especialização dos auditores. Veja, por exemplo, o conceito de valor justo. Antigamente, a única preocupação do contador ou auditor era com o valor histórico, se havia sido registrado corretamente e se os valores nominais acumulados estavam em ordem.

Derian - É muito importante a capacidade de avaliação de dados. O computador pode até gerar informações, mas tem de ter o profissional para avaliá-las.

Bunce - O Dickran falou uma verdade. Mesmo que tudo seja eletrônico e tenha a segurança necessária, temos de documentar e ter uma prova de quando a auditoria foi encerrada, para fins regulatórios. E, uma vez acionado o “close out” daquela auditoria, ninguém mexe mais ali. Mesmo assim, o julgamento continua sendo importante. Em algumas

ENTREVISTA

transações excepcionais que a empresa possa fazer, por exemplo, alguém tem de avaliar o negócio e checar as normas de auditoria.

Como era a relação da empresa brasileira com os grupos que formavam a KPMG Internacional?

Derian - Desde o início, já éramos membros do Conselho Internacional da KPMG.

O que a KPMG no Brasil agrega para os escritórios dos outros países?

Landi - Nós nos apresentamos efetivamente como firma que é parte integrante da KPMG International. Falando da América do Sul, alguns escritórios que conheci ainda se sentiam muito "donos do negócio". Por isso, eu não deixava passar oportunidade para enfatizar que o sucesso de cada escritório, individualmente, não podia prescindir do sucesso regional. Com isso, fortalecemos nossa importância dentro da KPMG International.

Bunce - Um papel importante da KPMG no Brasil foi o de ser um agente aglutinador nesses anos todos entre as firmas da América Latina com a KPMG international. Acho que ajudamos tanto a organização internacional quanto nossa regional a entender a realidade das firmas no mercado. Contribuímos com nossos colegas da regional na percepção de que, para ter sucesso, é necessária determinada cultura e abordagem para o negócio, que está longe daquela postura de "dono do negócio". Não foi um processo rápido, acho que os dois lados demoraram para entender, mas aconteceu quando houve um momento apropriado. Muitos anos atrás, a visão da firma internacional era aquela de plantar uma bandeirinha no país para apoiar os clientes internacionais. Isso funcionou bem para determinada época, mas, nos últimos seis ou sete anos, aconteceu uma movimentação muito mais integrada entre a América do Sul e o reconhecimento de que a firma brasileira está preparada para essa coordenação entre a região e a KPMG International.

Senhor Bunce, como surgiu a KPMG South America, que estava sob sua liderança até o início de 2015?

Bunce - Foi um longo processo. As firmas americanas começaram a se reunir a partir de 2000 para discutir assuntos em comum, mas ainda não havia uma organização regional na época. A partir de 2007 voltamos a conversar mais detalhadamente sobre como ser uma organização regional mais efetiva. Definimos que, em 2008, criaríamos uma organização para a América do Sul e outra para a América Central e México. Em 2008, assinei formalmente a liderança da nova estrutura para a América do Sul quando saí da presidência da KPMG no Brasil. Criamos essa organização para promover projetos em comum e alinhar iniciativas entre países da região. Naquele ano começamos a discutir também como seria a governança

da organização e, em 2010, criamos efetivamente a KPMG South America para intensificar os projetos em comum.

Quais foram as principais conquistas do grupo?

Bunce - O alinhamento das firmas-membro, pois cada uma tem características muito singulares, além do próprio estabelecimento da governança corporativa. Avançamos bastante com relação à abordagem de mercado, com a criação de um programa único de prospecção de negócios da região. Também criamos um centro de treinamento da região e agora estamos fazendo vários investimentos em comum.

Derian - Em resumo, de 700 pessoas na KPMG na fusão de 1987, hoje a firma conta com cerca de 4 mil funcionários no Brasil, distribuídos em 22 cidades localizadas em 13 Estados e Distrito Federal, e liderança na América do Sul.

A seguir, confira alguns registros marcantes dessa evolução:

// 1915

William Barclay Peat & Co. se instala no Brasil

// 1945

Criação do curso de Ciências Contábeis e atuariais por meio do Decreto-Lei 7.988

// 1946

Criação do Conselho Federal de Contabilidade, pelo Decreto-Lei nº 9.295, regulamentando a profissão

// 1965

Edição da Lei nº 4.728, que disciplinou o mercado de capitais e estabeleceu medidas para o seu desenvolvimento, introduzindo a exigência de pareceres de auditores independentes

Auditoria no Brasil

Segundo alguns registros históricos, a atividade de auditoria independente começou efetivamente no Brasil a partir do século 19, com os fortes investimentos internacionais no desenvolvimento de infraestrutura. Mas foi no início do século 20 que as empresas internacionais de auditoria chegaram com força ao País, incrementando o conhecimento sobre o tema. A história da KPMG no Brasil se confunde com a da auditoria, já que William Barclay Peat & Co. desembarcou no Brasil quando tudo começava.

Ao longo do tempo, a auditoria evoluiu, uma série de leis e medidas foram introduzidas para regular e melhorar o exercício da atividade. Em mais de 100 anos de história, pouco restou daquele profissional conhecido por detectar desfalques e fraudes. O auditor agora é um profissional altamente especializado, com capacidade analítica e tendências que lhe conferem um papel participativo junto aos clientes para a tomada de decisões estratégicas.

1968

Instituição da resolução 88, do Banco Central, que disciplinou o registro de empresas do mercado de capitais, impondo a obrigatoriedade da Auditoria Independente

1971

Criação do Instituto dos Auditores Independentes do Brasil (IBRACON), sob a presidência de Roberto Dreyfuss

1972

Edição da Resolução CFC nº 321, aprovando as normas e os procedimentos de auditoria elaborados pelo IBRACON

1976

Criação da Comissão de Valores Mobiliários (CVM), para fiscalizar o mercado de capitais, por meio da Lei 6.385
Edição da Lei nº 6.404, a chamada Lei das Sociedades por Ações

1995

IBRACON e CFC assessoram a missão permanente do governo brasileiro perante o Grupo de Trabalho sobre Serviços Profissionais - Contabilidade da Organização Mundial do Comércio (OMC)

2005

Criação do Comitê de Procedimentos Contábeis (CPC), pela Resolução CFC nº 1.055/2005

2007

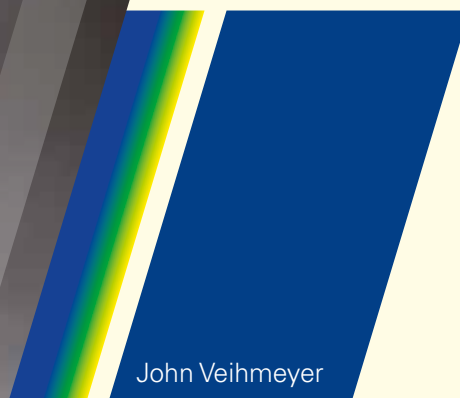
Edição da Lei nº 11.638, a nova Lei das S.As.

Fontes:

Auditoria - registros de uma profissão. Publicação comemorativa de 35 anos do IBRACON.
José Martonio Alves Coelho, presidente do Conselho Federal de Contabilidade (CFC)



Arquivo KPMG



John Veihmeyer

Parceria bem-sucedida

John Veihmeyer, presidente da KPMG Global, comenta o centenário da KPMG no Brasil e os desafios da organização no mundo

O que representa para a KPMG Global a consolidação centenária da KPMG no Brasil?

Estou muito animado em comemorar este marco centenário com a organização brasileira. O Brasil representa globalmente um mercado vital, e é um membro importante da rede KPMG. Na condição de único membro sul-americano do nosso Conselho Global, a liderança da KPMG no País nos proporciona insights relevantes do mercado local e da economia ampliada da América do Sul. A nossa duradoura parceria é um testemunho da força da nossa rede global, e estou entusiasmado em ver o crescimento contínuo da KPMG no Brasil e o número crescente de oportunidades internacionais que surgem do mercado. Uma comemoração centenária como essa também é uma boa ocasião para nós reconhecermos mundialmente o legado da KPMG no Brasil. Espero que o seu centenário seja um lembrete bem claro da estabilidade, da vibração e da significância da KPMG na economia e na sociedade brasileira em geral. E, mais que qualquer coisa, espero que esta seja uma tremenda fonte de orgulho para todos vocês, da mesma forma que é para mim. Esta é uma oportunidade para refletir sobre os sócios fundadores da KPMG e sobre os fundamentos que eles criaram, que nos permitiram construir uma rede global tão robusta, bem-sucedida e com objetivos bem claros.

Na sua opinião, quais são as características mais marcantes da KPMG no Brasil? Quais valores a KPMG no Brasil traz para a KPMG Global?

Por todo o globo, é a qualidade e o talento dos nossos profissionais que verdadeiramente nos definem.

