



Governança Corporativa

Conteúdos para tomadores
de decisão

Série II – Junho de 2016 a Fevereiro de 2017

Introdução

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 no portal Estadão, no período de junho a dezembro de 2016.

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 a página **“Estadão Projetos Especiais”** no **portal Estadão** ou o **website da Deloitte**.

Novos conteúdos da Deloitte são inseridos quinzenalmente no portal Estadão.

Acompanhe.

ESTADÃO | POLÍTICA | ECONOMIA | INTERNACIONAL | ESPORTES | SÃO PAULO | CULTURA | MAIS | SERVIÇOS | OUÇA AS RÁDIO

ESTADÃO PROJETOS ESPECIAIS | Deloitte | COMPARTILHE

Publicidade

Qual o valor da governança para sua empresa?

Publicidade

COMPARTILHE

Deloitte

Inscreva-se para mais conteúdos e soluções em governança corporativa.

Clique aqui >

Publicidade

COMPARTILHE

Segurança Cibernética vai muito além de TI

GOVERNANÇA CORPORATIVA

COMPARTILHE

Mais confiantes, empresas pretendem captar recursos em 2017

Sumário de artigos

Série II – Junho a Dezembro de 2016

- 41.** Inovações digitais aceleram reestruturação organizacional
- 42.** Nova versão da norma de gestão ambiental estimula abordagem estratégica para sustentabilidade
- 43.** Transformação digital traz a oportunidade de inovar e repensar o negócio
- 44.** Gestão de crise e reputação: o caminho para a preparação efetiva
- 45.** Millennials: agentes de mudança nas organizações
- 46.** Desafios do setor de saúde reforçam papel do compliance
- 47.** Implantação do IFRS 9 vai além dos padrões contábeis
- 48.** Educação Corporativa: motor da Governança, em qualquer cenário
- 49.** Cenário de mudanças evidencia papel estratégico da Auditoria Interna
- 50.** Governança em TI: grande aliada ao crescimento sustentável das corporações
- 51.** Transformação digital e IoT: sucesso depende de alinhamento de frentes internas
- 52.** Objetivos de Desenvolvimento Sustentável passam a integrar planejamento estratégico das empresas
- 53.** Empresas definem prioridades e práticas de gestão para 2017
- 54.** Mais confiantes, empresas pretendem captar recursos em 2017
- 55.** Segurança Cibernética vai muito além de TI
- 56.** Tecnologias disruptivas abrem espaço para novos negócios
- 57.** Mapeamento e gerenciamento de riscos é essencial
- 58.** Blockchain e identidade digital: eficiência e redução de custos na indústria financeira
- 59.** Ferramentas integradas garantem maior eficiência de gestão
- 60.** Auditoria interna conquista abrangência nos temas estratégicos

As inovações do mundo digital têm influenciado e modificado substancialmente as estratégias de gestão de talentos, assim como toda a concepção de estrutura organizacional nas empresas – um movimento que incide cada vez mais também sobre a construção de modelos de governança.

O impacto das tendências digitais nesse campo foi um dos destaques da edição 2016 do estudo “Tendências Globais de Capital Humano: A Nova Organização – Conceitualmente Diferente”, realizado pela Deloitte, que aponta dez grandes tendências para a área de Recursos Humanos, a partir da participação de mais de 7 mil líderes de RH e de outras áreas de negócio em todo o mundo. No Brasil, participaram 378 executivos.

Em resposta à disruptura provocada pela tecnologia digital, aos novos modelos de negócios e às modificações do perfil da força de trabalho, 92% dos líderes e dos gestores de RH identificaram que necessitam reestruturar suas organizações para se adequarem às demandas globais. E apenas 14% dos executivos acreditam que suas empresas estão preparadas para efetivamente fazer essa reorganização.

A pesquisa também indicou claramente que as empresas estão revisando suas estruturas organizacionais, a fim de se tornarem mais ágeis, colaborativas e focadas no cliente. Entre todos os pesquisados, pela primeira vez, aproximadamente metade (45%) afirmou que suas empresas estavam passando por um processo de reestruturação.

Apesar da intenção manifestada, apenas 21% dos executivos de negócios e de RH se dizem preparados para construir equipes multifuncionais, e apenas 12% entendem o modo com que as pessoas trabalham em conjunto atualmente. “Como uma organização precisa manter seu ritmo e, ao mesmo tempo, encontrar a agilidade necessária para envolver seu ecossistema, passa a ser essencial empoderar equipes, desenvolver metodologias de gerenciamento modernas e propor estruturas de liderança novas e inclusivas, como forma de se reinventar. O objetivo final é inovar para competir e prosperar”, diz Roberta Yoshida, sócia de Consultoria em Gestão de Capital Humano da Deloitte Brasil.

Em uma leitura específica para o Brasil, Roberta afirma que “a estrutura organizacional é vista como extremamente importante, em linha com a importância dada a essa tendência globalmente. Em segundo lugar, os brasileiros aferem igual importância à liderança e ao aprendizado, seguido pela cultura”.

Com base nessas tendências, os modelos de liderança estão mudando e as organizações estão desconstruindo a clássica gestão das pirâmides, sistema hierárquico que vigorou por décadas. “A realidade no Brasil acompanha o ritmo acelerado das mudanças, reais e inovadoras, e o progresso que está acontecendo em um movimento global”, diz Roberta Yoshida.



Nova versão da norma de gestão ambiental estimula abordagem estratégica para sustentabilidade

Um sistema eficaz nesta área pode gerar diversos benefícios para as empresas



Uma gestão vulnerável na área ambiental pode se transformar em um risco potencial para as organizações. Cenários de crise e de grandes mudanças atreladas a questões ambientais podem se materializar nos próximos anos, caso não sejam mapeados e definidas ações efetivas.

Por outro lado, um sistema de gestão ambiental eficaz pode gerar diversos benefícios, traduzidos em maior competitividade no mercado, segurança nas operações, oportunidades de negócio, imagem positiva diante de públicos de interesse e, sobretudo, na preservação dos recursos naturais.

A nova versão da norma de Sistema de Gestão Ambiental – SGA (ABNT NBR ISO 14001), lançada em outubro de 2015, traz uma abordagem mais estratégica do tema, fomentando nas organizações a identificação de ameaças e oportunidades aos negócios e gerando alta sinergia do SGA com a gestão de crises.

Karla Costa, gerente da frente de soluções de Sustentabilidade da Deloitte, explica que as empresas têm até outubro de 2018 para fazerem essa transição e obterem a certificação da norma, que não é obrigatória, mas extremamente recomendada. “Em função do momento de instabilidade econômica, é natural que as empresas posterguem suas ações para adequação à nova estrutura da norma, quando, na verdade, deveriam inserir essa abordagem de gestão ambiental integrada ao seu planejamento estratégico o quanto antes”, alerta.

Estratégia de negócios

“Trata-se de uma tendência. Os frameworks de sustentabilidade vêm trazendo a abordagem de gestão de riscos para a área ambiental e as organizações precisam endereçar essas questões em sua estratégia empresarial”, complementa Rodolpho Simas, também gerente de soluções de Sustentabilidade da Deloitte.

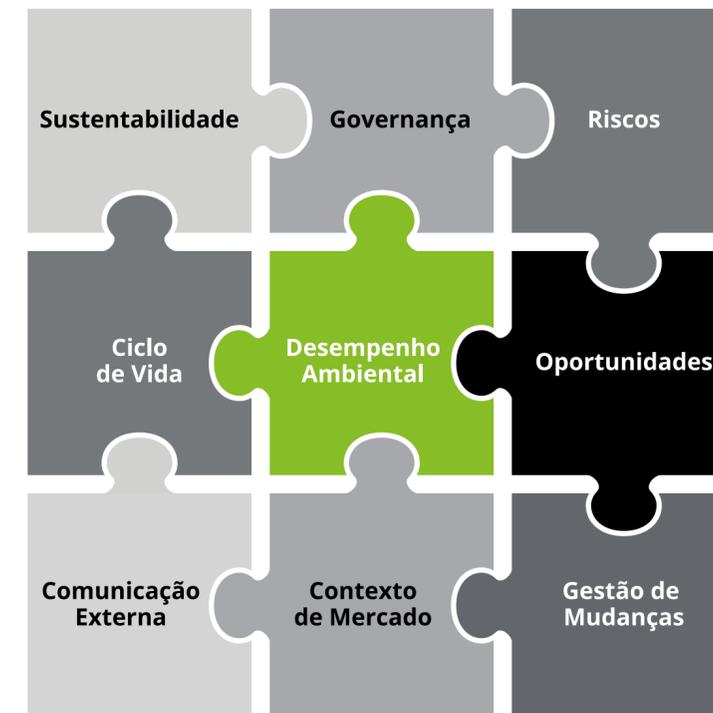
Na visão de Karla e Simas, as empresas têm hoje o desafio de entender e incorporar as necessidades e expectativas dos seus públicos (clientes, comunidade, fornecedores, reguladores, investidores, empregados etc.) ao escopo do seu sistema de gestão ambiental. “É preciso compreender quais são as expectativas deles no âmbito ambiental, conciliando-as com todos os fatores relevantes para o negócio”, explica Simas.

O processo de comunicação externa, que também ganhou espaço nessa nova versão da norma, deve ser estabelecido e vinculado às partes interessadas. “De fato, muitas iniciativas recentes vêm sendo implementadas nas organizações com esse viés, como é o caso de ferramentas como o Canal de Denúncias e a Ouvidoria, reforçando a aderência dessa nova abordagem às práticas de mercado”, pondera Karla.

Comprometimento da liderança

Um tema inovador tratado nesta regulação refere-se ao papel da governança corporativa. A liderança e o seu comprometimento com a eficácia do sistema de gestão ambiental, associados à prestação de contas e a um modelo de política e objetivos ambientais compatíveis com o direcionamento estratégico e o contexto da organização, trazem mais robustez e efetividade ao SGA, na visão dos especialistas da Deloitte.

A nova norma trouxe também o conceito de ciclo de vida e uma abordagem diferenciada sobre ameaças e oportunidades, visando garantir que aspectos ambientais sejam levados em consideração desde o seu desenvolvimento até o fim da vida útil do produto. “As empresas precisam desenvolver um sistema de gestão ambiental considerando toda a sua cadeia de valor”, conclui Simas.

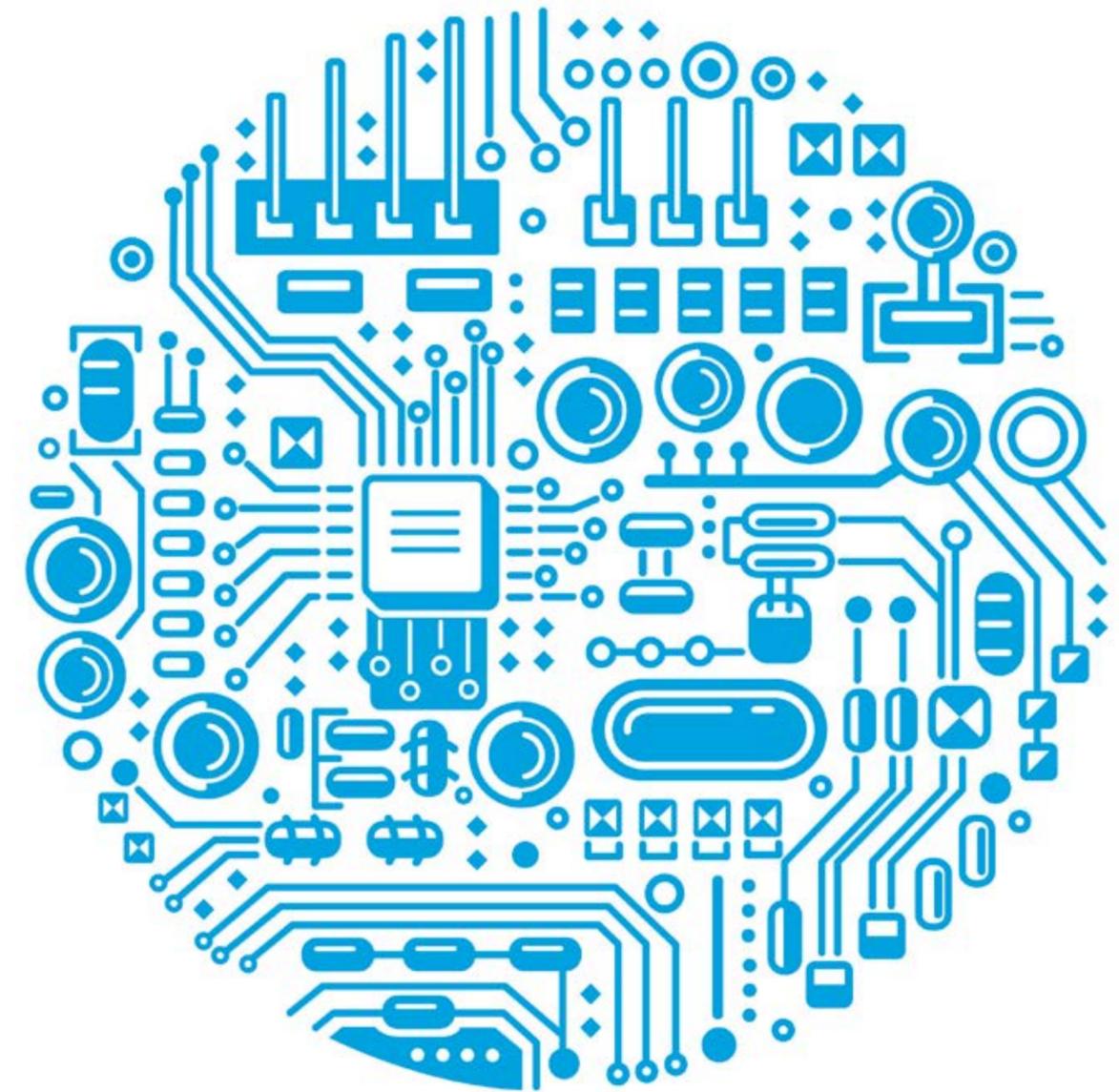


A gestão ambiental ganha, cada vez mais, posição de destaque na dinâmica complexa entre a governança corporativa e a gestão de riscos

Para conhecer as pesquisas divulgadas pela Deloitte sobre sustentabilidade, bem como outros estudos e dados da consultoria, acesse: www.deloitte.com.br.

Transformação digital traz a oportunidade de inovar e repensar o negócio

Mudanças deverão adicionar valor à forma como as empresas operam hoje e até criar novos modelos de atuação



Em um cenário de crise, o grande diferencial das empresas pode estar justamente no investimento em inovação tecnológica, com o objetivo de reduzir custos, aumentar a produtividade, melhorar a rentabilidade e construir um melhor posicionamento no mercado.

“Em momentos assim, os executivos são obrigados a repensar seus negócios, e a transformação digital pode ajudá-los nesse desafio. É essencial que as organizações inovem e se reinventem, para competir e prosperar”, declara Carla Rocha, sócia de Consultoria em Tecnologia da Deloitte.

A executiva, baseada no escritório da Deloitte no Rio de Janeiro, explica que vivemos hoje um ambiente “disruptivo” – referindo-se às inovações que, por um lado, oferecem produtos mais acessíveis e criam um novo mercado de consumidores, mas, por outro, desestabilizam empresas consideradas líderes até então.

