

Deloitte.

Governança Corporativa Conteúdos para tomadores de decisão

Bem-vindo à série de artigos publicados
pela Deloitte a partir de um projeto inédito
com o Estadão

 **ESTADÃO**
PROJETOS
ESPECIAIS



Conteúdos de governança corporativa

Leia, inspire-se, implemente.

A Deloitte, referência na oferta de soluções integradas em benefício da governança corporativa das empresas, tem a satisfação de compartilhar, neste material, uma série de conteúdos que publicamos em edições impressas do jornal O Estado de São Paulo e no portal Estadão, no período de outubro de 2014 a outubro de 2015.

Estes artigos abordam os mais diversos temas relacionados aos desafios e oportunidades das organizações em relação à governança corporativa e foram desenvolvidos pela Deloitte para veiculação por meio do “Estadão Projetos Especiais”.

São análises e pontos de vista que projetam e discutem tendências e movimentos com impacto direto na gestão e estratégia das empresas dos mais diversos portes e setores.

Acesse os nossos conteúdos no “[Estadão Projetos Especiais](#)” do [portal Estadão](#) ou pelo [website da Deloitte](#).

Novos conteúdos da Deloitte são inseridos quinzenalmente no portal Estadão. Acompanhe.

Índice de artigos

1. O desafio de mensurar os benefícios das boas práticas
2. A responsabilidade socioambiental nas instituições financeiras a partir de 2015
3. A era da empresa limpa chega de vez
4. Como os controles internos podem ajudar a prevenir danos de reputação
5. Os desafios para os conselhos de administração em 2015
6. Cyber-ataques e a necessidade de uma cultura preventiva
7. Big Data e Risk Analytics no apoio à informação de qualidade
8. PMEs: boas práticas e as estratégias de crescimento
9. O avanço do comitê de auditoria
10. A estrutura de controles internos e o novo "COSO"
11. Os novos desafios para os fundos de pensão
12. As mudanças trazidas pela instrução 552 da CVM para as companhias abertas
13. Como se adequar ao Decreto que regulamentou a Lei Anticorrupção
14. Como se preparar para um processo de investigação do regulador
15. Responsabilidade socioambiental: uma nova prática regulamentada
16. Gestão integrada de crises na proteção do valor e da reputação
17. A gestão organizacional do ambiente de Tecnologia da Informação
18. Due Diligence: minimização de riscos na relação com terceiros
19. O papel do RI na construção de valor
20. Fusões e aquisições ganham força e exigem preparo das empresas
21. Tecnologia e processos de negócios no apoio à gestão tributário
22. Canal de denúncias ganha maior importância nos programas de conformidade
23. Questões críticas dos negócios sob o olhar dos Conselhos de Administração
24. Objetivos de Desenvolvimento Sustentável da ONU e as empresas
25. Terceirização: empresas se antecipam às novas regras
26. CEOs e gestores de RH apontam desafios para a gestão de pessoas
27. Tecnologia permite estratégia ampla de eficiência operacional
28. Fase pré-fusão de empresas exige planejamento integrado e detalhado
29. Cenário modernizado de recuperação judicial reforça foco na saúde dos negócios
30. Plano de integração é decisivo para sucesso de fusões e aquisições
31. "Auditoria do futuro" promove evolução do trabalho do auditor
32. Participação de mulheres em conselhos ganha mais espaço
33. Governança de dados ganha mais importância dentro das empresas
34. Papel do Jurídico avança nas questões de governance
35. Papel do gestor tributário cresce em sofisticação
36. Novas tecnologias exigem integração à estratégia de negócios
37. Ativismo de acionistas exige novos caminhos para o diálogo
38. Risk sensing: momento atual requer atenção aos riscos emergentes
39. As multilatinas e sua estratégia de internacionalização regional
40. Compliance: mais proteção à sua empresa maior garantia ao investidor



O desafio de mensurar os benefícios das boas práticas

A governança corporativa é o elo entre os objetivos de negócio das organizações e as ações necessárias para a geração e preservação de valor nas empresas.

Artigo 1. Publicado no Estadão dia 3 de Novembro de 2014.

Tema cada vez mais essencial e em constante evolução diante de um ambiente de negócios dinâmico, a governança corporativa é o elo entre os objetivos de negócio das organizações e as ações necessárias para a geração e preservação de valor das empresas.

“Os modelos de governança corporativa conectam as expectativas da administração com a realidade cotidiana das corporações. Sem esse modelo, adequadamente desenhado e implementado, o risco de não se atingir os resultados esperados é grande”, explica Ronaldo Fragoso, sócio-líder da Consultoria em Gestão de Riscos da Deloitte.

Para garantir o crescimento sustentável das companhias, é preciso buscar a avaliação e o aperfeiçoamento contínuo das práticas de gestão e encontrar o ponto de equilíbrio entre as necessidades da empresa e as melhores práticas do mercado.

Há hoje uma diversidade de assuntos de governança corporativa na pauta dos tomadores de decisão – desde aspectos regulatórios, como a nova Lei Anticorrupção, até requisitos relacionados à sustentabilidade e segurança de informações, como aqueles aplicáveis ao ambiente de mídias sociais, entre muitos outros.

“Estes temas estão cada vez mais presentes nas empresas que pretendem melhorar sua gestão e se destacar nos mercados em que atuam. É uma realidade para organizações dos mais diferentes portes e áreas de atuação, e não apenas para aquelas que já abriram ou planejam abrir capital”, declara Fragoso. Ele explica também que a boa governança corporativa envolve o desenvolvimento de um sistema que articule as relações entre os acionistas, o conselho de administração e a gestão das operações.



Maior retorno

Empresas com boas práticas de governança, representadas pelo índice IGC (Índice de Governança Corporativa) – que avalia o desempenho de ações de empresas admitidas nos Níveis 1 e 2 no Novo Mercado da BM&F Bovespa – se mostram mais atraentes a investidores e garantem um maior retorno aos acionistas.

O gráfico da próxima página mostra como o mercado responde positivamente a esse tipo de investimento, registrando a ascensão das companhias listadas na BM&F Bovespa que apresentam as melhores práticas de governança. Esse grupo, representado pelo Índice IGC, obteve, ao longo da última década, uma evolução significativamente superior à registrada pelo Ibovespa.

Fragoso explica que o IGC é uma referência fundamental, porém, em função da velocidade com que as mudanças ocorrem no mundo dos negócios, o índice não chega a contemplar mais todos os aspectos de governança que afetam as empresas na atualidade, como marca, reputação, sustentabilidade e responsabilidade social. “Hoje se discute muito como incorporar esses novos fatores, muitas vezes intangíveis, ao ambiente da governança corporativa”, pondera.



Evolução de índices da BM&FBOVESPA (Índice: Junho de 2001 = 100)



Fonte: BM&FBOVESPA

IGCX: Ações de empresas que apresentem bons níveis de governança corporativa, que devem ser negociadas no Novo Mercado ou estar classificadas nos Níveis 1 ou 2 da BM&FBOVESPA

IBrX: 100 ações selecionadas entre as mais negociadas na BM&FBOVESPA, em termos de número de negócios e volume financeiro

IBrX 50: 50 ações selecionadas entre as mais negociadas na BM&FBOVESPA, em termos de liquidez, ponderadas na carteira pelo valor de mercado das ações disponíveis à negociação

Ibovespa: Indicador do desempenho médio das cotações dos ativos de maior negociabilidade e representatividade do mercado de ações brasileiro

Avaliação integrada

Uma das maneiras de se buscar a incorporação de novos elementos ao ambiente de governança se dá pela aplicação integrada de um modelo baseado em oito dimensões, que proporciona uma avaliação integrada da estrutura de governança corporativa. Seu propósito é gerar informações de forma ordenada e sistematizada para o processo de reflexão estratégica, permitindo a elaboração de um plano de desenvolvimento customizado, de acordo com as particularidades de cada organização.

O quadro a seguir apresenta essas oito dimensões da governança corporativa que devem direcionar a estruturação desse modelo:

1. Diretrizes estratégicas

- Plano ontológico – missão visão e valores
- Código de ética e conduta
- Regimentos interno
- Políticas corporativas – destinação dos resultados e dividendos

2. Estrutura e organização

- Acordo de acionistas
- Estatuto social
- Conselho e seus comitês
- Função de relação com os investidores

3. Plano de negócios

- Desenvolvimento e acompanhamento da estratégia
Projeção dos resultados
- Responsabilidade Social Corporativa (RSC) e sustentabilidade
- Modelo de tomada de decisões e delegação de autoridade

4. Processos e sistemas

- Processos, riscos e controles internos
- Governança da tecnologia da informação
- Segurança e integridade da informação
- Processo de planejamento e análise financeira

5. Gestão de riscos

- Protocolo de gestão de riscos
- Papéis e responsabilidades
- Mapa de riscos e principais indicadores
- Estratégia de resposta e planos de mitigação

6. Comunicação e informação

- Elaboração do formulário de referência
- Divulgação tempestiva de fatos relevantes
- Informação financeira e eventos corporativos
- Relatórios anuais

7. Supervisão e controle

- Conselho Fiscal e Comitê de Auditoria
- Auditoria interna e externa
- Transações com partes relacionadas
- Programa de aderência a normas e regulamentações

8. Gestão do desempenho

- Mandato, competências, nomeação e retribuição dos conselheiros e executivos-chave
- Ferramentas de avaliação
- Planos de desenvolvimento
- Planos de sucessão

Desafios e perspectivas

Comunicação, liderança e transparência são elementos fundamentais para garantir uma mudança profunda e positiva na cultura das empresas em linha com as melhores práticas de governança.

“Um grande número de recomendações, códigos e princípios sobre governança corporativa surgiu nos últimos anos. Incorporar as boas práticas e recomendações à cultura empresarial e à dinâmica de negócios, sem descuidar da gestão estratégica é, sem dúvida, um dos principais desafios das organizações na atualidade”, esclarece Camila Araújo, sócia-líder do Centro de Governança Corporativa da Deloitte.

Segundo Camila, é preciso que os diversos componentes da governança sejam entendidos e incorporados por todos na cultura organizacional, respondendo às particularidades da corporação. “As empresas, os investidores, o mercado e a sociedade só têm a ganhar com isso”, conclui a executiva.

Transparência em movimento

Na última edição da pesquisa “Transparência em movimento – O atual estágio da governança corporativa no Brasil”, realizada pela Deloitte, foram analisadas as percepções de conselheiros e executivos sobre as práticas de mais de 70 empresas que atuam no País.



A responsabilidade socioambiental nas instituições financeiras a partir de 2015

As organizações deverão estabelecer sua própria política e identificar as melhores ações para reduzir riscos.

O tema responsabilidade socioambiental ganha cada vez mais força e exige ajustes na estrutura de governança corporativa de empresas dos mais diversos segmentos da economia. No setor financeiro, em particular, uma nova regulamentação promete acelerar o curso das mudanças. A partir de 2015, as instituições financeiras brasileiras e demais organizações autorizadas a funcionar pelo Banco Central (BC) terão de estabelecer a sua própria política socioambiental, em respeito à Resolução 4.327, de abril deste ano.

De acordo com o BC, a resolução se volta à gestão de riscos, porém, ela busca também melhorar a eficiência da estrutura atual de governança das instituições, exigindo que elas identifiquem e reflitam as melhores práticas para mitigar riscos socioambientais. Com a resolução, Políticas de Responsabilidade Socioambiental (PRSA) devem ser desenvolvidas, conforme a cultura institucional, o tipo de negócio e a carteira de clientes e investidores, e devem estabelecer compromissos do conselho de administração e da diretoria com o tema.

A nova visão sobre a PRSA tem de estar alinhada com as demais políticas corporativas, de modo que não existam conflitos de valores e princípios. Algumas instituições financeiras já possuem comitê e políticas de responsabilidade socioambiental, mas o universo brasileiro inclui cerca de 2 mil instituições que precisam se adequar à nova resolução.

Novos rumos

Segundo Camila Araújo, sócia-líder do Centro de Governança Corporativa da Deloitte e das soluções da área de Sustentabilidade da organização, a gestão de riscos socioambientais é uma preocupação crescente. “Desafios sociais, ambientais e econômicos cada vez mais exigem que as organizações trabalhem de forma diferente do seu histórico até aqui”, pondera (veja no quadro abaixo):



Mudança no posicionamento das corporações

Cenário anterior

A preocupação dos Conselhos de Administração com as questões de sustentabilidade era mais comum nos setores da economia que tinham impacto direto no meio ambiente (como energia, recursos, alimentos e manufatura).

Nova abordagem necessária

O alinhamento da gestão estratégica das organizações às questões da sustentabilidade já é visto como uma oportunidade de criação de valor aos negócios, por meio da melhoria da imagem e reputação, do crescimento do senso moral dos funcionários e do aumento da competitividade.

“Temos visto um bom movimento no que tange ao entendimento das exigências da regulamentação e da definição da estratégia de adoção da política”, declara Clodomir Félix, sócio-líder para a indústria de serviços financeiros da Deloitte. Ele ressalta ainda que grandes instituições financeiras, muitas vezes, já contam com uma PRSA estabelecida, mas passam agora por um movimento de revisão, buscando incorporar os requerimentos da nova regulamentação.

De acordo com Camila, a expectativa é de que, uma vez iniciada pela indústria financeira, que é uma catalizadora de boas práticas para todo o mercado, a adoção de ações e políticas de responsabilidades socioambientais se torne senso comum em diversos setores. “Dessa forma, as preocupações com meio-ambiente, com a sociedade e com o equilíbrio econômico (três pilares da sustentabilidade) naturalmente se tornam responsabilidade de todos”, conclui.

Confira a íntegra de uma pesquisa organizada pela Deloitte em parceria com a Uniethos sobre práticas sustentáveis no setor financeiro em www.deloitte.com.br.

Entenda melhor a Resolução 4.327

- Obriga a criação de uma Política de Responsabilidade Socioambiental (PRSA) que cubra os riscos associados à instituição financeira e às operações (clientes e parceiros);
- Determina que as instituições observem os princípios de relevância (grau de exposição ao risco socioambiental das atividades e operações) e de proporcionalidade (compatibilidade da PRSA com a natureza da instituição e a complexidade de suas atividades, serviços e produtos);
- Define que a alta administração ofereça condições para acompanhar a implementação das ações definidas, monitorar seu cumprimento, avaliar

periodicamente sua efetividade, verificar a adequação do gerenciamento do risco e identificar deficiências, além de propor e aprovar melhorias;

- Traz uma série de avanços: faz com que os riscos socioambientais passem a ser tratados pela alta administração e sejam inseridos nas demais políticas e procedimentos da organização, além de favorecer a incorporação de medidas preventivas ao invés de ações corretivas;
- Define como datas-chave: 28/02/2015 (para as instituições obrigadas a implantar o Icaap – Processo Interno de Avaliação da Adequação de Capital); e 31/07/2015 para as demais instituições;
- As instituições financeiras incluídas nesta resolução são os bancos de pequeno, médio e grande portes, de investimento e de desenvolvimento, as agências de fomento e as cooperativas de crédito.





A era da empresa limpa chega de vez

“Lei Anticorrupção” auxilia a investigação dos envolvidos em práticas de corrupção, fortalecendo a ética nos negócios.

A Lei 12.846, de 2013, conhecida como “Lei Anticorrupção” (ou também “Lei da Empresa Limpa”), é um importante instrumento para reforçar a ética nos negócios, principalmente por favorecer a investigação e a punição dos envolvidos em práticas que envolvam corrupção. O tema exige atenção por parte das empresas para garantir um relacionamento adequado com as instâncias governamentais.

“Entender como os processos de compliance podem dar maior segurança às organizações e ao cumprimento dos seus próprios valores éticos é essencial neste novo cenário”, destaca Ronaldo Fragoso, líder da área de Consultoria em Gestão de Riscos Empresariais da Deloitte.

Fragoso explica que as empresas precisam adotar uma série de medidas que inibam atos de corrupção por parte de seus executivos, funcionários, fornecedores e parceiros de negócios, trazendo à tona a importância das ações de compliance. Estas têm como objetivo proporcionar segurança para empresas quanto à aderência às regulamentações do mercado, às legislações específicas do seu setor e, agora também, às regras aplicáveis ao relacionamento entre iniciativa privada e setor público. “As práticas de compliance devem envolver a adoção de códigos de conduta, treinamentos e aplicação de programas que combatam a corrupção dentro das empresas”, destaca o especialista.

José Paulo Rocha, líder da prática Forense da Deloitte, destaca a importância de conhecer as exigências da nova lei e saber lidar com os grandes desafios que ela impõe. “Estar preparado para conduzir investigações internas de transações suspeitas, e saber lidar com órgãos reguladores e autoridades legais é fundamental para controlar o processo e mitigar as consequências financeiras e de reputação da empresa.”

Pesquisa inédita sobre o tema

A Deloitte divulgou, no final de 2014, os resultados completos do estudo “Lei Anticorrupção – Um Retrato das Práticas de Compliance na Era da Empresa Limpa”, que contou com a participação de mais de 120 corporações, com faixas de faturamento de R\$ 50 milhões a R\$ 2,5 bilhões ao ano. Confira a seguir, em primeira mão, alguns dos resultados do levantamento.



Investimento em compliance

A seguir, as respostas das empresas, que participaram da pesquisa da Deloitte, para as faixas de investimento dedicado à manutenção de uma estrutura de conformidade com práticas de treinamento, tecnologia e canais de denúncia.

- 76% das empresas investem até R\$ 1 milhão por ano
- 18% investem de R\$ 1 milhão a R\$ 5 milhões
- 6% investem mais de R\$ 5 milhões

Política anticorrupção

Apesar de contar com políticas, a ocorrência de suspeitas de corrupção no ambiente interno ainda é muito grande.

- 66% das empresas participantes disseram ter política anticorrupção
- 55% responderam que a empresa teve casos suspeitos de corrupção
- O custo anual da corrupção equivale a US\$ 2,6 trilhões, cerca de 5% de todas as riquezas produzidas no mundo no mesmo período*

*Fonte: Fórum Econômico Mundial, 2014

Questões críticas relacionadas à corrupção na visão das empresas

Áreas mais expostas ao risco de corrupção

- Suprimentos (compras)

- Comercial (vendas)
- Relacionamento com o setor público
- Gestão de obras
- Licenças e protocolos

Principais meios apontados para reduzir o risco de corrupção

- Compromisso da alta administração
- Treinamento adequado e amplo
- Clara comunicação das políticas

No setor em que atuam, as empresas apontam as formas de corrupção mais frequentes

- Pagamentos indiretos (para agentes, representantes, intermediários etc)
- Presentes, brindes, hospitalidade, entretenimento, viagens inapropriadas
- Facilitação de licenças





Como os controles internos podem ajudar a prevenir danos de reputação

Diante de um mundo globalizado, forte concorrência, busca acelerada por resultados e velocidade da informação, a exposição e a vulnerabilidade das empresas aumenta consideravelmente.

Se, por um lado, leva-se muito tempo para construir e consolidar o nome de uma empresa no mercado, o comprometimento de sua imagem pode acontecer, sem exageros, da noite para o dia. “Diante de um mundo globalizado, forte concorrência, busca acelerada por resultados e velocidade da informação, a exposição e a vulnerabilidade das empresas aumenta consideravelmente”, pondera Alex Borges, sócio da área de Consultoria em Gestão de Riscos da Deloitte.