Isso é especialmente verdade no Brasil, onde tive o privilégio de encontrar muitas pessoas e equipes de destaque que incorporam os valores e o propósito da KPMG. Os nossos profissionais estão fazendo a diferença junto aos clientes de nossas firmas-membro todo dia, e eu frequentemente escuto histórias dos profissionais no Brasil indo muito além de simplesmente agregar valor para os nossos clientes e comunidades. Tive o privilégio de trabalhar bem próximo ao Pedro Melo, sócio sênior da KPMG no Brasil, por diversos anos em minhas funções de chairman e presidente da KPMG nos Estados Unidos, chairman da região Américas e agora na condição de chairman global. A sua visão e a liderança estratégica da organização brasileira estão garantindo o atendimento das necessidades dos pequenos negócios, dos empreendimentos e das multinacionais. Acho que esse é um diferenciador-chave – estamos preparados para agregar valor para grandes clientes de auditoria como a Vale, bem como para os negócios menores gerenciados por famílias. O crescimento recente da KPMG no Brasil é muito animador. Finalmente, a KPMG no Brasil há muito tempo reconhece a importância das experiências e da mobilidade globais para os seus profissionais. Muitos sócios e funcionários concluíram rodízios de funções (programas de mobility) em outras firmas-membro ao redor do mundo e, em função disso, garantiram que os seus profissionais tivessem vivências enriquecedoras que se convertem em experiências e insights mais aprofundados para os clientes de nossas firmas-membro. Isso criou muitas oportunidades animadoras para a KPMG no Brasil e creio que esse é um dos motivos pelos quais a KPMG no Brasil tem

frequentemente exercido globalmente um impacto na KPMG maior do que o seu tamanho relativo dentro da rede.

Quais desafios a KPMG no Brasil enfrentará no futuro?

Os desafios da KPMG brasileira são semelhantes aos desafios enfrentados pelo restante da rede: atrair e reter os melhores talentos, lidar com a crescente disrupção do mercado e achar constantemente novas maneiras de ajudar os clientes de nossas firmas-membro em seus desafios mais críticos. Esses desafios proporcionam a oportunidade de reforçar e colocar em prática a nossa visão e a nossa estratégia compartilhadas. Os três princípios norteadores na nossa estratégia global garantirão que a KPMG no Brasil lide de frente com estes desafios. Primeiro: focamos em qualidade. Quando prestamos atendimento excelente e de qualidade aos clientes de nossas firmas-membro, todos nós saímos ganhando. Segundo: estamos comprometidos em atuar como uma organização multidisciplinar. Ao colaborar em uníssono, seja nas diferentes equipes de atendimento no Brasil, ou em toda a rede, trazemos o melhor da KPMG para dar suporte em cada trabalho do cliente. Para finalizar, avaliamos os efeitos de longo prazo do nosso sucesso. Ao mesmo tempo que certamente objetivamos a evolução e o crescimento no curto prazo, no longo prazo queremos garantir o êxito da marca KPMG. O legado da KPMG é incrivelmente valioso, como essa comemoração centenária nos mostra, e deveremos continuar trazendo os melhores profissionais e as melhores abordagens para os clientes de nossas firmas-membro no Brasil e ao redor do mundo, por muitos anos no futuro. E, naturalmente, gostaria de agradecer-lhes por tudo que fazem pela KPMG no Brasil e no mundo.

Foto: Lynne



Lynne Doughtie

Presidente & CEO da
KPMG nos Estados Unidos**Caros colegas,**

Em nome de todos os membros da KPMG nos Estados Unidos, quero cumprimentá-los pela celebração dos 100 anos da KPMG no Brasil. Este é um marco bastante significativo, que mostra a força e o legado da marca no País.

O crescimento da firma-membro brasileira nos últimos anos foi extraordinário, e quero congratulá-los por tais conquistas incríveis. É importante para o sucesso da KPMG nos Estados Unidos e globalmente que tenhamos uma empresa forte e entre as principais do mercado no Brasil, país com uma das mais estimulantes economias do mundo.

À medida que vocês celebram este marco, gostaria de refletir sobre os nossos sucessos conjuntos. Há numerosos exemplos de trabalhos em equipe da KPMG no Brasil e nos Estados Unidos e do compartilhamento de conhecimento e de insights entre as duas firmas-membro, de modo a garantir que nossos clientes vejam um diferencial sempre que contratam nossos serviços. O corredor estratégico entre a KPMG no Brasil e nos Estados Unidos é apenas um exemplo desse contato, sendo muito importante para assegurar que ofereçamos as principais soluções e serviços de mercado aos clientes em todas as maiores economias da América do Sul e da América do Norte.

O sucesso das relações internacionais, da colaboração e do investimento é crucial para que a KPMG consiga executar nossa visão de nos tornarmos “The Clear Choice”. Estou pessoalmente comprometida a trabalhar com meu colega e amigo Pedro Melo, e com a liderança de ambas as firmas, para assegurar que continuemos a apoiar as iniciativas-chave que ajudarão a nos aproximarmos cada vez mais e a investir em tais iniciativas. Nosso foco é o compartilhamento e a promoção dos melhores profissionais em ambas as firmas por meio de programas de mobility bem-sucedidos. Continuaremos a investir juntos em soluções inovadoras e em nossas iniciativas estratégicas de crescimento visando oferecer insights cruciais para os desafios mais críticos dos nossos clientes.

O ritmo das mudanças em mercados desenvolvidos e em desenvolvimento é tão intenso que não podemos simplesmente tentar resolver os desafios do cliente sozinhos, é fundamental que utilizemos os melhores insights locais de todas as firmas-membro da KPMG para oferecer soluções verdadeiramente globais. Tenho um grande orgulho da maneira pela qual as duas firmas-membro trabalharam juntas ao longo da nossa história e espero ansiosamente continuar a fortalecer essa colaboração nos próximos anos e a colher seus frutos.

Mais uma vez, parabéns, e desejo-lhes muitos anos mais de sucesso!

**Lynne Doughtie***Presidente & CEO da KPMG nos Estados Unidos*

Divulgação



66

Antônio Carlos Machado

Presidente da Associação Nacional dos Executivos de Finanças, Administração e Contabilidade (ANEFAC)

“Há anos a KPMG é uma grande parceira da ANEFAC. Nós vemos a organização com muito respeito, pelo apoio que nos dá na propagação do trabalho dos contadores, dos administradores e dos profissionais da área de finanças no Brasil. A empresa tem nos ajudado a influenciar os líderes de nosso país e a nossa sociedade no debate de temas relacionados a essas áreas. A KPMG é uma empresa que tem valores sólidos, tradição e um grupo de profissionais altamente capacitado.”

Divulgação



66

José Martonio Alves Coelho

Presidente do Conselho Federal de Contabilidade (CFC)

“A Contabilidade brasileira, em sentido amplo – da academia ao mercado de trabalho, passando por todos os campos que fazem parte da profissão –, está sendo continuamente modernizada, acompanhando os movimentos de atualização normativa e de fortalecimento da área que vêm ocorrendo em âmbito internacional. A auditoria independente, uma atribuição específica e exclusiva de contadores regularmente registrados nos Conselhos Regionais de Contabilidade (CRCs), está incluída fortemente nesse processo. A própria função da auditoria evoluiu com o tempo. Lembro que, no passado, a auditoria era “corretiva”, visando detectar fraudes e desfalques. No atual estágio da área, o objetivo é a emissão de parecer sobre a adequação das demonstrações contábeis em relação à posição patrimonial e financeira, o resultado das operações, as mutações do patrimônio líquido e as origens e aplicações de recursos da entidade auditada, consoante às Normas Brasileiras de Contabilidade e à legislação específica. Considerando o fortalecimento da Contabilidade brasileira, ocorrido, em grande parte, em decorrência das ações geradas pelas estreitas relações institucionais mantidas pelo Sistema CFC/CRCs com órgãos governamentais e instituições técnicas nacionais e internacionais, entre elas, o IBRACON, a International Federation of Accountants (IFAC) e o International Accounting Standards Board (IASB), acredito na permanência de um cenário bastante promissor para a área de auditoria. Diante da história da Contabilidade e da auditoria no Brasil, parabeno a KPMG pelos seus 100 anos de atuação no País.”