“Como exemplos da transformação digital, destacamos tecnologias e abordagens como a Internet das Coisas (IoT) e o Analytics, que já estão atingindo um estágio de maturação suficiente para serem adotadas em larga escala nos próximos anos”, revela Carla, que ressalta que essas tendências deverão transformar a operação das empresas, seja no relacionamento com clientes ou nos processos e serviços. E exemplifica: “uma empresa de equipamentos pesados pode utilizar as tecnologias de IoT para monitorar o status em tempo real de suas máquinas e, por meio do cruzamento de informações (Analytics), pode prever o melhor momento de realizar uma manutenção, aumentando a disponibilidade e a vida útil de seus equipamentos”.

Informação: combustível das empresas

“Muitos dizem que os dados são o novo petróleo, porém, precisam de tratamento especial para serem transformados no combustível das

empresas, que é a informação”, conta Carla. “É justamente na falta desse tratamento que muitas iniciativas de Analytics nas empresas acabam fracassando”.

Uma pesquisa global com CIOs de 2015, publicada pela Deloitte University Press, demonstrou que, para 77% dos entrevistados, Analytics é uma abordagem que terá um impacto significativo nos próximos dois anos. “As empresas que obtêm maior sucesso em suas iniciativas nesta área são justamente as que encaram a definição de uma governança adequada, o saneamento e a padronização de suas bases de dados como uma iniciativa estratégica da companhia”, revela.

IoT: mundo de oportunidades

Carla Rocha conta que a conexão direta de objetos à internet abre um mundo de oportunidades na indústria, podendo adicionar valor à forma como as empresas operam hoje, ou até mesmo criar novos modelos de negócio. O grande valor é quando as informações são transformadas em ações melhoradas, impactando os processos. “Muitas empresas estão mudando seus modelos de negócio para, ao invés de fornecerem peças, oferecerem tempo de disponibilidade das peças, transformando uma venda (que acontece uma única vez), em um serviço com um fluxo de caixa mensal”.

No entanto, para possibilitar essas inovações, algumas mudanças podem ser necessárias nos sistemas centrais das organizações, especialmente naquelas que possuem um vasto legado tecnológico. Carla explica que, apesar de 77% dos entrevistados em pesquisa da Deloitte caracterizarem os investimentos em sistemas centrais como médios ou altos, apenas 47% acreditam que esses sistemas podem ter impacto significativo em seu negócio no futuro próximo. E alerta: “esses sistemas podem determinar a sobrevivência de uma empresa

e, por isso, é essencial investir na sua revitalização, porque as startups que entram agora no mercado podem focar seus esforços em desenhar um processo otimizado, que já considera inovações tecnológicas em sua essência, oferecendo, assim, grande vantagem competitiva frente aos concorrentes”.

Este tema foi tratado no estudo “Tech Trends 2016 – Inovando na Era Digital”, da Deloitte, que aponta as grandes tendências para a área de Tecnologia da Informação, com a participação de líderes de TI e de outras áreas de negócio. Acesse este e outros estudos da Deloitte em www.deloitte.com.br.

Gestão de crise e reputação: o caminho para a preparação efetiva

No cenário atual de instabilidade, é preciso
olhar o assunto com ainda mais atenção



As melhores práticas de governança corporativa definem a gestão de crises como importante componente de proteção à imagem e reputação das empresas. Nos dias atuais, o cenário de instabilidade tem exigido um olhar ainda mais atento ao tema. Torna-se vital verificar constantemente se as empresas, por meio de seus altos cargos de gestão, mantêm-se preparadas, de fato, para identificar, responder e recuperar-se de cenários de crise.

“A alta administração é pressionada sobre resultados mensais, trimestrais, semestrais e anuais. Com isso, pode acabar não conseguindo identificar cenários e situações que iniciam uma crise. Neste contexto, vem a necessidade de uma estrutura multidisciplinar, altamente capacitada e focada na preparação e no monitoramento contínuo”, alerta José Pela Neto, gerente sênior da área de Consultoria em Gestão de Riscos da Deloitte e especialista em gestão de crises.

“A Crisis of Confidence”, estudo recente desenvolvido pela Deloitte em parceria com a Forbes Insights, aponta falhas corporativas na implementação de programas de gestão de crises, bem como na capacitação dos responsáveis por liderar as organizações nestes momentos críticos. “A pesquisa mostra a clara distância entre a sensação de estar preparado para enfrentar uma crise e realmente estar”, explica José Pela Neto.

Principais resultados da pesquisa:

- A maioria (76%) dos membros de conselhos de empresas ao redor do mundo acredita na habilidade de suas organizações para identificar e lidar com situações de crise. Porém, apenas 49% deles afirmam que suas organizações têm aptidão ou processos prontos para lidar com uma crise;

- Apenas 32% afirmam que as empresas já realizaram simulações de crises ou treinamentos neste sentido;
- Pontos mais vulneráveis, na visão dos executivos: reputação corporativa (73%), crimes cibernéticos (70%) e rumores e especulações (68%).

Conselho: papel de guardião

José Pela Neto alerta sobre a importância de capacitar e desenvolver executivos para a adequada manutenção de uma prática de gestão de crises, com foco no entendimento dos detalhes que a função demanda. “É importante manter linhas de comunicação ativas e recorrentes com o conselho de administração, que deve ter muita clareza sobre seu papel de principal guardião da reputação da empresa”.

Segundo ele, a reputação é um ativo difícil de ser mensurado. “Leva anos para ser construída (a reputação) e apenas instantes para ser impactada. Não só membros de conselho, mas todos os funcionários de uma empresa (principalmente os que possuem algum tipo de autoridade) devem protegê-la”, alerta.

Explica ainda que somente o conselho de administração pode e consegue engajar os tomadores de decisão corretos, estabelecer as bases para a formulação das estratégias de comunicação necessárias e definir o tom adequado a ser tomado. “O Conselho é o representante oficial dos acionistas e possui, além do foco de aconselhar a administração direta, autoridade para tal”.

Interação e preparo

A interação entre o conselho de administração e os líderes de gestão direta da empresa deve ser realizada de forma contínua e sistemática,

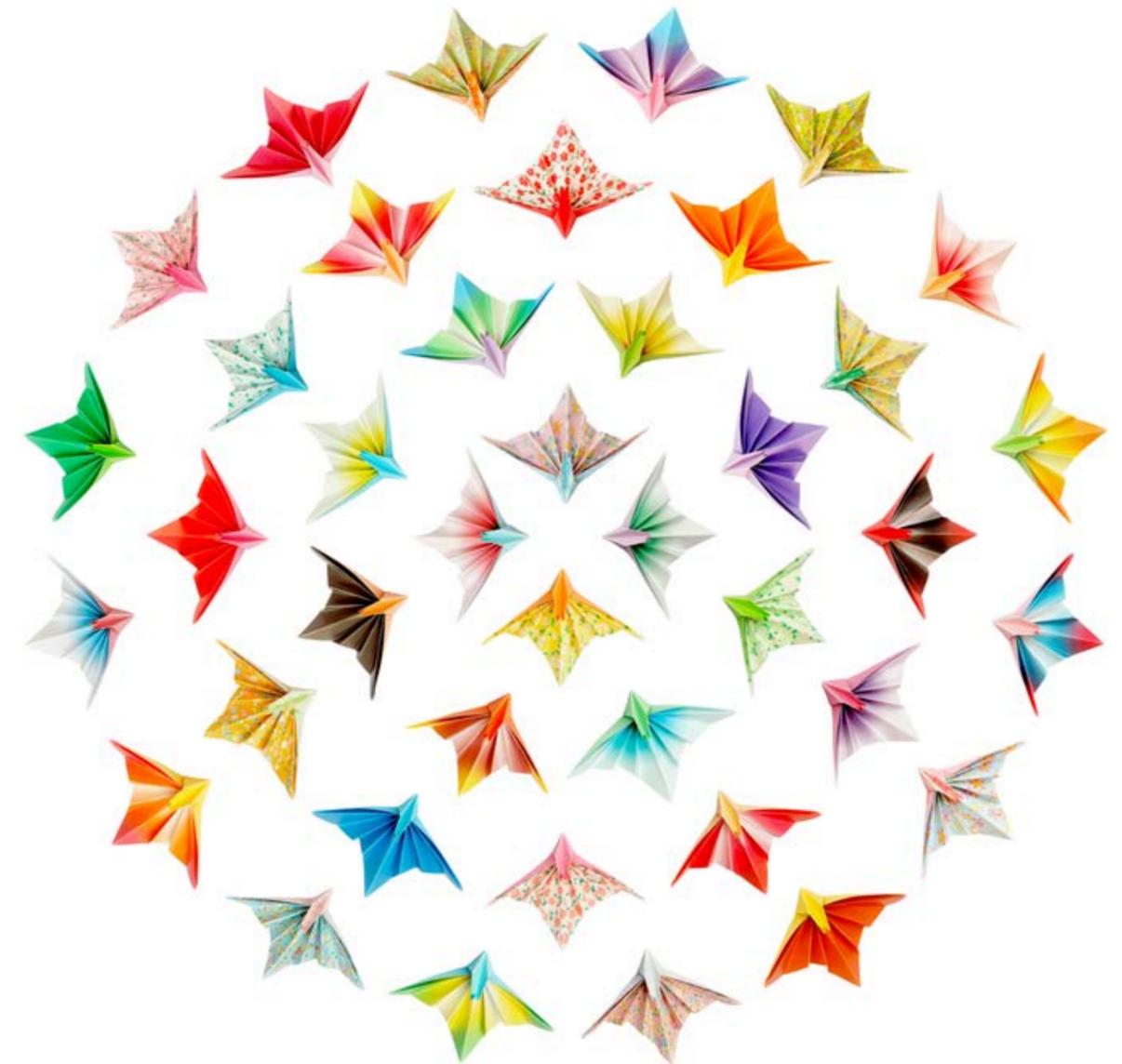
além de focalizada sobre os principais cenários de crise a serem monitorados. Assim, pode-se desenvolver uma clara visão sobre os preparativos a serem mantidos e acionados nessas situações.

“Existem alguns pontos fundamentais que identificam esses profissionais altamente especializados na gestão de crises, e ainda raros no mercado: são hábeis solucionadores de problemas, eficientes comunicadores, líderes de grupo e profundos conhecedores de metodologias e abordagens para lidar com situações extremas”, pondera José Pela Neto.

Para acesso completo a essa pesquisa, acesse [aqui](#).

Millennials: agentes de mudança nas organizações

Pesquisa aponta que 50% dos profissionais hoje são desta geração. Em 2020, acredita-se que eles serão 75% da força de trabalho



Diante de um ambiente de negócios cada vez mais dinâmico, é natural a necessidade de se ajustar rapidamente às mudanças e tendências. Novas tecnologias, globalização, mercado competitivo, instabilidade econômica e uma série de outros fatores exigem das empresas um olhar atento às suas melhores práticas de governança corporativa, o que inclui a gestão de pessoas.

Neste sentido, gestores de capital humano vivenciam o desafio de lidar com uma crescente geração de profissionais que, motivados e engajados, podem representar uma grande força de trabalho e diferencial às empresas. São os “Millennials”.

“Nascidos após 1982, estes profissionais têm hoje até 34 anos e podem ser importantes agentes de mudança nas organizações. São profissionais bastante comprometidos com seu trabalho quando se identificam com os propósitos da empresa e se adaptam muito facilmente a mudanças, o que hoje em dia é essencial”, destaca Renata Muramoto, sócia-líder da área de Talent da Deloitte.

A pesquisa global da Deloitte “The Millennial Survey 2016”, em sua quinta edição, mostra que 50% dos profissionais hoje são da geração Millennials. Em 2020, acredita-se que 75% da força de trabalho estará com estes jovens.

Retenção de talentos

Caso não encontrem nas organizações a satisfação de seus ideais, estes jovens buscam novos caminhos com muita facilidade. As empresas, portanto, precisam mudar a forma de conquistar a lealdade destes profissionais ou correm o risco de perder grande parte de seus futuros líderes.

Segundo a pesquisa, 44% dos Millennials (também conhecidos como Geração Y ou Geração da Internet) esperam deixar suas organizações atuais até 2018. O percentual cresce para 66% quando o período é ampliado para 2020.

E o que buscam os Millennials?

- Maior equilíbrio entre vida profissional e pessoal;
- Maior flexibilidade (75% dos jovens gostariam de poder trabalhar em suas casas ou outros lugares em que se sintam mais produtivos);
- Desenvolvimento de habilidades de liderança;
- Negócios mais focados nas pessoas (colaboradores, clientes e sociedade), nos produtos e no propósito;
- Mais tempo para desenvolver novos modelos de trabalho;
- Mais monitoramento e atenção por parte de seus líderes.

Via de mão dupla inspira lealdade

Antes, buscava-se a estabilidade, o salário. A mentalidade desta nova geração é outra e os líderes precisam estar preparados para compreender estas novas aspirações”, explica Renata.

Para a executiva, é necessário estabelecer um convívio, uma via de mão dupla que incentive o engajamento, o comprometimento e a lealdade. De acordo com a pesquisa, para 63% dos Millennials, suas habilidades de liderança não estão sendo completamente desenvolvidas.

Renata Muramoto relata a importância de sinalizar aos novos profissionais perspectivas de crescimento e oportunidades em cargos de liderança, com o devido preparo para assumir responsabilidades. “Deve-se estabelecer uma gestão mais participativa, mostrando a esta geração qual o propósito, o motor da companhia”.

Considerando o momento atual ela explica que as companhias devem mostrar aos seus profissionais que valorizam o aspecto humano, porém, necessitam também de margem para avançar no mercado, deixando claro que é necessário crescer, inovar, investir e competir. E finaliza: “ao pensar em lucro e gestão de pessoas, é preciso entender que um tema não está dissociado do outro”.

Para acesso à pesquisa “The Millennial Survey” 2016, bem como a outros estudos e dados da Deloitte, acesse: www.deloitte.com.br.

Desafios do setor de saúde reforçam papel do compliance

Programa de compliance deve ser robusto, com implementação flexível ao tamanho da empresa e atenção às melhores práticas de governança



O momento atual mostra-se extremamente desafiador para o mundo corporativo e exige olhar atento da gestão, sobretudo, nas empresas de setores como o de saúde, que vive um ambiente complexo, de risco e custo elevados, e sob rígidos padrões de governança e de administração nacional e internacional.

“Um programa de compliance robusto, com implementação flexível ao tamanho da empresa e adoção de medidas disciplinares, se faz necessário neste ambiente assistencial e administrativo da saúde no Brasil”, defende Gustavo Lucena, sócio-responsável pelo segmento de saúde da área de Riscos Empresariais da Deloitte.

Compliance na área de saúde significa garantir competência e conhecimento técnico e administrativo que permitam atendimento assistencial adequado com qualidade, humanizado, ético e com precisão dos custos por procedimento, destinado para o maior número de pacientes possível. Um conjunto de procedimentos e quesitos que devem estar presentes em hospitais públicos e privados.

Crescimento gera desafios

Segundo Lucena, o Brasil, em 2012, era o sexto colocado no ranking mundial dos mercados de equipamentos e produtos médicos e, em 2017, deve chegar ao quarto lugar, de acordo com dados da Abradilan (Associação Brasileira de Distribuição e Logística de Produtos Farmacêuticos). A somatória das empresas do segmento de saúde demonstrou um crescimento aproximado de 13% no último ano.

“Mesmo diante deste avanço, as empresas do segmento de saúde vivem hoje dificuldades administrativas, financeiras, legais e de imagem ocasionadas por fatores cruciais para seu desenvolvimento”, diz Lucena.