Segundo a pesquisa “Reputational@Risk”, organizada neste ano pela Deloitte com executivos de todo o mundo, 87% dos participantes reconhecem a importância do tema. O risco reputacional é impulsionado por uma ampla gama de outros riscos de negócios (veja a seguir), que devem ser ativamente gerenciados, a partir de instrumentos estruturados de acompanhamento:

- Ética e integridade (riscos de fraude, suborno e corrupção);
- Segurança da informação (cyber security);
- Falhas de produtos e serviços;
- Saúde e meio ambiente;
- Relacionamento com terceiros.

Processos e desafios

Segundo Borges, as organizações hoje são mais cobradas, o que demanda processos robustos e informações rápidas e precisas. Em sua visão, os três principais desafios das organizações relacionados ao tema são:

- Conhecer e gerir seus riscos reputacionais;
- Verificar se seus processos são eficazes para controlar e minimizar os riscos reputacionais, na velocidade adequada;
- Identificar quais são os processos para, tempestivamente, agir diante de um risco materializado, o que configura uma gestão de crise.

Borges destaca a importância de a empresa reconhecer e estabelecer mecanismos para a análise do impacto do risco reputacional no valor do seu negócio. “Os acionistas valorizam empresas que possuem alto nível de governança corporativa, que podem lhe trazer conforto e bons resultados no final de um exercício que definirem”.

Segurança da informação ganha força

Julio Laurino, sócio da Deloitte especialista em segurança cibernética (cyber security), completa, alertando sobre a necessidade de destacar como os aspectos relacionados à segurança da informação potencializam o risco reputacional. “Grupos exploram vulnerabilidades, em benefício próprio. É preciso atenção ao risco reputacional causado por invasão e vazamento de informações”.

Reputational@Risk

Perspectivas: disposição para investimentos – As empresas têm buscado efetuar mais investimentos para minimizar riscos de reputação. De acordo com a pesquisa “Reputational@Risk”, da Deloitte, as organizações pretendem destinar mais investimentos para:

- 63% – Tecnologia
- 58% – Gestão de dados
- 50% – Pessoas
- 40% – Desenvolvimento de processos de riscos de reputação
- 37% – Desenvolvimento de processos e capacidades para gestão de crise
(em % de respondentes que assinalaram cada área-alvo de investimento)

Responsabilidades e impactos – Conforme a pesquisa da Deloitte, a responsabilidade pelo risco de reputação reside nos níveis mais altos da hierarquia:

- Diretor executivo – 36%
- Líder de gestão de risco – 21%
- Conselho de Administração – 14%
- Diretor financeiro – 11%
- (em % de respondentes que assinalaram cada perfil de cargo nas organizações)





Os desafios para os conselhos de administração em 2015

Veja o que mostra a pesquisa “Director 360° – Crescimento de todas as direções”, com membros de conselhos de 15 países.

Artigo 5. Publicado no Estadão dia 23 de Dezembro de 2014.

Em um cenário de negócios dinâmico e em constante desenvolvimento, é natural que as preocupações e os desafios dos conselhos de administração das empresas também mudem, diante de um mercado cada vez mais exigente.

“Em alguns países, os conselheiros estão satisfeitos com suas práticas de gestão de compliance, enquanto, em outros, notam uma falta de flexibilidade – tanto dos conselhos quanto dos reguladores – em achar um equilíbrio entre as exigências regulatórias e as formas de se fazer negócios em sua região, buscando avançar nesse sentido”, explica Gustavo Lucena, sócio da área de Consultoria em Gestão de Riscos Empresariais da Deloitte.

A pesquisa “Director 360° – Crescimento de todas as direções”, conduzida pela Deloitte com 317 membros de conselhos de 15 países, aponta que hoje as atenções estão voltadas para alguns pilares fundamentais (veja a seguir) e que devem ser tema de preocupação dos conselheiros ao longo de 2015:

Relação com os acionistas

A maioria dos executivos entrevistados (70%) tem como expectativa o maior envolvimento dos acionistas nas empresas nos próximos anos e reconhecem a necessidade de uma postura mais proativa por parte dos conselhos para estreitar e manter uma relação de confiança com esse público, hoje mais atuante e interessado pelos negócios da companhia.

“O conselho deve atuar respeitando os princípios da equidade dos acionistas. Há hoje uma diferença entre a prestação de contas para o acionista controlador e para os acionistas minoritários. Ambos estão mais atuantes, com necessidades similares, porém, com objetivos distintos. Essa diversidade de interesses provoca o conselho de administração a se municiar de mais informações para tomar as decisões com base em fontes seguras, precisas, com qualidade e com maior transparência”, esclarece Lucena. Compliance e gestão de riscos



Os conselheiros de todo o mundo têm ampliado e aprofundado suas atividades na supervisão dos riscos da empresa. “Não estão apenas assumindo uma postura mais ativa na definição da política de risco da organização, mas também na supervisão, em matéria de conformidade e de combate à corrupção”, afirma Lucena.

Segundo o estudo da Deloitte, as principais preocupações estão voltadas à reputação e à retenção de clientes que possuem maior identificação com sua marca. “Os riscos de reputação podem ser incontroláveis. Monitorar mídias sociais hoje, por exemplo, será antever riscos de ruptura da marca com clientes e fornecedores”, destaca.

Lucena também aponta que, no Brasil, a realidade dos conselhos não é diferente em termos de foco. “Porém, existe ainda aqui um passo importante a ser dado, relacionado aos investimentos em tecnologia, segurança e compliance”.

Eficiência e eficácia

O sócio da Deloitte argumenta que, com as ferramentas e os conhecimentos necessários para operar de forma eficaz, os conselheiros têm o dever de proporcionar uma administração voltada aos interesses dos acionistas.

No Brasil, considerando a composição dos conselhos, a maioria tem membros com qualidades e competências comuns, bastante parecidas. No entanto, começa-se a buscar diversidade de conhecimento para compor esse quadro, o que é altamente positivo. “Essa diversidade trará novas visões para os conselhos de administração no Brasil, para enfrentar novos desafios que o mercado e os acionistas estão gerando”, explica.





Cyber-ataques e a necessidade de uma cultura preventiva

Hoje, todas as empresas têm dados valiosos a perder e precisam adotar medidas de proteção.

Eles estão por toda a parte e podem atingir empresas de pequeno, médio e grande portes, nos mais diversos segmentos: são os riscos cibernéticos. “Um erro comum é achar que os cyber-ataques representam ameaça somente a certos tipos de organizações, geralmente com atuação voltada à tecnologia. Hoje, todas as empresas têm dados valiosos a perder e precisam estar atentas a isso”, destaca André Gargaro, sócio da área de Consultoria em Gestão de Riscos da Deloitte e líder para a frente de soluções de Cyber Risks.

Um recente estudo coordenado por essa área, chamado “Global Cyber Executive”, reforça a importância de os conselhos de administração e executivos se conscientizarem sobre essa questão e destaca os tipos de ameaça mais comuns a cada setor de atividade, elucidando com alguns casos práticos. “Para se protegerem, as organizações devem se planejar e executar uma abordagem integrada, com o objetivo de otimizar o poder das redes de informação, além de melhorar as operações, o desempenho e o atendimento ao cliente, sem comprometer a segurança ou privacidade”, destaca.

Júlio Laurino, sócio da área de Consultoria em Gestão de Riscos da Deloitte e especialista em segurança no ambiente cibernético, complementa: “É indicado, por exemplo, monitorar o que está sendo falado sobre a marca ou sobre a empresa nas redes sociais. Essa atenção pode detectar indícios de que malfeitores estejam planejando um ataque”.

Para ser eficaz e bem equilibrado, um plano de cyber-defesa deve ter três características principais:

Segurança: identificar o foco da organização e as informações mais valiosas ao negócio, estabelecendo medidas de proteção.

Vigilância: desenvolver na companhia a capacidade de detectar, ou mesmo prever, certos riscos precocemente.



Resiliência: estabelecer medidas que contenham os danos e minimizem o impacto de um eventual ataque (custos diretos, interrupção dos negócios e danos à reputação e à marca). As empresas devem estabelecer processos para garantir a continuidade de suas operações.

“Embora não seja possível para uma organização criar um sistema de defesa 100% seguro, é possível usar uma combinação de processos para prevenção, detecção e resposta, de forma a manter os riscos cibernéticos abaixo do nível fixado pelo conselho de administração. Isso permite à companhia operar com maior segurança”, recomenda Laurino.

Prevenção em 5 perguntas

Simple e diretas, as questões abaixo são indicadas para estabelecer uma atitude preventiva na organização.

1. Será que estamos focados nas coisas certas?

Significa direcionar esforços para o mais importante, protegendo inicialmente o mais valioso para a companhia.

2. Estamos tecnicamente preparados?

Analisar a capacitação de sua equipe e buscar reforços sempre que necessário, contando com a estratégia de uma terceirização especializada em segurança, por exemplo.

3. Estamos sendo proativos ou reativos?

Adotar medidas preventivas é sempre o melhor caminho em se tratando de riscos. Sendo reativos, os custos e impactos serão sempre maiores.

4. Será que estamos abertos à colaboração?

É fundamental construir relacionamentos fortes com parceiros, trocando informações sobre legislação, fornecedores e eventuais ocorrências em sua área de atuação.

5. Como reagimos às mudanças?

A empresa deve estabelecer uma política de constante atualização e adaptação ao cenário de ameaças cibernéticas.



Na gestão dos negócios, em um mundo cada vez mais dinâmico e conectado, um dos principais anseios das estruturas de governança corporativa das empresas é ter informações consolidadas e fidedignas para análise e tomada de decisão. “Há uma necessidade cada vez maior de informações atualizadas e plenamente confiáveis”, pondera José Fernando Alves, sócio da área de Consultoria em Gestão de Riscos da Deloitte. “Sem dúvida, um dos pilares da eficiência e sustentação da governança corporativa está diretamente correlacionado à gestão e à disponibilização de dados às suas estruturas”, esclarece Marcelo Machado, sócio da mesma área e especialista em Data Risk Analytics (DRA).

Parece ser uma demanda simples, porém, somente há pouco tempo surgiram ferramentas capazes de concretizar tais necessidades. Estamos falando do Big Data, conceito que pode ser definido, basicamente, como um conjunto de soluções tecnológicas que foca na gestão de grande quantidade de dados, garantindo e provendo velocidade, volume e variedade do tipo de informação.

Gestão do “Big Data”

“Já existem meios tecnológicos, porém, o que temos percebido no mercado é que as informações que estão compondo essa solução não são plenamente integras, necessitando, muitas vezes, do seu saneamento ou enriquecimento dos dados”, pondera Rogério Dabul, diretor de soluções de DRA da Deloitte. “Poucas empresas possuem um processo robusto para prover e garantir a governança dos dados. Em economias mais maduras, como os Estados Unidos, o assunto já é tratado com total importância e as empresas já estão instituindo um novo C-Level, o ‘Chief Data Officer’”, conclui Dabul.

Risk Analytics

A partir da consolidação, gestão e disponibilização dos dados estruturados e não-estruturados (como, por exemplo, e-mails e redes sociais), entra em cena um outro novo conceito, o “Analytics”, que pode se resumir à aplicação de técnicas de análises para extração dos dados e de informações relevantes, muitas vezes, não tão óbvias para a tomada de decisão.

“As técnicas de analytics, mais especificamente de Risk Analytics, podem auxiliar as áreas de governança a aprimorar a eficiência e a elevar o foco para um patamar estratégico”, pondera Machado.

“As organizações estão cada vez mais expostas a uma variedade de novos riscos, como ruptura dos negócios, novas regulamentações, fraudes e ineficiências operacionais, que podem acarretar perdas financeiras ou danos à imagem. Ao mesmo tempo em que as áreas de apoio à governança corporativa estão buscando formas inovadoras para avaliar e gerir os riscos e melhorar a eficiência, há a dificuldade de realizar essas ações com recursos cada vez mais escassos”, pontua Machado. “É neste momento que o conceito de Risk Analytics pode auxiliar no desafio”, adiciona. “Vale lembrar que a integração desses conceitos pode também reduzir custos, gerar aumento da receita e melhorar o aproveitamento de recursos, focando o que realmente é importante”, finaliza Alves.





PMEs: boas práticas e as estratégias de crescimento

A maioria dos executivos de pequenas e médias empresas reconhece a necessidade de aliar competência e experiência na condução dos negócios.

As pequenas e médias empresas (PMEs) no Brasil têm conquistado maturidade em termos de gestão, a partir de uma adoção cada vez mais ampla das melhores práticas de governança corporativa. Em sua grande maioria, as PMEs são empresas familiares, nas quais o acionista majoritário é o principal executivo e reconhece hoje a necessidade de contar com competência aliada à experiência, para auxiliá-lo na condução de seus negócios.

Ricardo Teixeira, sócio-líder da Deloitte para soluções de consultoria às Empresas Emergentes, esclarece que os atuais empreendedores estão bem conscientes em separar herdeiro de sucessor: “ter o mesmo sobrenome do acionista majoritário não significa garantia de uma vaga na alta administração da empresa”.

Ele explica que os empreendedores têm mostrado uma visão de 360 graus do seu negócio e buscam as melhores práticas em todas as áreas, incluindo as de “back office” (TI, Controladoria, Recursos Humanos, entre outras). “Essa mudança de perspectiva ajudou a elevar o nível de controles e governança das PMEs, aproximando-as, nesses aspectos, de companhias maiores e mais maduras”, revela.



Estrutura básica de governança

Para iniciar uma estrutura de governança, Gustavo Lucena, sócio da área de Consultoria em Gestão de Riscos da Deloitte, destaca que o fundador e a família precisam aceitar esta transformação, definir e dividir bem os papéis (de proprietário e de gestor da empresa). A governança corporativa deve estar adequada ao seu porte, ambiente regulatório, segmento e perfil dos acionistas.

Os especialistas da Deloitte citam algumas estruturas e ferramentas de governança importantes às PMEs, os quais elas devem criar ou manter para viabilizar o crescimento sustentável do negócio:

- Acordo de acionistas: para compor um regulamento sobre os interesses de cada parte, a fim de obter o equilíbrio da sociedade.
- Conselho de acionistas: instrumento que busca discutir os interesses dos acionistas, mesmo daqueles que não participam da gestão.
- Normas e procedimentos formalizados: uma empresa que prioriza uma boa governança e controle precisa ter seus processos de negócio documentados e normatizados.
- Auditoria interna: uma área bem estruturada proporciona ao acionista a percepção de que as operações estão sendo monitoradas, de que regras, procedimentos e legislações estão sendo seguidos adequadamente e de que as expectativas dos acionistas na condução dessas operações estão sendo atendidas.
- Código de ética e conduta: deve envolver administradores e funcionários, como guia para estabelecer um norte claro diante de diversas situações.
- Canal de denúncias: meios de comunicação (endereços na web, e-mail, 0800 etc) que permitem que funcionários relatem violações ao que está estabelecido no código de ética ou situações de fraude, de forma anônima, se assim desejarem.

Na essência de cada negócio

Teixeira destaca que muitas das grandes companhias de hoje foram PMEs no passado. Em grande parte, os empreendedores bem-sucedidos sempre olharam seus negócios, desde muito cedo, como maduros: “traçaram metas, protegeram as empresas das disputas familiares, impuseram regras comuns às grandes companhias e inseriram nas gerações seguintes esses conceitos. Para isso, governança é fundamental”, argumenta.

Lucena concorda e finaliza: “qualquer empresa, independente do porte, não terá sucesso sem adoção da governança na forma e na essência, com regras claras, norteadas por transparência e valores verdadeiros”.





O avanço do comitê de auditoria

Enquanto a responsabilidade para supervisionar os relatórios financeiros e os auditores continua primordial, a profundidade e amplitude das atribuições do comitê de auditoria serão mais desafiadoras do que nunca.

O mundo dos negócios hoje, em função de fatores como a globalização, a crescente competição e as disrupturas provocadas pelos avanços tecnológicos, demanda das companhias uma gestão integrada, especializada e com fortes controles dos aspectos financeiros das operações. Diante desse amplo desafio, os conselhos de administração têm contado com subcomitês para que todos os assuntos sejam tratados com foco e a devida importância. O comitê de auditoria é um deles.



“Fica difícil para o conselho de administração ser eficaz acompanhando tudo sozinho. Existem vários subcomitês com a intenção de tratar os temas de forma eficiente e ainda mais especializada”, explica Bruce Mescher, sócio-líder da estrutura de Global IFRS and Offerings Services (GIOS) e membro do Centro de Governança Corporativa da Deloitte no Brasil. “Apesar de não ser obrigatório, exceto em algumas instituições do setor financeiro, cerca de metade das empresas de capital aberto no Brasil já conta com o comitê de auditoria em sua estrutura de governança”, aponta Mescher. “Os investidores reconhecem o papel importante que a estrutura desempenha”, completa.

