



## **Governança Corporativa**

Conteúdos para tomadores de decisão

Série IV – Março de 2018 a Janeiro de 2019

## 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 março de 2018 a janeiro de 2019.

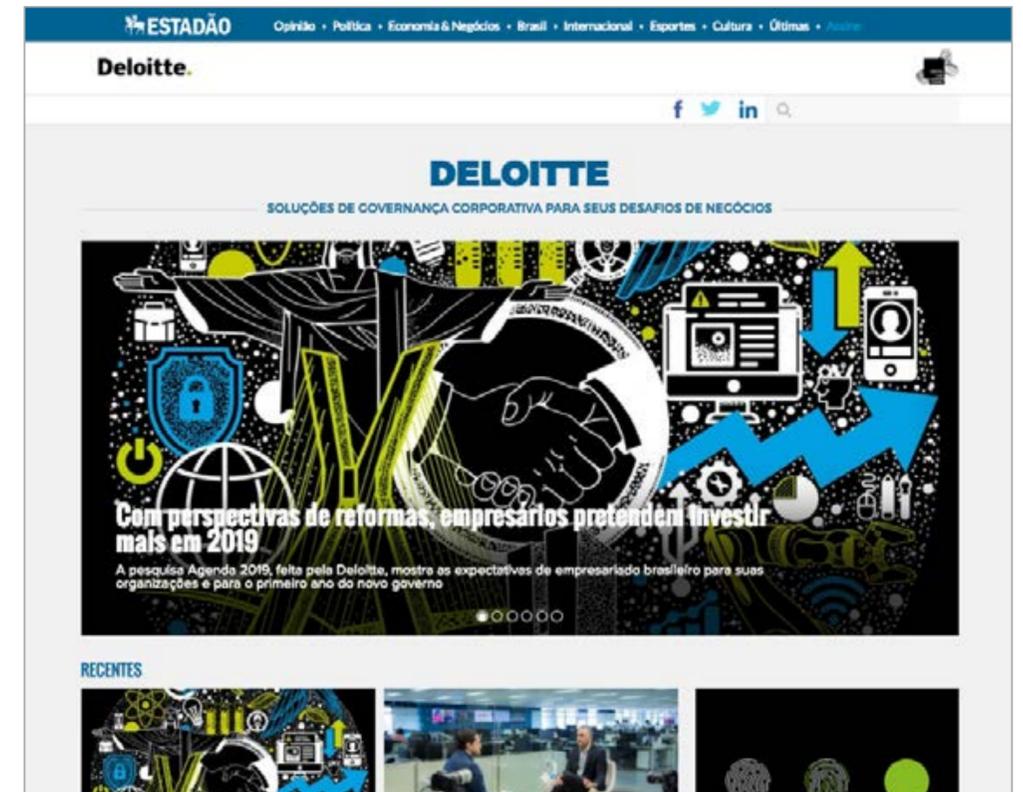
Estes artigos abordam os mais diversos temas relacionados aos desafios e oportunidades das organizações em relação à governança corporativa e foram desenvolvidos pela Deloitte para veiculação por meio do “Estadão Projetos Especiais”.

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.



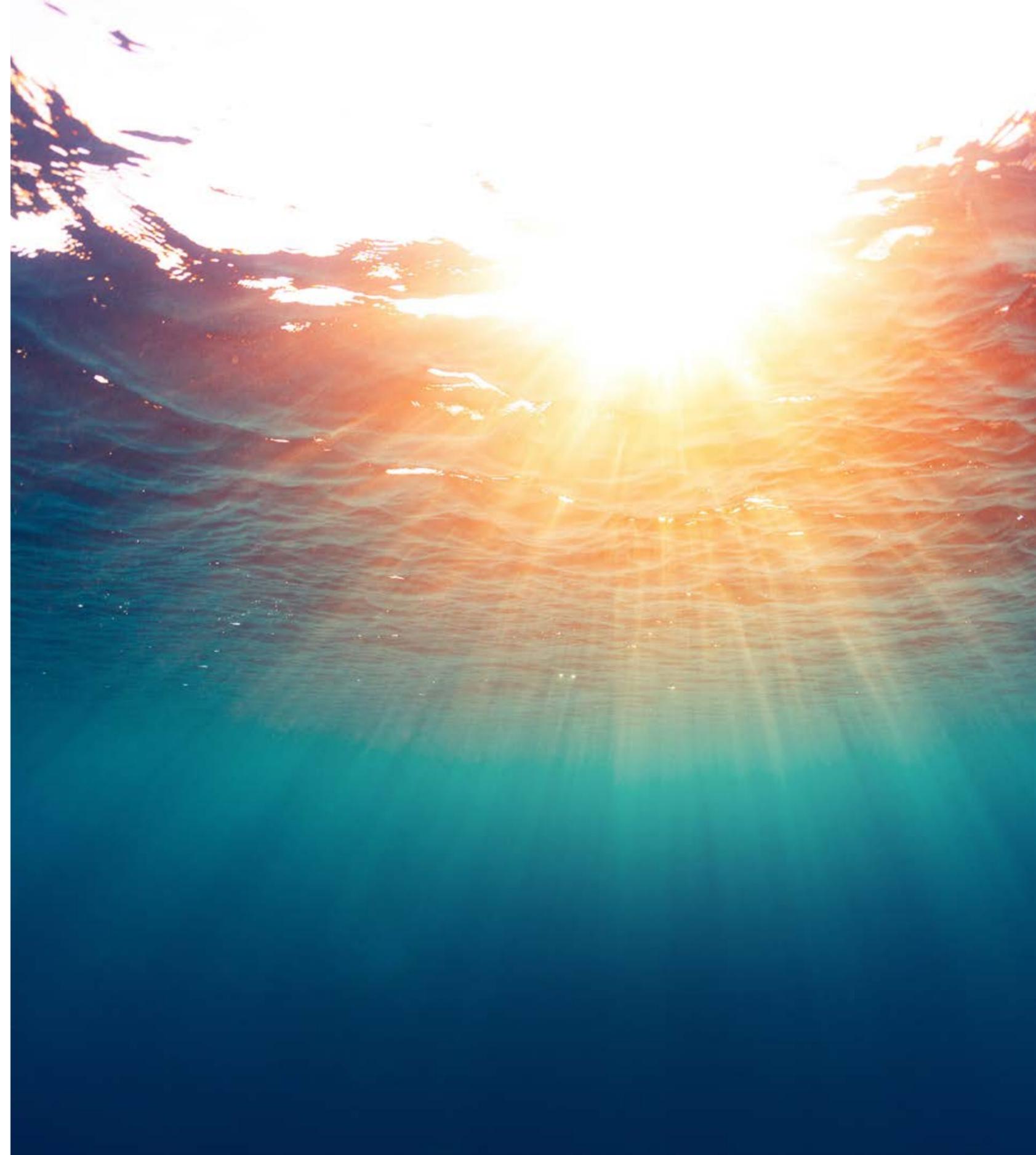
# Sumário de artigos

## Série IV – Março 2018 a Janeiro de 2019

- 83.** Novo mercado: novas regras geram mais oportunidades ou mais burocracia?
- 84.** Boards avançam em defesa da reputação da empresa
- 85.** Sucessão dos CEOs: necessidade de manter cultura da empresa blindada
- 86.** Blockchain: muito além do setor financeiro
- 87.** Tecnologia apoia empresas na investigação de fraudes
- 88.** Revolução digital em todas as etapas do negócio
- 89.** Com foco no cliente, bancos investem em tecnologia
- 90.** Prevenção reduziria necessidade de acordos com órgãos públicos
- 91.** Desafios atuais da auditoria interna rumo à inovação
- 92.** Empresas mostram-se mais maduras para enfrentar recessão
- 93.** Gestão em pauta: Deloitte e B3 falam sobre mercado de capitais
- 94.** Desafios e perspectivas das empresas na oferta de ações
- 95.** Lei das Estatais: empresas seguem amadurecendo
- 96.** França intensifica o combate à corrupção
- 97.** Gestão de riscos tributários demanda atenção das empresas
- 98.** Desafios do setor de mineração exigem postura transformadora
- 99.** Debate sobre LGPD aponta desafios e oportunidades da nova legislação
- 100.** Glossário de Governança Corporativa
- 101.** Inovação na saúde em prol da qualidade e eficiência operacional
- 102.** Avanço da contratação de terceiros pede atenção à gestão de riscos
- 103.** Pesquisa da Deloitte mapeia tendências e oportunidades do varejo para o futuro
- 104.** Ações e desafios dos varejistas frente ao consumidor Phygital
- 105.** Com perspectivas de reformas, empresários pretendem investir mais em 2019

# Novo mercado: novas regras geram mais oportunidades ou mais burocracia?

Medidas aumentam transparência, tornando empresas ainda mais responsáveis no cumprimento das leis que regem o mercado de capitais, gerando mais confiança no investidor



Lançado em 2000, o Novo Mercado firmou-se como um segmento destinado à negociação de ações de empresas que adotam, voluntariamente, práticas de governança corporativa adicionais às que são exigidas pela legislação brasileira. Desde a sua criação, já passou por algumas revisões, e um novo regulamento entrou em vigor no início deste ano. Quem já faz parte dessa listagem poderá se adaptar às novas regras até 2021. Já para as companhias interessadas em integrar este segmento, as novas diretrizes estão valendo desde 2 de janeiro de 2018.