O especialista elenca os principais: sistema regulatório complexo, envelhecimento da população e maior acesso à saúde, alto custo da assistência (aquisição de produtos e medicamentos de última geração), estruturas pouco profissionalizadas em gestão e governança, questões éticas nas esferas assistencial e administrativa, falta ou pouca eficiência no planejamento e controle financeiro.

O executivo explica que, hoje, há médicos e enfermeiros bem treinados e atualizados na esfera assistencial, porém, pouco se tem investido em treinamento e capacitação nas atividades administrativas, financeiras e jurídicas, também importantes para garantir uma alta qualidade no atendimento assistencial do paciente.

Desta forma, as empresas não conseguem manter atendimento de boa qualidade, com alta capacitação, produtividade e uma gestão de custos que lhes permitam manterem-se saudáveis por longos anos.

“A solução está no ganho de eficiência operacional nos hospitais, nas clínicas e nos laboratórios. Está também na inovação da estrutura tecnológica, que deve integrar corpo clínico, centros cirúrgicos, centro de diagnóstico e laboratório com o corpo administrativo, reduzindo assim riscos de erro, desperdício, retrabalho e fraude, com a adoção de medidas disciplinares”, esclarece Gustavo Lucena.

Programa de Ética e Compliance inclui:

- Código de conduta;
- Mapa de riscos, contendo as exposições de descumprimento de leis e regulamentos;
- Implementação de mecanismos de monitoramento e auditoria independente;

- Programa de comunicação e treinamento interno e externo para fornecedores;
- Implementação do canal de denúncias com reporte independente ao Conselho de Administração ou Comitê de Ética;
- Implementação de medidas corretivas e punitivas adequadas.

Desafios do compliance na saúde:

- Incorporar corpo clínico no processo de gestão;
- Garantir transparência do atendimento ao paciente;
- Investir em capacitação;
- Promover a conscientização dos colaboradores, do corpo clínico e dos fornecedores a estarem em compliance;
- Dar ao responsável de ética e compliance a autoridade para corrigir os problemas que encontram;
- Contratar um líder de compliance capacitado para enfrentar crises;
- Ter um relatório de ética e compliance submetido às esferas mais altas de governança;
- Permitir denúncias anônimas;
- Conduzir diligências e auditorias internas;
- Contar com recursos financeiros e pessoas para investir em Ética e Compliance.

Para acesso às pesquisas da Deloitte e a outros conteúdos produzidos pela Consultoria, acesse www.deloitte.com.br

Implantação do IFRS 9 vai além dos padrões contábeis

Principais áreas envolvidas são Controles Internos, Gestão de Risco, Compliance, Controladoria, Relações com Investidores, Auditoria Interna, diferentes comitês e Conselhos



O IFRS 9 (International Financial Reporting Standards 9), que passa a valer a partir de 01/01/2018, traz muito mais do que novos padrões contábeis, mas a necessidade de rever toda a estrutura de governança, capacitando as áreas envolvidas para esta nova realidade.

Empresas de todos os setores e principalmente instituições financeiras que seguem os padrões contábeis internacionais devem implementar o IFRS 9. “Trata-se da maior alteração desde a criação do IFRS, motivada principalmente pela crise de 2008, em derivativos e ativos tóxicos, onde todos os stakeholders tiveram expressivas perdas que não puderam ser previstas”, explica Gilberto Souza, sócio da área de Mercado de Capitais da Deloitte.

Principais mudanças

O IFRS 9 propõe mudanças significativas em projeções de resultados, pagamento de dividendos e percepção de valor de mercado das empresas. Deve gerar impactos maiores nas instituições financeiras, considerando-se o efeito no volume e a volatilidade de provisões para perdas. Espera-se, ainda, que afete o índice de Basileia, que mede a relação entre o capital das instituições financeiras e os recursos emprestados.

Hoje, a contabilidade, através do CPC 38 (IAS 39), apura perdas incorridas. Com a nova norma, será necessário contabilizar também uma provisão para perdas esperadas.

“Deve-se determinar uma probabilidade de perda esperada nas suas transações e contabilizá-la da melhor maneira. Para isso, será necessário estabelecer métricas estatísticas de comportamento histórico do devedor. O gerenciamento da base de dados dos bancos passa a ser ainda mais fundamental”, argumenta.

Estrutura de Governança

Gilberto Souza explica os impactos da nova norma: “áreas como Tecnologia, Controles Internos e Governança Corporativa serão bastante afetadas. As unidades de Finanças, Controladoria e Relações com Investidores também estão nesta lista, tanto por conta do aumento dos requerimentos de divulgação impostos pela adoção do IFRS 9, quanto pelo maior grau de transparência nos princípios, organização e informações”.

Segundo ele, também são esperados o aumento de controles internos para validação do modelo adotado e análise dos resultados produzidos, seus impactos no patrimônio líquido, lucro, gestão de dividendos e projeções de resultados. Pode gerar impacto também na formação de preços, além da preocupação em manter o nível de qualidade dos dados.

“Ainda que não haja incremento nos níveis de inadimplência, é preciso quantificar adequadamente o risco. É necessário conhecer muito bem os clientes, sua carteira de crédito e contas a receber. Quanto melhor a empresa gerenciar seus riscos de crédito, menor o impacto nos dividendos e nas ações da companhia”, explica.

Como se preparar?

Embora a norma entre em vigor apenas em 2018, Gilberto Souza esclarece que a adaptação deve começar bem antes. “As informações financeiras, pela nova regra, devem ser divulgadas de forma comparativa: em relação ao menos a 2017. Sendo assim, as empresas já deveriam olhar hoje para estes dados, de forma a reunir indicativos que proporcionem esta comparação”.

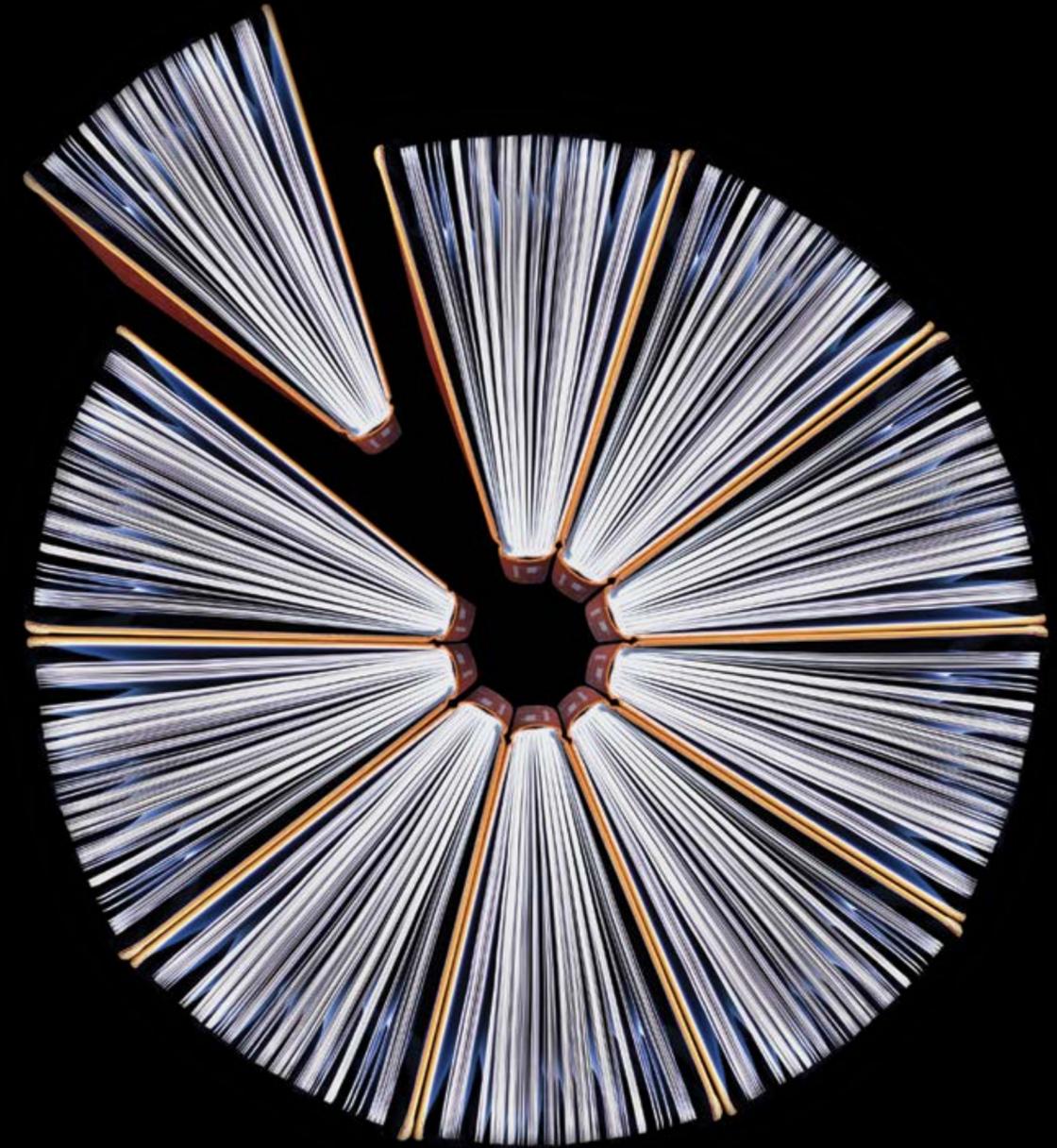
Para o consultor, este processo, em bancos, por exemplo, leva cerca de dois anos para ser realizado satisfatoriamente, dependendo do seu porte e complexidade.

10 aspectos a observar

1. Comunicação: informar e instruir todas as áreas envolvidas da empresa.
2. Gestão da base de dados
3. Gestão e desenvolvimento de modelos de crédito
4. Gerenciamento do projeto
5. Treinamento das áreas envolvidas
6. Política de divulgação ao mercado: informações ao investidor
7. Estratégia comercial: no caso dos bancos, poderá haver impacto nas taxas de juros, em função da gestão do risco de crédito. Deverão avaliar estratégia de descontinuar produtos pouco rentáveis, por exemplo.
8. Tecnologia: desafio de criar ferramenta para cálculo de perda esperada e implementá-la no dia a dia, diante de constantes mudanças tecnológicas.
9. Impacto no índice de Basileia: para alguns bancos, será necessário pensar em alternativas para captar recursos.
10. Impacto no resultado: quanto melhor gerenciar o risco de crédito, menor o impacto no patrimônio e no lucro dos bancos

Educação Corporativa: motor da Governança, em qualquer cenário

Conhecimento deve ser reconhecido
como agente de competitividade e
retenção de talentos



A Educação Corporativa é um grande motor da governança. A cada dia, o conhecimento torna-se mais importante para garantir competitividade às organizações. Em todo o mundo, empresas dos mais diversos setores passaram a entender que a informação compartilhada internamente constitui a principal determinante para a efetivação de sua estratégia de negócios, e a melhor maneira de compartilhar essas informações é por meio de um sistema de educação bem estruturado. Um exemplo disso, diretamente relacionado à questão da Governança Corporativa, são os programas de compliance que vêm sendo foco de grande atenção por parte das empresas e que têm como um dos pilares fundamentais, a disseminação das informações por toda a estrutura.

Ganha força a Universidade Corporativa. “Trata-se de uma estrutura muito mais robusta do que o antigo sistema de Treinamento e Desenvolvimento Organizacional”, explica Marcos Braga, diretor da Deloitte Educação Empresarial. O novo conceito se diferencia pela importância estratégica que a empresa dá à Educação, para que atinja seus objetivos de longo prazo.

“Hoje, as universidades corporativas ficam muito mais próximas da alta administração e contam com o apoio de diversos grupos, comitês ou academias internas – estruturas que contam com a participação de profissionais envolvidos no processo e com capacitação técnica para sugerir o melhor programa a ser desenvolvido internamente e contribuir nesta elaboração”, explica Braga.

Os cursos podem ser ministrados por profissionais contratados para esta finalidade ou por executivos da própria empresa especializados nos temas oferecidos. “Tudo depende da área de atuação e da necessidade identificada em determinado treinamento”, esclarece.

Empresa e funcionários ganham

A Educação Corporativa é vista também como fator determinante de retenção e motivação de talentos da empresa. “Quanto mais os funcionários têm a percepção de que a companhia quer desenvolvê-los, menor a rotatividade”. Isso acontece em qualquer nível. Hoje, não capacitar e não desenvolver os bons profissionais é que gera o risco de perdê-los para o mercado”, pondera. “Trata-se de uma alternativa onde ambos ganham: empresa e funcionário”.

Na Universidade Corporativa são definidos quais conhecimentos são pertinentes e necessários para o crescimento da empresa, dirigidos ao seu negócio. “Normalmente, são cursos de curta duração, treinamentos destinados a atender demandas bastante específicas”, completa o executivo.

Conhecimento: relevante em qualquer cenário

Em momentos de instabilidade econômica, é natural que as companhias reavaliem seus custos e optem por investir em áreas que lhe possibilitem retorno quase que imediato. No entanto, a capacitação profissional deve continuar sendo valorizada.

O processo não pode parar e o caminho é fazer uso das novas tecnologias para disseminar a informação, buscando alternativas para abranger o maior número de pessoas, com um custo menor. “É possível tornar o processo mais barato, viável e atraente. Há alternativas para isso e uma delas é o treinamento à distância”, diz Braga.

Áreas mais procuradas

O consultor explica que, hoje, todas as áreas de atuação que envolvem

regulamentação precisam passar por um processo permanente de Educação Corporativa. “É inevitável a aderência às normas e isso requer atualização constante, capacitação. Há também atividades profissionais onde o treinamento frequente se torna obrigatório. É o caso dos contadores que, a partir deste ano, devem cumprir programas de formação continuada”, lembra. Além disso, a atual dinâmica de negócios e a rápida evolução do conhecimento fazem com que a atualização profissional seja uma necessidade permanente para os executivos de modo geral.

Os aspectos comportamentais, na visão de Braga, são determinantes na capacitação. “Por mais que os profissionais contratados pela empresa tenham cursado excelentes faculdades, hoje há clara necessidade de investir em aspectos comportamentais, relacionados ao desenvolvimento do trabalho em equipe, práticas de gestão e liderança, relacionamento interpessoal, entre outras frentes”, conclui Braga.

Cenário de mudanças evidencia papel estratégico da Auditoria Interna

Pesquisa da Deloitte destaca o caráter consultivo e estratégico a ser assumido pela Auditoria Interna, potencializando a área como geradora de valor ao negócio



O ambiente corporativo se mostra cada vez mais dinâmico frente aos avanços e desafios do cenário global. Suas áreas assumem novos papéis, visando não somente atender às melhores práticas de governança como também garantir o posicionamento e a expansão de seus negócios.

Neste contexto, evidencia-se o desejo por mudanças na Auditoria Interna, tanto no Brasil quanto no mundo, como forma de viabilizar uma atuação relevante e mais estratégica. É o que mostra a mais recente edição da pesquisa “Auditoria Interna no Brasil - Análise comparativa das tendências globais para uma função em transformação”, desenvolvida pela Deloitte, em parceria com o Instituto dos Auditores Internos do Brasil (IIA Brasil) e que contou com a participação de mais de 1200 líderes da prática de auditoria interna (17% de empresas que atuam no Brasil).

“A Auditoria Interna vem conquistando cada vez mais espaço na agenda dos executivos, pois tem buscado assegurar a objetividade das análises e o reporte tempestivo e periódico dos aspectos relevantes, baseado na estratégia e nos riscos empresariais e também na antecipação dos aspectos e oportunidades que podem ajudar na prevenção e geração de valor”, comenta Alex Borges, sócio da área de Risk Advisory e líder da prática de auditoria interna da Deloitte.