Divulgação



66

José Cláudio Securato

Presidente da Diretoria Executiva do Instituto Brasileiro de Executivos de Finanças de São Paulo - IBEF SP

“Peat estabeleceu um pilar secular e diferenciado na prestação de serviços: ir aonde o cliente estivesse para servi-lo. O Instituto Brasileiro de Executivos de Finanças de São Paulo - SP - é prova de que a KPMG, por meio de seus sócios, mantém ativo esse princípio. A companhia escolheu duas formas nobres de estar perto do IBEF SP, ao doar o tempo de seus sócios para o Instituto e ao fomentar o talento de jovens executivos com o Prêmio Revelação em Finanças IBEF SP | KPMG. Por meio da presença de seus sócios em grupos de trabalho e no corpo diretivo do Instituto, a KPMG oferece seu ativo mais precioso: o tempo de seus líderes para contribuir de forma estratégica para o desenvolvimento do propósito e da missão do IBEF SP. O Prêmio Revelação em Finanças IBEF SP | KPMG, por sua vez, chega à 12ª edição neste ano, incentivando projetos de inovação e com aplicabilidade prática em finanças elaborados por jovens executivos. Parabéns às gerações de sócios que fizeram os 100 anos de história da KPMG no Brasil e aos dez anos da Revista. O IBEF SP está orgulhoso de fazer parte dessa história!”

Marcos Alves



66

Sandra Guerra

Presidente do Conselho de Administração do Instituto Brasileiro de Governança Corporativa

“Acredito que uma grande iniciativa da KPMG seja o ACI Institute, que ao longo dos anos tem contribuído de forma expressiva para o mercado. A área de auditoria foi fundamental para que o movimento de Governança Corporativa pudesse ganhar visibilidade e começasse a ser notado ao redor do mundo. No início dos anos 2000, os escândalos corporativos no Hemisfério Norte trouxeram à luz as consequências da não adoção das boas práticas e a relevância da atuação do auditor independente como agente facilitador da boa Governança Corporativa. Além disso, percebeu-se seu viés educativo para as organizações, à medida que se apresenta uma lista de elementos de melhoria a serem perseguidos por elas. O cenário nacional e o momento grave que estamos passando faz que as instituições sejam cada vez mais questionadas acerca de potenciais casos de corrupção e, assim, procurem ser mais transparentes. Trata-se de um tema de extremo valor para o mercado e também caro ao Instituto. Por esse alinhamento de ideal quanto à valorização da auditoria e à boa Governança, a parceria entre IBGC e KPMG se mostra bastante frutífera e próspera”

Luís Germano



66

Eduardo Pocetti

Presidente do Conselho de Administração do Instituto dos Auditores Independentes do Brasil (IBRACON)

“A KPMG é, há muito tempo, uma das firmas mais atuantes e presentes no IBRACON. A empresa colabora ativamente com a presença de profissionais em nossa comissão técnica, que ajuda a formular as normas brasileiras de auditoria. Além disso, auxilia em nossas atividades, disponibilizando profissionais para ministrar aulas e material técnico para tanto. A KPMG colabora ativamente para o desenvolvimento de nossas atividades, sejam técnicas sejam de ordem corporativa”



Lições de Longevidade

Empresas em atividade por 100 anos ou mais comentam seus desafios e conquistas ao longo do tempo

Citi no Brasil 100 anos



Hélio Magalhães

Presidente

Shell 102 anos



Glaucio Paiva

Gerente Executivo de Relações Externas

Cia. Hering 135 anos



Fabio Hering

Presidente

Levando-se em conta que, no Brasil, a maior parcela das empresas não sobrevive aos cinco primeiros anos, o que significa manter-se ativo e com sucesso por tanto tempo?

O Citi chegou ao Brasil em 1915, acompanhando clientes que buscavam expandir suas operações internacionais e que apostavam no País. Assim como nós, alguns desses clientes ainda estão aqui, demonstrando que, apesar de todos os desafios encontrados pelo caminho, é possível sobreviver e ter sucesso. Temos muito orgulho da nossa trajetória e de termos participado não apenas do progresso de nossos clientes, como também do próprio país. Esses 100 anos trazem aos nossos clientes a certeza do compromisso que temos com eles e com o Brasil, e de que continuaremos a trabalhar de forma incansável para alcançar nosso objetivo de ser o principal banco para os clientes no segmento Premium e o melhor parceiro de negócio para as médias e grandes corporações, nacionais e internacionais.

Em 1913, a Shell chegou ao País para aproveitar o período de crescimento do consumo de produtos de petróleo voltados à indústria automobilística. O setor precisava de derivados, e a Shell percebeu uma excelente oportunidade de negócio no País. Nosso segredo foi saber incorporar, desde esse primeiro momento, as peculiaridades do Brasil, assimilar sua cultura e entender suas necessidades no setor de energia. Gostaria de destacar alguns marcos de nosso comprometimento com a região: a Shell abasteceu o primeiro voo comercial no País, em 1927; instalamos a primeira bomba de combustível de Brasília, quando a capital ainda era um canteiro de obras; fomos a primeira operadora internacional a produzir petróleo em escala comercial no Brasil, nos campos de Bijupirá e Salema, no litoral do Rio de Janeiro, após a abertura do mercado nacional, em 2003.

Definir uma trajetória de sucesso é somar muitos desafios, multiplicar por realizações e dividir com pessoas apaixonadas pelo que fazem. Se podemos compartilhar um pouco dessa história, acredito que o sucesso da Cia. Hering se deve também à sua dinâmica. Defendemos que nossa principal característica é a reinvenção constante ou sempre que necessário. Somos curiosos junto ao mercado, buscamos informações e nos atualizamos para entender o que o mercado está fazendo e o que quer o consumidor. Isso, certamente, garante a perenidade dos nossos negócios, que são focados em um modelo híbrido de atuação.

Citi no Brasil 100 anos**Hélio Magalhães**
Presidente**Shell** 102 anos**Glauco Paiva**
Gerente Executivo de Relações Externas**Cia. Hering** 135 anos**Fabio Hering**
Presidente**Poderia traçar um panorama das principais conquistas alcançadas durante esse período?**

Acredito que nossas conquistas estão fortemente relacionadas à parceria com nossos clientes, ao atendimento de excelência e também às inovações no mercado financeiro. Quando chegou ao Brasil, o Citi atendia empresas que investiam na produção e na exportação de café, cacau, tabaco e cana-de-açúcar. Naquela época, nos tornamos um dos principais agentes de câmbio e exportações do Brasil, ajudando nossos clientes e o País a se destacarem no setor do agronegócio, que se consolidou como uma das grandes fortalezas da nossa economia. Aliás, ainda somos o maior operador de câmbio do Brasil. Também financiamos inúmeras obras de infraestrutura, que ajudaram a modernizar o País e foram vitais para o desenvolvimento e o progresso da nossa indústria. Com relação à inovação, não somente acompanhamos a evolução do mercado financeiro, mas também fomos pioneiros, trazendo novidades como o uso de cheques, a automatização de agências e a utilização de ATMs. Criamos também o primeiro Private Banking do Brasil, em 1988, e, em 1994, lançamos o Citi Card International, o primeiro cartão de débito do mercado brasileiro a permitir saque internacional. Para mencionar conquistas mais recentes, inauguramos em 2013, no Rio de Janeiro, a primeira agência flagship do Citi na América Latina – hoje temos três nesse formato, além de outras duas um pouco menores que chamamos de smart branches. A flagship e as smart branches são agências inteligentes que trazem inovações em design, em ambientação, em soluções digitais, na forma de atendimento e de comunicação com os clientes, e a expectativa é de que nos próximos anos todas as agências do banco sejam migradas para esse novo modelo.

O mais recente investimento de peso da Shell diretamente no País foi a entrada no consórcio de Libra no pré-sal brasileiro, com 20% de participação. No ano passado desenvolvemos um projeto inovador aqui no Brasil, do qual muito nos orgulhamos: a Shell reformou um campo de futebol na comunidade do Morro da Mineira, no Centro do Rio, usando placas subterrâneas de alta tecnologia, que capturam a energia cinética criada pelo movimento dos jogadores. Esta energia é convertida em eletricidade renovável para uso em holofotes que iluminam o gramado à noite. Foi um projeto que aliou inovação e criatividade, com impacto positivo na comunidade.

Em 2011, ao lado da Cosan, a Shell criou a joint venture Raízen, uma das cinco maiores empresas em faturamento no País. Licenciada para o uso da marca Shell no segmento de varejo, a Raízen é uma das principais apostas do Grupo Shell em biocombustíveis e, recentemente, abriu uma planta piloto de etanol de segunda geração no interior de São Paulo.

Gostaria de destacar ainda nossos programas de capacitação e incentivo ao empreendedorismo: o Shell Iniciativa Jovem, que está completando 15 anos, e o Shell Iniciativa Empreendedora, que tem atividades tanto no Rio de Janeiro quanto no Espírito Santo. Vale ainda lembrar que desde 1989 realizamos o Prêmio Shell de Teatro, uma celebração que premia anualmente os maiores destaques dos palcos nas cidades do Rio de Janeiro e de São Paulo. A premiação, que é dividida em nove categorias por praça, é uma das mais tradicionais e conceituadas do País, e mais um motivo de muito orgulho para nós.