“Toda vez que nos deparamos com regras mais rígidas de governança, temos reações de certos setores, ou grupos de profissionais, que argumentam sobre os custos elevados para se manter tais padrões de governança e burocracia interna nas empresas”, ressalta Anselmo Bonservizzi, líder de Risco Estratégico e de Reputação da Deloitte. “Nosso ponto de vista é que tais padrões já são adotados há muito tempo em países onde o mercado de capitais é mais desenvolvido, com evolução constante, o que representa um grande motivador”.

Bonservizzi explica que, considerando o ambiente local de negócios no Brasil e críticas direcionadas aos custos, muito provavelmente isso ocorra em função de a governança não estar sendo conduzida da forma correta: “deve-se ter adotado um conjunto de procedimentos internos burocráticos que não endereçam à essência da governança, ao ambiente de negócios e aos stakeholders envolvidos”.

### **Transparência x corrupção**

“É recente a notícia que descemos mais alguns degraus na percepção da transparência corporativa internacional. Se existem corruptos, existem certamente corruptores. E é natural o questionamento: onde estão eles? Possivelmente, em empresas cujas práticas de governança, infelizmente, são fictícias”, destaca Anselmo Bonservizzi.

Na sua opinião, o grupo de críticos que vê tais iniciativas como uma burocratização consegue mensurar os custos estruturais para se implantar e manter tais padrões, mas dificilmente consegue quantificar as perdas de oportunidades, investimentos e outros custos ocultos gerados justamente pela ausência de boas e sólidas práticas de governança em suas empresas ou no próprio país. “O efeito cascata se reflete na economia, que afeta o rating do país e das corporações, que diminui o fluxo de investimento direto”, explica.

“É muito claro que existe um custo associado à implementação de boas práticas de governança corporativa. No entanto, há várias pesquisas, antigas inclusive, apontando que as empresas inseridas neste rol de boas práticas são aquelas de melhor performance sustentável. Ou seja, o investimento se paga”, diz Bonservizzi.

Por outro lado, ele alerta que as perdas bilionárias de empresas que estão “na outra ponta” também demonstram que teria sido muito mais “barato” ter investido em tais práticas. “Sabe-se o custo para se ter tais práticas. Mas, e quanto custa não tê-las?”

### **Destaques do novo regulamento**

As medidas aumentam a transparência nas empresas, tornando-as mais responsáveis no cumprimento das leis que regem o mercado de capitais, gerando uma maior confiança do investidor. O novo regulamento obriga as companhias listadas no Novo Mercado a terem funções de Compliance, Controles Internos e Auditoria Interna.

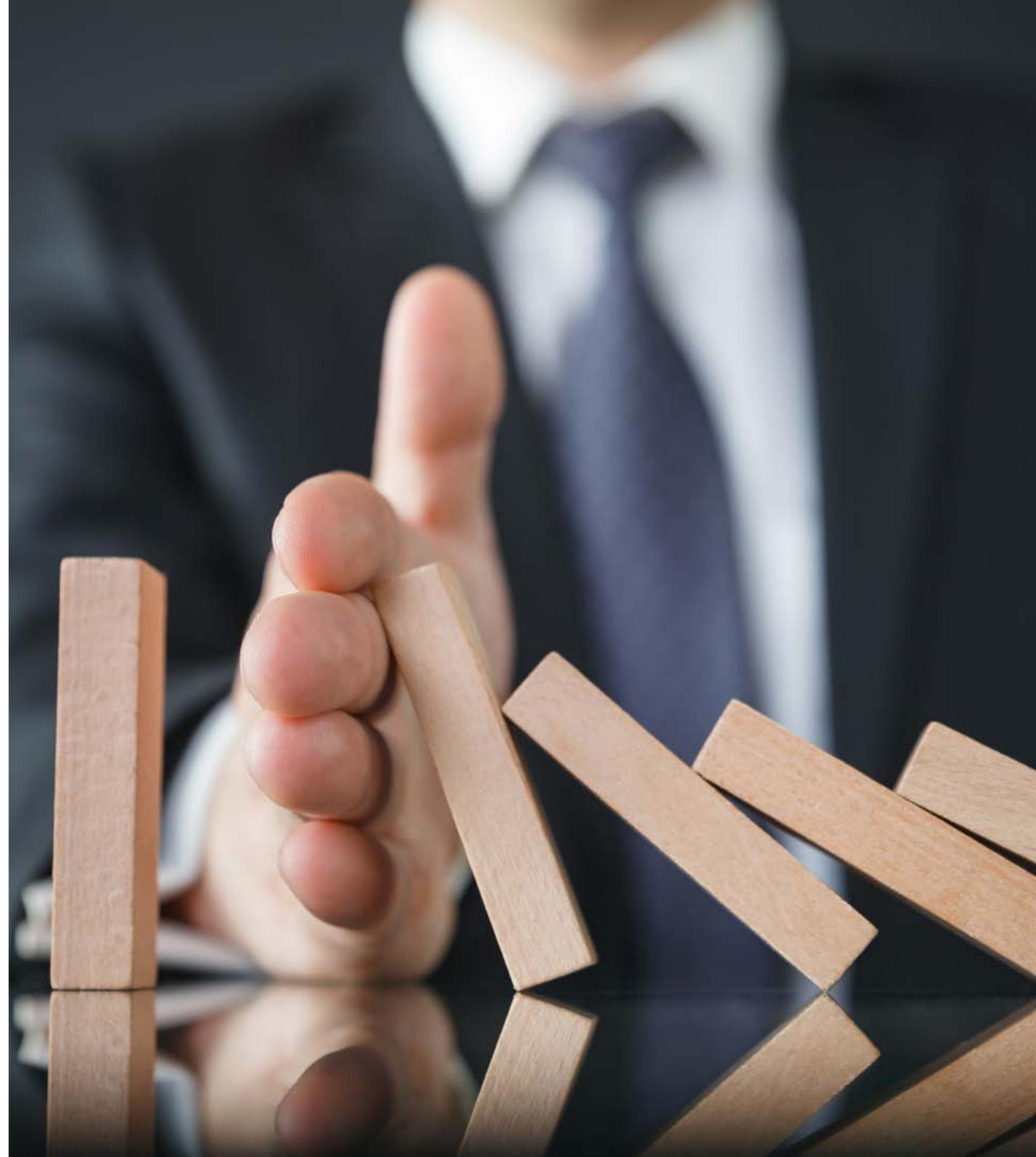
### **Conheça algumas regras do novo mercado relacionadas à estrutura de governança e direitos dos acionistas:**

- O capital deve ser composto exclusivamente por ações ordinárias com direito a voto;

- Instalação de área de Auditoria Interna, função de Compliance e Comitê de Auditoria (estatutário ou não estatutário);
- O Conselho de Administração deve contemplar, no mínimo, 2 ou 20% de conselheiros independentes, o que for maior, com mandato unificado de, no máximo, dois anos;
- Estruturação e divulgação de processo de avaliação do Conselho de Administração, de seus Comitês e da Diretoria;
- Elaboração e divulgação de políticas de (i) remuneração; (ii) indicação de membros do Conselho de Administração, seus comitês de assessoramento e diretoria estatutária; (iii) gerenciamento de riscos; (iv) transação com partes relacionadas; e (v) negociação de valores mobiliários, com conteúdo mínimo (exceto para a política de remuneração);
- Divulgação simultânea, em inglês e português, de fatos relevantes, informações sobre proventos e press releases de resultados;
- Divulgação mensal das negociações com valores mobiliários de emissão da empresa pelos e acionistas controladores.

# Boards avançam em defesa da reputação da empresa

É essencial que a soma dos membros da gestão tenha qualidades profissionais de risco e compliance, estratégia, finanças e auditoria, gestão executiva, tecnologia e inovação



Os riscos ligados à reputação – que está entre os ativos mais valiosos de uma empresa – estão aumentando de forma constante. Em um mundo hiperconectado como o de hoje, a informação (seja positiva ou negativa) se propaga em velocidade não mais controlada. Assim, o Directors' Alert 2018 Linkages to Success, da Deloitte, destaca a importância do Board (Conselho), junto com a Alta Administração, na gestão de riscos de marca e reputação.