A pesquisa demonstrou que mais de 80% dos líderes de Auditoria Interna entendem que suas áreas deverão passar por transformações nos próximos anos, para garantir impacto e relevância perante os conselhos de administração, comitês de auditoria e demais níveis executivos. Segundo Paulo Vitale, sócio da área de Risk Advisory da Deloitte, essas mudanças serão importantes para viabilizar o sucesso da Auditoria Interna nas organizações, e estão relacionadas às inovações no uso da tecnologia, formas de alocação de profissionais e capacidade de antecipar riscos relevantes.

Instrumento de Governança

Os consultores explicam que a Auditoria Interna é um dos principais instrumentos de apoio à Governança: possui uma atuação abrangente e autonomia para avaliação da gestão e dos processos de negócio da empresa e tem sido cada vez mais requerida para uma análise independente de temas importantes, relacionados aos objetivos estratégicos das organizações.

Na opinião de ambos, a auditoria interna deverá empregar esforços para uma atuação alinhada aos riscos prioritários, balanceando o enfoque tradicional de asseguarção (“assurance”) com uma abordagem mais consultiva e estratégica.

“Assim, a Auditoria Interna manterá sua independência, profissionalismo e a busca contínua pela geração de resultados de valor agregado, alinhados aos desafios empresariais das organizações, complementa Paulo Vitale.

Neste sentido, as auditorias internas estão buscando fortalecer a sua forma de atuação, maximizando a abrangência dos trabalhos, a assertividade de suas conclusões e a velocidade de resposta às demandas dos níveis executivos,

Papel estratégico impõe desafios

O Brasil está alinhado às principais tendências mundiais de mercado. Para alguns dos principais pilares que demonstram a transformação da Auditoria Interna, o País vem apresentando alguns avanços frente aos demais, como na capacidade de uso de ferramentas de Analytics.

“Os últimos acontecimentos e o fortalecimento das regulamentações no mercado brasileiro têm requerido da Auditoria Interna um aperfeiçoamento dos seus métodos, maior abrangência, um reporte claro e preciso,

destacando os pontos relevantes, assegurando sua independência na gestão”, argumenta Borges.

Atualmente um dos principais desafios é manter-se alinhado às tecnologias digitais, de forma a assegurar precisão e objetividade na comunicação dos trabalhos de Auditoria Interna. Paulo Vitale comenta que as auditorias vêm se utilizando de ferramentas, “que têm possibilitado análises avançadas de dados, que ao serem incorporadas aos trabalhos da auditoria interna têm ajudado os executivos na sua tomada de decisão, a partir do melhor entendimento das oportunidades e ameaças aos negócios, para rapidamente direcionar e coordenar as ações de melhoria e mitigação”.

Destaques da pesquisa:

Líderes de auditoria interna reconhecem necessidade de mudança

Uma parcela expressiva (85% da amostra global, e 82% da amostra do Brasil) acredita que a Auditoria Interna deve passar por mudanças moderadas ou significativas para viabilizar o sucesso da área nas organizações onde atuam.

Cenário exige maior qualificação no Brasil

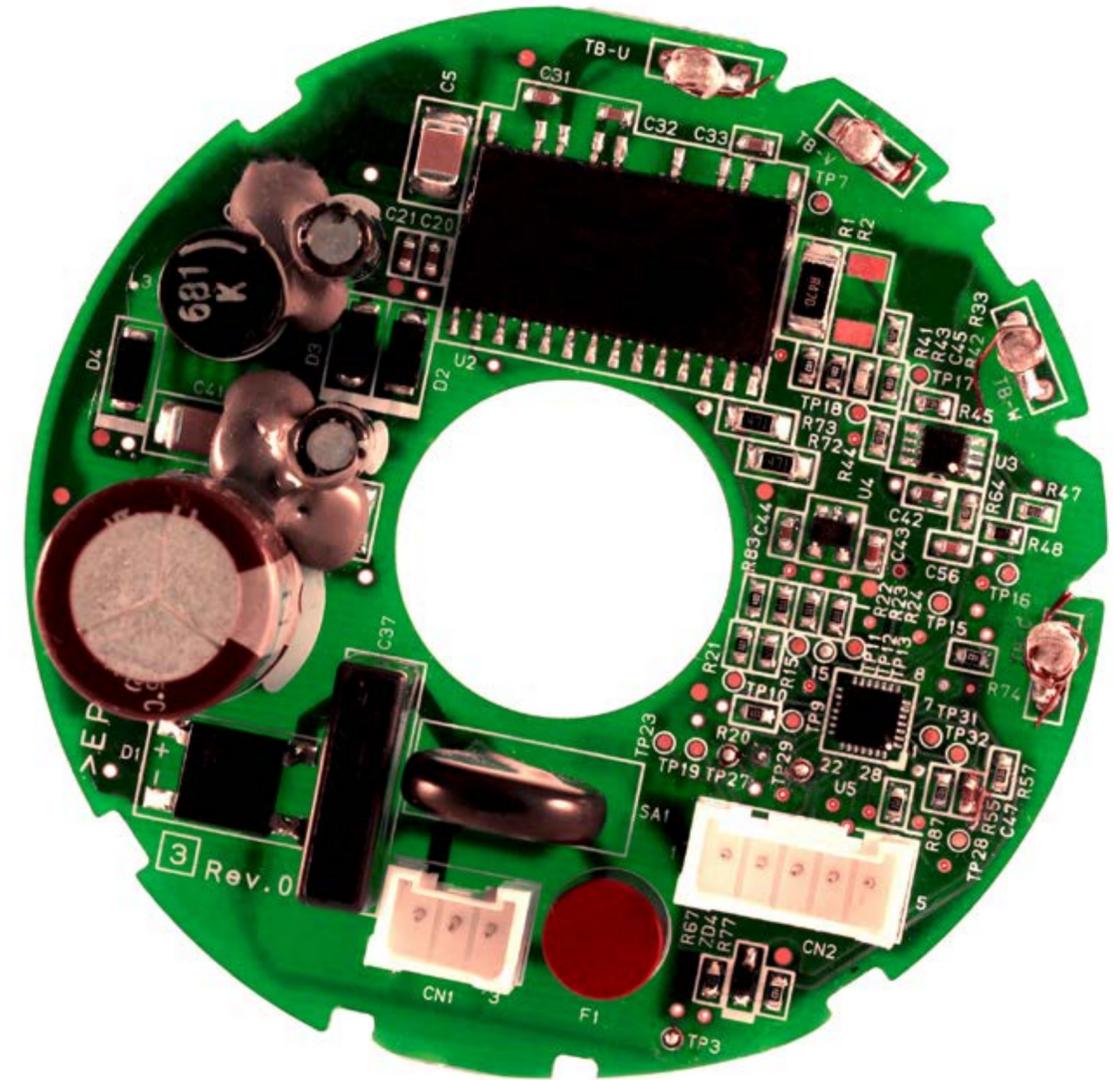
Para os próximos anos, tendem a ser mais demandadas para a área de Auditoria Interna:

- prevenção e detecção de fraudes (70%)
- análise de dados (67%)
- modelos de riscos (66%)

Para acesso às pesquisas da Deloitte e a outros conteúdos produzidos pela Consultoria, acesse www.deloitte.com.br

Governança em TI: grande aliada ao crescimento sustentável das corporações

Atualmente, negócios e inovações tecnológicas são indissociáveis. As organizações buscam transformar suas operações de TI para atender às novas metas, dinâmicas e pressões regulatórias.



O papel da Governança de TI mudou, frente ao cenário corporativo dinâmico. Hoje, vai além do alinhamento à estratégia da empresa. “Trata-se de algo bastante amplo e complexo. É preciso lidar com a inovação e com a diversidade de soluções, diante de negócios que antes sequer imaginávamos que pudessem existir”, define Carlos Rivelle, sócio-líder da área de Consultoria Empresarial da Deloitte.

Atualmente, negócios e inovações tecnológicas são indissociáveis. As organizações buscam transformar suas operações de TI para atender às novas metas, dinâmicas e pressões regulatórias. O desafio está em buscar e aplicar soluções de inovação em um cenário que muda constantemente.

“O Chief Information Officer (CIO) precisa saber conviver com esta realidade, sem perder o controle do processo. Caso contrário, pode frear a evolução da empresa”, descreve Rivelle. Além de estar alinhado às melhores práticas de Governança Corporativa, o gestor de TI precisa estar atento aos objetivos internos e oferecer uma visão preditiva da governança.

Fabio Pereira, diretor da área de Technology Strategy and Architecture da Deloitte concorda: “o desafio está em garantir controles internos. O papel do CIO hoje é muito mais complexo, ele é um gestor de portfólio de ativos e de geração de valor, muito mais ligado ao negócio. Precisa ter conhecimento do modelo de gestão, dos negócios da empresa, para dar a solução na velocidade ideal e no custo adequado”.

Os executivos explicam que a área de TI deve estar atenta ao gerenciamento da estratégia da empresa: como desenhar a arquitetura da informação rapidamente e otimizar custos, respeitando os prazos apresentados pelo cliente, além de analisar como oferecer as clouds.

Ao ser integrada à computação na nuvem, a gestão de TI permitiu que os recursos remotos fossem acessados com mais rapidez, gerando mais inovação e diminuição dos custos de gestão. Porém, cabe à nova governança o melhor controle de informações e sistemas, visando reduzir falhas e tornar o acesso a recursos de rede mais consistente, respeitando a segurança e a privacidade de dados.

Inovação: mais que tendência, necessidade

Tradicionalmente, Finanças, Operações e Vendas estão entre as áreas mais beneficiadas pela gestão eficiente de TI. No entanto, fala-se muito na relação direta entre TI e a área de Inovação que, segundo os executivos, é quem hoje determina os novos modelos de negócios. “Hoje a área de TI trabalha pensando em gerar resultado para seus clientes”, comenta Rivelle.

Ambos referem-se à tendência de Digital Transformation, que caracteriza o processo de evolução e transformação das organizações, aproveitando as oportunidades criadas pelas profundas alterações sociais e tecnológicas. “Eficiência é o básico hoje. Busca-se mesmo é a inovação. É fundamental ligar o mundo digital com o transacional, ou corre-se o risco de ficar de fora do mercado”, alerta Carlos Rivelle.

A inovação tecnológica exige maior atenção e cuidado com a segurança. Os Cyber ataques são, sem dúvida, um grande desafio e a área de TI precisa garantir que não haja vazamento de informação.

Desafios e oportunidades

Na opinião dos consultores, o Brasil precisa de mais informação e recursos especializados neste segmento, “pessoas altamente capacitadas para lidarem com este mundo novo”, diz Rivelle.

“Por seu perfil e condição macroeconômica, o País é muito aberto ao uso da tecnologia. Prova disso é a presença maciça dos brasileiros nas redes sociais”, destaca Rivelle.

“É preciso aproveitar este perfil e buscar a formação de gestores em TI, uma capacitação mais qualificada. Saber inovar é um grande diferencial. É necessário oferecer soluções às empresas, com aplicação segura que monetize a operação”, conclui.

Transformação digital e IoT: sucesso depende de alinhamento de frentes internas

Alta liderança da empresa deve estar ciente da necessidade do investimento na internet das coisas (IoT)



A transformação digital é uma complexa jornada que deve partir da mais alta liderança e impacta todas as áreas de empresa. Envolve a criação de modelos de negócio ou lançamento de produtos e serviços completamente novos, através do uso de tecnologias, métodos e processos que estão em constante evolução.

Estudo recente da Deloitte Global Mobile Consumer Survey (GMCS 2016) - que apura o hábito de consumo de equipamentos e serviços de tecnologia móvel em 31 países do mundo -, sinaliza uma forte tendência de crescimento de IoT (internet das coisas) no Brasil, tanto nas aplicações voltadas ao consumidor quanto empresariais.

Entretenimento e segurança são os preferidos na internet das coisas. O crescimento dos objetos conectados está integrando e mobilizando as cadeias das indústrias de telecomunicações, tecnologia e manufatura.

“Como as novas tecnologias estão ficando cada vez mais acessíveis economicamente e a oferta está mais abundante e diversificada, a tendência é de crescimento acelerado em nosso País”, declara Marcia Ogawa, sócia-líder para o atendimento à indústria de Tecnologia, Mídia e Telecomunicações da Deloitte.

“A internet das coisas é uma das tecnologias mais disruptivas do momento e impacta praticamente todas as indústrias e processos de negócio. Podemos defini-la como uma rede de objetos físicos – dispositivos, veículos, casas, equipamentos, pessoas – que são embarcadas com software, sensores e conectividade, permitindo coletar e armazenar dados, transformando estes dados em inteligência para o consumidor ou empresas”, explica a executiva.



IoT: novos caminhos da transformação digital

No Futurecom, realizado na última semana em São Paulo, foi divulgado que o Governo Federal, através do MCTIC, está lançando o Plano Nacional de IoT. “Trata-se de um plano bastante arrojado e estruturado, que poderá definir as bases para inserir o Brasil em outro patamar nesta área. Podemos dar dois passos à frente em muitos segmentos”, avalia Marcia Ogawa.

O grande impacto do IoT é no mundo corporativo: na manufatura, na logística, na saúde, na agricultura, na energia e outras indústrias, tanto no aumento de produtividade quanto na possibilidade de criação de novos modelos de negócios.

Pesquisa interna recente da Deloitte com seus clientes constatou que as empresas brasileiras de grande porte estão dando início aos seus projetos, ou planejam fazê-lo nos próximos 12 meses. “A jornada normalmente se inicia com a atuação de um pequeno grupo de pessoas, com perfil mais inovador, jovem, ávido por tecnologia e que desafia o ‘status quo’, questionando os modelos atuais utilizados e propondo novas alternativas. A alta liderança deverá apoiar este grupo, aportando investimentos e aferindo os resultados de forma constante”, alerta Marcia Ogawa.

A executiva destaca os principais desafios da Governança, que envolvem o alinhamento de várias forças para sustentabilidade e avanço dos projetos de IoT:

Liderança: deve estar totalmente comprometida com o processo de transformação e prover o apoio ao grupo que está conduzindo a jornada. “O sponsorship do CEO é mandatório”, alerta.

Cultura: o grupo que desafia a organização possui outro perfil, mais inovador e tomador de riscos. “Muitas vezes os agentes de transformação vêm de fora da organização, com DNA não nativo, podendo haver um choque de culturas”.

Organização: trocar as peças do avião em pleno voo não é uma tarefa fácil; As empresas normalmente adotam a organização dual, pessoas para conduzir o “run the business” e outras para “change the business”.

Métricas de desempenho: a jornada de transformação exige investimentos e é mandatório que as métricas de desempenho sejam distintas para o grupo que conduz este processo.

“É fundamental que a alta liderança das empresas esteja ciente da necessidade do investimento em IoT, bem como estejam claras as formas de monetização dos projetos. O IoT não significa simplesmente sensorizar e monitorar, mas sim trazer inteligência para a organização. Somente assim os projetos ganharão visibilidade e credibilidade nas organizações. O Brasil precisa correr no movimento do IoT para não perdermos o bonde”, finaliza a executiva.

Objetivos de Desenvolvimento Sustentável passam a integrar planejamento estratégico das empresas

Para companhias que buscam se diferenciar no mercado, definir iniciativas para implementar os ODSs certamente irá culminar em respostas muito positivas para a sociedade



A Rede Brasil do Pacto Global da Organização das Nações Unidas (ONU) promove amanhã, 09/11, em São Paulo, o Fórum Pacto Global, que irá discutir como o setor privado pode contribuir para o alcance dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS), em vigor desde o início deste ano.