Em mais de 130 anos de história, posso afirmar que a Cia. Hering teve vários momentos de virada, uma vez que estamos abertos a nos adequar às mudanças demandadas pelo mercado. O ingresso no varejo certamente foi um deles. Mas tivemos muitos outros, como uma grande reestruturação em 2007, transformando nosso modelo de negócio em um modelo de gestão de multimarcas, multicanais e um supply chain híbrido, com produção própria e terceirizada. Foi também em 2007 que articulamos uma nova oferta de ações ao Novo Mercado da BM&F Bovespa e recriamos a companhia. Já tínhamos outorgado, desde 1966, o certificado de Sociedade de Capital Aberto, mas esta mudança em 2007 impulsionou, de forma significativa, o crescimento da empresa. Posso citar ainda outro exemplo mais recente de mudança da Cia. Hering. Há dois anos, iniciamos uma reestruturação interna com o objetivo de gerir melhor nossas marcas e explorar seus potenciais em totalidade. Assim, desde meados de 2013, extinguímos a diretoria de marketing e criamos, então, diretorias por marcas. Hoje, Edson Amaro é o diretor que está à frente da gestão de marcas da Cia. Hering. Ainda recentemente, lançamos a marca feminina Hering for you e, este ano, anunciamos o reposicionamento de DZARM, que passou a atender também exclusivamente as mulheres. A primeira loja da marca foi inaugurada no dia 22 de setembro, dando início a seu processo de expansão.

Citi no Brasil 100 anos**Hélio Magalhães**
Presidente**Shell** 102 anos**Glauco Paiva**
Gerente Executivo de Relações Externas**Cia. Hering** 135 anos**Fabio Hering**
Presidente**E os principais desafios? Nos momentos mais críticos, quais ações foram tomadas?**

Vivemos períodos desafiadores no País, como a recessão de 1930, os planos econômicos sucessivos nas décadas de 1980 e 1990 e a renegociação da dívida externa – da qual fomos mediadores –, além dos impactos da crise financeira de 2008. Ao superar esses desafios, em especial este mais recente, que teve impacto em todos os mercados do planeta, o Citi tornou-se mais simples, mais seguro e mais forte do que antes. O fato de sermos uma organização global também nos ajudou a superar os desafios que encontramos pelo caminho, pois, quando as coisas não vão tão bem em um país, os demais ajudam. Essa é uma das fortalezas de uma organização como a nossa.

A Shell trabalha com ciclos de investimento bastante longos. Alguns dos nossos projetos são estimados para durar décadas. Isso é da natureza do nosso setor. É claro que, ao longo de 100 anos, houve momentos delicados. Mas a Shell é uma empresa que se movimenta pensando no longo prazo, ao mesmo tempo em que é capaz de se adaptar a novas realidades – seja para superar momentos difíceis, seja para aproveitar uma boa oportunidade de negócios. Hoje mesmo, por exemplo, você pode ver que o nosso interesse em fazer negócios no Brasil não diminuiu por conta da queda de preços no petróleo. Há uma maior atenção aos custos, estamos buscando ser ainda mais eficientes em tudo o que fazemos, mas a nossa agenda estratégica permanece a mesma.

Tivemos vários momentos difíceis. Convivemos com vários desafios e passamos por muitos “Brasis.” Uma das fases mais desafiadoras aconteceu há cerca de 20 anos. Foi um ciclo de grande aprendizado que até hoje se perpetua na organização. Podemos aprender com as dificuldades, tendo em mente que nenhuma decisão é certa, muito menos definitiva. Tudo acontece a seu tempo, e isso aprendi com os fundadores da empresa. É preciso muita pesquisa, estudo de mercado, conhecimento de todo o cenário e os seus figurantes para que cada passo seja dado. Experiência e maturidade são aliados nossos. Atuamos de forma protagonista, responsabilizando-nos por aproveitar as oportunidades geradas pelo mercado, inovar continuamente a nossa organização e nossos produtos e manter nossa rede de colaboradores e parceiros engajados no direcionamento para o futuro em que acreditamos. Sentimos que a razão de nossa existência está fundamentada nas pessoas que sempre acreditaram em nossos sonhos e nos ajudaram a transformá-los em realidade.



Citi no Brasil 100 anos**Hélio Magalhães**

Presidente

Shell 102 anos**Glauco Paiva**

Gerente Executivo de Relações Externas

Cia. Hering 135 anos**Fabio Hering**

Presidente

Quais são as diferenças entre o cliente de hoje e o de 100 anos atrás? Poderia também estabelecer um panorama das mudanças de comportamento dos clientes ocorridas ao longo dos anos e como a empresa foi se adaptando a esses novos cenários?

A mudança no perfil dos clientes acompanhou as transformações econômicas do País. Hoje, é possível notar que os clientes estão cada vez mais exigentes no que se refere a relacionamento, seja pessoal, seja digital, o que sempre foi uma prioridade para o Citi. Nosso modelo de relacionamento busca aproximar ainda mais o Citi de seus clientes e ampliar nossos canais de contato com eles. Queremos estar onde nossos clientes moram, trabalham e se divertem, e essa presença não se dá somente por meio de agências físicas, caixas eletrônicos ou internet banking. O cliente pode experimentar nossa proposta de valor em diversas outras formas de interação, como em lounges de aeroportos e em promoções, por exemplo. Com relação ao atendimento ao segmento corporativo, as mudanças nesse período foram ainda maiores e acompanharam a crescente sofisticação do mercado brasileiro e do próprio comércio exterior. Chegamos ao Brasil para ajudar as empresas estrangeiras a realizar negócios no País. Aos poucos, as empresas nacionais também passaram a se internacionalizar e, hoje, temos um número grande de multinacionais brasileiras fazendo sucesso lá fora. Faz 100 anos que o Citi conecta o Brasil aos mercados globais, e o que vemos atualmente é a busca cada vez maior por oportunidades lá fora, inclusive de empresas médias, que, com nosso apoio, conseguem explorar novos mercados de forma muito mais fácil e efetiva do que algumas décadas atrás.

Acreditamos que as pessoas buscam se informar cada vez mais sobre os mais diferentes assuntos, e as redes sociais ajudam a compartilhar pensamentos, opiniões e fatos sobre empresas. Talvez essa seja a principal diferença entre os consumidores de hoje e os de 100 anos atrás. A preocupação com a sustentabilidade é algo que se faz necessário com mais intensidade a cada momento. Desde a década de 1970, temos um projeto chamado Shell Cenários, um estudo sobre tendências para o futuro. Os cenários também têm o potencial de melhorar a conscientização em torno das questões que podem se tornar cada vez mais importantes para a sociedade, tais como maior urbanização e mais conectividade. Em resumo, o consumidor de hoje é mais consciente de seus direitos, do impacto de suas escolhas, e tem uma voz muito mais ativa na relação com empresas, marcas e produtos. Na mesma medida, as empresas sabem que precisam estar mais atentas tanto à qualidade de seus produtos e serviços quanto ao diálogo com seus clientes.

O perfil do consumidor é muito dinâmico. Hoje, por exemplo, percebemos que ele está cada vez mais exigente no sentido em que sabe o que quer. Vemos nas lojas que, muitas vezes, o cliente não quer o produto mais barato, mas sim aquele com maior valor agregado. O perfil de vida das pessoas mudou. Hoje, elas viajam mais, conhecem mais e, portanto, sabem o que buscam. A necessidade de acompanhar os movimentos do mercado, somada à nossa característica de nos reinventar constantemente, a partir do nosso modelo em rede, nos possibilita esta adaptação aos cenários.



Citi no Brasil 100 anos**Hélio Magalhães**

Presidente

Shell 102 anos**Glaucio Paiva**

Gerente Executivo de Relações Externas

Cia. Hering 135 anos**Fabio Hering**

Presidente

Qual o segredo para manter o sucesso da empresa durante tanto tempo?

Acredito que, para manter o sucesso por 100 anos, é preciso, primordialmente, resiliência, compromisso e visão de longo prazo. E também ter muito clara a sua missão, que no nosso caso é promover o progresso de pessoas, de empresas e de países. Para isso, procuramos sempre estar próximos dos nossos clientes, apoiando-os em seus objetivos. Afinal, a sobrevivência de qualquer empresa depende do quanto ela é capaz de entregar aos seus clientes aquilo que eles precisam.

Eu não me arriscaria a definir uma bala de prata. Em se tratando de uma multinacional, eu acredito que o consumidor brasileiro, em geral, aprecia o fato de que já estamos aqui há mais de cem anos e, portanto, temos um interesse de longo prazo no País. A Shell tem uma marca forte globalmente, e no Brasil isso não é diferente. É um fator que também ajuda muito. Mas penso que, ao fim e ao termo, é uma questão de visão: nós acreditamos que o Brasil tem um potencial energético enorme e, portanto, tem um papel importante a desempenhar no cenário global desse setor. Em última análise, o que nós queremos é contribuir para que o País alcance e consolide essa posição, gerando desenvolvimento para o País e retorno competitivo para a empresa. É uma visão de win-win, que tentamos compartilhar com nossos clientes e parceiros de negócios.