“A melhor forma de envolvê-los é conscientizá-los de que a agenda estratégica da empresa pode ser diretamente impactada por negligências na gestão dos riscos que afetam a reputação”, declara Gustavo Lucena, sócio-líder de Risco Regulatório da Deloitte.

O sucesso da reputação depende de um complexo sistema de relacionamento com os stakeholders (investidores, reguladores, mercado de capitais, legisladores, escritórios de advocacia, mídia, clientes, sociedade, funcionários, parceiros, fornecedores estratégicos, ex-funcionários, seguradora etc.).

Camila Araújo, sócia da área de Risk Advisory da Deloitte, explica que a gestão da reputação é um tema novo na agenda dos conselhos de administração, sendo muitas vezes negligenciado por falta de conhecimento ou preparo dos conselheiros para lidar com o tema. “A falta de preparação do Conselho e de resiliência da Alta Administração deixa a empresa vulnerável em tempos de mudança ou crise”, completa Lucena.

“O uso de especialistas para apoiar no diagnóstico da reputação e nas ações de gestão é altamente recomendado, mas ainda é visto como algo secundário no País”, revela Camila. “Somente empresas que passaram por constrangimentos reputacionais é que reforçaram a gestão deste tipo de risco internamente”, argumenta a executiva.

### **Proatividade na gestão de riscos**

Lucena também destaca a importância de o Board assumir uma postura proativa na gestão dos riscos de reputação. “Empresas que tiveram um evento de reputação negativa foram afetadas por perda do valor da marca, investigação de reguladores, escândalos de corrupção e de desrespeito ao consumidor, perda de suas receitas. Esses fatores, geralmente, chegaram ao conhecimento do Board somente após o fato ter acontecido. Por esse motivo, a postura proativa do Board é primordial hoje. Torna-se uma vantagem competitiva para a empresa”.

Os riscos de reputação geralmente são geridos e acompanhados por outros riscos, tais como culturais, cibernéticos e de terceiros. Se for feito de forma séria e metódica, um risco incorrido dentro e fora da empresa de qualquer tipo pode gerar um risco reputacional significativo, especialmente se não for controlado. “Chamo isso de risco de contágio”, explica Lucena. “Por essa razão, os Conselhos e os CEOs estão buscando cada vez mais maneiras de identificar e gerenciar fontes de risco de reputação”.

A pesquisa da Deloitte focou nos seguintes: Estratégia e Appetite de risco, Sucessão de CEOs e Cultura Organizacional, e Inovação Digital. O papel do Conselho na sucessão de CEOs é a agenda mais importante para manter a cultura da empresa (um dos principais pilares da reputação organizacional) blindada.

Lucena argumenta que a supervisão da estratégia e do apetite de risco está na responsabilidade do Conselho, onde é essencial assumir riscos para criar valor e tornar a empresa mais competitiva. “Em contrapartida, é necessário evitar riscos que corroem o valor da companhia já consolidado no mercado”, pondera.

A inovação digital impulsiona o crescimento em muitas organizações, mas tem riscos que devem ser supervisionados por conselhos que podem não estar familiarizados com os caminhos da inovação. “Quando se trata de digital, os membros do Conselho precisam rapidamente atualizar seus conhecimentos e recursos de forma contínua”, pontua Lucena.

### **Composição do board**

Gustavo esclarece que cada empresa precisa ter a composição que se adeque ao seu segmento, tamanho, desafios estratégicos e experiência para apoiar o CEO nas suas atribuições e desafios. “A boa composição de um board é a distinção/diferenciação dos seus membros, aonde a soma deles traz um Board preparado para o futuro da empresa.”

O sócio complementa: “É essencial que a soma dos membros do Board tenha skills profissionais de Risco e Compliance, Estratégia, Finanças e Auditoria, Gestão Executiva (para avaliar a Alta Administração), Tecnologia e Inovação. Somam-se a esses as qualidades pessoais de liderança, integridade, proatividade de contribuir, negociação e de gestão de crises”, sugere.

### **E como proteger a reputação?**

Lucena explica que, primeiramente, os membros do Conselho precisam definir três palavras que melhor representam a reputação desejada. Para cada palavra, devem identificar os atributos ou características de suporte que dão vida a essa reputação. Em seguida, devem avaliar quais são as maiores ameaças à reputação da empresa, engajando o CEO, Alta Administração, gestores de riscos, pesquisa de clima, pesquisa de mercado e outras ferramentas de captura de percepções.

“Devem construir um mapa de partes interessadas identificando os principais grupos e subgrupos de partes interessadas, quem é o contato por stakeholder e quem gerencia o relacionamento do dia a dia e quais

métricas o Board e a Alta Administração possuem para ajudar a entender as crenças, comportamentos e resultados das partes interessadas. Após esta jornada precisam garantir que os riscos estão sendo detectados e gerenciados atualmente com reporte direto ao CEO e ao Board”, finaliza Lucena.

### **Principais desafios do board hoje:**

- Desenvolver a estratégia da marca e implementar a mensagem na empresa.
- Engajar os funcionários quanto à promoção e à proteção da marca.
- Desenvolver stakeholders externos como defensores da marca.
- Desenvolver competências para identificar ameaças com antecedência.
- Identificar e avaliar o impacto do risco dentro e fora da companhia.
- Preparar a empresa para responder a ameaças.
- Aprender, adaptar e melhorar continuamente o programa de governança da reputação.
- Gerir, monitorar e medir a estratégia de reputação anualmente.

### **Para acesso à pesquisa:**

<https://www2.deloitte.com/global/en/pages/risk/articles/deloitte-risk-directors-alert-2018.html>

# Sucessão dos CEOs: necessidade de manter cultura da empresa blindada

Conselho deve ajudar o CEO a gerenciar o tempo, os talentos e os relacionamentos-chave com stakeholders



Tanto o Board (Conselho) quanto a Alta Administração devem ser protagonistas na gestão dos riscos de marca e reputação das empresas, que geralmente são geridos e acompanhados por outros riscos, tais como culturais, cibernéticos e de terceiros. A pesquisa **Directors' Alert 2018 Linkages to Success**, da Deloitte, aponta que o papel do Conselho na sucessão de CEOs é a agenda mais importante para manter a cultura da empresa blindada. A cultura está entre os principais pilares da reputação organizacional.

Torna-se cada vez mais comum, e necessário, que Conselhos abordem sucessões de CEO, preservando e fortalecendo a cultura da empresa. Segundo pesquisa envolvendo 7 mil executivos de 130 países, 82% dos entrevistados acreditam que a cultura tem grande vantagem competitiva. A conexão entre cultura e desempenho foi visto como “importante” por 87% dos entrevistados, com 54% vendo isso como “muito importante”.

#### **Trabalho de sucessão**

Gustavo Lucena, sócio-líder de Risco Regulatório da Deloitte, explica que hoje a agenda do Conselho já considera tratar de temas relacionados a quem poderia substituir o atual CEO, pelas qualidades de liderança que a organização precisa e como localizá-las quando chegar a hora.

Os Conselhos agora também buscam uma visão de consenso sobre essas qualidades e características. “Os Boards, que monitoram ativamente o pipeline de liderança, também tratam o planejamento de sucessão como uma prática contínua. Está na agenda do Board este protagonismo, independentemente do mandato ou desempenho do CEO”, comenta o executivo.

#### **Cultura da empresa**

Lucena destaca a necessidade de esclarecer alguns conceitos: “primeiramente, o Conselho precisa diferenciar a gestão de Marca da gestão

de Reputação. Marca é pelo que a sua empresa quer ser conhecida. Já a Reputação é a realidade de como sua empresa é percebida. A marca é “centrada no cliente” (foca no que um produto, serviço ou empresa promete aos seus clientes e no que esse compromisso significa para eles)”.

Lucena declara: “a força de uma marca depende de quão bem ela cumpre sua promessa aos clientes ao longo do tempo. A reputação é ‘a entrada na empresa’, concentra-se na credibilidade e no respeito que uma organização desperta de um conjunto amplo de stakeholders. A força da reputação de uma empresa depende de como se constrói e se mantém a confiança de seus stakeholders”.

Camila Araújo, sócia da área de Risk Advisory da Deloitte complementa: “a cultura da empresa é que sustenta a força da marca no mercado e a reputação da companhia. A forma como as pessoas agem e como os negócios são geridos é que reflete como a empresa é percebida em seu ambiente de negócios”.