“Os ODS têm sido a agenda de Sustentabilidade mais em voga hoje. Empresas estão bastante mobilizadas em relação a este tema e já o incluem em seu planejamento estratégico”, explica Beatriz Martins Carneiro, secretária executiva da Rede Brasil do Pacto Global, que é apoiado localmente pela Deloitte.

Camila Gualda Araújo, sócia-líder do Centro de Governança Corporativa da Deloitte, comenta que empresas pioneiras têm buscado compreender a abrangência dos 17 ODS, a fim de identificar ações que possam ser desenvolvidas em seus ambientes corporativos.

“Grande parte dos ODS requer engajamento governamental, e o Brasil tem se destacado tanto na esfera corporativa, como no compromisso público. Para essas empresas que buscam se diferenciar no mercado, estudar os ODS e definir iniciativas para implementá-los certamente irá culminar em respostas muito positivas da sociedade”, pondera.

Pioneirismo

O Brasil foi premiado durante evento em Nova York, em junho deste ano, sendo o único país com dois ganhadores, dentre os dez classificados como pioneiros na implantação dos ODS. Foram 600 empresas que se candidataram, abrangendo 98 países.

Os ODS são o ponto alto da Agenda 2030, que engloba 169 metas baseadas nos três pilares do desenvolvimento sustentável: aspectos econômicos, ambientais e sociais. Algumas delas são bastante alinhadas ao dia a dia de

qualquer empresa, independentemente do seu segmento ou porte, tais como eficiência energética e direitos humanos (observando a igualdade de gênero ou combatendo o trabalho infantil, por exemplo). “São questões de grande importância e que não exigem investimento ou alto custo financeiro”, argumenta Beatriz.

Camila complementa: “existem metas que podem ser desdobradas em ações corporativas imediatamente, sem a necessidade de aguardar ações do Governo para dar início à implementação dos ODS”.

Como exemplo, a sócia da Deloitte destaca meta ligada ao ODS 16 (Paz, Justiça e Instituições Fortes). “Temos visto iniciativas marcantes no Brasil para combater a corrupção em todas as suas formas. É notável o fortalecimento das empresas que prezam a ética nos negócios. Pessoas optam por trabalhar em empresas éticas, consumidores optam por comprar de empresas éticas, bancos oferecem melhores condições a empresas éticas”, argumenta.

Contribuição efetiva das empresas

No Fórum, será divulgado estudo sobre a contribuição das empresas do Comitê Brasileiro do Pacto Global – formado por um grupo de organizações que faz a gestão da Rede Brasil do Pacto Global – para o alcance dos ODS. “Percebemos que, embora estejam em estágios diferentes de implementação, todas têm se dedicado ao assunto. Os ODS mais trabalhados pelas empresas são o 8 (Trabalho decente e crescimento econômico) e o 13 (Ação contra a mudança global do clima)”, conta Beatriz Martins Carneiro.

Camila Gualda Araújo esclarece que são inúmeras as ações atreladas ao desenvolvimento sustentável: “as empresas precisam buscar formas de identificar iniciativas alinhadas à sua estratégia e ao seu negócio, para

priorizá-las em uma linha de tempo que justifique o investimento x custo x resultado, de forma a implementá-las e comunicá-las ao seu mercado de interesse, da melhor forma”.

“O trabalho é longo, requer compromisso e determinação, mas certamente trará resultados positivos, não só ao negócio, como também à sociedade e ao meio ambiente, pilares fundamentais da sustentabilidade”, conclui Camila.

O “Fórum Pacto Global – setor privado rumo aos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável” acontece amanhã, 09/11, no auditório do MASP, em São Paulo.

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

Conheça os 17 Objetivos de Desenvolvimento Sustentável



Empresas definem prioridades e práticas de gestão para 2017

Estudo realizado pela Deloitte aponta que, após dois anos, gestores começam a melhorar suas expectativas em relação aos negócios e demonstram intenção de priorizar a adoção de melhores práticas de governança corporativa



O mundo corporativo impõe desafios, sobretudo em momentos de instabilidade econômica. Após dois anos de crise, empresas brasileiras sinalizam certo grau de otimismo e retomada da confiança para o próximo ano, demonstrando a intenção de reorganizar seus negócios rumo ao crescimento consistente: é tempo de arrumar a casa.

Pesquisa inédita realizada pela Deloitte – Agenda 2017 - com 746 empresas brasileiras de todos os portes, setores e regiões do País -, revela que as organizações projetam crescimento de 8,3% das receitas líquidas para o próximo ano. “Como vivenciamos uma retração em todos os segmentos econômicos nos últimos anos, essa estimativa representa uma real demonstração de otimismo”, afirma **Othon Almeida, sócio-líder da área de Market Development da Deloitte**.

A análise dos dados da Agenda 2017 aponta que o otimismo é motivado por vários fatores, entre eles, a melhora na expectativa em relação à possível retomada dos investimentos na área de infraestrutura. Há ainda influência da melhora da confiança do setor empresarial numa recuperação da atividade econômica brasileira, além de avanços importantes nas projeções de crescimento de setores que foram muito afetados pela atual crise, como o de construção civil.

Entre os itens que mais devem causar impacto nos negócios, os executivos citaram como principais: variação do câmbio, retomada da economia e alterações no preço do petróleo.

Prioridades de gestão em 2017

A pesquisa da Deloitte revela que, para 2017, as empresas deverão priorizar a gestão administrativo-financeira, direcionando ações para a geração de resultados e melhoria da produtividade. Os entrevistados do

estudo apontaram como foco: gestão financeira (com 65% de citações); de processos (61%); e orçamentária (55%).

Além disso, o estudo apurou que as empresas brasileiras demonstram intenção de priorizar a adoção de melhores práticas de governança corporativa, com longo caminho a ser percorrido neste sentido, principalmente entre as de menor porte. Os itens mais abordados foram: gestão de riscos e controles internos (37%); gestão de compliance (33%); e estrutura de governança corporativa (31%).

Outras práticas citadas voltadas à administração: gestão de tecnologia da informação (36%); gestão de marketing e comunicação (34%); auditoria externa (16%); auditoria interna (14%); gestão ambiental (14%); gestão de crises (13%); responsabilidade social (12%); mecanismos de transparência (7%); e conselho fiscal (6%).

Em relação à implantação de importantes estruturas de governança corporativa, boa parte das empresas que participou da pesquisa ainda não possui, por exemplo, áreas de gestão de crise ou conselhos fiscais. Em fase inicial de implantação pelas organizações, a área de auditoria interna foi lembrada no levantamento.

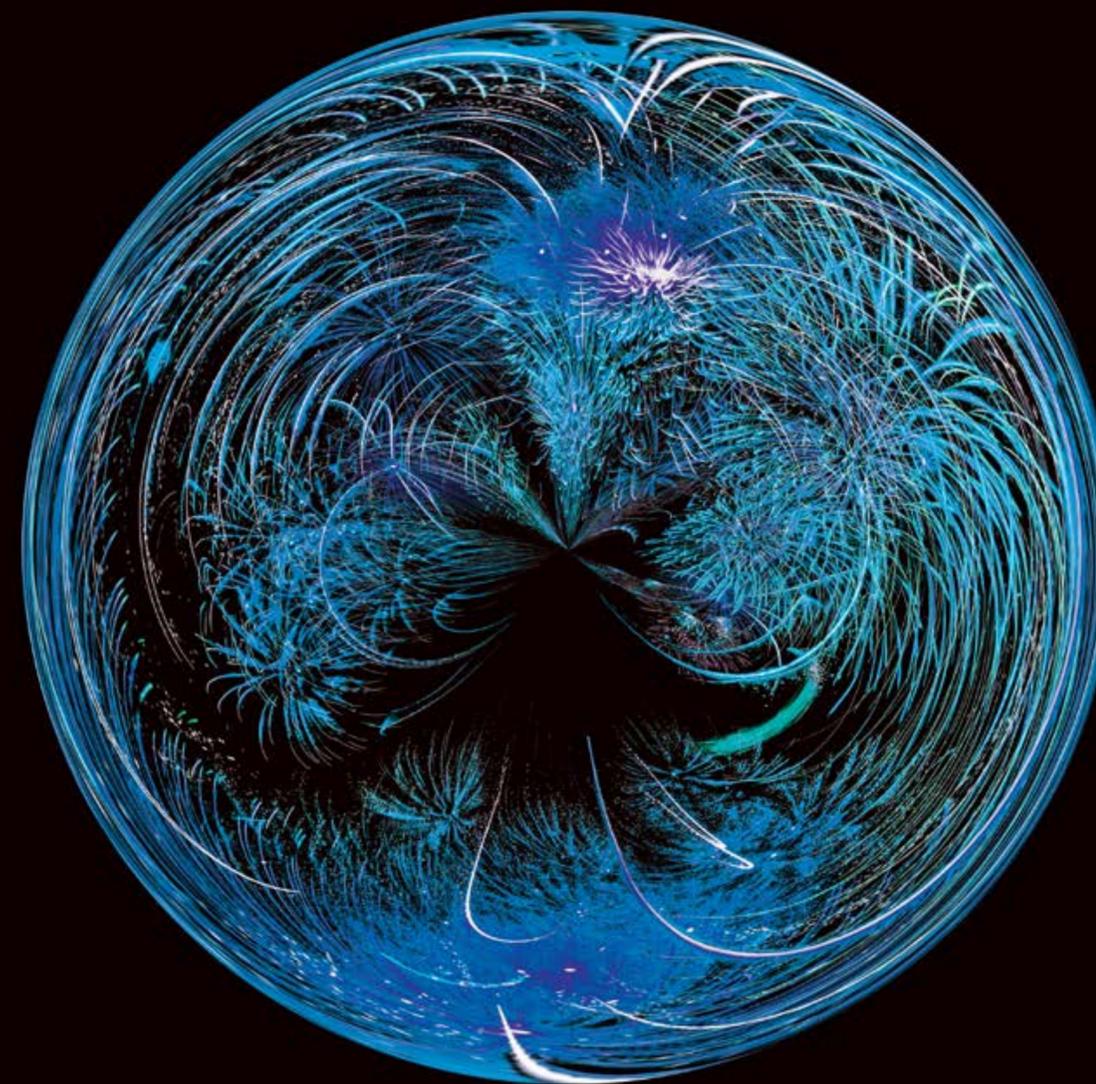
Com nível um pouco mais avançado de inserção, as empresas citam os mecanismos de transparência, de gestão de compliance e de riscos, os controles internos e as estruturas de governança corporativa. A adoção de auditoria externa é também citada como prioridade pelas empresas. “É bastante compreensível que, nessa fase de transição, as empresas mantenham foco no aprimoramento das práticas administrativas. Porém, mesmo neste momento em que vivemos, as organizações não devem descuidar da eficiência nos controles sobre a gestão”, explica Othon Almeida.

Agenda 2017: governança corporativa em destaque



Mais confiantes, empresas pretendem captar recursos em 2017

A Agenda 2017 – pesquisa da Deloitte que contou com a participação de 746 empresas - revela quais as principais alternativas para captação de recursos e os investimentos prioritários



Nos últimos anos, os empresários brasileiros têm superado desafios, por conta da instabilidade em diversas áreas (política, regulatória, institucional e econômica), com aumento da inadimplência, menor acesso ao capital e a necessidade de tomar decisões de curto prazo focadas, principalmente, na sobrevivência de seus negócios.

Para 2017, no entanto, começam a sinalizar retomada de confiança e incluem a captação de recursos em seu planejamento. É o que mostra a **Agenda 2017**, pesquisa realizada pela Deloitte, apontando que 50% das empresas participantes pretendem se capitalizar no próximo ano.

Na visão de Reinaldo Grasson, sócio-líder de Corporate Finance Advisory, “trata-se de um resultado positivo, pois, mesmo diante do cenário de instabilidade que ainda vivemos, há intenção de captar recursos e realizar investimentos, visando retomada de produção e aumento de vendas”.

Alternativas de captação

Entre aquelas que pretendem obter capital, 18% estimam recorrer a empréstimos em bancos de fomento; 16% devem buscar financiamentos em bancos de varejo; 14% devem contar com aportes dos proprietários ou sócios; 12% esperam aportes dos grupos controladores; 7% aguardam aportes de fundos de investimento e 5% devem emitir títulos de dívida.

Após anos com raras operações de abertura de capital (IPO, da sigla em inglês “Initial Public Offering”) de empresas na Bolsa, 1% das respondentes indica que pretende utilizar esta opção de capitalização em 2017 (dessas, quase todas estimam receita líquida superior a R\$ 1 bilhão para este ano).

“Há empresas que estão com tudo pronto, aguardando o momento mais adequado para abrir capital, esperando uma janela de oportunidade. Há **perspectiva de que 2017 propicie esta volta dos IPO’s**”, explica Grasson.

Comportamento mais conservador

Por outro lado, a captação por meio de recursos próprios, característica comum das empresas de menor porte, aparece como importante elemento em 2017. No caso da outra metade das empresas participantes, que não irão se capitalizar em 2017, a maioria delas (74%) é de pequeno porte, com receita líquida estimada menor que R\$ 500 milhões em 2016.

“Em muitos casos as empresas de menor porte procuram ter menor dependência de recursos de terceiros, por conta de volatilidade de receita e menor capacidade de dar garantias para obtenção de empréstimos, adotando, portanto, uma postura conservadora na gestão financeira, expondo-se menos a risco”, pondera.

Cuidados a tomar na captação de recursos

Reinaldo Grasson destaca alguns cuidados a serem tomados em relação às fontes de recursos, que envolvem “três questões básicas”:

- **capacidade de pagamento:** é importante verificar quão estável é o fluxo de caixa da empresa, tendo em vista o perfil dos clientes, estrutura de custos, e grau de dependência das oscilações da economia e das condições atuais do seu mercado. “É preciso criar um colchão de liquidez”, alerta.
- **garantias que a empresa pode oferecer para receber financiamento:** quanto mais ativos a empresa tiver como garantia, melhores serão suas condições de financiamento.
- **prazo de pagamento e taxas de juros associadas:** o executivo destaca a necessidade de observar atentamente os prazos de pagamento do principal e juros, carência oferecida, e o custo deste financiamento, incluindo em que moeda está sendo contratada a dívida, para verificar se há alinhamento com a geração de caixa da empresa, e se há necessidade de obter proteção (hedge) cambial.