Fatores que estão impulsionando os comitês de auditoria

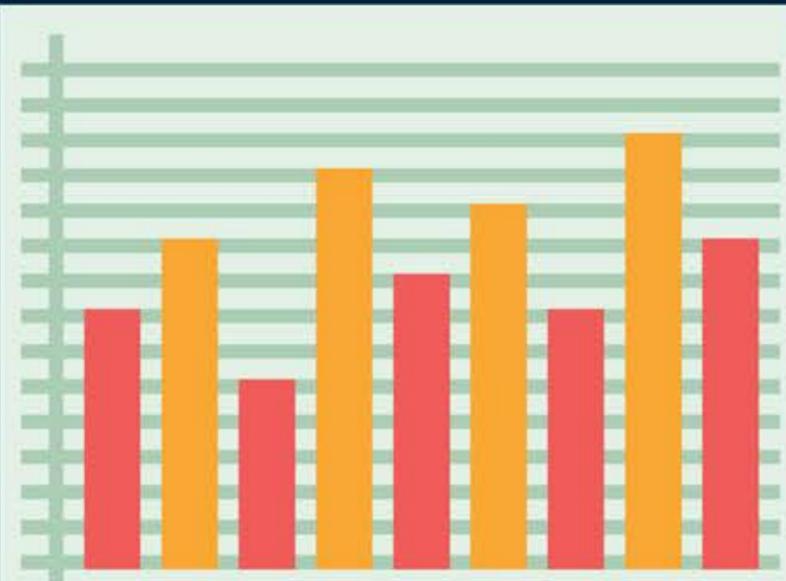
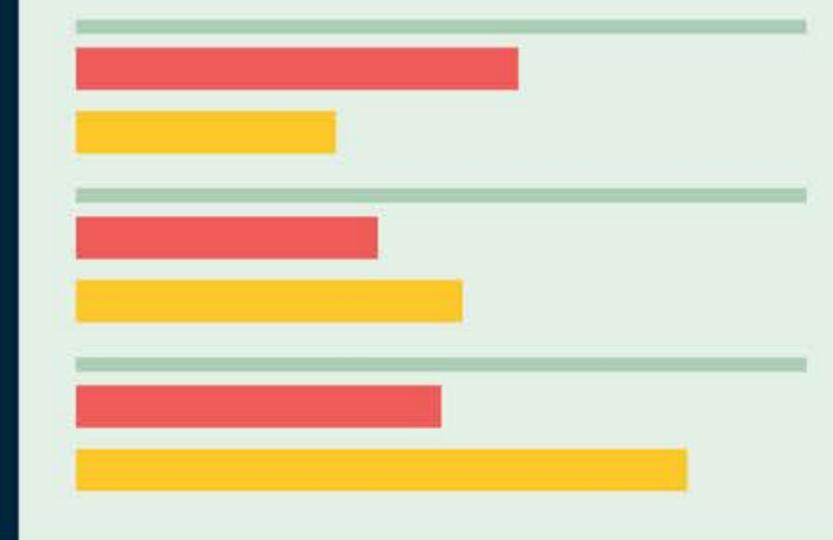
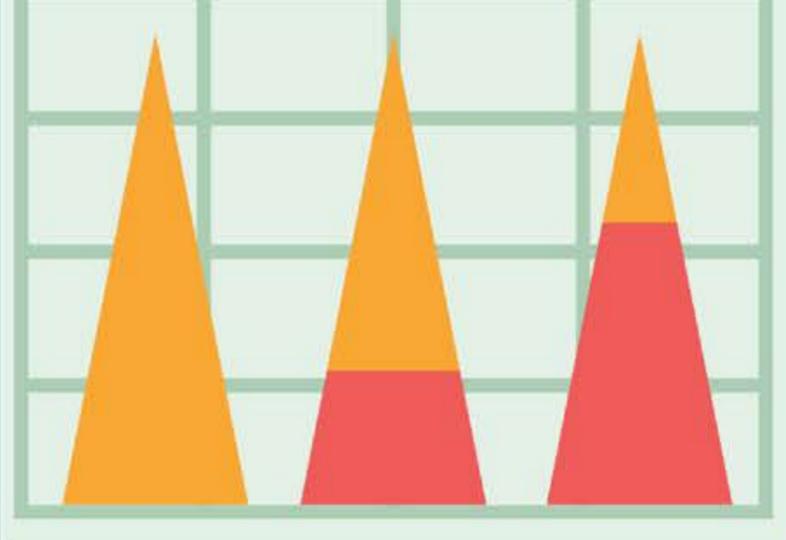
- Pressão constante dos mercados pela atuação do comitê, como mecanismo de fortalecer a transparência, assegurar a qualidade de informações financeiras e mitigar riscos;
- Foco crescente em riscos emergentes e estratégicos, como reputação, a segurança cibernética, computação em nuvem e big data;
- Crescentes exigências dos reguladores sobre a importância dos controles internos sobre relatórios financeiros;
- Um ambiente regulatório em evolução e suas demandas por programas de conformidade eficazes – incluindo foco em anticorrupção, lavagem de dinheiro e saúde e segurança.

Desafios para o comitê

Mescher argumenta que hoje, no Brasil, as demandas para os comitês de auditoria vêm crescendo. Ele destaca que a estrutura no País está investindo atualmente em áreas como supervisão de risco, conformidade com as leis e regulamentos e controles internos, quando comparada há dois anos. “O ambiente regulatório continua a evoluir e permanece complexo. O foco em riscos emergentes e estratégicos está criando demandas ainda maiores para os programas de conformidade e monitoramento robusto de riscos.”

Os controles internos sobre relatórios financeiros também têm sido prioridade de muitos comitês de auditoria em resposta às recentes melhorias feitas na estrutura para o tema promovidas pela COSO (uma comissão que orienta práticas sobre controles internos e gestão de riscos). “Controles internos deveriam continuar na pauta de discussão ao longo de 2015, em antecipação da expansão das divulgações sobre o tema que entrarão em vigor a partir de 2016, como parte da instrução CVM nº 552/14, que atualiza alguns dos dispositivos do formulário de referência, para racionalizar e aprimorar a prestação de informações pelas companhias,” destaca Mescher, que conclui: “enquanto a responsabilidade para supervisionar os relatórios financeiros e os auditores continua primordial, a profundidade e amplitude das atribuições do comitê de auditoria serão mais desafiadoras do que nunca.”





A estrutura de controles internos e o novo “COSO”

A importância de as companhias adotarem boas práticas de gestão de riscos, governança e controles internos.

As melhores práticas de governança corporativa reforçam a importância das companhias saberem proteger, de forma eficaz, o valor que geram. “Costumamos utilizar uma comparação: os carros mais rápidos possuem os melhores sistemas de freios”, destaca Marcos Tabacow, consultor da área de Consultoria em Gestão de Riscos da Deloitte. Nesse contexto, os controles internos ganham maior amplitude e força dentro das organizações, na medida em que elas crescem, sofisticam seus negócios e aumentam sua exposição aos riscos.

No mundo, os órgãos e agências reguladoras avaliam se as empresas possuem sistemas de controles internos reconhecidos e robustos. O modelo do “COSO”, sigla para “The Committee of Sponsoring Organizations” (entidade dedicada ao aprimoramento dos relatórios financeiros), é um deles. O comitê criado para promulgar práticas de gestão de risco acabou virando referência mundial para o tema. “Pode-se dizer que o COSO reúne as melhores práticas de gestão de riscos, governança e controles internos e pode ser utilizado como modelo pelas organizações para identificar o nível de maturidade, a abrangência e a qualidade da estrutura de controles internos”, esclarece Alex Borges, sócio da área de Consultoria em Gestão de Riscos da Deloitte.

Cinco principais componentes do sistema de controles internos:

1. Ambiente de controles internos
2. Avaliação de riscos
3. Atividade de controle
4. Informação e comunicação
5. Atividades de monitoramento



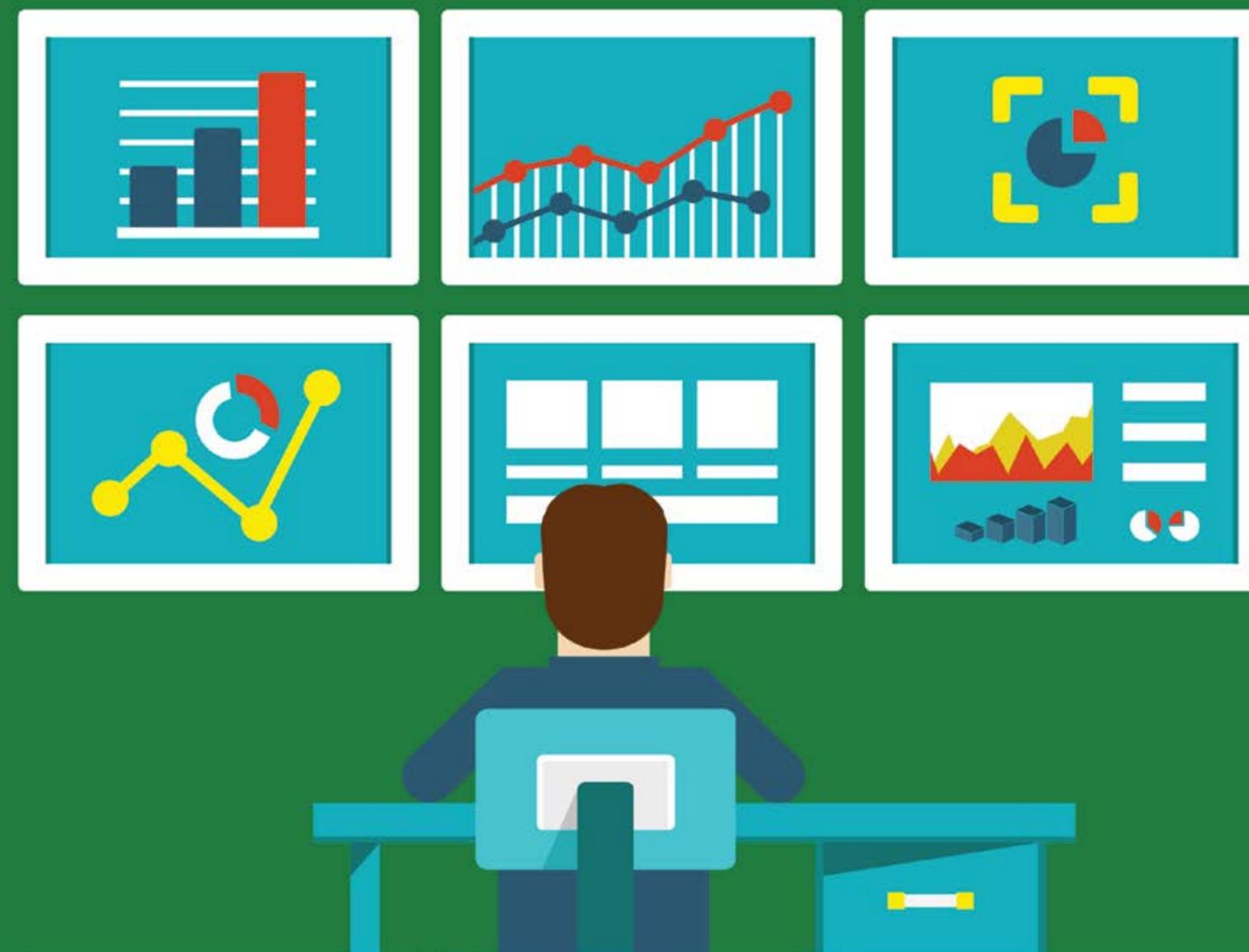
Atenção às mudanças

O novo COSO foi comunicado ao mercado em maio de 2013 e entrou em vigor ao final de 2014. “Nos outros países, as empresas estão avançadas na adequação. No Brasil, as organizações têm buscado compreender e se estruturar à nova versão”, explica Tabacow. O consultor esclarece que o COSO atualizou o modelo, mas não mudou o formato original. “Foi reorganizado de forma mais clara: seu conteúdo foi dividido em 17 princípios, com cerca de 90 pontos focais, que ajudam a responder perguntas comuns na implantação e avaliação do sistema de controles internos”, pondera.

Os desafios brasileiros

Várias empresas que operam no Brasil já estão trilhando os caminhos e desafios sobre o tema, com destaque para:

- Melhorias na avaliação de riscos – Avaliações de riscos são muitas vezes realizadas isoladamente nas empresas. O novo COSO provê discussões detalhadas sobre conceitos de avaliações de riscos.
- Tecnologia da Informação (TI) – Organizações com múltiplas linhas de negócio, frequentemente, operam com sistemas de TI fragmentados. O novo COSO inclui considerações adicionais em relação ao tema e provê observações para assegurar a qualidade da informação.
- Avaliação de riscos de fraude – O novo framework explicitamente inclui a obrigação de considerar o potencial de fraude na avaliação de riscos.
- Prestadores de serviços terceirizados – À medida que as organizações depositam cada vez mais dependência em prestadores de serviços terceirizados, maior atenção e supervisão na avaliação de riscos de tais terceiros são necessários para gerenciar estes riscos, que aparece como um item a ser monitorado no novo COSO.





Os novos desafios para os fundos de pensão

Mais do que seguir as questões legais, um ambiente de controles internos adequado é a garantia de que as fundações dessas instituições estarão preparadas para as demandas do setor no futuro.

Atentas às melhores práticas de governança corporativa, as empresas em geral se preocupam cada vez mais em identificar, prevenir e mitigar riscos que abalem a reputação e a relação com todos os seus públicos. Para os fundos de pensão, a importância do tema também é crescente.

Patrocinados por grandes companhias, esses fundos têm como principal objetivo a complementação de renda para a aposentadoria de seus funcionários, como participantes desta modalidade de plano fechado de previdência complementar. Eles assumem importante papel para o desenvolvimento econômico dos países em todo o mundo. “Essas entidades acabam por aplicar seus recursos em ativos de longo prazo, canalizando um volume elevado de recursos para investimentos”, explica Rodrigo Abbruzzini, gerente sênior da área de Consultoria em Gestão de Riscos da Deloitte.

No Brasil, esse mercado é regulado pela Superintendência Nacional de Previdência Complementar (Previc), que, em 2010, lançou o Guia de Melhores Práticas em Fundos de Pensão. “Ele se diferencia principalmente em relação às práticas conhecidas pelo mercado, pelo fato de a Superintendência ter um excelente instrumento para viabilizar a aderência ao guia, que é a sua própria legislação”, destaca Abbruzzini. Ele destaca que, do lançamento do material até os dias de hoje, há um enorme esforço dos fundos, no geral, em seguir as diretrizes do guia. “As fiscalizações do regulador têm ajudado as fundações a encontrarem a sua estrutura ideal de governança, de modo proporcional à sua estrutura organizacional.”

Identificação e controle de riscos

Abbruzzini explica que, de forma geral, os fundos de pensão são especialistas no monitoramento do risco da gestão dos recursos e estão evoluindo no gerenciamento dos de outros tipos. “O importante é não deixar de monitorá-los; esse mapeamento deve ser simples e sem excessos. É fundamental quantificar esses riscos e até diminuir a quantidade de processos”. Ele ainda explica que a supervisão baseada em riscos tem de agir, em seu foco principal, de três diferentes formas:

- Educar e fornecer diretrizes de gestão aos conselheiros e aos dirigentes;
- Orientar e recomendar ações a serem tomadas pelos fundos de pensão, quando das visitas presenciais das equipes de fiscalização;
- Determinar ações de advertência ou punir responsáveis que falhem persistentemente contra os interesses dos participantes e assistidos.

Desafios e novos rumos

Além da capacitação previdenciária dos membros do conselho, por meio de treinamentos e certificação, fala-se muito no aprimoramento de um ambiente adequado de controles internos. Para Abbruzzini, o principal controle de uma fundação é a ética dos profissionais que atuam nela. “Mais do que estar de acordo com as regulamentações legais vigentes, a implementação de um ambiente de controles internos adequado ao porte da entidade é a garantia de que as fundações estarão preparadas para enfrentar os novos desafios e os riscos inerentes às suas atividades, e, dessa forma, cumprir seu objetivo principal, que é proporcionar tranquilidade, segurança e confiança aos seus participantes, na gestão dos recursos e benefícios”, finaliza.

Riscos que devem estar no radar dos fundos de pensão

- Atuarial
- Crédito (operações de empréstimos aos participantes)
- Operacional
- Regulatório
- Saúde (planos assistenciais)



As mudanças trazidas pela instrução 552 da CVM para as companhias abertas

As modificações visam racionalizar e aprimorar a prestação de informações pelas corporações.

Artigo 12. Publicado no Estadão dia 13 de Abril de 2015.

O ano de 2015 trouxe novidades às companhias abertas, especialmente na forma como elas divulgam suas informações. A Instrução CVM nº 552/14 tem sido observada com atenção pelas empresas e seus auditores externos, com o objetivo de melhorar a qualidade e transparência das informações disponibilizadas ao mercado.

Emitida pela Comissão de Valores Mobiliários (CVM) em outubro de 2014, a nova norma atualiza alguns dos dispositivos do Formulário de Referência, previsto na Instrução CVM nº 480/09, fazendo modificações para racionalizar e aprimorar a prestação de informações pelas companhias. Algumas mudanças entraram em vigor já a partir do começo deste ano. Outras deverão ser implementadas logo no início de 2016.

Na visão de Bruce Mescher, sócio-líder da área de Global IFRS & Offerings Services (GIOS) da Deloitte, essas mudanças vêm num momento oportuno, com foco crescente na qualidade de divulgações das companhias. “A CVM entende ser natural a necessidade de promover ajustes e atualizações no Formulário de Referência. Nesse processo de divulgação das informações, as companhias precisam priorizar as boas práticas de governança e a máxima transparência.”

Transações com partes relacionadas: novo foco para 2015

Em uma das mudanças mais significativas da Instrução 552, as companhias agora são obrigadas a comunicar transações relevantes com partes relacionadas ao mercado em até sete dias, junto com informações adicionais sobre estas transações, inclusive os critérios e procedimentos utilizados para sua realização. As novas divulgações são obrigatórias já em 2015 e devem ser feitas num novo anexo criado para o Formulário de Referência. Para auxiliar na determinação de quais transações são relevantes e devem ser divulgadas, a CVM estabeleceu dois critérios quantitativos – transações ou um conjunto de transações correlatas cujo valor total supere R\$ 50 milhões ou 1% do ativo total do emissor. No entanto, a Instrução 552 incentiva a divulgação de outras operações que não se enquadram nos limites quantitativos, que possam ser consideradas relevantes pela natureza da operação ou pela extensão do relacionamento com as partes.

Mescher alerta que a atenção dada às operações com partes relacionadas não se limita aos reguladores de valores mobiliários. “Reguladores e organismos de normatização da profissão de auditoria externa reconhecem a importância dessas transações para os investidores e os riscos inerentes delas. Temos visto procedimentos de auditoria externa expandidos e mais robustos”. Ele cita, como exemplo dessa tendência, a norma de auditoria AS 18, aprovada pelo PCAOB (Public Company Accounting Oversight Board), entidade que fiscaliza o trabalho das auditorias nos EUA, e que entra em vigor também em 2015. “Cada vez mais, o foco da auditoria não é apenas o registro e divulgação das transações com partes relacionadas, mas também a qualidade e eficácia dos processos de governança relacionados a elas”.

Para responder a essas novas realidades em 2015, Mescher recomenda que as empresas avaliem a adequação e eficácia dos seus processos de governança para transações com partes relacionadas. “Os responsáveis pela governança corporativa devem familiarizar-se com as novas exigências e avaliar se as políticas, os procedimentos e os controles internos atuais são suficientes”, finaliza.





Como se adequar ao Decreto que regulamentou a Lei Anticorrupção

Ele determina a responsabilização administrativa de pessoas jurídicas pela prática de atos contra a administração pública.

Artigo 13. Publicado no Estadão dia 28 de Abril de 2015.

O Decreto 8.420/15, que regulamentou em março a Lei Anticorrupção, trouxe regras e parâmetros que devem ser observados com atenção pelas empresas que atuam no Brasil, independentemente do seu porte. “Todas as empresas devem cumprir as exigências”, destaca Trevor Schumacher, sócio da área de Financial Advisory da Deloitte.

“É importante dar ao assunto o merecido caráter de urgência. O Decreto trouxe um verdadeiro checklist do que precisa ser feito para se adequar às diretrizes da Lei e as companhias precisam estar atentas para que tomem as medidas preventivas necessárias”, completa Camila Araújo, sócia-líder do Centro de Governança Corporativa da Deloitte.

Combate à corrupção

A Lei Anticorrupção ou “Lei da Empresa Limpa”, agora regulamentada por esse Decreto, determina a responsabilização administrativa de pessoas jurídicas pela prática de atos contra a administração pública, nacional ou estrangeira. Schumacher destaca que o tema, relativamente novo no Brasil, é prática em outros países há bastante tempo. “O Decreto oferece um maior direcionamento quanto às ações a serem realizadas, que seguem a experiência internacional.”

Entre os requisitos estabelecidos, merece destaque o Programa de Integridade. “Ele deve ser estruturado com base em características e riscos de cada pessoa jurídica. A empresa tem de mostrar que seu programa foi desenhado para a sua realidade”, completa Schumacher.

Camila reforça: “este é o ponto do Decreto que depende da ação direta das companhias. Se, antes, por questões orçamentárias ou mesmo de estrutura, algumas empresas poderiam buscar fazer apenas o mínimo em relação às políticas anticorrupção, hoje há uma série de novos quesitos a cumprir, o que obriga todas as organizações a priorizarem o tema”.