#### **Perfil do novo ceo**

Na visão dos dois executivos, para defender a cultura e a reputação da empresa, o novo CEO precisa ter algumas características que exigem olhar atento e atuação direta do Board:

- **Experiência:** compreende as habilidades, capacidades e conhecimento da sua função.
- **Capacidade:** concentra-se na ampliação do conhecimento dos candidatos à vaga, por meio de trabalhos rotativos e projetos especiais, por exemplo. “Para avançar, coloque os candidatos em situações altamente ambíguas e complicadas, para que eles possam desenvolver habilidades ao serem desafiados”, sugere Gustavo Lucena.

- **Exposição:** pode significar o envio de candidatos para atribuições no exterior, para se adaptarem a diferentes mercados, métodos, costumes e perspectivas, para aumentar o conhecimento e testar sua capacidade de funcionar em um ambiente multicultural.

#### **Sucessão enraizada na cultura**

A cultura organizacional pode ser definida como o sistema de crenças compartilhadas, valores e formas de trabalho dentro de uma organização. “É, em última instância, responsabilidade do Conselho assegurar que a cultura organizacional leve as pessoas a realizarem seu trabalho em linha com a missão e o propósito da organização, de forma a alcançar seus objetivos”, diz Lucena.

Em essência, um CEO pode incorporar a cultura desejada da organização como o agente mais forte para mudá-la ou reforçá-la. “O Conselho deve, primeiro, chegar a um acordo sobre a cultura organizacional, manter ou rever sua estratégia, para atingir seus objetivos. Estratégia e objetivos devem definir o propósito da organização”, complementa o sócio da Deloitte.

“Por isso é muito difícil trazer um CEO de fora da organização”, pondera Camila. “Seu processo de adaptação à cultura da empresa é fator determinante para o sucesso que este profissional terá em seus desafios, ou não. O Conselho acaba preferindo, muitas vezes, alçar um profissional interno à posição de CEO, mesmo que ainda não totalmente preparado para esta função, pois entende que este profissional já tem a cultura da empresa enraizada em seu comportamento diário, sendo mais fácil prepará-lo para as demais funções executivas, do que buscar adaptá-lo a uma realidade cultural totalmente nova”, esclarece.

#### **Conselho: conciliando estratégia e apetite de risco**

Gustavo Lucena alerta que funções e responsabilidades indefinidas resultam em gerenciamento ineficaz de marca e reputação. “O Board deve

auxiliar o CEO a estabelecer essas funções e responsabilidades, dando o mandato claro à Alta Administração do seu papel na gestão do risco de reputação. As ameaças à marca e à reputação são abrangentes, causando uma sensação de serem incomensuráveis e incontroláveis”. Por esse motivo, o reporte dos atos da administração, de terceiros que assessoram a companhia e das práticas de respeito ao consumidor precisa estar claramente definido, implantado e implementado na companhia.

Gustavo Lucena conclui: “para uma equipe executiva encarregada de mudanças culturais, é importante estabelecer um programa formal que empregue uma abordagem de gerenciamento de desempenho ao estabelecer objetivos, encorajando certas ações, reforçando o comportamento correto e possibilitando conversas sensíveis em todos os níveis. Isso traz a ideia frequentemente elevada de ‘cultura’ até um nível operacional, promovendo a mudança necessária nas rotinas diárias”.

#### **Para acesso à pesquisa:**

<https://www2.deloitte.com/br/pt/pages/risk/articles/governanca-corporativa-directors-alert.html>

# Blockchain: muito além do setor financeiro

O blockchain é aplicável em praticamente todas as indústrias, com especificidades para cada uma delas



Consolidado no setor financeiro, o blockchain vem sendo observado de perto por outras indústrias, que procuram analisar (e compreender) funcionamento, aplicabilidade e vantagens. Normalmente associado ao bitcoin, o blockchain é um sistema de registros que garante a segurança e a integridade das operações realizadas, sem a necessidade de uma autoridade central. Hoje, tem aplicações variadas, tanto no exterior quanto no Brasil e seu uso vem ocorrendo de maneira inovadora.

O tema integra a mais recente fase dos debates conduzidos pelo Fórum Econômico Mundial, para entender a evolução das tecnologias disruptivas e seus impactos na indústria de serviços financeiros. O Relatório “The future of financial infrastructure – An ambitious look at how blockchain can reshape financial services” foi organizado pela instituição, em conjunto com a Deloitte, para aprofundamento do assunto e discussão de suas aplicações.

“Ao criar uma infraestrutura distribuída que garante a imutabilidade das transações, o blockchain dá transparência aos processos, elimina assimetrias de informação e garante autonomia na execução de acordos previamente negociados, com parâmetros claramente estabelecidos”, afirma Paschoal Baptista, sócio-líder de TI para a indústria de serviços financeiros. O consultor explica que as características do blockchain são aplicáveis em praticamente todas as indústrias, ainda que suas funções adquiram contornos distintos em cada uma delas.

### **Na prática**

A tecnologia pode proporcionar o compartilhamento de informações, eliminando intermediários e tornando as operações mais ágeis. O blockchain permite a transferência de ativos entre as partes de maneira confiável, por meio de uma rede de computadores e sem depender de terceiros que atuem apenas como elementos confiáveis de facilitação.

As transações são gravadas em um repositório público à prova de fraudes, organizado em blocos cronológicos. Todas as partes de uma transação podem acessar esse repositório, e ele permite transparência, registros imutáveis e execução autônoma das regras de negócio, com possibilidades superiores de automação.

“Bancos e outras instituições financeiras serão capazes de aumentar a velocidade com que as transações são feitas, diminuindo os custos e oferecendo serviços mais eficientes para todos. Por exemplo, enviar uma quantia para qualquer lugar do mundo será quase instantâneo”, diz Baptista.

### **Blockchain: muito mais que ti**

Paschoal Baptista alerta que blockchain não é um assunto apenas de TI e deve envolver todas as áreas da empresa, para que seja adequadamente explorado dentro dos mais diversos contextos de negócio.

Esclarece ainda que, como toda nova tecnologia transformadora, a sua aplicabilidade, em muitas situações, requer um grau de colaboração muito grande entre incumbentes, reguladores e startups, o que traz complexidade adicional, tornando sua implementação mais demorada. “De qualquer forma, a Deloitte entende que é o momento adequado para que as empresas compreendam o conceito de blockchain, seu poder transformador e avaliem eventuais impactos sobre o seu negócio”.

“É importante discutir o tamanho da implementação, a oportunidade e conveniência de criar ou associar-se a consórcios, como fizeram os bancos, associando-se à R3 (organização que congrega mais de 100 instituições financeiras ao redor do mundo)”, pondera.

### **Muito a avançar**

Segundo Paschoal Baptista, o ambiente regulatório, por enquanto, é incerto, e

as normas estão apenas começando a ser desenvolvidas. “Estruturas jurídicas formais não existem. Tudo isso atrapalha a implementação em grande escala. E há, ainda, os desafios típicos da transformação”, comenta Baptista.

Entre desafios e avanços, o consultor destaca também a associação entre IoT (Internet das Coisas) e blockchain. “Neste novo cenário de sensores viabilizando a comunicação entre devices (dispositivos móveis), o blockchain pode servir como ponto central para autenticá-los, de maneira a permitir a condução de transações de negócio seguras e automatizadas”.

“O blockchain é uma das muitas tecnologias que, junto com robotics, computação cognitiva, big data/analytics, IoT e cloud, serão propulsoras das grandes transformações que já estão acontecendo e em velocidades maiores do que já tivemos até hoje”, finaliza.

Para ler o relatório “The future of financial infrastructure – An ambitious look at how blockchain can reshape financial services” e outros estudos da Deloitte, acesse: <https://www2.deloitte.com/br/pt.html>

# Tecnologia apoia empresas na investigação de fraudes

Principal objetivo é identificar, preservar, organizar e analisar áreas de risco e evidências de irregularidades



Se, por um lado, as denúncias de corrupção têm levado o Brasil a uma significativa piora no ranking que avalia a percepção da corrupção no mundo, divulgado pela organização global Transparência Internacional (ver quadro abaixo), por outro, há um movimento crescente entre as empresas por mais aderência às regras e combate à corrupção e aos crimes financeiros.

Nesse contexto, novas tecnologias ganham espaço **para garantir eficiência e amplitude nas investigações corporativas**. Avança assim a área de Forensic, especializada em serviços de investigação de crimes financeiros e suporte a litígios. Seu principal objetivo é identificar, preservar, organizar e analisar evidências pertinentes, apresentando com precisão técnica fatos relevantes e imprescindíveis para que empresas, órgãos reguladores e Justiça tenham informações necessárias para tomar decisões precisas.

### Tecnologia no combate à corrupção

O uso da tecnologia aliado à experiência forense pode ser traduzido como um conjunto de soluções tecnológicas e da aplicação de metodologia específica para apuração, análise e diagnóstico, com o objetivo de auxiliar empresas na proteção de seus ativos e de sua reputação.