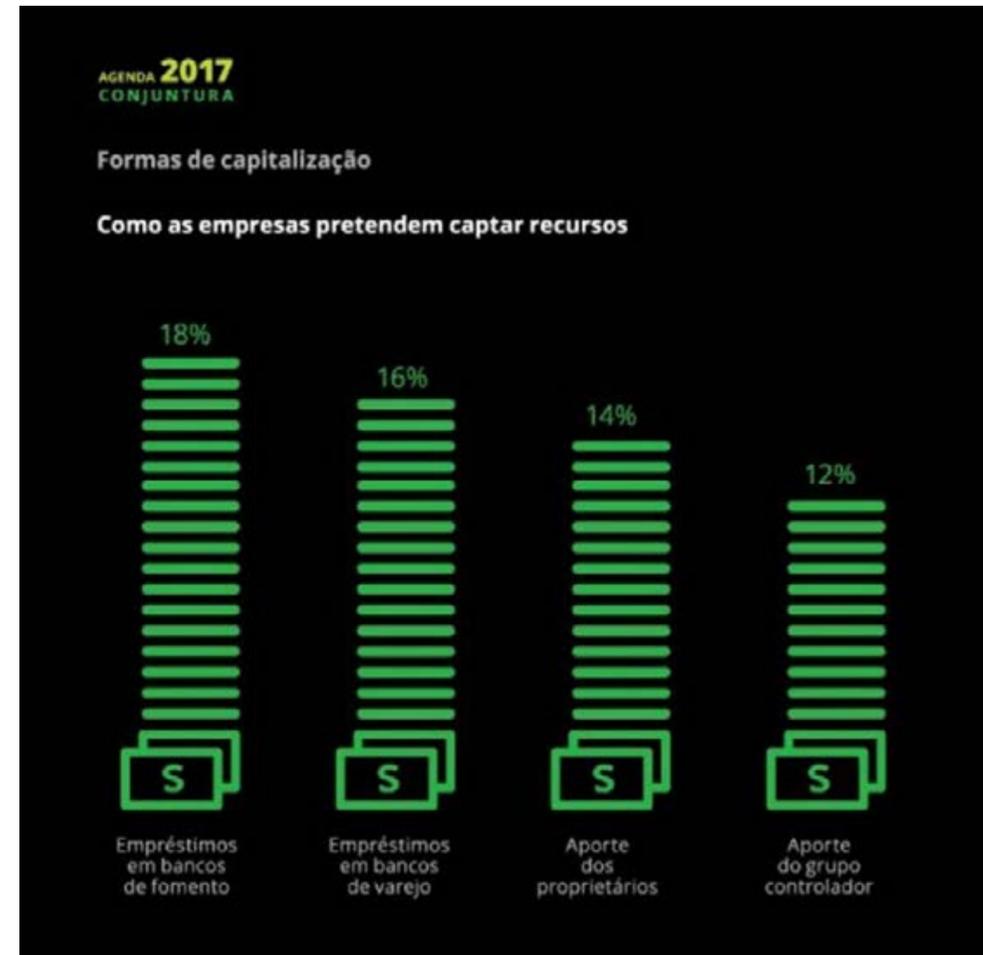
Prioridades para investir

Entre as empresas que estão propensas a investir em 2017, algumas alternativas aparecem como prioritárias:

- lançamento de novos produtos ou serviços (com 48%)
- substituição de máquinas e equipamentos (40%)
- ampliação de pontos de venda (17%)
- ampliação do parque fabril (14%)
- aquisição de empresas (13%);

“Há um movimento para entrada em novos mercados, com produtos que a empresa já tem, ampliando sua base de clientes dentro do mercado doméstico”, conta Grasson. O consultor explica esta tendência: “à medida que a economia se estabiliza, há redução do endividamento das famílias e consequentemente retomada do consumo. Então, a ampliação da base de clientes e mercados é uma iniciativa bastante oportuna neste momento”.

Grasson menciona, ainda, a necessidade de buscar soluções para otimizar a geração de caixa. “Cabe à empresa fazer sua lição de casa, procurar manter ou até melhorar seu nível de oferta de produtos serviços, gastando menos. É preciso olhar para dentro, identificar as oportunidades de corte de custo e melhoria de produtividade. Deve haver uma preocupação constante, em qualquer tempo, de fazer mais com menos, naturalmente sem prejuízo da qualidade”.



Segurança Cibernética vai muito além de TI

É preciso analisar o amplo prejuízo de um eventual ataque, considerando os custos diretos e os intangíveis, como a desvalorização da marca e os impactos gerados nos negócios



Compreender o real impacto de um ataque cibernético e a importância do envolvimento de todas as áreas neste processo é fundamental para a sobrevivência das empresas e avanço dos seus negócios. No entanto, há um longo trabalho de conscientização neste sentido.

Paulo Pagliusi, diretor de Cyber Risk Services da Deloitte, revela que todas as indústrias, sem exceção, quando sofrem ataque ou ameaça cibernética, costumam achar que se trata de um problema de TI. “Cyber Security transcende essa área. É multidisciplinar, envolve a combinação de avaliação de negócios, métodos de quantificação financeira, impactos à marca etc. Exige esforços do Jurídico, Comunicação, TI, Financeiro, RH, Cyber Security e Liderança (c-level e board)”, pondera.

Uma pesquisa de âmbito mundial da Deloitte, chamada “Por dentro de um ataque cibernético - Um olhar mais profundo para os impactos nos negócios” traz análise sobre como os líderes empresariais avaliam os impactos dos ciberataques em suas organizações. “Se há medição para todos os riscos, é preciso mensurar também os cibernéticos, que têm forte impacto para o negócio (incluindo marca, reputação) e podem ocasionar grandes perdas”, pondera Pagliusi.

Segundo o executivo, é comum as empresas fazerem uma análise muito superficial sobre este impacto. “A visão costuma ser curta, quando é preciso analisar o amplo e extenso prejuízo, considerando os custos diretos e os intangíveis (desvalorização da marca, perda de propriedade intelectual e impacto nos negócios)”.

O estudo mostra que apenas 5% dos impactos de um ataque cibernético são analisados para tomada de decisão. Os outros 95% ficam “submersos”, como mostra a ilustração abaixo. Pagliusi conta que a situação costuma ser subavaliada. “As empresas costumam olhar a questão por dois meses e acham que está tudo solucionado, quando na verdade é preciso projetar para o longo prazo, pois os efeitos desses ataques podem ser sentidos por até cinco anos”.

Como lidar com os ataques cibernéticos?

Paulo Pagliusi alerta que os ataques cibernéticos, diferentemente do que ocorria no passado, não acontecem mais por desafio ou diversão: há empresas especializadas nesta prática, visando realmente afetar os negócios das companhias, sendo tais ataques cada vez mais monetizados, silenciosos, persistentes e avançados. “Uma decisão errada em minutos, na área de Risco Cibernético, pode afetar o futuro dos negócios na próxima década”, justifica.

O executivo destaca que demora, em média, 117 dias para que a empresa descubra ter sido alvo de um ataque cibernético. “Muitas companhias podem já ter sofrido ataque e ainda não sabem disso”.

A condução do incidente, depois de descoberto, deveria ser a seguinte:

Dias/semanas:

- interrupção da operação;
- aplicação de controle de segurança, para reduzir vulnerabilidade;
- comunicação de parceiros e clientes;
- movimento para continuidade dos negócios.

Semanas/meses:

- definição de estrutura interina da operação;
- busca de respaldo jurídico;
- observação das questões regulatórias;
- manutenção da relação com clientes e parceiros (busca de continuidade).

Meses/anos:

- esforço voltado a reparar danos aos negócios;
- redesenho do processo;
- investimento em segurança cibernética para emergir mais forte, ao sair da crise.

Como evitar incidentes cibernéticos?

Para Paulo Pagliusi, o caminho está em integrar as múltiplas competências com os executivos da empresa e os profissionais de segurança, tendo a consciência de que uma crise pode realmente acabar com o negócio. O CISO precisa ter postura estrategista, orientando as áreas de negócio em atividades com implicações em riscos cibernéticos.

“É necessário estabelecer a combinação de conhecimento do risco cibernético com a avaliação do impacto do ataque para cada uma das áreas do negócio, considerando os custos financeiros e os intangíveis”.

Artigo 55 | Publicado no Estadão dia 21 de Dezembro de 2016

Pagliusi destaca a necessidade de adotar na empresa uma postura proativa, por meio de um modelo de inteligência e gestão de risco cibernético que considere três pilares:

Segurança: assumir um olhar preventivo, observar as ciberameaças conhecidas e se proteger delas, mantendo a conformidade com padrões e regulamentações.

Vigilância: conhecer e acompanhar as novas ameaças, detectar violações e anomalias no ambiente. Adotar comportamento mais proativo. Com base no que já aconteceu, ou acontece à sua volta, observar atentamente novas e possíveis variáveis.

Resiliência: estar pronto para ameaças imprevisíveis, contando com uma estrutura que sinta o impacto, mas resista a ele. Retorno rápido às operações normais, mediante reparo dos danos causados ao negócio, lidar com a crise cibernética de modo que a empresa consiga emergir dela fortalecida.

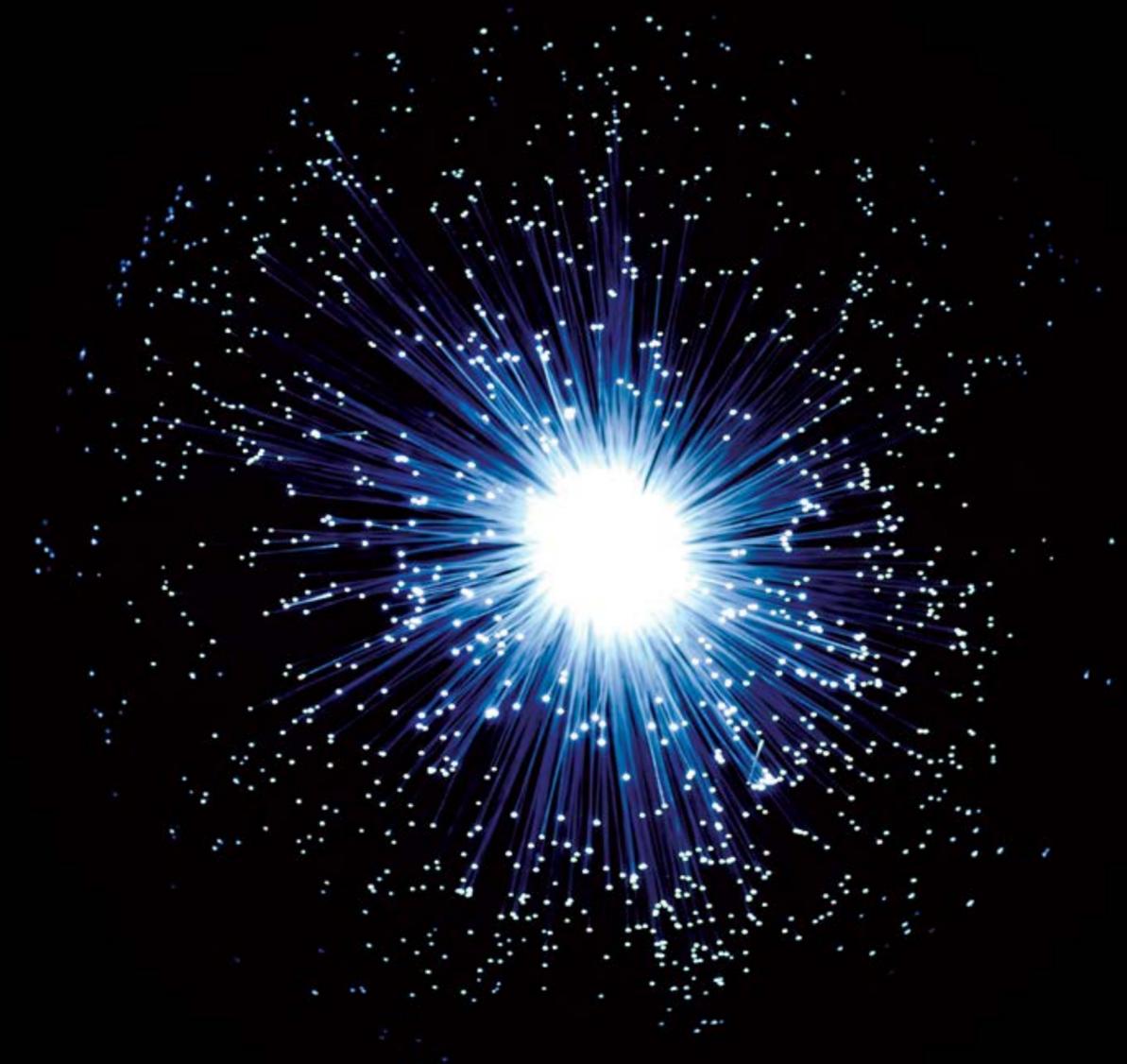
14 fatores de impacto de ataques cibernéticos

Uma vasta gama de custos diretos e indiretos contribuem para o impacto global de um incidente cibernético



Tecnologias disruptivas abrem espaço para novos negócios

Alta administração das empresas reconhece cada vez mais o potencial dessas ferramentas que auxiliam na estratégia do negócio, ajudando a mitigar riscos, precificar melhor e projetar resultados



Termo cada vez mais frequente no ambiente corporativo, disruptivo pode ser definido como um novo negócio que torna os anteriores obsoletos. Considerando o dinamismo e a velocidade como tudo acontece, priorizar a tecnologia deixou de ser um diferencial e se transformou em item de sobrevivência para as empresas, de qualquer porte.

“A tecnologia disruptiva estimula a criação de novos modelos de negócios, causando obsolescência rapidamente em todos os setores da indústria. Cabe às empresas perceberem isso para que possam agir com a velocidade necessária”, alerta Carlos José Rivelle, sócio-líder da área de Consultoria Empresarial da Deloitte.

O consultor explica que, na área de Compliance, são cada vez mais necessárias ferramentas que deem suporte ao gerenciamento de serviços, fazendo com que as práticas de governança sejam cumpridas. “Essas novas tecnologias permitem rastrear e gravar informações. Hoje, além de cumprir regras, as empresas precisam comprovar isso. Essas ferramentas estão sendo mandatórias neste processo”, explica.

Rivelle orienta que é preciso pensar de forma estratégica, verificar as áreas em que a empresa pode avançar em tecnologias disruptivas. “É necessário investir em inovação, buscando, por exemplo, parceria com universidades de ponta. A Deloitte tem fomentado a discussão entre os diversos setores da indústria, visando incentivar este caminho”, conta.

Outra opção, segundo o executivo, é trabalhar com startups para a criação de novos modelos de negócio. “É importante vencer a resistência de achar que o caminho de sucesso se resume a atender bem seus clientes. É preciso inovar, entender que tudo hoje muda muito rápido e que, se não houver cuidado neste sentido, tudo se torna obsoleto em alguns meses”, argumenta.

Na visão de Rivelle, as empresas que desenvolvem tecnologias e abordagens disruptivas têm grande potencial de negócios no Brasil, já que há muito espaço para penetração no mercado. “Por outro lado, as empresas em geral precisam planejar seriamente como conhecer melhor, investir e incorporar essas novas tecnologias aos seus processos”, pondera.

Analytics: ferramenta prioritária

A Pesquisa “Agenda 2017”, realizada recentemente pela Deloitte, destacou as tecnologias vistas como “prioritárias” pelas empresas participantes. Analytics ficou em primeiro lugar, com 36% dos respondentes, seguido por IoT (Internet das Coisas) com 29%, e Cyber Security, com 22%.

Em relação a Analytics, Rivelle comenta: “essa tecnologia vem sendo muito implementada, de três anos para cá, em empresas de diferentes portes e atividades. Hoje, as companhias não se preocupam somente em aumentar sua produtividade. Estão buscando ferramentas de análise de mercado para tomarem decisões mais assertivas de onde investir e encontrar diferenciais para seus negócios”.

A ferramenta permite uma avaliação do risco que a empresa pode ou não assumir. “As empresas contam com o suporte das ferramentas analíticas para observar e compreender melhor o comportamento do mercado, definir o que é determinante para o sucesso dos negócios”.

“Analytics é a principal ferramenta para ajudar empresas de qualquer porte. É como ir de um ponto A ao B usando um aplicativo de GPS: dá as opções de como chegar bem, num tempo menor e com menor custo”, compara Rivelle. E continua: “quem é menor pode se igualar ao maior em inovação”.