As iniciativas do Programa de Integridade devem envolver auditoria, investigações, canal de denúncia, educação aos funcionários (códigos de ética e de conduta, políticas e diretrizes), entre outros mecanismos. Os padrões de conduta e o código de ética, agora com o Decreto, são aplicáveis também a terceiros.

Pontos de atenção com o novo decreto

O Decreto 8.420/15 determina parâmetros gerais de aplicações de sanções administrativas, que podem ser de 0,1% a 20% do faturamento bruto do último ano ou, caso não seja possível utilizar o faturamento bruto, o valor da multa pode variar de R\$ 6 mil a R\$ 60 milhões. Ele também disciplina o acordo de leniência e demanda atenção para pontos relacionados ao Programa de Integridade, como:

- Adoção de iniciativas que vão formar o Programa de Integridade (códigos de ética e conduta, por exemplo);
- Comprometimento e participação da alta administração da empresa nas mudanças necessárias;
- Treinamento de funcionários e profissionais terceirizados;
- Monitoramento e auditoria periódicos das estruturas de controle;
- Política de investigação, com inclusão das ações corretivas;
- Política para a contratação de colaboradores e terceiros.



Como se preparar para um processo de investigação do regulador

Diante da Lei Anticorrupção, uma das novas posturas a serem adotadas é a criação de um ambiente de cooperação entre a empresa e o órgão.

A Lei Anticorrupção tem exigido uma revisão de conceitos e colocado o País em linha com as melhores práticas internacionais. “Trata-se de uma situação nova para a maioria das empresas, que estão se organizando para atender às novas exigências. Além disso, elas precisam se preparar para o caso de serem submetidas a um processo de investigação do regulador”, alerta José Paulo Rocha, sócio-líder da área de Financial Advisory e da frente de soluções de Forensic da Deloitte.

Alta administração dá o tom

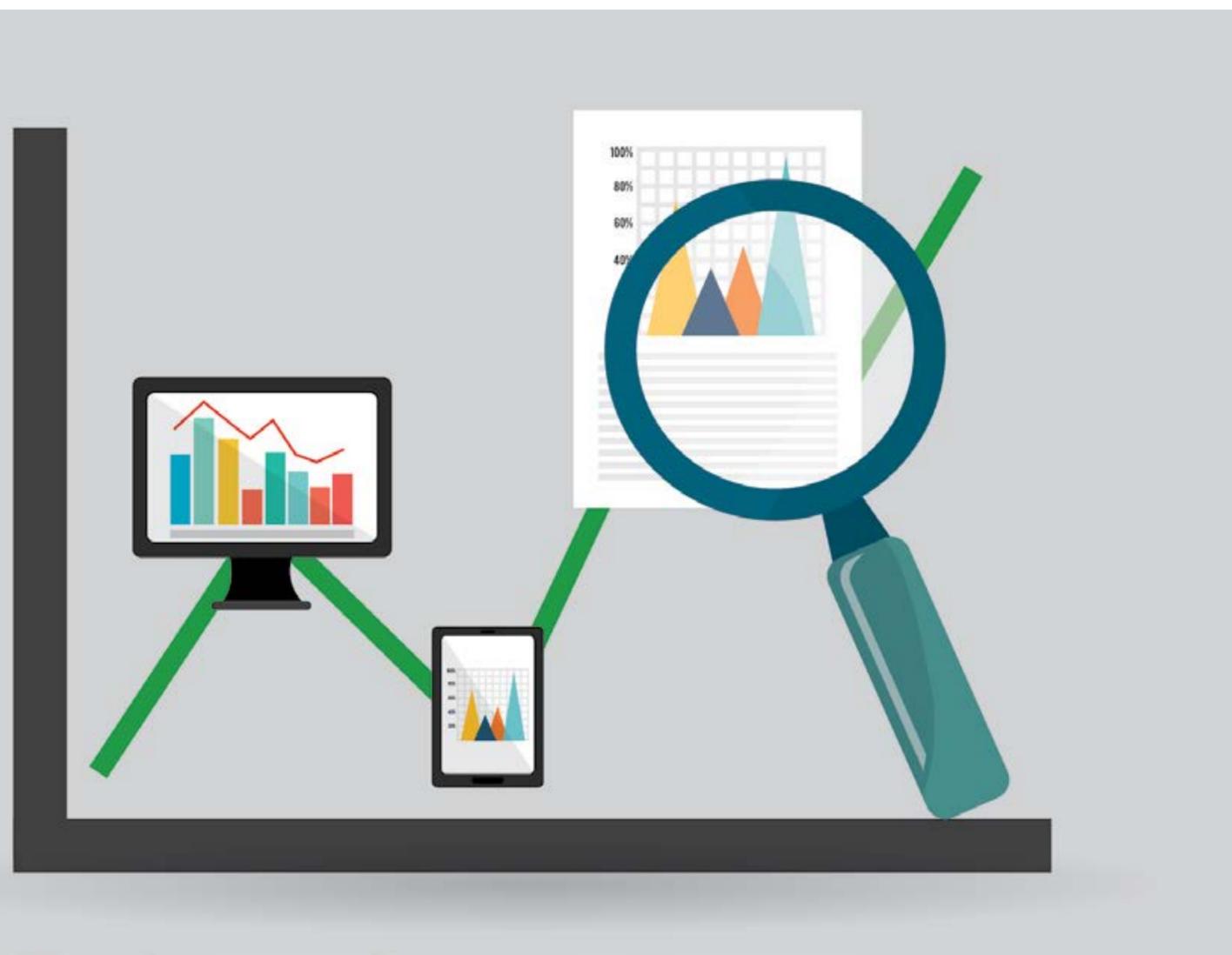
José Paulo alerta para a necessidade de criar um ambiente de cooperação entre empresa e regulador. “Olhando para a experiência internacional, percebe-se essa troca. A empresa provê informações, coloca-se disponível e responde tempestivamente aos questionamentos de forma clara e objetiva, o que permite a manutenção de um relacionamento mais sereno entre as partes”.

Ele explica que a condução do processo de interação com o órgão regulador deve ser liderada pelo nível hierárquico mais alto e independente da organização. “Primeiro, porque não reconhece quem da empresa está envolvido na eventual irregularidade; segundo, porque transmite mais comprometimento com o processo. O regulador sente a preocupação da empresa em esclarecer a questão, a prioridade e a relevância que o assunto tem e isso é bastante positivo”, argumenta.

Preparo e postura fazem a diferença

Em um processo de investigação, a organização deve se cercar de especialistas (na área jurídica e de investigação, por exemplo) para fornecer as informações ao regulador e compreender bem quais as exigências, para que possa cumpri-las.

“É importante considerar que o processo de investigação leva bastante tempo e a empresa tem de entrar com muita disposição e recursos para encarar o período”, destaca José Paulo, apontando que o processo pode durar vários anos. Ele ainda ressalta que este processo não é linear: pode começar pela solicitação de documentos ou denúncias e tomar rumo diferente ao longo do caminho, envolvendo outras frentes de trabalho. “A dinâmica permite que o processo se amplie e envolva outras empresas e negócios, criando vida própria”, explica.

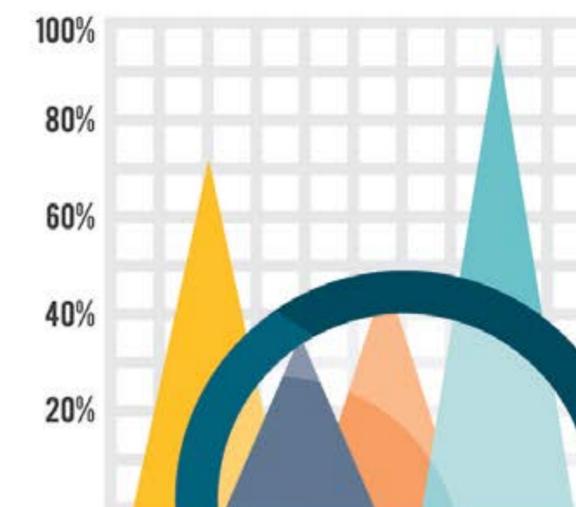


Atenção à preservação de dados

Quando surge a denúncia, uma das primeiras medidas que a empresa deve adotar é a preservação de dados da área envolvida na operação investigada. Isso inclui tanto os meios eletrônico quanto físico.

“Esses dados devem ser preservados para montar o processo todo e compreendê-lo melhor, ajudando na investigação, no momento certo. Há todo um procedimento técnico específico para que as informações continuem válidas do ponto de vista legal”, explica.

Isso deve ser feito, basicamente, porque as pessoas envolvidas no processo podem continuar na empresa e, pouco a pouco, vão eliminando a documentação que poderia apoiar a investigação. José Paulo explica que o regulador pode ter uma postura mais benevolente quando identifica na companhia a presença de mecanismos que contribuem para detectar a existência de irregularidades. “Caso ela já esteja em um processo de investigação e apresente deficiência em seus controles internos, deve implantar novos controles para evitar ocorrências futuras e também demonstrar boa vontade para coibir novos eventos”, finaliza.





Responsabilidade socioambiental: uma nova prática regulamentada

Em julho de 2015 terminou o prazo para as instituições financeiras divulgarem suas políticas voltadas à área da sustentabilidade e abriu uma nova etapa no tratamento dessas questões.

A responsabilidade socioambiental vem mobilizando instituições financeiras de todos os portes no País. Em 31 de julho de 2015 terminou o prazo para as demais instituições financeiras para a divulgação de suas políticas voltadas à área, tanto para o público externo (por meio de website) quanto interno. Os grandes bancos e as companhias do setor com Icaap (Processo Interno de Avaliação da Adequação de Capital) já passaram pelo processo, que se encerrou no final de fevereiro deste ano.

A exigência faz parte da Resolução 4.327, que determinou a divulgação da Política de Responsabilidade Socioambiental (PRSA) pelas instituições financeiras e demais organizações autorizadas a funcionar pelo Banco Central (BC) – como bancos, financeiras, consórcios e cooperativas de crédito.

Grandes bancos, políticas mais amplas

Julia Moretti, gerente da área de Consultoria em Gestão de Riscos Empresariais da Deloitte e especialista em sustentabilidade, conta que as organizações de maior porte optaram por elaborar e divulgar políticas mais amplas, seguindo o que estava na Resolução. “Este é o primeiro ano de reporte dessa política e tudo é ainda muito novo”, pondera.

Camila Araújo, sócia-líder do Centro de Governança Corporativa da Deloitte e das soluções de Sustentabilidade da organização, explica que a grande maioria dessas grandes companhias já possuía uma estrutura de governança e um trabalho voltado às práticas de sustentabilidade, o que tornou o processo mais simples, muito embora adequações ainda sejam necessárias.

Desafios para todos os portes de instituições

Diferentemente das grandes instituições financeiras, as de menor porte precisam montar as estruturas para atender aos requerimentos. Julia, da Deloitte, cita os principais desafios que elas devem passar para o atendimento à resolução:

- Criar uma estrutura de governança que contemple um diretor responsável pela PRSA;
- Estabelecer uma área estruturada, com atividades definidas e capacitada para a gestão de riscos socioambientais;
- Definir práticas de engajamento com os mais diversos públicos de interesse (clientes, comunidade interna e demais partes interessadas);
- Respeitar os princípios da relevância (grau de exposição ao risco socioambiental das atividades e operações) e proporcionalidade (a instituição precisa desenvolver uma política compatível com sua natureza e a complexidade de suas atividades, serviços e produtos).
- Adequar os documentos da matriz, normalmente localizada no exterior, às exigências do BC e à realidade brasileira;
- Definição de planos de ação.

Fiscalização do BC

De acordo com as especialistas da Deloitte, o BC passou a exigir das instituições uma documentação que ateste que a política estabelecida está sendo mesmo praticada.

“Se a PRSA estabelece determinadas regras para a contratação de fornecedores ou para a liberação de crédito, o BC vai cobrar documentos que comprovem que determinado fornecedor e clientes estejam, de fato, cumprindo tais exigências”, exemplifica Julia.

Camila conclui: “É uma iniciativa pioneira e coloca o Brasil na vanguarda das regulamentações socioambientais e proporciona um sistema financeiro cada vez mais forte.”





Gestão integrada de crises na proteção do valor e da reputação

Se a resposta à crise for realmente efetiva, ao invés de a marca sair atingida, pode ficar ainda mais forte.

O impacto de uma crise na reputação e no valor de empresas e instituições vem se tornando um tema cada vez mais relevante. A materialização de uma crise pode ocorrer de diferentes formas: uma denúncia de corrupção, o vazamento de um produto com danos ambientais, a invasão e o consequente roubo de dados confidenciais de clientes, entre diversos outros exemplos.

E como lidar com essas situações? As boas práticas de governança corporativa reforçam, cada vez mais, a importância da gestão eficiente de crises, o que envolve algumas etapas. “A primeira medida é agir de forma preventiva. A companhia precisa conhecer muito bem os riscos aos quais está sujeita em sua atividade, de forma a mitigá-los”, explica André Gargaro, líder das soluções de Gestão de Crises da Deloitte.

Simulação para evitar surpresas

A técnica de preparação consiste, basicamente, em criar situações próximas da realidade do negócio, simulando uma situação real de crise, de forma a capacitar os envolvidos. “Para a avaliação dos resultados, é elaborada uma escala de maturidade. Quanto mais madura a companhia no exercício de simulação, melhor preparada ela está para lidar com uma crise”, explica Gargaro. “O processo dura, em média, de 8 a 12 semanas, e são avaliados: a reação e o preparo dos envolvidos, a documentação, os mecanismos utilizados e a qualidade e efetividade das ações realizadas”, exemplifica.

Áreas mais envolvidas

É fundamental a existência de um Comitê de Crise. “Preventivamente, este comitê reúne-se de forma espaçada, para que medidas anticrise sejam mantidas e atualizadas, e de forma intensa em uma eventual ocorrência, gerenciando as ações e o trabalho dos envolvidos”. Nas grandes companhias, existe a figura do Gestor de Crises, responsável pela operação.

A área de Comunicação fica mais voltada a preservar a imagem da empresa. A maior responsabilidade, no entanto, é da Alta Administração, que deve estar muito próxima das métricas de monitoramento para saber como agir com prontidão diante de uma eventual crise, nas mais diversas frentes de atuação de uma empresa.

Efeito da crise

“O pior que pode acontecer a uma companhia é a perda do seu valor e da sua reputação. Há casos, no entanto, em que a resposta à crise é tão efetiva que, ao invés de a marca sair manchada, sai ainda mais forte”, destaca Gargaro, que conclui: “Não importa o porte da empresa, todas devem ter essa preocupação com a gestão de crise. O ato de preservar a reputação deve ser comum a todas as companhias”.

Etapas a serem consideradas na gestão de crises:

1. Conhecer os riscos do negócio;
2. Avaliar o impacto para a reputação da empresa, caso um determinado risco se materialize;
3. Definir um plano de coordenação de resposta, caso o risco se materialize;
4. Capacitar as pessoas envolvidas, para que saibam o que fazer em uma situação de crise;
5. Definir processos para retomar a operação normal, após a crise controlada.



A gestão organizacional do ambiente de Tecnologia da Informação

Até o final de 2015, mais de 70% das compras no varejo serão feitas no ambiente digital, o que mostra a importância do gerenciamento da tecnologia.

O mundo digital é uma realidade que domina cada vez mais o ambiente empresarial e surpreende, todos os dias, com novas soluções e abordagens. Diante de tamanho impacto, destaca-se rapidamente, no meio corporativo, o papel da governança de Tecnologia da Informação (TI).

Claudio Soutto, sócio da área de Consultoria da Deloitte e especialista em tecnologia, chama a atenção para o tema: “Hoje acompanhamos a evolução nos mais diversos campos, com o surgimento de roupas inteligentes, drones, veículos não tripulados, sensores móveis captando informações dos usuários de diversas formas e assim por diante”. Ele explica que essa realidade representa, para as empresas, uma nova forma de envolver, capacitar e interagir com seus clientes, funcionários, governos e parceiros de negócios. “Mais de 70% das compras no varejo serão feitas no ambiente on-line em 2015. Essas novas tecnologias são adotadas de várias formas, e seus benefícios são cada vez mais expressivos”, afirma.

As análises preditivas são cada vez mais comuns nesse contexto digital e permitem que as empresas antecipem as tendências de mercado, observando o comportamento e as necessidades de seus usuários. Estima-se que já existam mais de 4 bilhões de sensores disponíveis captando informações em tempo real.

Informação como ativo

De acordo com Soutto, a informação deve ser transformada em ativo pela empresa. “A facilidade de obtenção de sistemas e equipamentos (servidores) tem permitido aos usuários uma grande autonomia para captar e utilizar essas novas tecnologias. Analisando a situação em uma grande empresa, essa facilidade traz maior flexibilidade e agilidade às suas áreas de negócio, porém, também alguns riscos”, indica.

Soutto define a governança de TI como fundamental às organizações para minimizar esses riscos e manter os padrões, as integrações, os níveis de segurança e, principalmente, fornecer suporte à definição de prioridades. A criação de um comitê de TI para avaliar, aprovar e priorizar iniciativas é uma das formas encontradas para garantir uma comunicação mais eficiente entre as áreas de TI e as usuárias dentro da empresa, minimizando, dessa forma, iniciativas isoladas.

“Cada negócio tem suas características e a governança de TI terá de se ajustar ao dinamismo requerido pelo negócio. Este será um desafio que permitirá aos gestores, principalmente ao Chief Information Officer (CIO), a maximização dos investimentos realizados, o aumento da produtividade e a redução de custos, conduzindo a empresa a novos patamares tecnológicos”, destaca.

Novos desafios para o CIO

Tantas mudanças e desafios sugerem uma transformação na postura do CIO, que terá de deixar de ter um papel visto como mais técnico para estar mais próximo das iniciativas estratégicas. Estudo internacional recente da Deloitte revela que, atualmente, 55% do orçamento dos CIOs é voltado a serviços essenciais de TI, sendo apenas 22% atribuídos ao crescimento dos negócios.

“Os CIOs continuam a ver a entrega de resultados operacionais por meio de serviços de TI como sua principal responsabilidade. Isso faz sentido, considerando seu papel na gestão de sistemas-chave, mas sugere que os líderes de tecnologia poderiam fazer mais, ao aplicar a tecnologia a fim de impulsionar a expansão dos negócios”, ressalta o estudo.





Due Diligence: minimização de riscos na relação com terceiros

De acordo com a nova legislação, a empresa e o terceiro contratado são corresponsáveis em algumas situações – entenda em que casos a regra se aplica.

As novas regras estabelecidas pela Lei Anticorrupção têm levado as companhias a reverem não apenas os seus processos internos, mas também monitorarem melhor os terceiros que contrataram, em função do conceito de “corresponsabilidade”. Para minimizar riscos e estabelecer processos eficazes de controle, torna-se cada vez mais relevante a prática do due diligence de terceiros.

“Hoje as empresas dependem dos terceiros para a execução de suas atividades. Não existe, ou é bastante raro, uma organização que não interaja com outras. Há uma vasta gama de terceiros que participam da cadeia de negócios da empresa”, argumenta José Paulo Rocha, sócio à frente de soluções de Forenses da Deloitte e também da área de Financial Advisory.

Com a nova legislação, a empresa e o terceiro contratado são corresponsáveis em algumas situações. Se, por exemplo, o produto de determinada empresa for comercializado por um terceiro e este tiver relacionamento com o setor público, configura-se uma situação de corresponsabilidade quanto aos preceitos definidos na Lei Anticorrupção.