José Paulo Rocha, sócio líder de Forensic da Deloitte, explica que a condução de investigações internas é fundamental na mitigação dos impactos financeiros e de imagem. “Se a empresa identificar situações de irregularidade, é importante que esteja pronta para lidar com a questão de forma rápida e precisa”, complementa.

Hoje, em função do volume crescente de documentos eletrônicos nas empresas, há um cuidado ainda maior no processo de investigação: “ferramentas têm sido pensadas para que sejam excluídas informações

redundantes, obsoletas e triviais, e que se possa encontrar aquelas que são realmente relevantes”, esclarece José Paulo Rocha.

Segundo o especialista, uma investigação envolve pesquisa de palavras-chave ligadas ao conjunto de dados relativos a uma suspeita. Quando a empresa não tem o conhecimento exato sobre a irregularidade em questão, existem ferramentas que categorizam termos em grupos divididos por temas, criando uma base de dados com todas as informações que possam revelar fraudes ou irregularidades.

Outra ferramenta importante é a análise da conexão entre pessoas. Existem softwares com interfaces gráficas que tornaram esse trabalho muito mais rápido e eficiente. Rapidez e eficiência na prática se traduzem a uma investigação que pode ser mais rápida ou mais abrangente, os dois sendo sempre um grande desafio nos ambientes de investigação.

José Paulo Rocha destaca questões importantes a considerar no processo de investigação:

- **Excesso de dados disponíveis:** filtrar dados redundantes, irrelevantes e desatualizados.
- **Risco da invalidade das provas:** adotar padrões técnicos de coleta e preservação e dados.
- **Informações protegidas:** respeitar limites de acesso a dispositivos pessoais, informações protegidas por lei devem (com uso de Redaction)
- **Colaboração dos envolvidos:** suspeitos podem, mas não são obrigados a colaborar com a investigação e a produzir provas contra si próprios

- **Dados e registros contábeis:** atenção para risco de estarem incompletos, imprecisos, incorretos.

- **Ubiquidade de dados:** fato de estar ou existir concomitantemente em diversos lugares (dados na nuvem, gravações de áudio e vídeo, mídias sociais etc.).

- **Interferência no processo:** controlar interferência e garantir reporte a grupo independente.

#### BRASIL NO RANKING DA CORRUPÇÃO

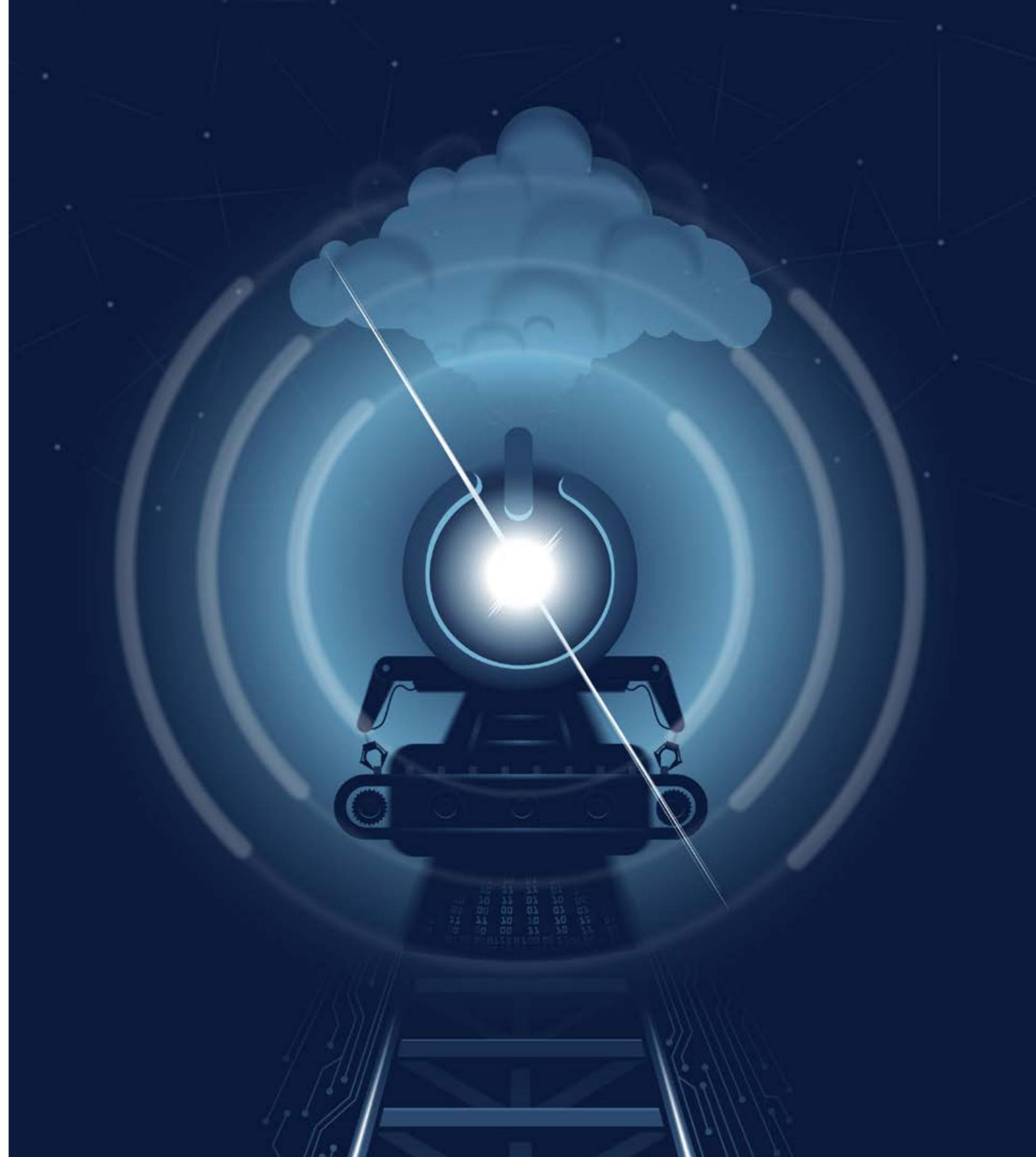
O Brasil caiu 17 posições em comparação ao ano anterior e ocupa o 96º lugar na lista de 2017 da Transparência Internacional, organização global e independente que avalia a corrupção do setor público em 180 países, por meio do Índice de Percepção da Corrupção (IPC), existente desde 1996. Na escala que vai de zero (mais corrupto) a 100 (menos corrupto), o Brasil aparece com 37 pontos, três a menos que em 2016.

Para mais informações sobre Forensic e acesso aos conteúdos de Governança Corporativa da Deloitte, acesse:

<https://www2.deloitte.com/br/pt/pages/finance/solutions/protect-your-reputation.html>

# Revolução digital em todas as etapas do negócio

Empresas caminham rumo à modernização de processos internos e externos, explorando novas tecnologias



## Artigo 88 | Publicado no Estadão dia 08 de Maio de 2018

A Indústria 4.0 já é uma realidade. Essa nova era traz o fim das fronteiras entre os mundos físico e digital, com impactos nas relações de trabalho, na economia e na sociedade. Assim, as empresas estão em um processo de transformação completa e os executivos brasileiros estão otimistas. Mas, de fato, eles já estão preparados para enfrentar essa revolução em seus modelos de negócios? Ronaldo Fragoso, sócio-líder de Desenvolvimento de Mercado da Deloitte Brasil, conversa sobre o tema com a TV Estadão. Acompanhe!

<https://www.youtube.com/watch?v=WteQBPgWCBk>



# Com foco no cliente, bancos investem em tecnologia

Pesquisa FEBRABAN de Tecnologia Bancária, realizada pela Deloitte, mostra DNA da transformação digital



Diante do ritmo de vida acelerado, da necessidade de otimizar tarefas, da busca por segurança, mobilidade e conveniência, os clientes bancários se mostram mais confiantes nos canais digitais, e o mobile banking passa a ser a opção preferida para transações e outros serviços. Em contrapartida, os bancos têm investido cada vez mais em tecnologia e buscam oferecer soluções e diferenciais que os coloquem na vanguarda.

Isso é o que revela a **Pesquisa FEBRABAN Tecnologia Bancária 2018**, realizada pela Deloitte. Os investimentos e despesas em tecnologia no Brasil feitos pelo setor financeiro em 2017 somaram R\$ 19,5 bilhões, resultado 5% superior ao de 2016. Dos investimentos realizados, 50% ocorreram em software, na intenção de oferecer experiências melhores aos clientes. Hardware consumiu 32% dos investimentos e Telecom 18%.