Acreditamos que o sucesso da Cia. Hering está diretamente relacionado com a sua dinâmica. Nossa companhia é conhecida por se reinventar ao longo dos seus 135 anos, sem perder a essência de estar conectada com o consumidor. Temos uma clara proposta de valor, somos uma organização multimarca, no lifestyle casual, com forte diferencial competitivo de produto. Fazemos gestão de marcas e sabemos o que entregar, porque conhecemos os nossos consumidores. Nosso modelo de negócio não foi inventado, foi vivido e aprendido ao longo dessa trajetória. Estabelecemos fortes laços com uma rede de parceiros com os quais compartilhamos valores e crenças.

Quais são as metas para os próximos anos?

O Brasil é um dos países prioritários para o Citi. Estamos totalmente alinhados à estratégia global de crescer de forma orgânica e, apesar do momento de ajustes pelo qual passa o País, vemos muito potencial e estamos atentos às oportunidades que surgirão, a fim de continuarmos a promover o progresso dos nossos clientes nos próximos 100 anos.

Desde 1998, a Shell tem participado ativamente da maioria dos leilões realizados no Brasil, adquirindo blocos de exploração e fazendo investimentos significativos no País. Estamos trabalhando em parceria com a Petrobras, a Total, a CNPC e a CNOOC no programa de exploração do campo de Libra, e esperamos também extrair, já em 2016, o primeiro óleo da Fase 3 do Parque das Conchas - nosso principal ativo em produção no Brasil. Temos, ainda, nossa fábrica de lubrificantes no Rio de Janeiro e nossa participação na Raizen, entre outros ativos. É um portfólio de investimento intensivo em atividades diversas, que vamos continuar gerenciando dentro dessa visão de aliar desenvolvimento para o País e retorno para a companhia. E continuaremos a avaliar criteriosamente novas oportunidades de negócio que possam surgir.

Mesmo diante de um cenário macroeconômico bastante desafiador, seguiremos investindo em novas frentes de crescimento. Destacamos Hering for you, cuja estratégia é expandir a rede e apurar mais o modelo de lojas, e em DZARM, que receberá mais investimentos, tanto em marketing como no desenvolvimento de novos canais de distribuição com abertura de lojas. Adicionalmente, continuaremos a explorar o potencial do canal online a partir das novas webstores em todas as marcas. A prioridade para o ano continua sendo a retomada do crescimento do que chamamos de "mesmas lojas" (Same Store Sales) nas redes de lojas.

Vantagem competitiva

Cyber Security já é tratada como diferencial em muitas empresas. Superintendente da área de Segurança da Informação do Santander opina sobre o assunto

O tema segurança cibernética é normalmente abordado sob a óptica de ameaças de ataques ou de prejuízos causados pelas invasões ou vazamento de informações, e o executivo é pressionado a investir na empresa sem entender direito o que está protegendo e o que continua vulnerável. A forma muito técnica como a segurança é tratada não permite a correta percepção sobre os riscos e, sem a informação precisa sobre uma estratégia adequada de investimento, com visão de longo prazo, os níveis mais altos da companhia

acabam apenas reagindo aos incidentes de segurança.

No Banco Santander, no entanto, isso já mudou há muito tempo. De acordo com Daniel Ho, Superintendente da área de Segurança da Informação, a segurança é tratada nos níveis executivos como um diferencial de negócio. "À medida que o Banco foi evoluindo no desenvolvimento de seus canais eletrônicos de relacionamento com os clientes, como o caixa eletrônico, o internet banking e o mobile banking, a organização entendeu que a segurança



Investidores globais já passaram a observar a capacidade de as empresas gerir os riscos cibernéticos

TECNOLOGIA

era um aspecto fundamental para a confiança dos clientes”, diz. Desde então, o tema passou a fazer parte da agenda recorrente dos comitês executivos.

Ho acredita que o executivo deve ser inserido na discussão sobre os riscos existentes quando se opera na internet, sobre as tecnologias de proteção existentes e sobre como as áreas de negócios, em conjunto com a de TI, devem construir as estratégias de desenvolvimento de produtos e serviços,

em que a informação ligada à Cyber Security flui de maneira natural para os comitês de executivos, fazendo parte do entendimento do negócio e das preocupações de sustentação, dos relatórios da administração e reguladores e do crescimento das Empresas”, pontua Leandro Marco Antonio, sócio da KPMG para Cyber Security no Brasil, sobre a crescente sofisticação dos ataques cibernéticos.

Uma pesquisa realizada pela KPMG no início deste ano, com investidores de 133 companhias globais, revelou a verdadeira extensão do dano que pode ser feito a uma organização por um ataque cibernético: a consequência se estende além das áreas óbvias,

comprometida. “Como consequência de repetidas violações ou mesmo de incidentes, os investidores globais estão mais atentos para a questão da segurança cibernética”, diz. “Existe, agora, uma expectativa dos investidores para as empresas melhorarem suas capacidades cibernéticas de cima para baixo, e isso inclui o reporte apropriado das práticas de controles ligados à segurança cibernética nas empresas investidas”, completa.



Alexandre Almeida/Agência Imagem

Daniel Ho diz que no Santander a segurança é um diferencial do negócio

tendo a questão da segurança embutida desde as fases iniciais de planejamento. Ele ainda pondera sobre a forma de o Santander atuar em pilares relevantes de riscos cibernéticos: “Observamos o comportamento externo de grupos ativos, ameaças internas e ainda geopolíticas devido à abrangência global do Banco”, diz.

Na KPMG, o tema é visto de forma muito semelhante à do Santander. “Atualmente, os ataques são implementados por quadrilhas altamente especializadas e com elevado financiamento, que lhes permite recrutar especialistas e obter acesso às tecnologias de ponta. Cada vez mais, observamos um movimento

como a perda de dados ou danos nos sistemas, para a potencial perda de confiança por investidores e clientes. A pesquisa identificou que 79% dos investidores seriam desencorajados a investir em um negócio que sofreu ataques cibernéticos bem-sucedidos, e eles acreditam que menos de metade dos conselhos de administração das empresas atualmente possui informações suficientes para gerir o risco cibernético de maneira apropriada.

O sócio da KPMG explica que os investidores observam o histórico de violações de dados como uma ameaça ao valor material de uma empresa e estão relutantes em investir em um negócio que teve sua informação sensível

Portanto, além da análise da saúde financeira da empresa e de suas práticas de governança corporativa, a avaliação da resiliência a ataques cibernéticos passa a ser também um vetor de tomada de decisão sobre investimentos em companhias. Dessa forma, segurança cibernética não deve



ser vista apenas como uma prática de inserção de controles e de dificuldades para o pessoal interno e para clientes. Em muitos casos, ela pode ser um diferencial de negócio.

O segmento financeiro é um bom exemplo disso, já que o Brasil é reconhecido por possuir um dos sistemas mais avançados do mundo. Daniel Ho, do Santander, confirma essa avaliação. “No Banco, quando recebemos uma recomendação da

matriz, verificamos que, em muitas situações, já havíamos aplicado medidas similares ou até mais restritivas há alguns anos”, comenta. “O fato de o Brasil ter um dos maiores índices de ataques e fraudes é muito negativo para o País, mas, por outro lado, essa condição fez com que os bancos desenvolvessem técnicas e controles de segurança na internet muito avançados”, completa Ho.

Leandro Marco Antonio ressalta que, além da liderança dos bancos brasileiros na utilização de canais e ferramentas de ponta na internet, mais recentemente o País alcançou esse status no segmento de dispositivos móveis. “A população brasileira já está acostumada a utilizar o cartão com chip, a biometria em caixas eletrônicos e os dispositivos de autenticação. Agora, vemos um grande movimento de utilização dos smartphones como um dos principais canais de utilização do banco eletrônico e como fator de autenticação, em substituição ao elevado número de códigos de acesso e senhas. Observamos, ainda, mecanismos de comportamento de uso que são totalmente transparentes para os usuários, mas que auxiliam muito na gestão da segurança dos canais”, afirma o sócio da KPMG.

Ele argumenta que as empresas que desenvolvem a abordagem adequada para lidar com os riscos cibernéticos podem ganhar uma vantagem competitiva. “Estamos começando a ver uma mudança nesta área, que antes era tratada apenas como mitigadora de riscos. Agora as empresas estão se organizando para fazer uso dessa vantagem”, diz. “A execução de uma estratégia consistente, em conjunto com um processo de governança que envolva a alta administração, possibilita o uso eficaz dos investimentos e aprimora a posição da empresa perante investidores, reguladores e clientes. É importante que as empresas sejam capazes de demonstrar aos seus clientes que a segurança está no topo de suas prioridades”, acrescenta.