Monitoramento é fundamental

Além das boas práticas de governança que a legislação sugere, a empresa deve fazer um levantamento detalhado de seus terceiros, visando identificar, principalmente, se possuem relações e se mantêm contratos com agentes públicos. Neste caso, é fundamental que também tenham e adotem boas práticas, tais como controles, treinamento de funcionários, etc.

Essa preocupação é importante porque, caso haja algum problema ou desvio por parte do terceiro, a empresa contratante não pode alegar que não tem responsabilidade quanto ao caso. “É preciso conhecer a fundo as empresas contratadas e observar normas contratuais, visando minimizar riscos”, alerta José Paulo Rocha.

Ele explica que a empresa contratante, como cliente, tem o direito de exigir que os processos de controle e requisitos estabelecidos entre as partes para a minimização de riscos sejam cumpridos, como condição à continuidade do negócio entre ambas. “O due diligence nada mais é do que esta etapa seguinte: conhecidos os seus terceiros e identificados os que possuem relações com órgãos públicos, faz-se um mapeamento e cria-se um programa para visitar os parceiros mais relevantes, visando verificar se estão colocando em prática os procedimentos necessários. As visitas devem ser periódicas”, destaca.

Esforço conjunto

José Paulo Rocha, da Deloitte, explica que, caso não haja, por parte do terceiro, disposição em aplicar as regras e vontade de cumprir com as obrigações, o caminho é romper a relação comercial, observando as cláusulas contratuais.

“Como a fiscalização de empresas menores é bastante difícil, em função do grande número, transfere-se o ônus da fiscalização às companhias de maior porte. Por isso, as companhias precisam ficar sempre atentas às exigências”, pondera. Em contrapartida, o sócio da Deloitte ressalta que as empresas de menor porte, que trabalham como terceiros, devem adotar as exigências, conhecer, controlar e minimizar seus riscos, para que não percam oportunidade de negócios. “A tendência é que essas práticas sejam uma pré-condição para contratação”, finaliza.



O papel do RI na construção de valor

A nova realidade do País faz com que este profissional, que zela pela transparência da empresa, também esteja cada vez mais envolvido em questões estratégicas.

Artigo 19. Publicado no Estadão dia 21 de Julho de 2015.

Diante do cenário atual de instabilidade econômica, as organizações têm direcionado esforços à captação e à melhoria de percepção dos investidores. Com isso, ganha ainda mais força o papel do profissional de Relações com Investidores (RIs).

Uma pesquisa lançada por Deloitte e IBRI (Instituto Brasileiro de Relações com Investidores) em junho de 2015 apontou o papel do profissional de RI como um dos guardiões da transparência nas empresas e cada vez mais envolvido em questões estratégicas, incluindo as de governança corporativa. Dos respondentes da pesquisa, 98% afirmam que os tópicos de governança têm aparecido com frequência nas discussões com investidores e 76% apontam um alto nível de engajamento entre os profissionais da área de RI e as estruturas que lidam com o tema nas organizações. “Os grandes desafios que o momento econômico coloca às empresas hoje faz com que o RI assuma uma posição ainda mais estratégica dentro das companhias. Assuntos de governança corporativa ganham holofotes, exigindo um nível maior de envolvimento do RI com a gerência executiva e o conselho de administração”, explica Bruce Mescher, sócio da área de Auditoria da Deloitte e responsável técnico da pesquisa.

Governança na criação de valor

Na pesquisa, todos os respondentes concordam que as boas práticas de governança corporativa têm um bom impacto para atrair e reter investidores, bem como no preço da ação.

Rodrigo Luz, presidente executivo do IBRI, afirma: “os investidores, ao se interessarem por determinada companhia, querem primeiro conhecer suas práticas e políticas de governança corporativa, partindo depois para outras questões relacionadas a finanças e estratégia”.

A maior relevância e influência dos investidores institucionais, as mudanças regulatórias e a crescente importância das questões de governança corporativa estão influenciando as percepções de valor das empresas, e conseqüentemente mudando a dinâmica das atividades de RI em muitas organizações. Na pesquisa, quase 70% dos respondentes enxergam uma lacuna entre o valor percebido pela empresa e o valor percebido pelos investidores.

Rodrigo Luz destaca a importância do RI como comunicador na melhoria dessas percepções: “a comunicação alinhada em tempos de crise ajuda na redução da assimetria da informação. E isso é fundamental.” Mescher acrescenta que “Em função dos atuais cenários de recursos e investimentos mais escassos, muitas áreas de RI estão buscando maior equilíbrio entre as quatro faces do papel do RI (veja mais sobre eles no quadro abaixo).”

Qual papel melhor descreve a área de RI de sua organização? (em % dos respondentes)

Catalisador

Estimula proativamente iniciativas que contribuam para o alcance dos objetivos estratégicos e financeiros, criando uma cultura de gestão de riscos.



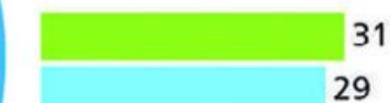
Comunicador

Promove a divulgação de informações financeiras ao mercado e cumpre as exigências dos reguladores.



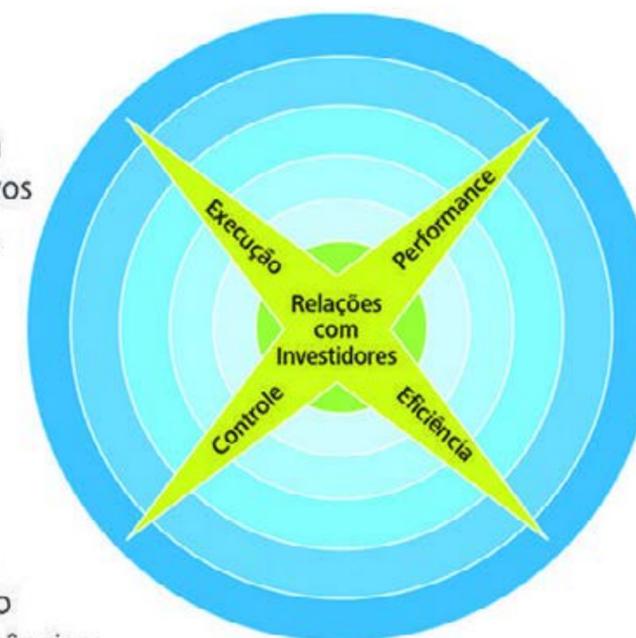
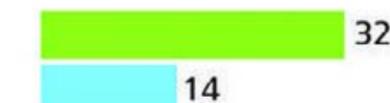
Estrategista

Provê uma visão analítica para as tomadas de decisões alinhadas à estratégia de negócios.

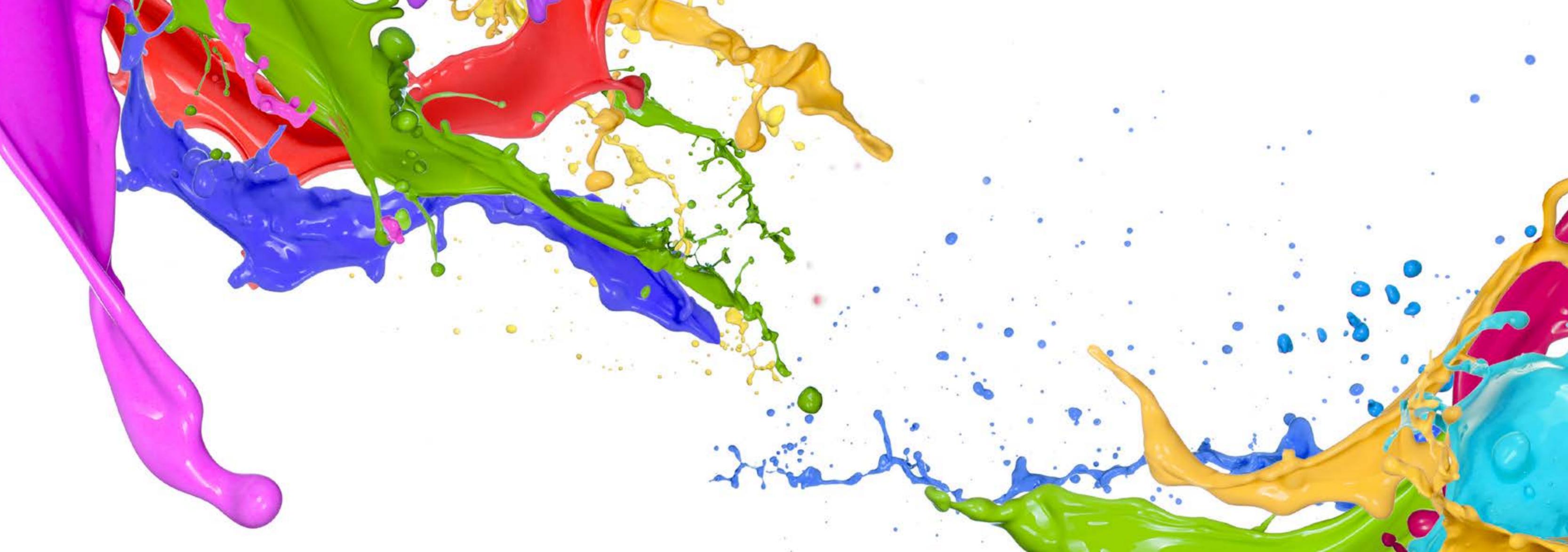


Operador

Garante o funcionamento dos processos do RI com a utilização eficaz dos recursos da sua área.



■ 2015
■ 2014



Fusões e aquisições ganham força e exigem preparo das empresas

Novo contexto da economia e do ambiente de negócios é propício à busca de meios inorgânicos para propiciar o crescimento das organizações.

Mesmo com a retração econômica, muitas companhias pretendem aproveitar o momento para ganhar competitividade. Entre as estratégias de negócios disponíveis para crescer, ganham força os movimentos de fusões e aquisições (M&A, de “Mergers & Acquisitions”, na sigla em inglês).

Segundo Reinaldo Grasson, sócio da área de Financial Advisory da Deloitte e líder da prática de Corporate Finance Advisory – que assessora empresas em projetos de M&A e captação de recursos –, essa tendência deve continuar pelo menos nos próximos dois anos. “Hoje, o crescimento orgânico não é suficiente para efetivar planos de negócio e as práticas de M&A acabam sendo a alternativa mais viável para conquistar presença de mercado e aumentar o faturamento de forma rápida e objetiva”, destaca.

Novas aquisições

Grasson declara que as empresas e os investidores não vão ficar esperando a crise passar para fazer aquisições. Segundo pesquisa lançada pela Deloitte em junho de 2015, a compra de ativos foi uma estratégia adotada por grande número de organizações – a parcela de empresas respondentes que indicaram ter realizado essa prática em 2010 foi de 13%, saltando para 39% em relação a 2014. Além disso, 35% das participantes do levantamento apontaram que adquiriram, no ano passado, o controle de outras empresas.

“Hoje vivemos um cenário diferente de 2007, quando o número de empresas que abriram o capital era muito maior e o Real estava mais valorizado”, pondera. “Em função da desvalorização atual do câmbio, investidores estrangeiros se mostram bem interessados por companhias nacionais. Por outro lado, temos empresas brasileiras em dificuldades e revendo estratégias para reequilibrar a situação financeira, o que muitas vezes envolve desinvestimentos de ativos e de linhas de negócios para aumentar a geração de caixa.”

Venda de ativos

O estudo da Deloitte aponta que saltou de 19% (2010) para 57% (2014) o número de empresas que estão vendendo ativos no Brasil para reequilibrar sua situação financeira, melhorar a liquidez, pagar dívidas ou reduzir custos. A venda de ativos é uma estratégia de realinhamento do portfólio: “a companhia acaba selecionando os ativos que, de fato, fazem mais sentido ao seu negócio”, explica Grasson.

Processo exige preparo

Grasson destaca que há, por parte das empresas que atuam no Brasil, maior maturidade e consciência quanto à necessidade de preparo para realizarem um processo de fusão e aquisição, “fundamental para que o investidor avalie o potencial da empresa e pague o valor justo”. Pontos a serem observados:

- Dimensão e análise da situação fiscal, trabalhista, contábil, financeira e ambiental;
- Demonstrações contábeis alinhadas com os relatórios gerenciais;
- Estrutura adequada de controles internos e governança;
- Mapeamento dos pontos que possam impactar os resultados da companhia e criação de um plano de ação para mitigação dos riscos associados.

A partir da condução desses passos, é possível identificar em quanto tempo a empresa estará apta a receber um investidor. “Quando há um investidor interessado, e a companhia não está preparada para fornecer informações estruturadas, ela pode acabar perdendo a oportunidade ou, então, realizar uma transação por um valor mais baixo do que deveria”, conclui.



Tecnologia e processos de negócios no apoio à gestão tributária

O sistema tributário brasileiro é moderno e também complexo, o que exige preparação das companhias para que atendam aos requerimentos.

Quando o tema em questão envolve tributos, tudo costuma mudar depressa e engloba, tanto para contribuintes do tipo Pessoa Física quanto Pessoa Jurídica, um cruzamento cada vez mais eficiente de informações por parte do Fisco.

Pioneiro ao lançar, em 1995, a declaração de Imposto de Renda para Pessoa Física (IRPF) em versão eletrônica, o Brasil tem hoje um dos sistemas mais sofisticados do mundo nessa área e, em contrapartida, uma das cargas tributárias mais altas. Somado a essa realidade, há o cenário de instabilidade atual da economia, que torna ainda mais desafiador às empresas o atendimento ao Fisco, a fim de que consigam se manter competitivas e aderentes às regras.

“O compliance fiscal tem assumido um papel estratégico nas empresas: em momentos de economia instável e baixo crescimento, além de atenderem à legislação, as companhias precisam desenvolver atividades para manter os negócios de forma saudável”, explica Luiz Rezende, sócio da área de Consultoria Tributária da Deloitte.

Novos rumos

Estudo do Banco Mundial aponta que o compliance fiscal no Brasil é o que demanda mais tempo das empresas no mundo (2.600 horas por ano), frente à média de 175,4 horas dos demais países. “O volume de trabalho para atender às necessidades de obrigações tributárias é crescente e complexo”, pontua João Gumiero, sócio da Deloitte na área de Outsourcing. Combinando sinergias entre ferramentas tecnológicas de ponta, profissionais experientes e uma visão estruturada de processos de negócios, a Deloitte consolidou uma frente de soluções sob a abordagem de Tax Technology & Compliance (TT&C), que visa responder às necessidades das empresas na área tributária a partir de uma perspectiva integrada.

Rezende e Gumiero reforçam que, se antes era visto como custo adicional, hoje as empresas encaram o compliance fiscal como uma ação estratégica em benefício da governança. “Em dois, três anos, esperamos um avanço na gestão do compliance tributário. Vivemos hoje um momento de transição. O sistema brasileiro está bem à frente dos demais países, o que exige preparação das empresas para o atendimento aos requerimentos. No futuro, outros fiscos vão utilizar o Brasil como benchmark”, destacam.

Estrutura para compliance

Os pontos que devem ser considerados na decisão de terceirizar os serviços de compliance fiscal:

- Tecnologia: como a demanda por informações eletrônicas é muito grande, a empresa precisa ter um sistema inteligente e eficiente, o que requer altos investimentos na contratação e manutenção de hardwares. É necessário avaliar os custos de implantação e de atualização, considerando o trabalho no curto, médio e longo prazos.
- Nível de especialização: caso a companhia ofereça serviços ou produtos muito específicos, pode ser melhor desenvolver a área internamente, para que se especialize o suficiente e atenda bem a todas as suas demandas.
- Porte: empresas que estão iniciando atividades e não têm condições de investir na criação da estrutura e na contratação de profissionais devem optar pela terceirização.



Canal de denúncias ganha maior importância nos programas de conformidade

De acordo com especialista, tomar conhecimento dos desvios de conduta pode fazer toda a diferença em um programa de compliance.

Movimentos recentes no mundo corporativo e na administração pública vêm reforçando, cada vez mais, a importância dos mecanismos de garantia de conformidade nas organizações. Para implementá-los, a empresa deve conhecer claramente os riscos de conformidade (compliance) aos quais está exposta. “Eles podem abranger aspectos legais, contratuais e relações com colaboradores, fornecedores, clientes, concorrentes, governo e sociedade”, pondera Edson Cedraz, sócio da área de Consultoria em Gestão de Riscos Empresariais da Deloitte.

A identificação da origem dos fatores que potencializam esses riscos e a forma de capturá-los são geralmente apoiadas por programas estruturados de compliance. Estudo recente realizado pela Deloitte mostra que aproximadamente metade dos casos que acabam configurando fraude ou desvio de conduta nas empresas já é identificada por denúncias. “Podemos considerar que o canal de denúncias é um instrumento indispensável em um programa de compliance”, pondera Cedraz.

Muito mais que call center

A implantação de um canal de denúncias não significa apenas a criação de um call center para receber relatos. “Esse canal deve ser inserido no dia a dia da empresa a partir de um contexto bem mais amplo, considerando aspectos de proteção contra sanções legais, o estabelecimento de um ambiente de negócios ético e a melhoria no clima organizacional dos recursos humanos da organização. As pessoas passam a dispor de um meio seguro (com garantia de anonimato) e independente para reportar eventuais condutas inadequadas”, explica Cedraz.

As ações de comunicação são determinantes para a maior adesão dos manifestantes e devem encorajar a efetiva utilização dos canais disponíveis para a inclusão de relatos.

Outro fator preponderante é a equipe envolvida. “As estruturas mais sofisticadas possuem profissionais com competências diversas, desde especialistas em ética e compliance e consultores para mapeamento assertivo de riscos e fraudes até psicólogos para apoio em casos de assédio, advogados, especialistas em investigações forenses, dentre outros”, conta o consultor.

Cedraz descreve que a eficácia de um canal de denúncias depende também de uma estrutura adequada de processos e ferramentas, o que requer:

- Estabelecer qual é a conduta esperada pelos integrantes da cadeia de negócios, envolvendo todos os seus públicos de interesse;
- Utilizar uma empresa independente e especializada, para recepcionar e apoiar na triagem e no endereçamento dos relatos;
- Definir processos e ferramentas para auxiliar no tratamento e diligenciamento dos eventos relatados nas denúncias;
- Integrar a operação do canal de denúncias e o programa de compliance com as demais linhas de defesa da organização;
- Distribuir responsabilidades no tratamento dos eventos.

“Tomar conhecimento tempestivo dos desvios de conduta que podem comprometer a imagem ou o relacionamento da empresa com seus públicos de interesse ou, ainda, provocar perdas financeiras pode fazer toda a diferença em um programa de compliance. Essa tarefa não pode ser realizada sem um canal de denúncias efetivo”, conclui Edson Cedraz.

A instabilidade definitivamente não é prerrogativa exclusiva do Brasil em 2015. Com economias desenvolvidas prosperando, enquanto países emergentes estão com dificuldades, um ambiente regulatório global cada vez mais mutante e novas tecnologias e modelos de negócios causando disrupturas, a atividade empresarial entrou de vez no ciclo do que se passou a chamar de “VUCA World”, em referência às palavras em inglês “volatile”, “uncertain”, “complex” e “ambiguous”.