As transações com movimentação financeira via mobile banking tiveram um salto de 70% de 2016 para 2017, o que sinaliza a confiança do consumidor no canal. “Este desempenho reflete o investimento maciço da indústria em usabilidade e oferta de novos serviços”, pondera Gustavo Fosse, diretor setorial de Tecnologia e Automação Bancária da FEBRABAN (Federação Brasileira de Bancos).

No total, foram realizadas 25,6 bilhões de transações via mobile banking, alta de 38% em relação a 2016 – o equivalente a 35% de um universo de 71,8 bilhões de operações, ou seja, mais de um terço das transações bancárias.

#### **Mobile para contratação de crédito**

O estudo aponta também o mobile banking como nova opção para contratação de crédito, com avanço de 141% (225 milhões de contratações em 2017), e realização de investimentos, com aumento de 42% (10 milhões de investimentos/aplicações).

A **Pesquisa FEBRABAN** foi desenvolvida pela Deloitte e contou com a participação de 24 bancos, que representam 91% dos ativos dessa indústria no País. “Os resultados da pesquisa destacam que o DNA de transformação digital dos bancos consiste na exploração constante de novas tecnologias, tendo um objetivo em comum: uma melhor experiência para os clientes”, destaca Paschoal Pipolo Baptista, sócio-líder de Banking & Capital Markets da Deloitte.

#### **Internet continua forte**

Apesar do crescimento do mobile, o internet banking segue forte na preferência dos clientes bancários e também registrou avanço (2%): foram 15,8 bilhões de transações por esse meio. Já o número de transações com movimentação financeira através da Internet registrou aumento de 6%, totalizando 3,6 bilhões em 2017. Mobile e internet banking têm, juntos, 58% de participação no total de operações (com ou sem movimentação financeira).

“Além da facilidade de realizar pagamentos e transferências pelos canais digitais, a segurança dos aplicativos bancários contribui para esse crescimento”, explica Gustavo Fosse, da Febraban.

“Hoje as pessoas sacam menos dinheiro, usam mais o cartão para o pagamento de suas compras e efetuam mais transferências bancárias, atentas à segurança e praticidade”, declara. “O cliente busca, cada vez mais, a sua conveniência”, completa Paschoal Pipolo Baptista.

Gustavo Fosse declarou que cerca de 10% dos investimentos e gastos realizados pelo setor bancário são direcionados à segurança de seus serviços. “Trata-se de um ambiente altamente seguro”, conclui.

#### **O avanço do mobile banking:**

Foram pagas **889 milhões de contas** em 2017 via Mobile Banking, **avanço de 85%** frente ao ano anterior. No internet banking, contabilizou-se 1,5

bilhão de pagamentos de contas em 2017 (avanço de 25%).

Foram realizadas **401 milhões de transferências, doc e ted** em 2017, **aumento de 45%** frente a 2016. No Internet banking, foram 509 milhões (queda de 3% frente a 2016).

**Para acesso ao centro de governança corporativa deloitte, visite:**  
<https://www2.deloitte.com/br/pt/pages/governance-risk-and-compliance/topics/dttl-global-center-for-corporate-governance.html>

# Prevenção reduziria necessidade de acordos com órgãos públicos

Levantamento da Deloitte analisa o posicionamento das empresas nos acordos com instituições governamentais



Por meio do levantamento “**Acordos de Colaboração 2018 – Percepção do Empresariado sobre o Tema e Práticas Adotadas**”, elaborado pela Deloitte em parceria com o IBDEE (Instituto Brasileiro de Direito e Ética Empresarial), nos últimos cinco anos, as empresas participantes do estudo realizaram, em média, quatro acordos por ano com órgãos públicos.

“Notamos um crescimento expressivo de acordos sendo firmados com órgãos públicos, seja na modalidade de Termos de Acordo de Conduta ou em Acordos de Leniência. Nosso foco é entender o porquê deste aumento: não seria mais fácil trabalhar na prevenção das irregularidades e não conformidades (Compliance), em vez de assumir publicamente o erro e se comprometer a resolvê-lo, muitas vezes a um custo bastante alto?”, pondera Camila Araújo, sócia da área de Risco Regulatório da Deloitte.

Giuseppe Giamundo Neto, vice-presidente do IBDEE, concorda com a importância de uma postura mais preventiva por parte das empresas, que poderiam assim evitar a necessidade de acordos. Destaca, porém, o posicionamento do Poder Público que, segundo ele, hoje tende a ser muito mais pragmático e utilitarista, valendo-se da cooperação com as empresas infratoras, para alcance de resultados úteis e mais céleres. “Nesse contexto, é fundamental que as empresas estejam preparadas e capacitadas para a utilização desse novo modelo de ajuste de substituição de sanções e de conformidade à lei”, alerta.

#### **Envolvimento deve ir além do jurídico**

O estudo destaca também o papel do Jurídico neste processo, evidenciando a necessidade do envolvimento de outras áreas, para melhores resultados. “O Departamento Jurídico das empresas tem um papel relevante na negociação dos acordos, entretanto não tem condições de mitigar as causas dos problemas que originaram as irregularidades num primeiro momento. Os advogados, muitas vezes, têm a responsabilidade, o interesse, mas não

têm o orçamento, ou até mesmo o conhecimento necessário para tratar das causas. E, portanto, deveriam contar com apoio de outras áreas da companhia, como Compliance, Auditoria Interna, Financeiro, Projetos etc.”, explica Camila Araújo.

Segundo ela, essa colaboração interna ainda é algo novo e depende muito das diretrizes da Alta Administração. O fato de as empresas assinarem, em média, quatro acordos por ano, pode demonstrar, na visão da executiva, um desinteresse no fortalecimento do Compliance, que teria como principal papel mitigar as causas dos problemas. “Percebe-se que as empresas têm achado ‘mais simples’ assinar acordos, do que mudar suas estruturas internas de processos e controles”, pontua.

Giuseppe Giamundo Neto complementa: “além dos aspectos jurídicos envolvidos, todo e qualquer acordo firmado com o Poder Público, que substitua sanções ou que busque a conformidade da empresa à lei, tem reflexos financeiros e operacionais”.

Por isso, ele lembra que, antes de celebrar o ajuste, a empresa precisa fazer um planejamento de custos e de execução, de modo a dar cumprimento ao que pretende se obrigar. “Caso não haja esse planejamento, as consequências podem ser catastróficas, tanto sob o aspecto patrimonial, como de imagem. Desse modo, é fundamental a participação de todas as áreas da empresa que, de modo direto ou indireto, sejam afetadas ou que possam contribuir para a consecução do acordo. O Financeiro/Contábil e a Auditoria Interna/Compliance, portanto, têm papel fundamental para o sucesso da colaboração”.

#### **Acordos de colaboração são maioria entre empresas**

A **pesquisa** (com respostas múltiplas) aponta que os acordos mais frequentes firmados com órgãos públicos são TACs (Termo de Ajustamento de Conduta), com 80% das respostas, e Acordos de Leniência, com 30%.

Os TACs são instrumentos mais antigos, e têm sido bastante usados, porque podem ser negociados por qualquer esfera governamental. “Isso quer dizer que, além do Ministério Público, a União, os Estados, os Municípios, as autarquias e fundações podem celebrá-lo. Além disso, seu objeto pode envolver matérias de variadas naturezas, como Direito do Trabalho, Direito Imobiliário, Direito do Consumidor, dentre outras, o que faz com que a celebração de TACs seja muito mais comum para uma empresa do que outros tipos de acordo”, esclarece o vice-presidente do IBDEE.

“Já os Acordos de Leniência, mais recentemente, têm sido utilizados em resposta ao fortalecimento das leis anticorrupção e das investigações em andamento”, esclarece Camila Araújo.

A natureza dos acordos de colaboração celebrados pelas empresas foi, em sua maioria, Trabalhista (67%), seguida por Segurança, Saúde e Meio Ambiente (56%). A pesquisa aponta que, para 74% dos respondentes, o principal desafio enfrentado durante Acordos de Colaboração é atender aos critérios de fiscalização do poder público.

“O interesse do órgão público deveria ser de apoiar as empresas a resolverem o problema interno que causou a irregularidade. Hoje, o que vemos, é o interesse do órgão público, muitas vezes, de punir publicamente e arrecadar fundos por meio de multas, sem se preocupar se a companhia terá condições de cumprir o acordo ou não (afinal, a empresa deveria advogar por causa própria)”, alerta Camila.

E ela continua, ao destacar a importância de medidas preventivas, que mitiguem riscos dessa natureza: “acordos não cumpridos podem causar a prisão dos envolvidos e novas multas, além de um impacto enorme na reputação da empresa. Leva-se anos para reconstruir a reputação, a um custo bastante alto”.