Os melhores alunos da turma

Para Leandro Marco Antonio, é muito importante que os executivos de negócio observem esse movimento de amadurecimento das práticas de governança de segurança cibernética. “Provavelmente, vai existir uma exigência para as empresas que atuam no mercado de capitais divulgar em seus relatórios como estão gerenciando riscos nesta área, bem como quaisquer problemas ou incidentes que tiveram durante o período do relatório. As empresas que usarem isso como uma oportunidade para comunicar suas estratégias de gestão e mitigação de riscos cibernéticos serão os melhores alunos da classe. É, definitivamente, a maneira como estamos vendo isso acontecer no futuro”, prevê.

De acordo com o sócio da KPMG, não vai demorar muito tempo para que indicadores de resiliência e de qualidade na gestão de segurança sejam propostos e sirvam de comparação entre as empresas. Ele também acredita que não está distante o momento em que os reguladores dos diversos segmentos exigirão a implementação de controles e verificação do seu cumprimento. Por isso, neste cenário em que a segurança cibernética será diferencial de mercado e exigência dos órgãos reguladores, aguardar pode não ser uma boa opção. “O planejamento antecipado e o gradual processo de conscientização dos executivos é a melhor abordagem para preparar as empresas para um novo patamar de gestão”, diz Leandro.

Ele também não acredita que os ataques, as fraudes e os golpes diminuirão nos próximos anos. “Como o Santander vem fazendo há muitos anos, o planejamento e a execução sistemática com o envolvimento e o apoio da alta administração são elementos fundamentais para a perpetuidade das empresas”, afirma. “É realmente um modelo de gestão de segurança cibernética que deve ser observado e replicado, e que passa por um processo constante de análise de melhorias e estudos visando a proteção dos dados dos clientes”, finaliza. ■



Novas tecnologias se desenvolverão em ritmo acelerado, influenciando os modelos de negócio e de seleção de fornecedores de bens e serviços

Novos rumos do mercado de serviços

Pesquisa aponta os principais modelos de negócios do futuro

Uma pesquisa sobre as novas tendências para o mercado mundial de serviços indica que os negócios relacionados à robotização, ao melhor valor, à obtenção de vários fornecedores de bens e serviços e ao GBS, sigla em inglês para “Serviços Empresariais Globais”, devem se intensificar nos próximos anos. Especialistas acreditam que os aspectos identificados no estudo “Visões estratégicas sobre o mercado de seleção de fornecedores de bens e serviços 2015”, realizado pela KPMG, podem influenciar muitas organizações, no curto prazo, a atualizar ou alterar seus atuais modelos de operações para que evoluam e cresçam de maneiras diferentes ao redor do mundo.

Realizado entre empresas que enxergam a terceirização como um componente-chave da sua estratégia de negócios, o estudo apontou que a robotização (ou digitalização) tende a se desenvolver em ritmo acelerado. “Num

ambiente em constante mudança, devido à aplicação de tecnologias altamente disruptivas, é necessário que os fornecedores de serviços terceirizados adotem uma mudança de paradigma, de modo que a utilização de novos recursos tecnológicos proporcione maior velocidade e agilidade a seus clientes. Estes, por sua vez, exigirão contratos mais flexíveis e mais curtos para avaliar constantemente um ecossistema com soluções inovadoras e vários fornecedores”, afirma Ruben Gallego, sócio de Consultoria em Terceirização e Serviços para a América Latina da KPMG no Brasil.

A robotização também impacta na maior redução de mão de obra. “Enquanto vivemos no Brasil a discussão sobre a lei da terceirização, centenas ou milhares de pessoas já estão perdendo postos de trabalho com a troca de suas funções por software inteligente”, comenta Fernando Aguirre, sócio de Services & Outsourcing da KPMG no Brasil.

TENDÊNCIAS

Outra tendência apontada pela pesquisa é o método de melhor valor para seleção de fornecedores, que volta a ser destaque depois de seu surgimento nos anos 90 em universidades americanas. Com aplicação atual em países como a Holanda e os Estados Unidos, tem grande potencial de aplicação no Brasil também. “Este método consiste na procura pela melhor expertise na função a ser contratada e no estabelecimento de relações duradouras desde o início do ciclo de seleção, para que o cliente e o fornecedor tenham claros benefícios mútuos”, complementa Gallego.

A obtenção de múltiplos fornecedores de bens e serviços dentro da mesma função, também apontada como uma tendência pelo estudo, surge como uma estratégia de negócios para reduzir custos e melhorar a eficiência das empresas. Para tanto, é necessário que as organizações criem governança que propicie integração adequada do serviço, sob o risco de perder o valor de suas relações de terceirização. “Quando vemos, no Brasil, as discussões sobre a lei da terceirização, podemos concluir o quanto ainda temos de evoluir para um mercado com múltiplas opções de fornecedores de serviços, oriundos de uma mentalidade empreendedora e voltada para o futuro”, comenta Fernando Aguirre. “A economia de serviços veio para ficar e impactará grandemente os modelos de operação das organizações,

visto que diversos serviços poderão ser adquiridos, consumidos e pagos com base no efetivo uso, afetando, inclusive, a infraestrutura tecnológica existente nas empresas e a forma de atuação dos líderes de tecnologia, que precisarão ser habilidosos para integrar serviços internos com serviços externos”, completa.

Serviços empresariais globais

Os serviços empresariais globais (GBS, sigla para Global Business Services) se consolidaram nos Estados Unidos e na Europa, e buscam maior expansão em outros locais do mundo. No Brasil, esse modelo de estrutura organizacional vem crescendo e está em processo de maturação, conforme aponta a pesquisa. “Veremos o GBS evoluindo, nos próximos anos, para levar em consideração todos os tipos de modelos de negócio. Vemos, hoje, mais empresas estabelecendo esse tipo de serviço em centros regionais e, ao mesmo tempo, trabalhando de acordo

com os princípios norteadores de um modelo global”, acredita Aguirre.

O GBS pode ser definido como o conjunto coletivo de recursos, capacidades e sistemas que proporcionam serviços de negócios multifuncionais para toda a empresa, como finanças e contabilidade (F&A), recursos humanos (RH), compras e outros processos de negócios em uma organização. O GBS é aplicado em escala global ou regional, a partir de vários modelos de prestação de serviços e de elementos de serviços compartilhados, como terceirização, centros de especialização e soluções de *cloud computing*.

5 ações de aperfeiçoamento para o modelo estrutural GBS

Dada sua relevância, o GBS já havia sido objeto de um estudo realizado pela KPMG no final de 2014 com 20 empresas de operações de serviços compartilhados. Na época, a publicação apontou que a prática do GBS acaba se tornando mais complexa aqui do que em outros países, por causa das características locais, especialmente dos regulamentos fiscais, que exigem muitas personalizações para processos. O estudo ainda identificou que, em razão da dimensão do País e de suas peculiaridades regionais, há a necessidade de criação de ofertas próprias para o atendimento a essas demandas.

Para as conclusões do estudo, foram considerados oito tópicos-chave, cada um deles com um conjunto de atributos que definem as práticas e as competências dentro de uma organização de serviços. São eles: perspectiva comercial, serviço corporativo de governança, estratégia do serviço, excelência de processos, portfólio

de serviços, análise de dados, gestão de talentos e capacitação tecnológica.

A partir das avaliações desses parâmetros, concluiu-se que os itens com maior potencial de melhoria foram a capacidade tecnológica, a orientação comercial, a excelência de processos e a análise de dados.

O assunto de capacitação tecnológica remete diretamente ao uso intenso de tecnologia para automação dos processos das estruturas de GBS, primeiro tópico aqui discutido. As empresas estão hoje restritas ao que oferece o sistema ERP implantado em cada empresa.

Já a orientação comercial refere-se ao perfil de atendimento aos clientes que os líderes de GBS deveriam possuir, visto que hoje a grande maioria vem de carreiras técnicas.

O estudo ainda aponta que, normalmente, não há alguém responsável por um processo de ponta a ponta, dificultando a definição do portfólio de serviços e prejudicando a implantação de melhorias no processo.

Os serviços compartilhados oferecidos são normalmente limitados às Finanças, à Contabilidade Fiscal e à parte do RH, como Folha de Pagamento, demonstrando que há muito espaço para novos serviços adentrando nas operações. Os serviços também são, em grande parte, transacionais, e os investimentos continuarão focados mais na tentativa de melhorar a qualidade dos processos e serviços e, raramente, com foco numa mudança de modelo operacional, aplicando conceitos da industrialização para as demais áreas da empresa que sejam intensivas de mão de obra.