Foi em meio a esse contexto que a Deloitte conduziu o estudo “Director’s Alert – Through the Eyes of the Board: Key Governance Issues for 2015”, que apresenta os grandes desafios da governança corporativa a partir das preocupações dos executivos de conselhos de administração.

Para Camila Araújo, sócia-líder do Centro de Governança Corporativa da Deloitte, “o estudo reflete sobre um conjunto de questões-chave das organizações neste momento, contribuindo para uma visão ampla de desafios que exigem respostas integradas e consistentes”. A seguir, as dez principais conclusões do estudo:

1. Estratégia continua essencial, mas com flexibilidade – A “nova normalidade” do mundo questiona se contar com uma estratégia de longo prazo continuaria relevante. A resposta é sim: a estratégia é mais importante do que nunca, porém, é preciso dosá-la com agilidade e flexibilidade.
2. Compliance tem que trazer uma nova cultura – O número de novas regulamentações cresce exponencialmente, desafiando empresas a criarem estruturas robustas de compliance. Contudo, mais do que cumprir requerimentos, precisam buscar mudanças culturais profundas.
3. Nivelar os padrões por cima é a melhor escolha – As empresas em internacionalização vivenciam grandes diferenças entre os requerimentos de governança do país da matriz e os de suas subsidiárias. A recomendação é que, havendo diferenças, o melhor é adotar para todo o grupo os modelos mais rigorosos possíveis.

4. Tecnologia precisa criar valor – As empresas precisam se valer das mais modernas abordagens tecnológicas, mas com foco no que possa criar valor diante de suas necessidades.
5. É preciso trazer a gestão dos talentos ao século 21 – Apesar dos esforços recentes, ainda é necessário construir programas robustos para a criação de líderes globais, retenção, reaparelhamento do RH e de suas funções, aquisição e acesso aos melhores talentos.
6. Ativismo requer conversa, não confronto – Nos EUA, Europa e Brasil, o ativismo de acionistas e públicos de interesse das companhias vem crescendo e pressionando os decisores das empresas. É preciso ampliar o compromisso da empresa com esses públicos, com diálogo constante.
7. Em vez de mais, melhores informações – Devem-se criar demonstrações mais transparentes e úteis para os decisores.
8. Foco nos indicadores que realmente trazem valor – Hoje 80% do valor das empresas está em ativos intangíveis. É necessário gerar demonstrações financeiras que mensurem melhor os soft assets (expertises, sinergias, inovação etc).
9. Reputação requer gestão de riscos – As empresas buscam meios para melhorar sua capacidade de gerenciar riscos e proteger sua reputação. Os conselhos de administração são essenciais nesse processo.
10. Na composição dos conselhos, mensurar efetividade é essencial – A diversidade na composição dos conselhos é uma questão emergente. Porém, é preciso pensar em um plano de sucessão de forma contínua.



Objetivos de Desenvolvimento Sustentável da ONU e as empresas

Os 17 itens foram construídos com a participação de representantes de todos os setores e entram em vigor em 1º de janeiro de 2016.

Empresas de todos os portes atentas às melhores práticas de governança corporativa podem ser integrantes de uma ação mundial voltada ao desenvolvimento sustentável. O anúncio dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) na Assembleia Geral da Organização das Nações Unidas (ONU), em Nova York, em 25 de setembro, com início oficial da ação no Brasil no dia 28, é um convite a todos os setores da sociedade.

Os 17 ODS foram construídos com a participação de representantes de todos os setores: sociedade civil, academia, empresas e governo. Entram em vigor no dia 1º de janeiro de 2016 e devem orientar as decisões que os países tomarão nos próximos 15 anos, com foco em três propósitos: erradicar a pobreza, combater a desigualdade social e a injustiça e conter as mudanças climáticas.

“Trata-se de uma pauta de extrema importância para as empresas, pois os ODS abordam o desafio e a possibilidade do crescimento econômico inclusivo e sustentável baseado na promoção e respeito aos direitos humanos e na proteção ao meio ambiente”, explica Renata Seabra, diretora executiva da Rede Brasileira do Pacto Global, canal da ONU com as empresas, que é apoiado localmente pela Deloitte em iniciativas de treinamento.

Parcerias

O Pacto Global liderou uma série de consultas, com o objetivo de trazer a perspectiva do setor privado para a construção dessa nova agenda sustentável. Renata explica que essa iniciativa colaborou para a construção de metas e objetivos claros apresentados nos ODS e incluiu, além das questões sociais já abordadas nos Objetivos do Milênio (ODM), o equilíbrio entre meio ambiente, sociedade e crescimento econômico.

Reforço à governança

Ronaldo Fragoso, líder da área de Consultoria em Gestão de Riscos da Deloitte – que conta com uma frente de soluções e conteúdos sobre governança corporativa –, aponta que “seguir os ODS reforça a governança, além de revelar transparência e compromisso com a sociedade global. Traz benefícios de reputação e imagem e abre as portas para investidores atentos à iniciativa”.

Pacto Global

Lançado em 2000, o Pacto Global das Nações Unidas é a maior iniciativa de sustentabilidade corporativa voluntária do mundo. Reúne cerca de 13 mil signatários em 90 países com o objetivo de alinhar as operações de negócios aos dez princípios universalmente aceitos nas áreas de direitos humanos, trabalho, meio ambiente e combate à corrupção. O Brasil é a 4ª maior rede local, com 700 signatários.

Para mais informações, acesse: www.pactoglobal.org.br

Conheça os 17 Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS)





Terceirização: empresas se antecipam às novas regras

No Brasil, 7 em cada 10 indústrias utilizam ou já utilizaram trabalhadores terceirizados.

Mesmo com o Projeto de Lei (PL) nº 4.330, que regulamenta a terceirização no Brasil, ainda tramitando no Congresso Nacional, as empresas têm buscado, de modo geral, se ajustar proativamente às novas regras.

Fernando Azar, sócio da área de Consultoria Tributária da Deloitte, explica que o PL traz uma gama de proteção maior do que a atual para funcionários de empresas terceirizadas, o que pode gerar impactos para as contratantes. “Pelas novas regras, há uma série de exigências que precisam ser bem conduzidas para não engessarem a terceirização”, alerta. “Vivemos em um mundo globalizado. As empresas competem com centros de terceirização em todo o mundo. Quanto mais burocratizarmos as regras no País, mais perderemos mercado”, alerta.

A principal novidade do PL diz respeito à possibilidade de terceirização das atividades-fim. Azar explica que as atividades tidas como o core business da empresa são executadas internamente, e que esta continua sendo a opção de grande parte de organizações de mercados que já passaram pela regulamentação da terceirização, segundo levantamento que o consultor fez por meio da própria rede internacional da Deloitte, envolvendo 12 países (Espanha, França, Itália, Holanda, Bélgica, Suécia, Noruega, República Checa, Croácia, Colômbia, Peru e África do Sul).

Além desse estudo, uma pesquisa global recente da Deloitte sobre Outsourcing e Insourcing revela que as empresas, em relação à terceirização, focam em especialização, qualidade técnica, tempo de resposta e preparo para realizar serviço. “No Brasil e em todo o mundo, o empresário não pensa em redução de custo, quando se trata de terceirizar”.

Contratante deve fiscalizar

Outro aspecto do PL que merece destaque é a obrigatoriedade de fiscalização por parte da contratante. “A companhia deve exigir mensalmente da contratada a comprovação de que está cumprindo todas as obrigações trabalhistas decorrentes do contrato”, explica. Há ainda a exigência de que os empregados terceirizados tenham acesso a refeitórios, serviços de transporte e atendimento ambulatorial, os mesmos oferecidos pela contratante aos seus empregados.

Azar alerta que é necessário desenvolver uma ampla visão dos aspectos trabalhistas e previdenciários, para garantir uma relação sadia entre contratada e contratante. Por outro lado, a falta de monitoramento na gestão da mão de obra terceirizada pode comprometer e expor riscos à imagem da empresa. “Os empresários que seguem as melhores práticas de governança farão com que as terceirizadas contratadas cumpram a legislação trabalhista e previdenciária. Muitas companhias, voluntariamente, já estão procurando se adaptar às novas exigências”, pondera.

Terceirização no mundo*

- Mais da metade dos países pesquisados não possui legislação específica
- 100% dos países consultados permitem terceirização da atividade-fim
- Em 100% dos países, a responsabilidade primária em relação aos direitos trabalhistas é da terceirizada

(*) Fonte: levantamento conduzido com 12 países, pelo sócio Fernando Azar, da Consultoria Tributária da Deloitte

Terceirização no Brasil*

- 790 mil empresas prestadoras de serviços
- 69,7% das indústrias utilizam ou utilizaram trabalhadores terceirizados

(*) Fonte: Confederação Nacional da Indústria (CNI) – dados apresentados em “Fórum Estadão Brasil Competitivo – Terceirização”, 07/08/2015.



CEOs e gestores de RH apontam desafios para a gestão de pessoas

Boa parte do desenvolvimento de uma companhia se apoia na capacidade contínua de manter seus colaboradores comprometidos com o propósito de suas atividades.

Ao buscar um equilíbrio entre os objetivos atuais de negócio e as estratégias para a longevidade, poucos fatores têm peso tão grande como a gestão de pessoas. O desenvolvimento sustentável de uma empresa se baseia, em boa parte, na capacidade contínua de atrair, desenvolver e reter talentos, além de mantê-los comprometidos com o propósito de suas atividades. O que ocorre, porém, quando o último ingrediente dessa receita – o engajamento – deixa a desejar?

Não se trata só de uma hipótese. Ao menos é o que revela a pesquisa Global Human Capital Trends 2015: Leading in the New World of Work, conduzida pela Deloitte. A falta de engajamento dos funcionários é o principal problema enfrentado por 87% dos mais de 3.300 CEOs e gestores de RH ouvidos no mundo todo (cerca de 130 deles no Brasil). Na edição anterior da pesquisa, esse índice era de 79%. Um reflexo é que o número de participantes que citou o engajamento como “muito importante” dobrou em relação ao ano anterior, passando de 26% para 50%.

Como questão de governança, a gestão de pessoas é desafio complexo. Sessenta por cento dos entrevistados disseram não ter um programa adequado para mensurar e melhorar o engajamento. Somente 12% têm um programa em vigor para definir e construir uma cultura sólida, enquanto apenas 7% classificaram-se excelentes na mensuração, condução e melhoria do engajamento e da retenção.

Os números apontam para uma nova necessidade. Rever como a empresa constrói e fomenta sua cultura pode ser essencial, por ajudá-la a acompanhar as transformações constantes no perfil dos profissionais, envolvendo questões como maior necessidade de mobilidade e autonomia, por exemplo.

Desafios em cadeia

A lista das prioridades envolve outros pontos fundamentais. Os executivos precisam voltar a atenção, também, para questões como a formação de lideranças e o desenvolvimento de competências. Em segundo lugar nas prioridades levantada pela pesquisa, após a questão do engajamento, a falta de lideranças é um foco de preocupação para 86% dos entrevistados. No terceiro lugar – também com distância apertada entre os primeiros colocados – estão questões relacionadas a aprendizado e desenvolvimento, de acordo com 85% dos CEOs e gestores de RH ouvidos pela pesquisa da Deloitte.

Não bastasse, há mais desafios. O estudo mostra que as empresas têm dificuldades para diminuir a tensão no ambiente de trabalho, simplificar processos e reduzir a complexidade. De fato, 66% dos entrevistados acreditam que seus funcionários estão “sobrecarregados” com o atual ambiente de trabalho e 74% citam sua complexidade como um problema significativo. Embora mais da metade das organizações tenha algum programa de simplificação, 25% não têm planos para implantar algo parecido.

Uma conclusão da pesquisa é que as empresas têm um grande aliado nesses casos: a tecnologia. Além de empregar novas ferramentas para ter ganhos de produtividade, aponta o relatório, o uso de analytics na área de recursos humanos, por exemplo, pode revolucionar a forma de contratar, desenvolver e administrar pessoas, ajudando a compreender o que realmente motiva os profissionais e, também, o que os fazem ficar ou não em uma empresa.



Tecnologia permite estratégia ampla de eficiência operacional

Automatização de processos, geração e análise de informações em tempo real e agilidade no atendimento são alguns dos benefícios.

Buscar a eficiência operacional deveria ser um mantra em qualquer companhia – independentemente do cenário do mercado. Não há como construir negócios sustentáveis sem ela. É comum, porém, que as empresas voltem a atenção a essa necessidade apenas em momentos mais difíceis, tomando decisões que priorizem o agora e não o longo prazo.

Os planos mais sólidos são os que ampliam a visão da companhia, levando-a do foco nos processos internos até a relação com os clientes – que, em cenários incertos, também demandam novas soluções. “É preciso atendê-los bem, com produtos e serviços adequados às suas necessidades. Para isso, deve-se disponibilizar uma estrutura que facilite sua vida”, diz Cláudio Soutto, sócio da área de Consultoria da Deloitte e especialista em Tecnologia.

A tecnologia é uma grande aliada. “Ela ajuda a alcançar a eficiência operacional pela automatização de processos, geração e análise de informações em tempo real e agilidade no atendimento”, diz Soutto. Há, claro, cuidados a tomar, como não perder de vista a necessidade do cliente e não gerar mais complexidade ao buscar eficiência.

Uma nova mentalidade

O uso da tecnologia na busca pela eficiência operacional não é algo novo – mas tampouco é uma postura consolidada. “No Brasil, as companhias estão buscando conhecer melhor o tema e seguir tendências, principalmente as multinacionais, que avançam mais rapidamente em função das orientações da matriz”, diz Soutto.

Segundo ele, grande parte das empresas não compreende bem os benefícios e vantagens dessa disciplina nos negócios. “O investimento é ainda modesto, sobretudo em função do momento atual”, complementa. Redução nos recursos financeiros disponíveis, no entanto, não pode ser uma barreira – mas, sim, incentivo a uma postura mais criativa. “Diante da dificuldade em investir, é preciso identificar como realocar recursos e garantir liquidez”, argumenta.

Ação em duas frentes

O grande benefício da tecnologia como propulsora da eficiência operacional é que, por meio dela, é possível alcançar os dois objetivos de forma simultânea: maximizar o uso de recursos financeiros e aprimorar a oferta e o suporte ao cliente.

Nesse ponto, alguns caminhos possíveis são:

Infraestrutura

Continua sendo a base de toda estrutura tecnológica. Modelos alternativos como o cloud computing, por exemplo, podem trazer mais eficiência e adaptabilidade.

Sistemas

Precisam ser mais rápidos de implementar, garantindo agilidade, e desenvolvidos de acordo com a necessidade do cliente. A aquisição de licenças em forma de serviços, usando a infraestrutura de cloud computing, tem sido uma boa alternativa para aumentar a agilidade de implementação.

Dados

As informações obtidas têm de permitir uma análise preditiva, com correlações e simulações que levem a um posicionamento mais claro a respeito do perfil de consumo dos clientes, dados de mercado e investimentos a serem feitos.

Mobilidade

Há dispositivos e aplicativos que monitoram, por sensores, produtos e serviços e seus percursos ao longo da cadeia. “Calcula-se hoje que já são 11 bilhões de sensores no mundo, uma enorme massa de dados. O grande diferencial está em acertar na hora de empregar tanta informação”, diz Soutto.



Fase pré-fusão exige planejamento integrado e detalhado

Não projetar bem esta etapa pode expor as empresas a riscos desnecessários em um momento tão estratégico para os negócios.

As oportunidades que movem empresas a realizar operações de fusões e aquisições – ou inaugurar novas iniciativas por meio de joint ventures – surgem a partir de uma estratégia que pode ser resumida, grosso modo, a duas ações: aparar redundâncias e costurar sinergias. Obviamente, na prática, a situação é bem mais complexa, escondendo em seus meandros armadilhas que, para serem desarmadas, exigem investir tempo considerável no planejamento e na execução, principalmente, da fase pré-fusão.

Descuidar dessa fase acaba expondo as empresas a riscos desnecessários em um momento tão estratégico. “Gerir os negócios, alavancar o crescimento das empresas combinadas e, ao mesmo tempo, realizar os esforços de integração não são tarefas triviais”, diz Artur Giannini, sócio da área de Financial Advisory da Deloitte. “Quando surgem problemas, situação pode ser comparada a consertar a turbina de um avião em pleno voo. As decisões sobre a unificação das empresas podem afetar a gestão do dia a dia e vice-versa.”

As consequências da falta de um planejamento pré-fusão podem ser bastante nocivas para os negócios. Os executivos que deveriam tomar decisões estratégicas a respeito dos benefícios da unificação, por exemplo, acabam imersos na resolução de imprevistos. A integração atrasa – o que acirra a competição de agendas entre a gestão do dia a dia das empresas separadas e o pensamento das empresas combinadas. Questões operacionais e estratégicas que deveriam estar decididas também atrasam, comprometendo a execução do plano de negócios inicial.

Uma frente integrada

Há metodologias bem definidas no mercado para evitar riscos na fase pré-fusão – afastando a empresa da estatística de falhas nesse tipo de transação. “Uma delas envolve o que se convencionou a chamar de Clean Team”, diz Giannini. “Essa equipe estratégica é formada na fase de pré-fusão por profissionais-chave das duas empresas em todas as frentes de trabalho, como as áreas de tecnologia da informação, cadeia de suprimentos, comunicação e branding, finanças e recursos humanos, entre outras.”

De acordo com Giannini, a estrutura do Clean Team tem tempo limitado para elaborar um planejamento detalhado, mapear e calcular as sinergias e discutir estratégias para a alavancagem das empresas combinadas. Um processo protocolar é definido para garantir a confidencialidade dos dados envolvidos nesse trabalho, uma vez que, com alguma frequência, o planejamento pode ocorrer antes da transação ser aprovada pelo Conselho Administrativo de Defesa Econômica (Cade).

Sem controle sobre o que é previsível, é também impossível lidar com os imprevistos que, invariavelmente, surgem em qualquer transação. “O papel do Clean Team também é permitir à empresa, após a integração, lidar com os desafios comuns da fase pós-fusão sem acumulá-los com os desafios que já poderiam estar solucionados ou ter sido prevenidos”, diz Giannini. “Espera-se, como resultado final, a realização da tomada de controle com um planejamento detalhado e robusto, plano de negócios validado e comunicação interna e externa preparadas.”



Cenário modernizado de recuperação judicial reforça foco na saúde dos negócios

Postura proativa das empresas, com ações preventivas diante de sinais que expressem qualquer início de declínio, ainda é a melhor opção

Ao completar dez anos, a Lei de Recuperação de Empresas e Falências é celebrada por modernizar o ambiente de recuperações judiciais no Brasil. Apesar do cenário mais propício para que negócios em dificuldades sejam reestruturados em acordo com seus credores, porém, a melhor opção ainda é estar atento a sinais que expressem qualquer início de declínio e agir preventivamente. Essa é uma das conclusões do estudo “Reestruturação Empresarial: a Visão de Empresas e Especialistas no Contexto dos 10 Anos da Lei de Recuperação de Empresas e Falências”, recém lançado pela Deloitte.

Participaram do estudo 129 empresas de diversos setores e faixas de faturamento – 70% delas com mais de 15 anos de atuação. O objetivo foi identificar quais medidas têm sido adotadas para lidar com desafios atuais, como desaquecimento econômico, desvalorização da moeda, redução do crédito e elevação do custo do financiamento.