### **Apoio geral dos envolvidos**

Nas etapas de planejamento, execução e monitoramento de Acordos de Colaboração, destaca-se a necessidade de contar com o trabalho de todos os envolvidos, para melhor endereçar, e tratar, os gaps regulatórios, como mostra o quadro abaixo:



### **Planejamento**

- Acompanhamento das negociações com órgão público;
- Benchmarking com signatários de acordos similares;
- Análise geral de riscos;
- Formação de equipe multidisciplinar interna;
- Plano de comunicação interno/externo.

### **Execução**

- Desenho de processos e controles de resposta;
- Elaboração de protocolos, políticas e procedimentos;
- Treinamentos e capacitação das equipes;
- Gestão do relacionamento com órgão público.

### **Monitoramento**

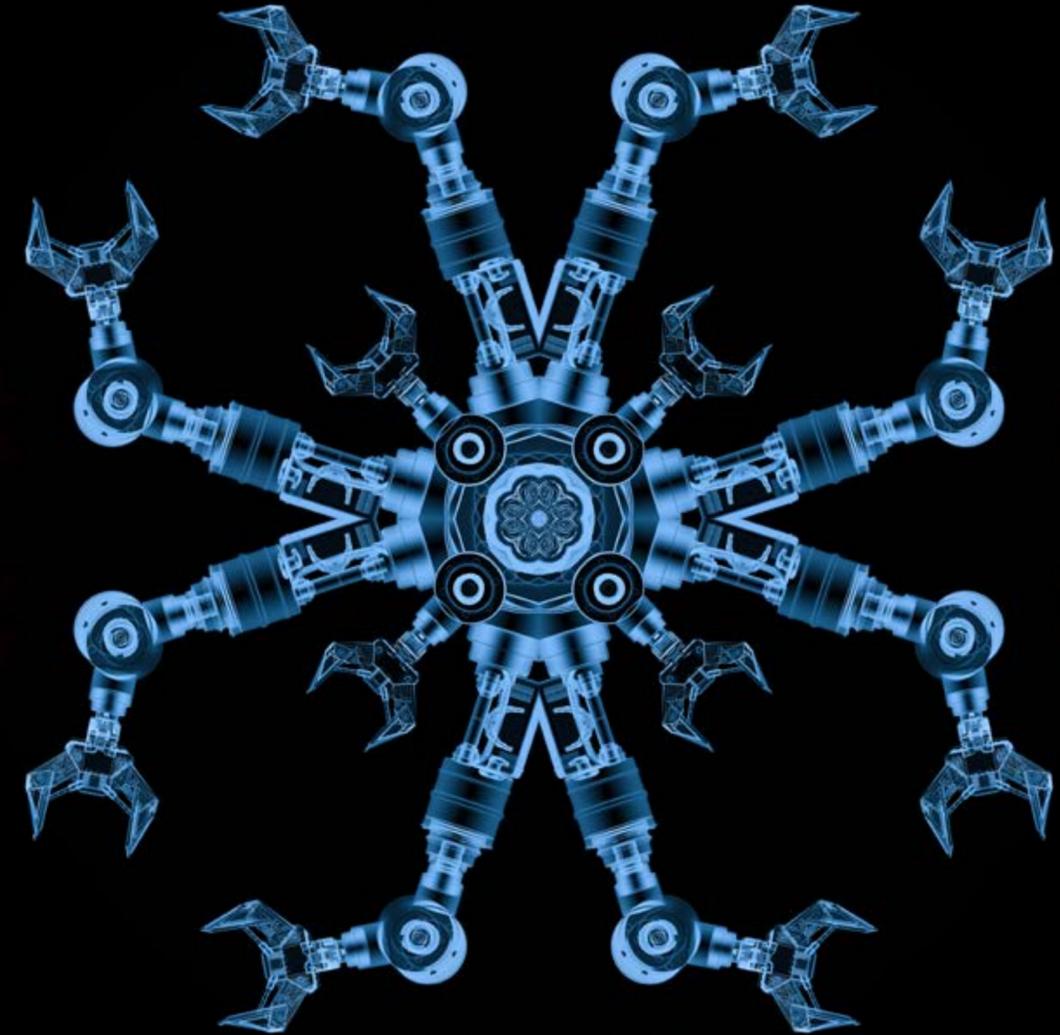
- Project Management Office;
- Monitoramento de riscos;
- Análise de performance;
- Acompanhamento de cláusulas críticas;
- Monitoramento da percepção de stakeholders.

**Para acesso ao centro de governança corporativa deloitte, visite:**

**<https://www2.deloitte.com/br/pt/pages/governance-risk-and-compliance/topics/dttl-global-center-for-corporate-governance.html>**

# Desafios atuais da auditoria interna rumo à inovação

Pesquisa global da Deloitte analisa visão dos executivos sobre a função da Auditoria Interna e os principais aspectos do cenário



No mundo todo, o ambiente corporativo passa por constante transformação. Avanço de novas tecnologias, propagação cada vez mais rápida de informações e mudança de perfil dos consumidores são alguns dos tantos aspectos que justificam tamanho dinamismo. Nesse sentido, **pesquisa recente da Deloitte** mostra que companhias de todos os setores investem em inovação, mas, historicamente, a área de Auditoria Interna não acompanhou essa tendência e, hoje, vem buscando novos caminhos.

A consultoria entrevistou mais de 1.100 executivos de 40 países, entre eles o Brasil, para entender como a auditoria interna pode aumentar sua atuação nas empresas, sobretudo em diversas áreas sensíveis, como Analytics, Automação de Processos (RPA), Auditoria Interna Agile e Risco Cibernético, com insights sobre como pode potencializar seu impacto e alcance dentro das empresas.

“A pesquisa aponta um significativo progresso na percepção dos executivos quanto à dimensão das funções de Auditoria Interna. Porém, uma análise mais minuciosa revela a necessidade, e a oportunidade, de inovar para atender às demandas crescentes das organizações e entregar mais valor”, explica Paulo Vitale, sócio da área de Risk Advisory da Deloitte.

“Para tanto, é preciso investir na adoção de novas tecnologias e novos modelos de entrega, para endereçar desafios organizacionais”, complementa Marcelo Machado, líder de Risco Operacional da Deloitte.

Neste contexto, um dos aspectos que também vem sendo muito discutido e priorizado na governança corporativa das organizações, está relacionado às novas atribuições da auditoria interna, considerando os papéis de antecipação, de consultoria e de avaliação/ opinião, visando auxiliar continuamente a antecipação e monitoramento dos riscos empresariais para o fortalecimento do ambiente de controles internos e de governança. Os executivos participantes da **Pesquisa Global de Auditoria Interna de**

**2018** revelam que o impacto e a influência da função de Auditoria Interna se fortaleceram desde o estudo anterior (2016) para alguns, mas não todos, grupos de Auditoria Interna.

“Isso, junto com outras descobertas, indica que, enquanto um bom número de funções de Auditoria Interna tem feito progresso em direção a um maior impacto e influência dentro de suas organizações, muitos outros ainda lutam para fazê-lo”, esclarece Vitale.

Ele explica que os executivos estão adotando análises avançadas e novas tecnologias, ampliando seus serviços em diferentes áreas (como avaliação de cultura organizacional) e estão lidando com a carência de novos talentos, por meio de recursos alternativos.

#### **Conceitos de inovação**

O estudo destaca, também, que ser inovador não significa mudar todos os aspectos da Auditoria Interna (planejamento, execução e relatórios), nem perseguir cada nova tecnologia. “Ser inovador significa entender como a organização está evoluindo e como melhor aplicar novas abordagens e tecnologias para atender às necessidades da organização, otimizando recursos”, reforça Marcelo Machado.

Tal conceito, geralmente, implica:

- Identificar pequenos passos que podem ser dados para melhorar atividades atuais;
- Desenvolver projetos-piloto para testar novos métodos;
- Auxiliar partes interessadas na identificação de riscos e de problemas associados às suas atividades.

“Cada grupo de Auditoria Interna, independentemente do seu tamanho ou do seu orçamento, pode criar abordagens inovadoras para atender

constantemente às necessidades da empresa. À medida que as organizações adotam e executam novas estratégias, e aproveitam o risco, enquanto buscam novas oportunidades, a função de Auditoria Interna fornece apoio vital e precisa estar preparada para oferecer sempre mais”, afirma Paulo Vitale.

#### **Fatores que impulsionam a mudança**

Várias tendências – incluindo o ritmo das mudanças tecnológicas, novos modelos de negócios, alterações na regulamentação e relações complexas de terceiros, geradas por ecossistemas de negócios -, têm impulsionado uma mudança no papel do Auditoria.

“Essa mudança amplia o papel da Auditoria Interna, de fornecer apenas garantia, para também aconselhar as partes interessadas, para que deixem se ser reativas (olharem para trás) para se tornarem proativas e olharem para a frente. É preciso que deixem de se concentrar apenas na proteção de ativos, para também ajudar na criação de valor”, sugere Paulo Vitale.