Sobre data analytics, novamente colocam-se em perspectiva os novos papéis que os líderes de TI precisarão assumir, viabilizando o uso e o consumo dessas tecnologias para os negócios e para o GBS, em detrimento de serem guardiões de uma única plataforma. ■

Busca pelo entendimento e patrocínio da alta gestão para o que significa uma "As-a-Service Economy";

Renovação do papel dos serviços compartilhados dentro da organização, com base nas novas tendências mundiais e no alto uso de tecnologia;

Investimento em uma cultura realmente orientada à gestão por processos;

Criação de um plano de carreira específico para a formação de prestadores de serviços internos, fomentando o empreendedorismo;

Implantação de um modelo de governança robusto para a gestão dos serviços.

Compliance tributário



Os impactos do acordo de troca de informações entre o Brasil e os Estados Unidos para fins de implementação do FATCA e as tendências para o futuro

Espaço para sonegação e evasão de divisas tende a ficar ainda menor com outros acordos multilaterais de que o Brasil será signatário a partir de 2018

A Receita Federal do Brasil (RFB) publicou, em julho de 2015, a Instrução Normativa (IN) 1.571/2015, que estabeleceu a obrigatoriedade de prestação de informações relativas às operações financeiras de interesse da RFB, incluindo, entre outros assuntos, o tratamento aplicável ao acordo de troca de informações celebrado entre o Governo da República Federativa do Brasil e o Governo dos Estados Unidos da América (Intergovernmental Agreement - IGA) para fins de implementação do FATCA (Foreign Account Tax Compliance Act).

O FATCA, também conhecido como a lei norte-americana de conformidade tributária para contas estrangeiras, foi promulgado nos Estados Unidos em 2010 e, desde então, uma série de acordos intergovernamentais foram celebrados

entre os Estados Unidos e diversos países do mundo para regulamentar a troca de informações entre esses países, com o objetivo de evitar a evasão fiscal.

Com a publicação desta IN, o governo do Brasil (via RFB) está apto, desde setembro de 2015, a encaminhar anualmente informações financeiras dos americanos que têm ativos no País e a receber as mesmas informações de brasileiros nos Estados Unidos. Neste primeiro momento, o universo de dados de repasse entre os países é bastante restrito, já que está focado, no período de julho a dezembro de 2014, em contas financeiras com saldo superior a US\$ 50 mil.

Aos poucos, o volume de informações que serão trocadas entre os governos será ampliado até alcançar todos os ativos no exterior (tais como rendimento anual

bruto pago ou creditado, receitas de juros, dividendos, entre outros) que brasileiros possuem nos Estados Unidos e vice-versa.

Na prática, com essa troca de informações, ficará cada vez mais difícil para brasileiros e americanos omitir ativos e recursos no exterior com o objetivo de não cumprir obrigações tributárias, uma vez que os Estados Unidos já firmaram mais de 60 acordos intergovernamentais sobre o FATCA. Além disso, o espaço para evasão fiscal ficará ainda menor a partir de 2018, quando o governo brasileiro provavelmente iniciará a troca de informações com vários países no mundo, levando em conta o acordo multilateral que vem sendo trabalhado no âmbito do "Fórum Global sobre Transparência e Intercâmbio de Informações para fins tributários".

Esses acordos também poderão estimular, de uma forma geral, a regularização de empresas e de pessoas físicas brasileiras junto à RFB. Nesse contexto, vale destacar que já está em discussão no Congresso Nacional o projeto de lei que permite a repatriação desses tipos de recursos, prevendo, inclusive, a aplicação de multa e juros moratórios sobre os valores a serem repatriados.

Quem está sujeito às obrigações do FATCA e como será operacionalizada a troca de informações no Brasil?

Segundo o Decreto nº 8.506/15, todas as instituições financeiras (também chamadas de FFIs - Foreign Financial Institutions, tais como Instituições de depósito e custódia, entidades de investimento e companhias de seguros específicas) estão sujeitas ao FATCA no Brasil. O FATCA também pode alcançar entidades não financeiras, como, por exemplo, determinadas holding companies, gestores de investimento, securitizadoras de créditos e instituições que possuam os denominados "treasury centers".

Essas instituições deverão repassar as informações exigidas para a Receita Federal do Brasil que, por sua vez, enviará para as autoridades responsáveis nos Estados Unidos. Toda essa troca de informações será realizada no Brasil por meio de uma obrigação acessória chamada e-Financeira, que é constituída por um conjunto de arquivos a serem entregues em leiautes específicos por meio do ambiente do Sistema Público de Escrituração Digital (SPED).

Vale destacar, entretanto, que a e-Financeira não só engloba as informações sujeitas ao FATCA, nos termos do IGA (Acordo Intergovernamental) assinado entre os governos do Brasil e dos Estados Unidos, mas também envolve um volume maior de informações a serem reportadas, independentemente de sua nacionalidade (o que no caso do FATCA é restrito aos chamados "US Person").

Em termos gerais, estão obrigadas a entregar a e-Financeira as entidades supervisionadas pelo Banco Central do Brasil (BACEN), pela Comissão de Valores Mobiliários (CVM), pela Superintendência de Seguros Privados (SUSEP) e pela Superintendência Nacional de Previdência Complementar (PREVIC) que desenvolverem as seguintes atividades:

- (i) Estruturação e comercialização de planos de benefícios de previdência complementar.
- (ii) Instituição e administração de Fundos de Aposentadoria Programada Individual (FAPI).
- (iii) Captação, intermediação ou aplicação de recursos financeiros próprios ou de terceiros, incluídas as operações de consórcio, em moeda nacional ou estrangeira, ou custódia de valor de propriedade de terceiros.
- (iv) Estruturação e comercialização de planos de seguros de pessoas.

Nesse contexto, vale destacar que as pessoas jurídicas obrigadas a entregar a e-Financeira deverão apresentar as seguintes informações dos usuários dos seus serviços:

- **Dados cadastrais:** nome; nacionalidade; residência fiscal; endereço; número de inscrição no Cadastro de Pessoa Física

(CPF) ou no Cadastro Nacional da Pessoa Jurídica (CNPJ); Número de Identificação de Intermediário Global (GIIN); Número de Identificação Fiscal (NIF) no exterior (quando houver); nome empresarial; caracterização da pessoa reportada (ex.: titular, procurador, representante, beneficiário final, intermediário), identificação de medidas judiciais ingressadas pelo titular da conta, dentre outras informações.

- **Dados das operações financeiras (individualizados por conta ou por contrato):** saldo do último dia do ano; movimentação mensal; rendimento bruto; saldos decorrentes de créditos em trânsito; valores de benefícios ou de capitais segurados; aquisições de moeda estrangeira; conversões de moeda estrangeira em moeda nacional; transferências para o exterior; valor de créditos disponibilizados aos cotistas, entre outras informações.

Impactos do FATCA e da e-Financeira

As principais medidas a serem tomadas pelas instituições sujeitas a essas obrigações são:

- Efetuar todos os processos de diligência para identificação e reporte de contas e de pessoas norte-americanas, utilizando os parâmetros especificados no referido acordo (U.S. Indicia).
- Avaliar se os formulários de cadastro de novos clientes estão estruturados de forma a capturar as informações constantes nas políticas corporativas para fins do atendimento do FATCA.
- Garantir que os profissionais envolvidos no cadastramento de novos clientes, produtos financeiros e sistemas impactados

pelo FATCA tenham o treinamento adequado sobre os requerimentos exigidos pela norma, a fim de garantir e monitorar o atendimento desta regulamentação.

- Avaliar se os sistemas de cadastro e de produtos possuem as informações dos saldos e movimentação das contas financeiras a serem reportadas, e avaliar se estão aptos para gerar o arquivo no leiaute do sistema e-Financeira publicado pela Receita Federal do Brasil.

Penalidades

Em caso de não cumprimento das obrigações do FATCA e da e-Financeira, as instituições ficam sujeitas às seguintes penalidades:

I) Por apresentação fora do prazo:

a) Pagamento de R\$ 500,00 (quinhentos reais) por mês-calendário ou fração, relativo às pessoas jurídicas que estiverem em início de atividade ou que sejam imunes ou isentas ou que, na última declaração apresentada, tenham apurado lucro presumido ou pelo Simples Nacional.

b) Pagamento de R\$ 1.500,00 (mil e quinhentos reais) por mês-calendário ou fração, relativo às demais pessoas jurídicas.