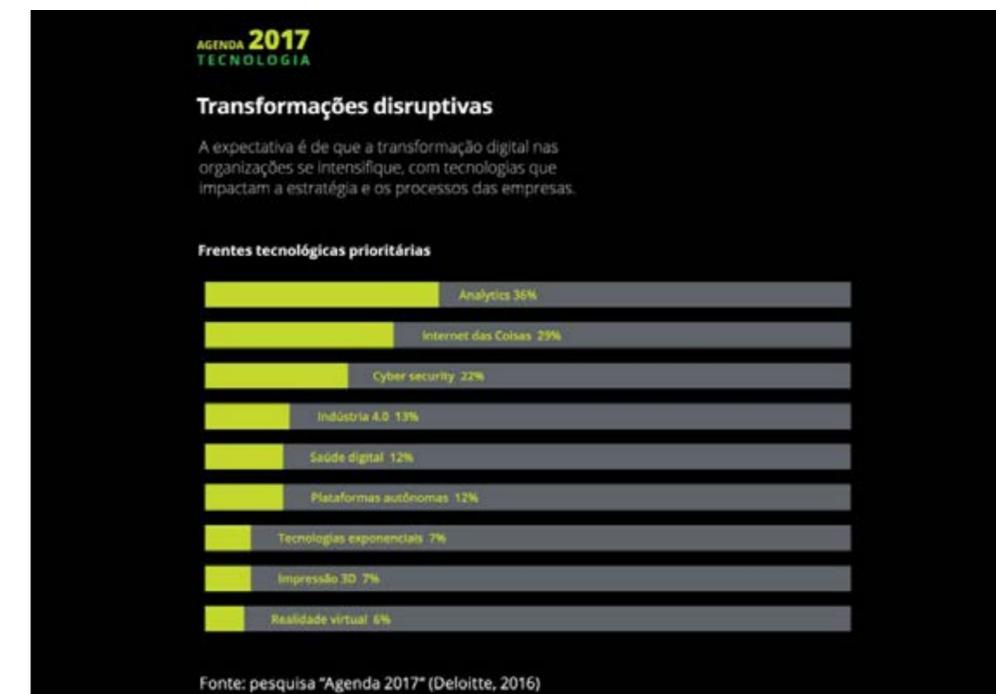
Em que momento estamos?

Para Rivelle, os brasileiros ainda têm um bom caminho a percorrer para

inserir suas organizações no processo de adoção das novas tecnologias e tendências que marcam as mudanças disruptivas no campo dos negócios. “Vivemos hoje um momento de disseminar”.

O executivo destaca o quanto é necessário que a alta administração das empresas reconheça o potencial dessas ferramentas. “Deve-se pensar em instrumentos que protejam a estratégia de negócio da organização, ajudando a mitigar riscos, precificar melhor e projetar seus resultados, com base no monitoramento de mercado”.

“Nos mercados maduros isso é uma realidade. No Brasil, podemos dizer que é uma forte tendência, mas ainda temos muito a avançar. Hoje é uma realidade apenas nos grandes centros do País”, explica.



Mapeamento e gerenciamento de riscos é essencial

Empresas buscam agilidade, acesso a competências e conhecimentos especializados, inovação e melhoria de processos. Nessa relação, ganha força a gestão de riscos na governança de terceiros



O relacionamento das empresas com terceiros tem amadurecido e hoje reflete a busca por especialização, pela contratação de serviços que agreguem valor ao negócio e diferencial em relação ao mercado. Rumo a essa maturidade, as empresas avaliam agora como mapear e gerenciar esse relacionamento. “O modelo de governança e gerenciamento de terceiros deve considerar todos os estágios de interação para os negócios, bem como acompanhar e mensurar os riscos inerentes ao longo de toda a cadeia de valor, tendo sempre como referência os objetivos e as diretrizes definidas pela alta administração das empresas”, explica Alex Borges, sócio da área de Risk Advisory da Deloitte.

O consultor destaca que, visando expansão de seus negócios, as empresas têm buscado um maior número de parcerias e contratação de terceiros. “As companhias estão procurando conhecer as opções de serviços dentro do seu setor, para contratar os melhores. Buscam maior agilidade, acesso a competências e conhecimentos especializados, inovação, melhoria de processos e outras fontes de vantagem competitiva sustentável”.

Conhecer riscos para minimizá-los

Alex Borges explica que as estruturas de governança e os órgãos reguladores estão exigindo maior rigor quanto à gestão de relacionamentos, com o objetivo de que as empresas conheçam suas relações, melhor estruturem os seus processos e gerenciem adequadamente os riscos empresariais, considerando como por exemplo, a estratégia, questões tributárias e fiscais e de compliance.

Para obter maior eficácia no gerenciamento dos terceiros, recomenda-se que as companhias, definam mecanismos de gestão e controle, realizem periodicamente visitas a suas dependências, e tenham processos efetivos de auditoria interna. “Orientamos nossos clientes no sentido de que o aumento da atividade de monitoramento e na implantação de controles para garantir a atuação dos parceiros dentro de princípios e padrões de gestão aceitáveis tendem a reduzir significativamente os riscos envolvidos nas operações”, complementa Borges.

Principais riscos:

- **Estratégico** – é necessário definir modelo de negócio aliado à sua estratégia e onde melhor estabelecer relação de parceria ou terceirização.
- **De Dependência** – há uma dependência cada vez maior das empresas em relação a seus fornecedores, devido à necessidade de obtenção de benefícios reais, otimização de custos e de diferencial competitivo pelas organizações.
- **De capacidade operacional e aderência às regras** – a perda de capacidade operacional da gestão acontece quando a empresa passa para o terceiro a responsabilidade quanto ao risco, isentando-se dele sem conhecê-lo ou controlá-lo. O caminho correto é capturar, em tempo real, todos os riscos existentes e que poderiam ser minimizados. A empresa precisa ter este controle e instrumento de gestão.

Cuidados e garantias

Para minimizar riscos e buscar os benefícios deste relacionamento, Alex Borges ressalta a importância da gestão das obrigações contratuais. “A empresa precisa saber o que gerenciar (ex: objetivo e escopo claro da relação, com SLAs bem definidos), como reportar o que vai ser administrado e acompanhar de perto esse processo. É comum se estabelecer o modelo do relacionamento, mas acaba se perdendo nas atividades diárias. Há pilares estratégicos importantes que não estão sendo capturados pela falta de instrumentos de controle e de gestão que monitorem efetivamente as obrigações contratuais”.

A responsabilidade quanto ao contrato, segundo Borges, não se restringe mais ao âmbito jurídico ou da área de compras. “Esses documentos são elaborados/formados pelo envolvimento de diversas áreas. É preciso relacionar tudo o que vai ser feito e como vai ser gerenciado, para responder à questão: como a empresa vai garantir a governança sobre esta relação?”

Alguns processos importantes a considerar:

- Entender qual é a estratégia da empresa.
- Definir o que vai se utilizar, ou não, de terceiros/ parceiros.
- Verificar como estabelecer processo de gestão/contratação.
- Observar a manutenção e gestão do relacionamento, de forma a garantir e monitorar o cumprimento dos itens acordados.
- Estabelecer como deve ser feita a descontinuidade desta relação.

Gerenciamento de informações

A utilização de dados tem sido um dos principais desafios das organizações, quando o assunto é gestão de riscos na governança de terceiros. “É fundamental e estratégico estabelecer regras quanto ao compartilhamento de informações: quais informações podem ser acessadas, ou mesmo processadas, por esses terceiros? Qual o nível de segurança dessas informações, para que parceiros ou fornecedores atendem as diretrizes estratégicas e éticas da Organização?”, explica Alex Borges. E continua: “organizações estão estabelecendo política de segurança da informação, visando definir o que pode ser compartilhado ou não, iniciando-se por um acordo de confidencialidade”.

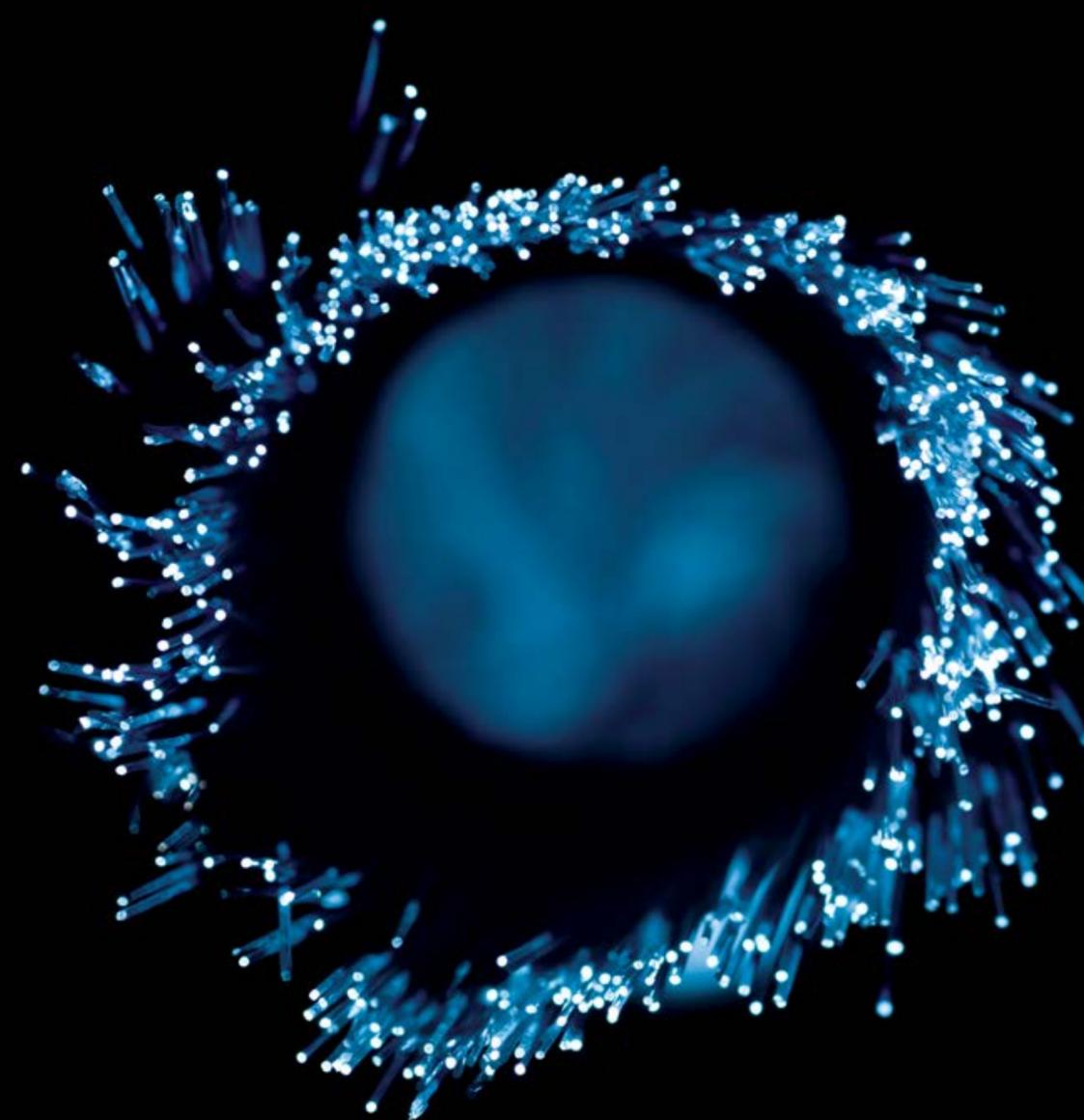
Contrapartida: qual deve ser a postura do fornecedor?

Alex Borges argumenta que o fornecedor deve se preocupar em cumprir ações voltadas à transparência, equidade e conduta. “Cabe ao terceiro priorizar programas eficazes de Gestão Riscos, Controles Internos e de Compliance para fortalecer o ambiente de negócios e a relação empresarial.

“O fornecedor deve continuamente se estruturar para oferecer credibilidade, segurança, confiança e conforto razoável nas suas relações. Deve mostrar que tem processos, diretrizes estratégicas e éticas que assegurem a realização dos serviços da melhor forma. Precisa deixar claro que tem ciência e observa bem as regras estabelecidas na relação, que conhece bem o seu papel e suas obrigações”, finaliza.

Blockchain e identidade digital: eficiência e redução de custos na indústria financeira

Estudos da Deloitte realizados para o Fórum Econômico Mundial destacam o importante papel da indústria financeira no desenvolvimento de tecnologias robustas que impactam as relações de negócios



A tecnologia está incorporada ao nosso dia a dia e o volume de informações interconectadas se torna cada vez maior. Ao abrir uma conta bancária, pagar um boleto online, efetuar uma transferência, realizar uma compra ou em todas as transações pertinentes ao mundo corporativo, há uma grande circulação de dados que exigem sistemas sofisticados que aliem segurança e praticidade.

Acompanhando de perto os caminhos, tendências e efeitos dessas tecnologias disruptivas, a Deloitte elaborou dois importantes estudos* ao Fórum Econômico Mundial, em Davos, na Suíça, entre os dias 17 e 20 de janeiro, que destacam o potencial da tecnologia **blockchain** e a oportunidade das Instituições Financeiras no aprimoramento de sistemas de **identidade digital**.

“Precisamos de métodos convenientes e seguros para que as pessoas possam provar sua identidade em ambientes online. Os sistemas de que dispomos hoje não estão à altura dessa importante tarefa”, afirma Marcello De Francesco, sócio da área de Risk Advisory da Deloitte.

Na visão do executivo, as instituições financeiras (no caso do Brasil, os grandes bancos) têm condições de assumir um protagonismo nesse cenário, por estarem em uma posição privilegiada em relação ao desenvolvimento desse tipo de solução. “É uma indústria confiável, com acesso a uma ampla gama de dados e que, em muitos casos, dispõe de tecnologias mais sofisticadas do que outros segmentos”, explica Marcello De Francesco.

Os resultados da pesquisa da Deloitte estão totalmente alinhados à realidade brasileira, segundo os consultores. “Como exemplo, basta ver a adesão dos grandes bancos brasileiros à exploração desta nova tecnologia e a preocupação constante com o tema de **identidade digital**.”.

Potencial transformador do blockchain

Em seu outro estudo, a Deloitte destaca o enorme potencial transformador da tecnologia de DLT – Distributed Ledger Technology, conhecida genericamente como **blockchain**, que será capaz de proporcionar eficiência, simplificação e consequente redução de custos pelo estabelecimento de uma nova infraestrutura de serviços na indústria financeira.

“Claramente a tecnologia DLT não é a solução para todos os problemas, mas deve ser vista como uma das muitas tecnologias sobre as quais serão formadas as bases desta nova infraestrutura de serviços financeiros. As aplicações de DLT serão diferentes de acordo com os diversos casos de uso possíveis, alavancando a tecnologia de maneiras distintas, de modo a gerar uma gama muito grande de benefícios”, argumenta Paschoal Baptista, sócio da área de Serviços Financeiros da Deloitte.

Sistema ideal

Conceitualmente, as principais características de um sistema ideal de identificação digital são:

- **Viabilizar as transações** de forma ágil, eficiente e conveniente para os usuários finais.
- **Ter escalabilidade**, que significa tratar grandes volumes de usuários / transações.
- **Garantir segurança** quanto ao software, sistemas, tecnologias e processos (que incluem pessoas).
- **Oferecer controle de privacidade** permitindo aos usuários conhecerem e aprovarem (ou reprovarem) o nível de exposição e uso de suas informações.
- **Ser comercialmente viável**, já que o custo da transação deve ser compatível ao preço do produto ou serviço.