Luis Vasco Elias, sócio da área de Financial Advisory da Deloitte e líder da frente de soluções de Reestruturação Empresarial, responsável pelo estudo, destaca a visão pragmática das empresas entrevistadas para lidar com a gestão de recursos, investindo em iniciativas de redução de custos e de captação de investimentos em fontes tradicionais, como bancos comerciais. “Muitas empresas, porém, vão além e contam com uma abordagem estratégica e com foco na melhoria do desempenho, envolvendo elementos cruciais como inovação, excelência no nível de serviços e capital humano”, afirma Luis Vasco Elias. “A governança corporativa também é um item que desponta, dada a sua inegável importância para os negócios.”

A seguir, alguns números levantados a respeito da postura proativa das empresas.

Impacto no valor – Segundo 92% das empresas, otimização de custos para a eficiência operacional é o indicador de maior impacto na geração de valor ao negócio.

Maior atratividade – A implementação de modelos de governança corporativa é uma questão que ganha relevância – 50% das empresas já adotaram e 41% pretendem adotar.

Foco no caixa – Em relação ao fluxo de caixa, 67% das empresas entrevistadas têm investido em aprimoramentos operacionais e gestão de custos e de recursos financeiros.

Aumento do portfólio – Ampliar a carteira de clientes e lançar produtos e serviços são as estratégias de investimentos mais realizadas, respectivamente, por 55% e 47%.

Fontes de recursos – A maior parte dos entrevistados tem se concentrado em fontes tradicionais para a captação de recursos: 44% acessaram bancos comerciais e 26% pretendem acessá-los. A maior vantagem, segundo eles, está nas condições de juros e prazos em relação ao fluxo de caixa (75%) e na facilidade na liberação do capital (61%).

Capital de risco – Private equity e abertura de capital são as opções menos apontadas – foram acessadas por, respectivamente, 11% e 4%. Devem ganhar relevância: 26% e 22% devem adotá-las no longo prazo, respectivamente. As maiores vantagens são fomento à expansão (61%) e experiência no setor direcionada ao aumento da performance (56%).



Plano de integração é decisivo para sucesso de fusões e aquisições

Estudo realizado pela Deloitte aponta que quase 70% das empresas já reconhece a importância de um plano formal para a execução de ações deste tipo

Mesmo com o cenário atual de incertezas afetando as decisões das empresas no Brasil, há, ainda, espaço para movimentos estratégicos como fusões e aquisições. É o que fica claro ao observar os dados revelados pelo estudo “Pesquisa de Integração Brasil 2015 – Entendendo os desafios para maximizar o investimento em M&A”, elaborado pela Deloitte a partir de entrevistas com 87 empresas que estiveram envolvidas em transações estratégicas no Brasil nos últimos três anos. Dos entrevistados, 63% afirmaram que irão manter ou elevar o nível de investimento em fusões ou aquisições no País nos próximos dois anos.

Em movimentos de grande envergadura como este, é preciso estar atento a medidas essenciais para garantir não só o sucesso da transação, mas a sustentabilidade e a longevidade dos negócios após a aquisição. A maior parte das empresas entrevistadas (69%) diz ter elaborado e executado um plano formal de integração, contra 31% que não dispuseram dessa estratégia. O primeiro grupo saiu em vantagem: 87% afirmam ter obtido sucesso na transação. No segundo, que não contou com processo de integração, a taxa de êxito foi de 54%.

No total, a maioria dos entrevistados (77%) destaca que a integração pós-fusão ou aquisição pela qual passaram foi bem-sucedida. Apenas 18% afirmam ter atravessado uma integração aquém da expectativa de sucesso e 5% não opinam sobre o tema.

Concretizar uma integração é uma tarefa árdua. Sem os cuidados necessários, esse processo pode demandar mais tempo, esforços e recursos do que o esperado, o que, conseqüentemente, dificulta a captura de valor do investimento.

“A chance de sucesso em uma operação de fusão ou aquisição será maior se as empresas envolvidas estiverem preparadas para lidar com obrigações legais e regulatórias, complexidade fiscal e planejamento abrangente da integração”, destaca Renata Muramoto, sócia especialista da Deloitte em integrações e separações de empresas. De acordo com os entrevistados, apenas 27% das transações brasileiras capturaram as sinergias planejadas em menos de um ano — já para empresas americanas, esse índice é de 74%.

Boas práticas na integração

Cinco medidas para mitigar riscos e a facilitar cada transação.

1. Conduzir um bom processo de due diligence. A liderança do negócio deve estar engajada desde o início, questionando dados da due diligence e estimativa das metas de sinergia a serem capturadas ao longo do tempo, considerando a complexidade da integração.
2. Possuir um forte patrocínio executivo. Deve-se desenvolver um mapa de stakeholders a serem envolvidos, estabelecendo cadência específica durante o planejamento da integração.
3. Designar uma equipe dedicada. É preciso que a equipe responsável pela integração tenha uma forte liderança para entender os impactos estratégicos da transação e os riscos de cada decisão em todo o negócio.
4. Desenvolver um plano abrangente. O plano deve ser dividido em fases, vinculado às metas de integração, com responsáveis bem definidos e levando em consideração interdependências entre equipes de trabalho.
5. Criar um programa robusto de comunicação, cultura e geração de mudanças. O ideal é entender as particularidades da cultura de cada empresa e criar um plano de ação para endereçar possíveis conflitos, comunicar com clareza e criar processos de feedback.



“Auditoria do futuro” promove evolução do trabalho do auditor

As atuais demandas do mercado e a melhora da tecnologia permitiram um grande avanço nesta prática

Dois estímulos têm afetado o trabalho da auditoria independente, abrindo caminhos para uma grande mudança. O primeiro vem do mercado em geral. Empresas, reguladores, investidores e a sociedade demandam, cada vez mais, que os auditores sejam mais proativos e prospectivos, incorporando inteligência de negócios e tecnologias às suas obrigações regulamentadas, ultrapassando as usuais análises retroativas de demonstrações financeiras.

O segundo é, ao mesmo tempo, estímulo e um dos caminhos que permitirão um avanço nessa prática. Trata-se da ascensão das tecnologias e do vertiginoso volume de dados disponíveis. Esses dois fatores municiam o auditor com novos recursos para seu trabalho diário, permitindo a ele continuar a apoiar decisões de investimento e diretrizes de governança de forma mais determinante na construção de um ambiente de negócios sólido.

Juntas, essas frentes movem a atuação do auditor para um novo momento, que já vem sendo chamado de auditoria do futuro. “Em suma e na prática, empresas e investidores buscam conclusões mais abalizadas e informativas, que os auxiliem a tomar decisões mais inteligentes. Isso requer investimentos significativos e uma mentalidade mais ousada do que a vista nas auditorias do passado”, diz Edimar Facco, sócio-líder de Auditoria da Deloitte no Brasil. “Eis o paradigma a ser quebrado: o olhar do auditor deve se voltar para o futuro.”

Um estudo elaborado pela Deloitte nos Estados Unidos com 250 agentes investidores, executivos financeiros e membros de comitês de auditoria ajudou a traçar um panorama a respeito de como será a auditoria do futuro. Questionados sobre a partir de onde a auditoria se transformará, os profissionais apontaram três focos: a necessidade de análises mais profundas, mais agilidade e eficiência nas entregas e uma abordagem inovadora do trabalho.

Tecnologia e capacitação

O consenso entre os entrevistados é de que os profissionais avancem no mapeamento das mudanças no cenário econômico e de negócios, adaptando-se mais rapidamente. “Há a demanda de que esse trabalho seja cada vez mais amplo, holístico e inovador”, diz Facco. “Nenhuma evolução, porém, ocorrerá sem considerar dois pontos: tecnologia e capacitação. Essas frentes são a base da abordagem cognitiva que define a prática da auditoria do futuro.”

Inovações tecnológicas, como os conceitos de analytics e de data visualization, além de recursos de business intelligence (BI) serão empregados a favor da auditoria. Do ponto de vista da capacitação, o caminho para o auditor do futuro inclui atualização constante e observância às normas. “Não se tratará de ter mais trabalho, mas de trabalhar melhor a partir de um círculo virtuoso em que se conectam plataformas, soluções, recursos e pessoas”, diz Facco.

Os 5Is da auditoria do futuro*

Intelligent

Ferramentas e tecnologia levam a experiência da auditoria a um patamar mais elevado.

Intuitive

Acessar dados em tempo real torna o processo mais intuitivo e ainda mais transparente.

Informed

A execução passa a exigir conhecimentos sobre riscos, regulações, mercados e setores.

Integrated

A entrega ultrapassa fronteiras, exigindo também maior interação em um ambiente global.

Insightful

Além de fomentar confiança e transparência, também beneficia a tomada de decisões.

*Termos em inglês para inteligente, intuitiva, informada, integrada e esclarecedora



Participação de mulheres em conselhos ganha mais espaço

Segundo pesquisa global da Deloitte, em quatro anos o número de países com diversidade de gêneros significativa nos conselhos saiu de 13 para 49

Nos últimos anos, muitos conselhos de administração beneficiaram-se ao promover um tipo específico de diversidade: a de experiências, reunindo profissionais com perfis e capacidades técnicas distintas, mas complementares. Agora, outro tipo de diversidade, a de gêneros, traz novas questões à forma de compor esses conselhos.

Uma pesquisa global recente da Deloitte revelou a maior participação feminina nos conselhos de administração. Na primeira versão do estudo “Women in the boardroom”, realizada em 2011, foram identificados 13 países com diversidade de gêneros significativa nos conselhos. Este número, em 2015, passou a 49. O Brasil está incluso e, dentro desse ranking, ocupou a 32ª posição.

Camila Araújo, sócia-líder do Centro de Governança Corporativa da Deloitte, explica que as nações mais desenvolvidas apresentam uma maior participação das mulheres em cargos de gestão. “Foram nações pioneiras e continuam dando exemplo ao mundo. Países como o Brasil, um dos últimos colocados na pesquisa, ainda têm um grande desafio pela frente, principalmente no amadurecimento da nova cultura de diversidade nos negócios e também no dia-a-dia dos cidadãos”, argumenta.

A diversidade dos conselhos no Brasil

Uma pesquisa a respeito dos avanços da governança corporativa no Brasil revelou uma pequena redução na participação de mulheres em conselhos de administração, de 41% para 38% em dois anos. O estudo “A caminho da transparência: a evolução dos pilares da governança corporativa”, foi realizado pela Deloitte em 2015.

“Embora a redução seja um ponto importante, devemos destacar que o número de conselhos de administração em empresas brasileiras aumentou e que, devido à baixa disponibilidade de mulheres conselheiras, naturalmente sua participação iria diminuir no universo total”, diz Camila Araújo. Em suma, por um lado, há uma profissionalização da

gestão nas empresas brasileiras, por meio da estruturação de mecanismos de governança, como conselhos e comitês – o que, destaca Camila, é muito positivo. “Por outro lado, notamos essa diminuição da diversidade nestes conselhos”, afirma.

No Brasil, há um Projeto de Lei, em tramitação no Congresso Nacional, que almeja aumentar a participação de mulheres para 40% das posições de conselhos até 2022, em empresas paraestatais e do Governo. De acordo com Camila, essa pode ser uma iniciativa importante neste sentido. Ela diz, no entanto, que a melhor forma de aumentar essa participação de maneira eficiente e sustentável pode ser por meio do fortalecimento da cultura de gêneros que, de certa forma, tem ganhado corpo.

“Acredito que, em pouco tempo, e por força das novas gerações que chegam ao mercado de trabalho, a discussão sobre gêneros deixará de existir naturalmente e os papéis profissionais se mesclarão. Temos executivas capacitadas, competentes e prontas para assumir essas posições”, afirma Camila Araújo. “Talvez seja o momento para demonstrar ao mercado que essa já é uma realidade no Brasil.”

Há mulheres no Conselho de Administração?

Em 2015 – 38% sim

Em 2013 – 41% sim

Proporção de assentos no Conselho ocupados por mulheres

1º Noruega 36.7%

2º França 29.9%

3º Suécia 24.4%

4º Itália 22.3%

5º Finlândia 22.1%

31º Brasil 6.3%

Fonte: Deloitte

(*) Para consultar as pesquisas citadas e outros estudos e dados da Deloitte, acesse: <http://www2.deloitte.com/br/pt.html>



Governança de dados ganha mais importância dentro das empresas

Esta não é uma realidade apenas das companhias de grande porte – qualquer negócio pode explorar dados de maneira inteligente

Os termos big data e analytics já perderam, há algum tempo, a alcunha de tendência. São, agora, realidade diária para muitas empresas – em algumas delas, inclusive, parte do modelo de negócios. A análise estratégica de imensos volumes de dados, aliás, cresce a um ritmo cada vez maior. Se, por um lado, essa análise se tornou uma atividade mais descentralizada e democrática, pelo maior acesso às ferramentas analíticas, por outro, o armazenamento de dados com a governança centralizada virou um imperativo.

“O conceito de COE [Center of Excellence – centros de excelência para governança de dados], que estabelece políticas de segurança, padrões de ferramentas e arquitetura de dados, constitui uma nova área dentro das empresas”, explica Marcia Ogawa Matsubayashi, sócia-líder da Deloitte responsável pelas soluções de Analytics. Segundo ela, o papel do CDO (Chief Data Officer) se faz necessário, à medida que as empresas se tornam “analytics-driven” – ou seja, têm, em seu modelo de negócio, a capacidade de armazenar e analisar grande volume de dados.

Essa não é uma realidade apenas das empresas de maior porte, de acordo com Márcia. “Veja, por exemplo, as empresas que já nasceram com o conceito de explorar dados. Elas foram start-ups algum dia, porém já nasceram ‘analytics-driven’”, diz ela. “Toda empresa poderá explorar dados de maneira inteligente. Hoje, a infraestrutura para armazenamento e análise é acessível para qualquer empresa.”

Quanto ao gerenciamento dessas informações, a executiva explica que, nas empresas que são “analytics-driven” e naquelas que valorizam o uso intensivo das informações, os Centros de Excelência em Analytics (COE) ficam abaixo do CEO. “Esse centro de excelência interage com outras áreas, tais como marketing, finanças e tecnologia”, declara.

Atuação conjunta para resultados melhores

O gerenciamento de grande volume de dados traz alguns benefícios diretos, tais como aumentar a eficiência das operações, mitigar riscos e fraudes e tornar as ações de marketing. “Outro grande benefício é a criação de novos modelos de negócios, através do uso intensivo de informações”, diz Márcia.

Além das áreas diretamente envolvidas, as companhias devem ter a preocupação de preparar e conscientizar seus funcionários para o uso destes dados. “A questão inicial é a conscientização do CEO da empresa. Ele precisa acreditar e promover a mudança. As empresas bem-sucedidas nesses programas têm o CEO como grande patrocinador da decisão”, explica.

Em seguida, é necessário identificar uma área, ou líder, que iniciará o processo. Pode ser área de marketing, riscos, finanças ou mesmo TI. “A TI sozinha não conseguirá promover a mudança: vai precisar de um parceiro de negócios”, alerta. O passo seguinte é construir pequenos projetos, rápidos e de grande impacto nos negócios que, segundo Marcia, farão “a roda girar”.

A partir destas pequenas conquistas, dissemina-se o conceito para a organização inteira. Como conclui Márcia: “Depois que os usuários veem valor nas soluções focadas em grandes volumes de dados, as ferramentas se proliferam dentro das estruturas organizacionais”.



Papel do Jurídico avança nas questões de governança

Devido ao atual panorama político e econômico, as empresas precisam contar ainda mais com o aconselhamento jurídico para reduzir riscos

As melhores práticas de governança corporativa estão diretamente ligadas à conformidade das empresas com regras e regulações, à busca pela transparência e à manutenção da confiança entre os públicos de interesse. Em cada um desses fatores, é essencial o papel da área jurídica.

Se o Brasil já é conhecido pelas constantes mudanças na legislação e pela complexidade nas questões tributárias, hoje, em função dos cenários político e econômico, os dirigentes das empresas precisam contar ainda mais com avaliação jurídica e todo o aconselhamento necessário para mitigar riscos. “O papel do jurídico deve ser reconhecido e essa área, envolvida em todos os processos da empresa, com vistas a garantir melhores resultados. Não só depois que os problemas acontecem”, alerta Cassandra Alcalde, especialista em Tax Controversy.

Em função da importância dos processos, deve haver uma estreita ligação entre as áreas jurídica, financeira e de recursos humanos. “São áreas mais dinâmicas, onde a legislação atua mais diretamente e que demandam maior atenção, sobretudo em função da tributação e dos processos trabalhistas”, destaca José de Carvalho Junior, sócio de Consultoria Tributária na Deloitte.

Para que seja devidamente integrada à empresa, a área jurídica precisa desenvolver uma postura proativa, equalizar a comunicação com outras áreas – tornando-a acessível – e ter visão ampla de negócios. “A falta de atuação, ou uma conduta errada, pode causar sérios danos a uma empresa. As cláusulas de contrato devem ser minuciosamente observadas: no processo de aquisição de uma companhia, por exemplo, deve-se identificar e avaliar contingências, de forma a definir até que ponto é vantajoso assumir determinados riscos”, explica Carvalho.

Tributos no topo da lista

Carvalho destaca que o maior custo das empresas hoje, sem dúvida, é com tributos. “Por isso, a necessidade vital de administrar tributos com acompanhamento próximo do Jurídico”. Neste contexto, explica-se o papel da área de Tax Controversy: “responder por temas tributários que geram controvérsia”, define Carvalho. Entram aqui litígios tributários, contingenciamento de processos tributários, administração de depósitos judiciais, contratos e honorários advocatícios. “O Jurídico deve observar se a posição é favorável, se as contingências estão sendo super ou subestimadas, pois estes resultados podem afetar seriamente o balanço da companhia”, alerta Cassandra.

Cassandra e Carvalho destacam que, por causa da crise, há a tendência de maior esforço de arrecadação por parte do Governo, e a área jurídica deve estar atenta a medidas nesse sentido. Como exemplo, citam a recente polêmica em torno da cobrança do ICMS, sobretudo no comércio eletrônico. Cassandra destaca, ainda, eventuais parcelamentos, inclusive a possibilidade de novo Refis no âmbito federal. “Diante das oportunidades de regularizar a situação financeira da empresa, deve-se analisar criteriosamente as condições e os processos em curso”.

“A área jurídica precisa defender o interesse das companhias, sempre dentro da legalidade. É necessário um acompanhamento tempestivo da legislação, pois a cada dia temos uma legislação tributária nova. Se a situação envolve risco, chame o jurídico. Para evitar problemas e saber até que ponto ir, sem comprometer a sobrevivência da empresa”, declara Carvalho.



Papel do gestor tributário cresce em sofisticação

A rotina do gestor tributário no Brasil hoje exige um perfil profissional multifacetado, com conhecimentos em diversas áreas

Transitar por diversos temas e áreas de negócios, atender ao rígido controle das autoridades fiscais e lidar com as contínuas mudanças do ambiente regulatório. A rotina do gestor tributário no Brasil envolve, cada vez mais, essas atividades — o que tem exigido para a função um perfil profissional multifacetado, com conhecimentos contábeis, financeiros, jurídicos e de gestão de riscos e processos.