II) Por cumprimento dessa obrigação com informações inexatas, incompletas ou omitidas:

a) Pagamento de 3% (três por cento), não inferior a R\$ 100,00 (cem reais), do valor das transações comerciais ou das operações financeiras próprias da pessoa jurídica ou de terceiros em relação aos quais seja responsável tributário, no caso de informação omitida, inexata ou incompleta. ▀



Celso Alcantara, sócio de tributos da KPMG no Brasil



Marcus Vinicius, sócio de tributos da KPMG no Brasil

eSocial: hora de agir no compliance regulatório

Empresas têm cerca de um ano para cumprir obrigações fiscais, previdenciárias e trabalhistas. Prazo é desafiador

Dados apontam que a maioria das companhias apresenta baixo nível de conformidade em seus registros, inviabilizando o atendimento aos requisitos do eSocial

A Secretaria da Receita Federal determinou o prazo para a inserção das informações do eSocial, o Sistema de Escrituração Fiscal Digital das Obrigações Fiscais, Previdenciárias e Trabalhistas. Essa inserção pelas empresas com faturamento acima de R\$ 78 milhões deve ocorrer a partir de setembro de 2016. Porém, algumas obrigações desse grupo de empresas, referentes a SST (Saúde e Segurança do Trabalho) e AP (Aviso Prévio), poderão ser encaminhadas a partir de janeiro de 2017, conforme tabela abaixo:

S-1060	Tabela de Ambientes de Trabalho
S-2210	Comunicação de Acidente de Trabalho
S-2220	Monitoramento da Saúde do Trabalhador
S-2240	Condições Ambientais de Trabalho – Fatores de Risco
S-2250	Aviso Prévio

Com referência às demais empresas, a entrega das obrigações também está marcada para janeiro de 2017.

O eSocial é um projeto desenvolvido pelo Governo Federal para unificar as obrigações fiscais, trabalhistas e previdenciárias, e torná-las digitais. É um dos pilares do programa de Sistema Público de Escrituração Digital (SPED), que vem sendo implementado pelo governo brasileiro com o objetivo de viabilizar a garantia dos direitos previdenciários e trabalhistas, simplificar o cumprimento das obrigações e aprimorar a qualidade das informações de relações de trabalho, previdenciárias e fiscais.

Se, por um lado, a definição do prazo é um marco importante para as empresas, pois muitas delas aguardavam essa informação para iniciar o processo de adequação aos requisitos do eSocial, por outro, há a necessidade de início imediato das ações que permitem sua conformidade. Isso porque, em geral, há um grande volume de conceitos a serem melhorados nas atividades dos processos, na área de tecnologia e de compliance trabalhista e previdenciário.

Desafios

Para o cumprimento do eSocial, as

empresas têm alguns desafios para mitigar, a começar pela adequação a seu leiaute técnico do programa, cuja última versão (2.1), apresentada em 7 de julho de 2015, possui 43 tipos de arquivos distintos que contêm, aproximadamente, 2 mil campos. Outros aspectos desafiadores são:

Processos manuais

Há a necessidade de se revisar os processos tributários, trabalhistas e previdenciários da empresa para assegurar a conformidade em relação aos requerimentos legais.

Mudança de cultura e processos da empresa

Os eventos trabalhistas serão registrados em uma base de dados denominada Registro de Eventos Trabalhistas. A princípio, a ocorrência dos fatos deverá ser reportada imediatamente, e os ajustes nos processos e na cultura da empresa serão necessários e extremamente desafiadores.

Fonte de informação descentralizada

Informações devem ser obtidas em diversas plataformas sistêmicas (por exemplo: ERP financeiro e contábil, sistema de folha de pagamento, controle de processos judiciais, compras, admissão e demissão de funcionários).

Informação não eletrônica

Necessidade de desenvolver

processos e efetuar ajustes em sistemas para armazenar e obter a informação eletronicamente (por exemplo: admissão de funcionários, medicina e segurança do trabalho).

Interfaces sistêmicas

Desenvolvimento de interfaces entre os sistemas legados, processos trabalhistas controlados por terceiros, informações armazenadas em planilhas do Excel, arquivos de texto, arquivos XML, entre outros.

Inconsistências das informações do sistema legado

Inconsistências já existentes no MANAD, SEFIP, DIRF, RAIS que demandem ajustes.

Diagnóstico

Realizar um diagnóstico dos riscos e dos processos e controles impactados pelo eSocial, incluindo o compliance fiscal, previdenciário e trabalhista e os aspectos de tecnologia. Este diagnóstico é o primeiro passo para a empresa entender se está preparada ou não para a entrega das obrigações do eSocial, permitindo uma avaliação quanto à maturidade do seu ambiente em relação aos requerimentos previstos nessa nova plataforma do SPED. Algumas companhias entendem que estão confortáveis, porque sua área de TI vem atualizando o sistema de Folha de Pagamento para versões aderentes

Acervo KPMG



Valter Shimidu
Sócio-diretor de Tax
- Labor

Acervo KPMG



Emerson Melo
Sócio-diretor
de Compliance
Regulatório –
Processos, Riscos e
Controles

Acervo KPMG



Marcelo
de Angelo
Sócio-diretor
de Information
Technology

ARTIGO

ao eSocial, mas uma análise minuciosa pode apontar gaps em processos, cultura, aderência à legislação, dados mestres, entre outros, que impactam nas informações demandadas pelo governo e que não serão remediados unicamente pela atualização tecnológica de sistemas.

Segundo dados da KPMG, obtidos a partir de sua plataforma tecnológica para revisão dos cadastros, nenhuma empresa tem 100% de conformidade em seus registros. Todas elas têm demonstrado um percentual elevado de inconsistências, por exemplo, para a maior parte dos principais campos das bases de dados de funcionários e de autônomos. Dentre os registros mais importantes, a média de incompatibilidade para o CPF é o campeão, com 21,14% de dados que precisam de correção. Na sequência, estão a data de nascimento, com 15,96% de inconsistência, o NIS, com 13,70% e o

nome do colaborador, com 0,86%.

Além de padronizar e unificar as informações e obrigações acessórias, o eSocial viabilizará o cruzamento de dados e a efetividade da fiscalização do cumprimento da legislação vigente. Ou seja, com esses processos, o governo objetiva cruzar dados cadastrais, como CPF, PIS, nome e data de nascimento, com as informações já registradas nos sistemas governamentais, evitando divergências ou duplicidades que podem gerar, dentre outros problemas, dificuldades na solicitação da aposentadoria ou de outros benefícios da previdência.

Portanto, nesta fase do diagnóstico, para cada informação requerida pelo leiaute do eSocial, é importante que a empresa avalie sua aderência com base em cinco critérios:

Se a informação:

1. Existe
2. É eletrônica ou manual
3. Tem o formato adequado
4. Está aderente à legislação e
5. É tempestiva

Impacto da ausência de compliance

Vale lembrar que, com o atraso da entrega do eSocial, a empresa não conseguirá fazer o recolhimento do INSS e do FGTS, implicando multas de 20% a 75% para o INSS e até 10% para o FGTS. Outro aspecto é a multa aplicável para a falta de entrega dos arquivos SPED, do qual o eSocial faz parte, que pode chegar a 3% sobre as transações da empresa. O terceiro ponto é a multa pelo descumprimento de obrigações trabalhistas e previdenciárias. ■

Leia também: Os Impactos do eSocial - KPMG Business Magazine, edição 31



<http://goo.gl/sSd2Xf>

Problemas mais frequentes de cada área

GOVERNANÇA	PROCESSOS, RISCOS E CONTROLES	COMPLIANCE	TECNOLOGIA	PESSOAS
Estrutura organizacional, responsabilidades e interação	Processos e fluxos das atividades	Práticas trabalhistas e previdenciárias	Aderência das plataformas sistêmicas e infraestrutura	Plano de comunicação e de capacitação dos profissionais
- Governança do Projeto de eSocial com a clara definição de papéis e responsabilidades e interação entre as áreas. - Adequação das informações mantidas nos sistemas operacionais e/ou em planilhas à formatação requerida pelo eSocial.	- Revisão dos processos e procedimentos para prover as informações de forma tempestiva, íntegra e precisa. - Informações requeridas no eSocial e não identificadas no início do evento pelos provedores das informações. - Informações mantidas em planilha Excel. - Reavaliação da descrição de cargos e funções e sua aderência às atividades desempenhadas.	- Divergência no pagamento de adicional de insalubridade. - Ausência de equiparação salarial. - Divergência na base de cálculo da Contribuição Previdenciária com o INSS. - Programa de Alimentação do Trabalhador - PAT. - Não atendimento à cota de PNE e Menor Aprendiz. - Informações não aderentes aos requisitos do eSocial.	- Arquitetura de sistemas de RH e DP composta por diversos sistemas e planilhas, tornando o ambiente de gestão das informações mais complexo. - Interfaces sistêmicas manuais, o que compromete a manutenção de uma base de dados consistente, a eficiência operacional de transmissão dos dados e a integridade das informações. - Necessidade de saneamento do cadastro de funcionários no ambiente de produção dos sistemas.	- Necessidade de treinamento das pessoas envolvidas no processo para capacitação e compliance aos requerimentos do eSocial. - Conscientização dos profissionais com relação aos principais requerimentos do eSocial.