Oportunidades

Marcello De Francesco aponta três blocos de oportunidades oferecidas pelo blockchain:

1. Ganho de eficiência e redução de custos: com mais informações, as instituições conseguem desenvolver melhor seu trabalho.

- Aprimoramento dos processos / automação
- Melhoria dos serviços prestados aos usuários
- Melhor avaliação de riscos / scoring com base em informações mais detalhadas e precisas

2. Aumento da receita:

- Oportunidades para lançamento de novos produtos e serviços
- Prover serviços especializados em identidade digitais
- Aumento da base de clientes

3. Transformação do negócio: a instituição financeira passa a atuar como intermediária de confiança entre as partes, oferecendo outros serviços e representando seus clientes junto a outras instituições, auxiliando-os.

- Parcerias com setor público
- Reforçar a atuação como assessor do cliente, inclusive para temas não financeiros
- Complementar informações para avaliação do risco de crédito de clientes

Novos caminhos

As oportunidades de blockchain em Bancos, Seguradoras e Bolsas se estendem também para outras verticais, que não apenas financeiras, segundo os consultores. Há aplicabilidade nas áreas de Saúde, Governo, Telecomunicações, Consumo, entre outras.

A Deloitte investe fortemente no tema blockchain e inaugurou, no início deste ano, um LAB em Nova York para o tema, que vem se juntar aos demais já existentes.

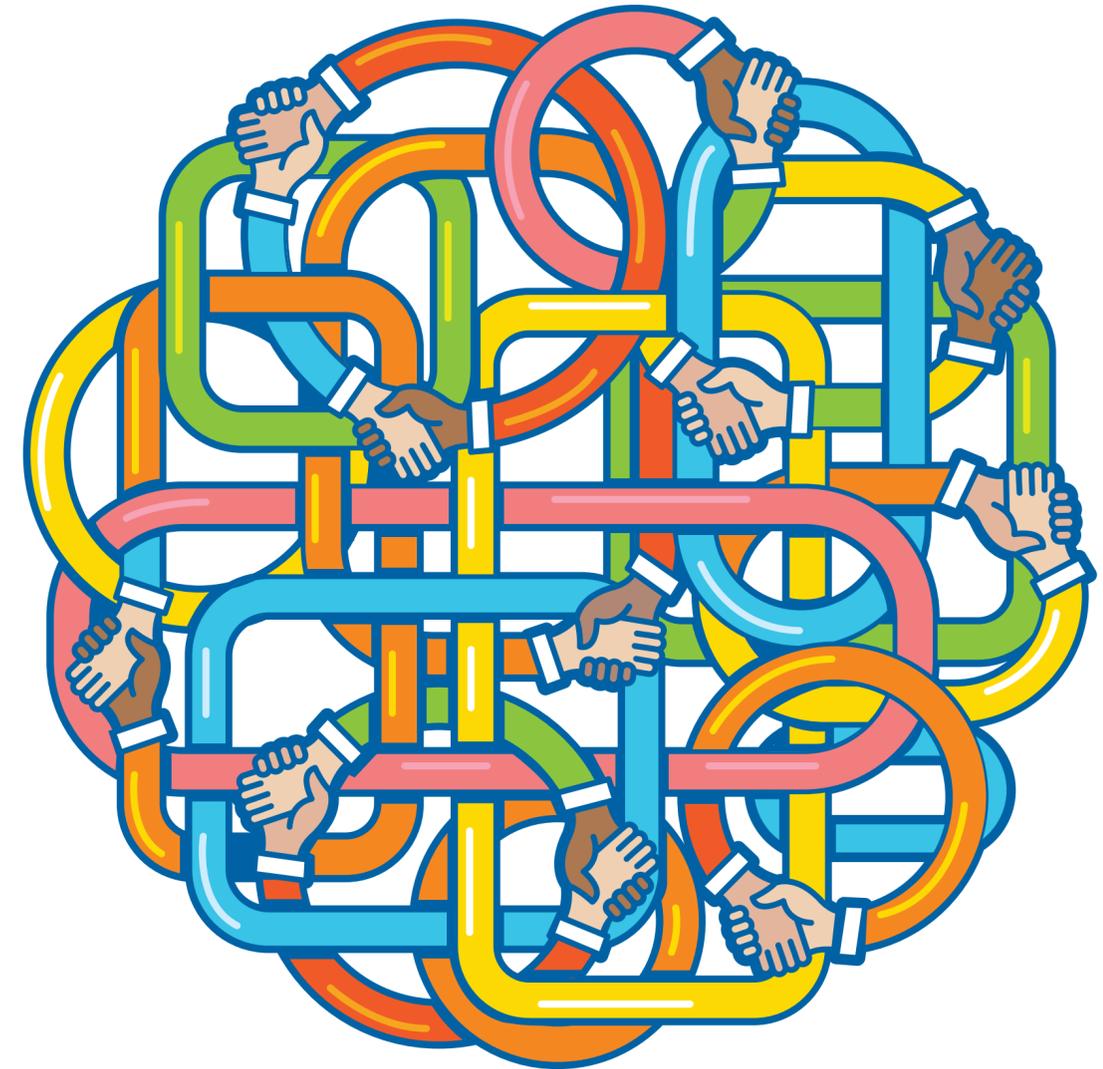
Sobre os estudos da deloitte:

O Fórum Econômico Mundial, entre as suas missões, tem o papel de endereçar assuntos de impacto global na indústria. Dentro deste contexto, a Deloitte foi chamada inicialmente para abordar as inovações disruptivas em Serviços Financeiros, em 2015. O relatório teve grande repercussão e foi solicitado que a Deloitte se aprofundasse em dois temas, desenvolvidos em 2016 e apresentados em Davos, de 17 a 20 de janeiro:

- **“The future of financial infrastructure: An ambitious look at how Blockchain can reshape financial services”** onde se explora o potencial da tecnologia DLT em transformar a infraestrutura da indústria de serviços financeiros mostrando áreas de aplicabilidade e cases relevantes.
- **“A Blueprint for Digital Identity: The Role of Financial Institutions in building Digital Identity”** onde se explora o potencial das Identidades Digitais, não apenas nos serviços financeiros, mas em vários outros setores.

Ferramentas integradas garantem maior eficiência de gestão

Empresas buscam tecnologias que sejam facilmente adaptáveis à realidade do negócio e que reúnam todas as frentes em um único painel



Expandir seus negócios, conquistar mercado ou mesmo garantir a sobrevivência das empresas requer decisões assertivas, sustentadas em informações e processos. Nesse contexto, as ferramentas de Governança, Riscos e Compliance (GRC) ganham força e se adequam à realidade e às novas demandas.

Trata-se de grande tendência hoje no ambiente corporativo a necessidade de utilização de instrumentos para maior eficiência de gestão, com visão única. “As empresas buscam hoje a integração das linhas de defesa (Gestão de Riscos e Compliance, Controles Internos e Auditoria Interna)”, explica Camila Gualda Sampaio Araújo, sócia-líder do Centro de Governança Corporativa da Deloitte.

“Na seleção de ferramentas, as empresas buscam as que sejam facilmente adaptáveis à realidade do negócio e que já reúnam todas as frentes num único painel. As companhias conhecem seus riscos e, para monitorá-los, precisam de controles, gestão, conformidade e auditoria. Essas áreas devem utilizar o mesmo mapa de riscos e acompanhá-lo de forma frequente”, explica.

Avanço das ferramentas de grc

Em 2002, impulsionadas por exigências de conformidade com a Lei Sarbanes-Oxley, as empresas se depararam com a necessidade de testar ferramentas, para que cada nível de controle emitisse a sua opinião.

Essa lei pedia, basicamente, o comprometimento e a responsabilidade do órgão máximo da empresa (CEO) com os controles internos. “Ele precisava atestar que conhecia e estava confortável com seus controles, o que demandava vários testes”, esclarece Camila.

Ao longo do tempo, foram criadas ferramentas para que, por meio do controle interno, houvesse maior abrangência. “Pode-se dizer que o estopim foi 2002, mas houve demanda por maior eficiência e linguagem

única ao longo do tempo. Hoje, as práticas de governança corporativa estão evoluindo para uma forma mais tempestiva dos controles”, explica Camila.

E continua: “os executivos precisam, cada vez mais, de informações rápidas para a tomada de decisões. A ferramenta traz velocidade e eficiência de processos, além de reduzir custos”.

Para bons resultados, a executiva alerta sobre a importância de contar com a forte participação do usuário, que é quem possui os conhecimentos de governança, gestão de riscos e conformidade. “Pode-se dizer que 60% da participação é do usuário e 40% de Tecnologia, cujo olhar abrange infraestrutura, acesso e governança de TI.

A executiva explica que a Auditoria Interna, canal certificador da empresa, é um dos grandes usuários, junto com Gestão de Riscos e Compliance. “É a terceira linha de defesa e tem um papel relevante, de grande peso, já que afeta a decisão do investidor, valida relatórios de mercado etc.”

Fatores-chave de sucesso:

- Como garantir a aderência da ferramenta aos processos?
- Como conciliar a gestão integrada de riscos, processos e controles de forma completa e eficaz?
- Como ter visibilidade do andamento e geração de valor do projeto?
- Como garantir que os colaboradores utilizarão a ferramenta?

Geração de valor:

- Garantir a gestão integrada e eficiente de Riscos, Processos e Controles.

- Maior eficiência operacional e visibilidade dos impactos e vulnerabilidades.
- Agregar valor aos órgãos dirigentes e executivos na forma de resultados concretos e eficazes.

Ferramenta cobra plano de ação

Além de garantir linguagem, a ferramenta de GRC possibilita padronizar riscos, reduzir o trabalho manual (extinguindo o uso de diferentes planilhas de controle) e atribuir responsabilidades. “Ao identificar um gap, a ferramenta cobra um plano de ação. Trata-se de um verdadeiro workflow de responsabilidades”, esclarece Camila.

O grande desafio, segundo a consultora da Deloitte, é trabalhar numa mesma linguagem. “É comum existir competição entre área de riscos, controle e auditoria interna, pois cada uma tem, e segue, seu mapa de riscos. Às vezes, existe forte resistência das áreas para unificar. É preciso trabalhar em sinergia, num conceito unificado de governança”.

Benefícios:

- **Gestão integrada** – Gestão Integrada de Riscos, Controles e Processos, por meio do GRC.
- **Eficiência Operacional** – Workflow dos processos validados e carregados na ferramenta.
- **Massificação da Utilização** – Comunicação e Treinamento para massificação da utilização entre os colaboradores
- **Gestão de Riscos** – Melhor visibilidade do impacto e vulnerabilidade dos riscos
- **Alinhamento Estratégico** – Atendimento dos objetivos estratégicos de modernização e expansão dos negócios

Auditoria interna conquista abrangência nos temas estratégicos

Auditoria interna prioriza áreas de maiores riscos, importância e preocupação para as estruturas-chave da organização, como conselhos, comitês, alta administração, diretoria e investidores



no após ano, a área de auditoria interna vem ganhando maior influência e relevância nos negócios. Se antes o seu papel era mais tático-operacional, hoje conquista abrangência nas áreas vinculadas aos principais temas estratégicos das empresas.

A edição 2017 da pesquisa **“Tendências para a Auditoria Interna”**, realizada pela Deloitte, aponta que seu impacto e sua influência crescem quando a auditoria interna prioriza áreas de maiores riscos, importância e preocupação para as estruturas-chave da organização, como conselhos, comitês, alta administração, diretoria e investidores.

O estudo identifica onze temas de alto impacto para a auditoria interna, além de explicar porque tais questões são relevantes para os stakeholders e como a área deveria abordá-las em seus planos futuros.

Temas de impacto:

- Planejamento Estratégico
- Gestão de Terceiros
- Analytics
- Compliance
- Segurança Cibernética
- Fiscal e Tributário
- Gestão de Capital de Giro
- Riscos Emergentes
- Sustentabilidade
- Marketing e Publicidade
- Novas formas de reportar

Alex Borges, sócio da área de Risk Advisory e líder da Prática de Auditoria Interna da Deloitte no Brasil, destaca fatores vitais para o desenvolvimento do trabalho e o papel da auditoria:

- conhecimento da estratégia da organização;
- ciência dos riscos empresariais aos quais a organização está sujeita;
- entendimento quanto à gestão do capital de giro dessa organização.

“Diante dessas três atribuições e da necessidade de conciliá-las, o auditor interno precisa ter em mente seu papel e sua responsabilidade, questionando-se: como reportar tal informação? Qual a relevância da referida informação e qual o seu impacto para o capital de giro?”, destaca Borges.

Desafios da auditoria interna

O consultor explica que a auditoria interna não pode perder a visão estratégica do negócio e destaca a importância do timing da informação: “o relatório de auditoria interna precisa fornecer elementos atualizados para a tomada de decisão”.

Nesse sentido, Mercedes Stinco, diretora de Auditoria Interna da Natura, destaca a necessidade de a área contar com mais informações e radares, para atuar de forma mais preditiva. Como desafio, cita a tarefa de lidar com a velocidade de transformação do ambiente de processos e respectivos controles. “Se quisermos agregar valor ao negócio, precisamos ter a capacidade de capturar mudanças e seus respectivos impactos, tendo obviamente critérios bem definidos de impacto e probabilidade para podermos apontar questões relevantes”.

Além da importância da informação e do impacto do seu reporte às áreas envolvidas, Alex Borges destaca outro aspecto que ganha cada vez mais relevância, em função do aumento das exigências regulatórias: a gestão de relacionamentos, sobretudo de terceiros. “Os conselhos e comitês de auditoria, risco e compliance têm questionado fortemente seus executivos de auditoria interna sobre os riscos associados a terceiros. Adicionalmente, órgãos reguladores, clientes, investidores e a mídia têm demonstrado a mesma preocupação”.

Maior influência requer especialização

O aumento da influência da área de auditoria interna e do seu impacto nos negócios exige dos principais executivos maior especialização para que possam contribuir e discutir temas relevantes para a empresa.

“Nosso escopo de atuação é global e envolve a participação do executivo na construção dos planos de trabalho, da incorporação do plano estratégico, dos mapas de riscos, de entrevistas com alta administração e conselheiros, enfim, de todas as informações que estiverem ao nosso alcance”, declara Mercedes Stinco.

“Em contrapartida, entendo que a influência que exercemos não é uma conquista individual. Há várias áreas que atuam em prol de um ambiente de controle interno confiável, e a integração das três linhas de defesa (Gestão de Riscos e Compliance, Controles Internos e Auditoria Interna) é fundamental para atingir o resultado e influência esperada. A empresa reconhece o valor de todas as linhas de defesa, tendo como objetivo seu fortalecimento, e espera que essas frentes atuem de forma coordenada e coesa, atingindo desta forma os melhores resultados possíveis”, conclui a executiva.



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 são 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.

A Deloitte oferece serviços de auditoria, consultoria, assessoria financeira, gestão de riscos e consultoria tributária para clientes públicos e privados dos mais diversos setores. A Deloitte atende a quatro de cada cinco organizações listadas pela Fortune Global 500®, por meio de uma rede globalmente conectada de firmas-membro em mais de 150 países, trazendo capacidades de classe global, visões e serviços de alta qualidade para abordar os mais complexos desafios de negócios dos clientes. Para saber mais sobre como os cerca de 244.400 profissionais da Deloitte impactam positivamente nossos clientes, conecte-se a nós pelo Facebook, LinkedIn e Twitter.