Essa é uma das constatações do estudo “Termômetro tributário – Tendências e desafios do profissional de impostos no Brasil”, elaborado pela Deloitte a partir das respostas de 168 profissionais, dos quais 58% atuam na função de gerente. Das organizações participantes, um terço fatura mais de R\$ 1 bilhão por ano e 42% são de capital estrangeiro.

Como prioridades para os próximos dois anos, os profissionais entrevistados elencam a melhora da qualidade técnica da equipe (75%), a identificação de novas oportunidades de planejamento tributário (73%), o aumento da eficiência do compliance (59%) e o investimento em qualificação pessoal (52%). Metade indica que formar um sucessor está nos planos, o que sugere expectativas de promoção ou novos desafios.

Qual é o retrato desse profissional hoje? Entre as principais atribuições atuais, as de caráter técnico continuam à frente. Em primeiro lugar, empatadas com 79%, aparecem o atendimento a fiscalizações e a aprovação de decisões técnicas. As funções gerenciais vêm a seguir: contratação e demissão de pessoas (77%), aprovação de treinamentos (68%) e definição de metas (66%).

Com a necessidade cada vez maior de habilidades gerenciais (agora e em um futuro próximo) e a interação mais frequente com outras áreas, aumenta a cobrança por conhecimentos de gestão. “Os gestores da área tributária vêm buscando, continuamente,

uma melhor qualificação. Do total de entrevistados, 83% possuem pós-graduação ou mestrado em áreas como controladoria e finanças, direito tributário, contabilidade e gestão tributária, o que indica um perfil altamente capacitado”, destaca Marcelo Natale, sócio da área de Consultoria Tributária da Deloitte.

Aspectos do cotidiano

O estudo também aponta relativa estabilidade entre esses profissionais que, em geral, ocupam o cargo há mais de três anos nas empresas. O número médio de funcionários da área tributária das empresas caiu significativamente – de 23 na edição anterior do estudo para, na mais atual, 14. Os setores de comércio, construção e serviços de transporte e logística são os que têm mais funcionários ocupando cargos na área de gestão tributária.

“É importante notar que, em vários grupos empresariais, a área tributária é distinta das áreas contábeis e de compliance, apesar de elas serem tipicamente mais numerosas, pois o departamento Tributário desempenha um papel mais consultivo do que operacional”, complementa Marcelo Natale.

O estudo destaca a complexidade técnica da legislação como um dos desafios que mais aumentou para os gestores tributários. Em seguida, estão os aspectos relacionados ao tema de gestão de pessoas – necessidade de treinamento e de contratação de recursos externos. Esses indicadores reforçam a importância de investir em treinamentos para que os profissionais possam lidar com esse cenário tributário.



Novas tecnologias exigem integração à estratégia de negócios

Estudo aponta as principais frentes tecnológicas que devem impactar o universo corporativo nos próximos dois anos

O avanço da tecnologia impacta modelos de negócios e a natureza da demanda no mundo todo – levando mercados inteiros a se transformarem, às vezes, em uma velocidade difícil de acompanhar. Neste cenário, o papel do CIO (Chief Information Officer) ganha ainda mais relevância.

Frente a esse movimento vertiginoso, é do CIO a responsabilidade de identificar as tendências e definir estratégias para elas antes que se tornem realidades – e seja tarde demais para alcançá-las. “Os CIOs precisam liderar esses projetos. É preciso encontrar novas abordagens para criar valor real para o negócio, sempre avançando a partir das realidades de hoje”, diz Claudio Soutto, sócio da área de Consultoria em Tecnologia da Deloitte.

Muitas dessas tendências, aliás, devem se concretizar já a partir de 2016. É o que mostra o estudo “Tech Trends 2016 - Innovating in the Digital Era”, sétima edição de uma série especial elaborada pela Deloitte. A publicação traz as principais frentes tecnológicas que devem impactar os negócios nos próximos dois anos.

Impactos nas transações online

A confiança vem se tornando um termo definitivo, também, na evolução dos negócios que ocorrem online. Há, inclusive, um novo conceito nesse contexto: o de blockchain, termo em inglês que define a democratização da confiança na rede.

As transações digitais caminham para se tornar o padrão da economia global. Muitas delas, porém, dependem de instituições tradicionais e são geridas e certificadas de forma ineficiente, aponta o conteúdo do estudo. O blockchain permite a distribuição da contabilidade e a elaboração de contratos inteligentes, possibilitando às organizações redefinir a forma como o valor é trocado entre as partes – estimulando novas abordagens à gestão de ativos, fidelidade dos clientes, prontuários médicos eletrônicos, pagamentos internacionais e muitos outros cenários.

Outras tendências

O estudo aponta, ainda, novos horizontes para a realidade virtual e a realidade aumentada. Uma vez que o futuro das soluções móveis depende cada vez mais dos wearables (dispositivos que podem ser vestidos), tanto realidade virtual quanto aumentada – atreladas a esses dispositivos – têm potencial para reformular processos de negócio e a experiência dos clientes. A evolução da interação, que antes se resumia a apontar, clicar e digitar, hoje abrange novos comandos, como tocar, deslizar e falar. Com a interação intuitiva, o gesto, o humor e o olhar passam a ter um espaço importante.

No caso da Internet das Coisas, deve haver uma mudança de perspectiva. Seu valor não será mais mensurado de acordo com a quantidade de sensores instalados ou o número de novos dispositivos conectados – mas no potencial disruptivo de reinventar processos e reescrever negócios, governo e sociedade. As organizações mais evoluídas já controlam esse potencial por abordagens inovadoras.

O estudo aponta ainda, além desses três tópicos, o impacto social das tecnologias exponenciais, o risco cibernético, a reinvenção do core dos sistemas, as plataformas autônomas e a importância de empregar a TI na velocidade certa.

As empresas brasileiras, em diferentes estágios de maturidade, podem observar com atenção essas novas realidades para analisar se as ações que adotam estão alinhadas com tendências globais e, se preciso, redefinir suas prioridades. “Definir, avaliar e mensurar os benefícios obtidos por meio de novas tecnologias ainda é um grande desafio”, avalia Claudio Soutto.



Ativismo de acionistas exige novos caminhos para o diálogo

O maior engajamento é visto como positivo, acompanhado de uma tendência internacional de aperfeiçoamento das práticas de governança

Faz algum tempo, dois termos que guardavam pouca relação entre si passaram a ser ouvidos lado a lado com frequência no ambiente de negócios: ativismo e mercado de capitais. A crise internacional, que, desde 2008, provoca turbulência e frequentes quedas nos mercados acionários, vem estimulando uma nova postura por parte dos investidores.

Mais assertivos e atuantes, eles agora não se contentam só em acompanhar os números, o desempenho e as estratégias já definidas das empresas nas quais aplicam recursos financeiros. Querem também – além de dados e informações para monitorar e fiscalizar a operação – participação efetiva e capacidade de influenciar os rumos do negócio.

O maior engajamento é visto como um movimento natural e positivo, acompanhado de uma tendência internacional de aperfeiçoamento das práticas de governança corporativa, mas, pelo lado das empresas, é preciso muito preparo para se adequar a essa nova realidade. As áreas de relações com investidores (RI) e os conselhos de administração – interlocutores naturais de acionistas sedentos por maior protagonismo – são as estruturas mais expostas dentro desse cenário e precisam estar bem ajustadas para fazer frente às novidades.

Bruce Mescher, sócio da área de Auditoria da Deloitte, avalia que os profissionais de RI e dos conselhos de administração devem puxar a fila na hora de desenvolver ações, formas e instrumentos adequados de atendimento a um público cada vez mais exigente e sofisticado em suas demandas.

“Esse ainda é um fenômeno relativamente novo no Brasil”, afirma Mescher. “Para lidar bem com o ativismo, é preciso construir estratégias que levem em conta os diferentes níveis de engajamento, os objetivos e a atuação dos investidores, assim como é importante saber se eles têm horizontes de longo ou curto prazo. Esse trabalho cobra uma permanente interação entre o RI e os componentes do conselho de administração.”

Maiores participação

Ativistas não vêm com manual de instruções. Há, no entanto, aspectos da governança corporativa que precisam ser aprimorados para que o diálogo e a relação com eles sejam saudáveis e construtivos. Nesse sentido, há a necessidade de entender profundamente a base acionária da empresa. Conhecendo os investidores que compõem essa estrutura – quem são eles, seu histórico de atuação nas organizações e o que pretendem –, as empresas podem montar estratégias e respostas preventivas a possíveis investidas ativistas.

O ativismo, considerado aqui no sentido da busca por maior participação na vida da empresa – algo que pode ser praticado quando se indica, por exemplo, componentes para os conselhos fiscal e de administração –, ainda é visto com uma dose de estranhamento por muitas organizações.

O recomendável, no entanto, é que se altere essa percepção. Com inúmeros investidores possuindo suas ações, as companhias de capital aberto podem, se souberem interpretar adequadamente o que pretendem seus acionistas, aprender muito, avançando em governança e, com isso, no tratamento a ativistas.



Risk sensing: momento atual requer atenção aos riscos emergentes

Diante de desafios que afetam diretamente a forma de conduzir seus negócios – instabilidade econômica, mercados em transformação, novas demandas regulatórias e avanços tecnológicos velozes –, as empresas têm procurado desenvolver ou fortalecer rapidamente as capacidades de detecção de riscos.

Em função da realidade atual e da necessidade de otimizar recursos, os gestores têm direcionado esforços para monitorar e controlar seus riscos mais evidentes, considerados de alta vulnerabilidade, deixando em segundo plano os riscos emergentes.

Alex Borges, sócio de Consultoria em Gestão de Riscos da Deloitte, alerta: “Os riscos emergentes têm nível de vulnerabilidade mais baixo, mas podem se transformar em riscos potenciais rapidamente, em função da falta de conhecimento ou de análises mais detalhadas quanto à velocidade e capacidade de influência na gestão, o que pode acarretar grandes impactos na gestão dos negócios.”

Cultural organizacional

A discussão, portanto, deve se concentrar em como detectar, identificar e reagir rapidamente aos riscos emergentes. “Hoje, pela nossa experiência, de três reuniões de Conselhos de Administração, em pelo menos uma delas já se discute a necessidade de identificar riscos emergentes e melhor responder sobre seu impacto na reputação, antecipando-se para minimizar eventuais crises”, explica Borges.

O objetivo principal da detecção de riscos é identificar e demonstrar riscos dentro das organizações, para que todos tenham a mesma visualização. Além de contar com um sistema de monitoramento e detecção eficaz, este processo deve envolver toda a cultura organizacional.

Velocidade na resposta

O maior questionamento hoje é: em qual velocidade as empresas estão conseguindo responder aos riscos, em especial, os emergentes?

A Deloitte realizou recentemente, em conjunto com a Forbes Insights, uma pesquisa global sobre detecção de riscos. Foram ouvidos 155 executivos de grandes organizações, com faturamento de pelo menos US\$1 bilhão. No geral, cerca de 80% dos executivos declararam usar ferramentas de detecção de riscos, voltadas para as áreas financeira (70%), de compliance (66%), operacional (65%) e, menos frequentemente, estratégica (57%).

“Houve uma evolução muito grande no controle dos riscos financeiros. O caminho é buscar esses mesmos mecanismos para mensurar e minimizar a exposição aos riscos emergentes: principalmente os operacionais, de regulamentação e estratégicos”, indica Borges.

As empresas buscam processos robustos que, no mínimo, contemplem seis fatores:

1. Como identificar riscos;
2. Como avaliar e criar cenários para mensurar riscos;
3. Como criar mecanismos de resposta;
4. Como implementar e desenvolver controles de risco;
5. Como monitorar e avaliar esses riscos;
6. Como garantir sustentabilidade e constante melhoria no processo.

Detecção de risco *(Risk sensing)*

O estado evolutivo da arte

 Turbulência econômica

 Exigências regulatórias

 Evolução do mercado

 Transformação tecnológica

Estes fatores continuarão a criar disrupturas no modo de fazer negócios e na dinâmica das indústrias. As capacidades de *risk sensing* ajudarão as empresas a se prepararem para essa nova era.

 <http://www.deloitte.com/risksensing>



As multilatinas e sua estratégia de internacionalização regional

Revisão das estratégias deve considerar expansão para países do continente, principalmente no setor de serviços

Os desafios do cenário econômico e de negócios atual, que incluem a alta do dólar, o arrefecimento da demanda chinesa por commodities e o desaquecimento do mercado brasileiro, têm estimulado as empresas locais a rever sua estratégia de negócios e buscar novos horizontes, deixando, assim, de centrar esforços somente no País ou em um único mercado no exterior. Para trilhar esse caminho, acabam aprimorando, direta ou indiretamente, a sua estrutura de governança corporativa e garantindo maior competitividade.

O estudo da Deloitte “Como se Tornar uma Multilatina – Principais Fatores para uma Atuação Regional na América Latina”, recém-lançado, mostra que os países latino-americanos podem representar um caminho de internacionalização, com novas oportunidades às empresas que aceitarem o desafio de estruturar seus negócios e redefinir o ritmo de crescimento para o longo prazo.

“A proposta é que as empresas brasileiras invistam em um planejamento contínuo, diversificando as oportunidades e os riscos, e que não se limitem a reduzir custos para ganhar competitividade”, esclarece Anselmo Bonservizzi, sócio da área de Consultoria Empresarial da Deloitte.

Seguindo a metodologia do estudo, as empresas da América Latina são classificadas pela forma como conduzem seus negócios:

- **Latinas locais:** empresas cujas operações estão restritas a um único país latino-americano;
- **Multilatinas:** empresas que atuam em vários países latino-americanos, mas não têm operações significativas fora da região;
- **Latinas globais:** empresas que atuam em vários países e geram receitas significativas fora da região.

A força das multilatinas

O estudo da Deloitte mostra que, dependendo da área de atuação da empresa e de seus objetivos, tornar-se uma multilatina faz muito mais sentido do que buscar o sucesso internacional como latina global. Muitas multilatinas:

- Operam em setores de serviços (tais como varejo e transportes), que tendem a ser mais locais ou regionais por natureza;
- Tendem a favorecer o crescimento orgânico (expansão dos negócios da própria empresa, com incremento da produção e de suas vendas), porque os novos países onde estão entrando com mais força se assemelham a seu mercado interno, permitindo-lhes aproveitar seus conhecimentos existentes e o reconhecimento da marca.

“Tornar-se uma multilatina pode ser um caminho de crescimento distinto e uma meta final por si só – não apenas um degrau ou um prêmio de consolação para empresas não suficientemente maduras para se tornarem latinas globais”, destaca Omar Aguilar, líder de Consultoria em Estratégia e Operações da Deloitte para a Região das Américas, e um dos autores do estudo.

Globais e multilatinas: atenção às diferenças

- As multilatinas fazem cerca de 38% menos aquisições do que as latinas globais e usam o modelo de joint venture com frequência 77% menor;
- Para as multilatinas, os esforços de expansão tendem a se concentrar em países similares ao seu;
- As multilatinas têm, em média, apenas 25% de conselheiros independentes. As latinas globais têm 56%;
- 47% das multilatinas têm apenas ações com direito a voto, em comparação com 79% das latinas globais;
- 94% das multilatinas têm familiares no conselho de administração e 56% delas têm familiares envolvidos na gestão operacional.



Compliance: mais proteção à empresa, maior garantia ao investidor

Revisão das estratégias deve considerar expansão para países do continente, principalmente no setor de serviços

O noticiário mostra, quase que diariamente, ações mais efetivas e maior rigor dos órgãos de fiscalização e investigação no País em relação a situações de não aderência a padrões esperados de boa conduta corporativa, bem como recentes acordos selados de leniência e delações envolvendo empresas.

“O mercado tem visto uma aplicação clara das penalidades. Em contrapartida, as empresas têm trabalhado fortemente na prevenção à fraude e na investigação de denúncias. Há uma cobrança efetiva, por parte dos administradores, para evitar que esses riscos se perpetuem. Esse movimento é positivo para o Brasil e, superado este momento de crise econômica e política, certamente o cenário será ainda melhor”, esclarece Ronaldo Fragoso, sócio-líder da área de Consultoria em Gestão de Riscos da Deloitte.

José Paulo Rocha, sócio da área de Financial Advisory e à frente da linha de serviços forenses da Deloitte, destaca o bom trabalho dos órgãos responsáveis em conduzir processos investigativos, envolvendo tanto pessoas físicas quanto jurídicas, e reforça a importância de continuidade, olhando para o longo prazo.

Segurança ao investidor

O compliance existe para assegurar que as regras estão sendo cumpridas e garantir a aderência às regulamentações. É uma importante medida de prevenção: a companhia mostra ao mercado que está cumprindo o seu papel, o que gera segurança. “A ausência do compliance aumentaria o risco, do ponto de vista de quem investe. Este amadurecimento do compliance assegura um pagamento mais favorável aos investimentos feitos no Brasil”, pondera Rocha.

O grande desafio do compliance hoje, na opinião dos dois executivos, é conciliar a urgência da necessidade de correção – em função do cenário atual –, e o fator cultural. Existe o questionamento: como mudar, rapidamente, práticas utilizadas por anos dentro das empresas?

A legislação vem mostrar justamente o que é permitido ou não, obrigando a rápida revisão de processos. Os consultores orientam que, em função deste rigor, as empresas, em processos investigativos, devem ter a postura de acatar a investigação, reconhecer suas limitações e cooperar com o processo.

“As boas práticas de governança nos dizem hoje que, quanto mais transparente, colaborativa, franca e aberta for a empresa, melhor. Isso tem, do ponto de vista do legislador e do investigador, uma resposta muito positiva”, argumenta Rocha.

Imagem e reputação

Fragoso explica que a maioria das empresas no Brasil vem atuando bem, em menor ou maior grau, no momento da crise, ou seja, quando os riscos de imagem e reputação já se materializaram. Porém, precisam se comprometer em estruturar e corrigir processos, antes que seja tarde demais. “Há uma preocupação muito grande, principalmente entre as empresas de maior projeção, quanto a eventuais danos à sua reputação. Quanto maior a exposição, maiores os reflexos de uma eventual crise em relação ao mercado. Trata-se, hoje, de uma questão de sobrevivência”, finaliza Fragoso.

Crise de confiança

A pesquisa “A Crisis of Confidence”, realizada pela Forbes Insights em nome da Deloitte, ouviu 317 executivos de todo o mundo, no final de 2015, para captar como eles têm reagido às ameaças e trabalhado na prevenção de riscos, destacando, sobretudo, o papel do compliance. Conforme as respostas, 76% deles acreditam que a sua empresa tem as capacidades necessárias para lidar com uma crise instalada, mas apenas 49% dizem que elas estão efetivamente preparadas para situações como esta, com monitoramento e processos eficazes para detectar problemas.

A Deloitte refere-se a uma ou mais entidades da Deloitte Touche Tohmatsu Limited, uma sociedade privada, de responsabilidade limitada, estabelecida no Reino Unido (“DTTL”), sua rede de firmas-membro, e entidades a ela relacionadas. A DTTL e cada uma de suas firmas-membro constituem entidades legalmente separadas e independentes. A DTTL (também chamada “Deloitte Global”) não presta serviços a clientes. Consulte www.deloitte.com/about para obter uma descrição mais detalhada da DTTL e suas firmas-membro.

© 2016. Deloitte Touche Tohmatsu. Todos os direitos reservados.