#### **Novos desafios e crescimento**

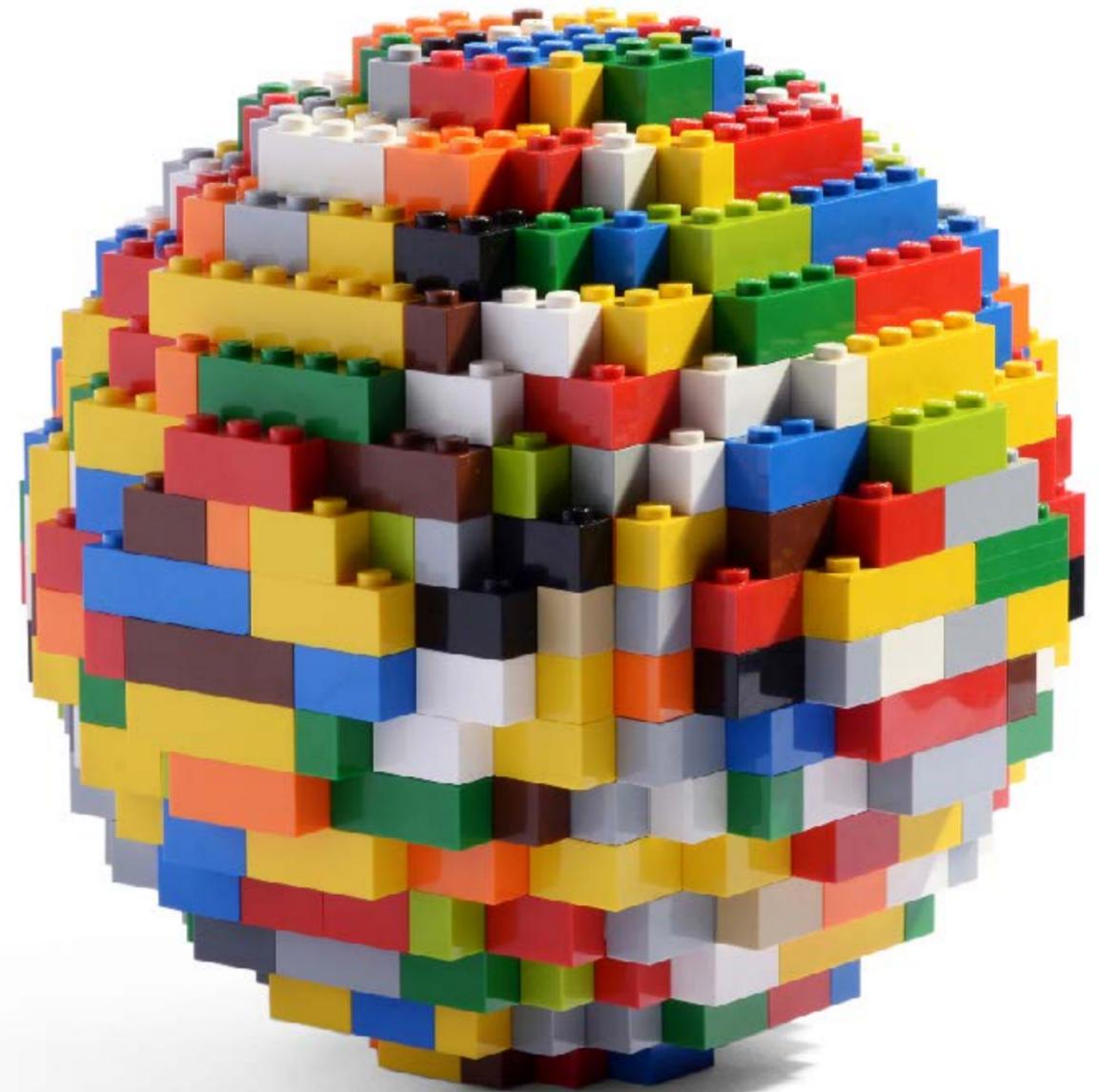
“Acreditamos que a importância do papel da Auditoria Interna continuará em expansão. Nossa pesquisa de 2016 descobriu que 28% dos executivos de Auditoria Interna acreditavam que suas funções tinham forte impacto e influência nas empresas. Esse número melhorou para 40% na edição de 2018”, pontua Marcelo Machado.

**Para acesso ao centro de governança corporativa deloitte, visite:**  
<https://www2.deloitte.com/br/pt/pages/governance-risk-and-compliance/topics/dttl-global-center-for-corporate-governance.html>

**Para acesso da pesquisa deloitte na íntegra:**  
<http://lp.deloittecomunicacao.com.br/the-innovation-imperative>

# Empresas mostram-se mais maduras para enfrentar recessão

Pesquisa Deloitte e IBRI mostra boas práticas, como reorganização de operações e renegociação de dívidas



As empresas no Brasil têm superado desafios e buscado se reinventar para garantir posicionamento no mercado, mesmo durante a crise, período não somente marcado por incertezas políticas e recessão econômica, mas de grandes lições e nítido avanço em termos de governança.

“Percebemos um amadurecimento na postura das empresas quando analisamos as suas estratégias de sobrevivência, em meio a períodos de instabilidade econômica. Hoje, é visível que as companhias já fazem uso de diversas práticas para se manterem ativas e competitivas no mercado, como a reorganização de suas operações e reestruturação de suas dívidas”, comenta Luis Vasco, sócio-líder da área de Reestruturação Empresarial da Deloitte.

Vasco descreve brevemente o período de 2012 a 2017: “além da crise, tivemos um olhar mais atento e de combate à corrupção e importantes transformações e movimentos sociais em decorrência deste cenário. Todos esses elementos pedem respostas rápidas das organizações e é importante entender como as empresas lidam e lidaram com essas mudanças, como se viram impulsionadas a isso”, diz.

Esta conclusão faz parte da pesquisa **“Reestruturação empresarial e comunicação com investidores: Amadurecimento em meio à crise”**, realizada pela Deloitte em parceria com o Instituto Brasileiro de Relações com Investidores (IBRI). O estudo aponta que tanto os profissionais de RI quanto as empresas atuantes no País estão mais maduros para enfrentar situações provenientes de uma economia adversa.

### **Reestruturação como caminho**

Frente aos desafios, os representantes das empresas que participaram do estudo já compreendem que a reestruturação – sendo ela de sua estratégia, operacional ou financeira – pode ser uma das principais iniciativas para se manterem ativas, além de considerarem a negociação de

contratos e dívidas junto aos seus credores e devedores, tais como clientes inadimplentes e fornecedores, para sobreviverem à crise.

Outro indicador levantado pela pesquisa revela que as empresas incrementaram suas renegociações de dívidas de seus clientes entre 2012 a 2017, priorizando aquelas dos clientes inadimplentes e com fornecedores, em detrimento daquelas com instituições financeiras ou o Fisco. Em um recorte mais recente, entre 2015 e 2017, 59% das empresas aumentaram a renegociação de dívidas dos inadimplentes – movimento que repete a tendência observada de 2012 a 2014.

No tocante às dívidas com fornecedores, cerca de 45% intensificaram as negociações no mesmo período. Para o curto prazo, 57% das empresas acreditam que as negociações dos clientes inadimplentes vão aumentar entre 2018 e 2020, enquanto 46% dos respondentes pretendem mirar as renegociações com fornecedores.

### **Compliance e comunicação: muito além de um diferencial**

Ao longo dos últimos anos, as empresas claramente têm buscado ficar mais produtivas. “As empresas de capital aberto investiram em Compliance e Gestão de Risco, passaram a olhar com mais atenção para a área de Controles Internos e a mensurar melhor seus riscos”, explicou. “O Compliance não pode ser visto apenas como diferencial às empresas hoje, mas sim fazer parte do seu DNA”.

Guilherme Setubal Souza e Silva, diretor-presidente do IBRI, concorda: “em cenários de estresse, é preciso estar melhor preparado para os desafios. As empresas perceberam essa nova realidade, dedicando-se mais a Compliance, Controles Internos e Gestão de Riscos”.

Vasco e Setubal orientam, também, sobre a necessidade de aperfeiçoar continuamente a comunicação com o mercado. “Para gerar confiança

e evitar incertezas, deve-se investir na comunicação clara, direta e transparente com stakeholders (comunidade, clientes, fornecedores, funcionários, investidores, consumidores etc.). A comunicação precisa ser eficiente e tempestiva, ter respostas claras e objetivas”, explicou Vasco.

Setubal, do IBRI, aproveita para destacar o papel do profissional de RI (Relações com Investidores) neste contexto. “O RI precisa mostrar valor, reforçar que o investimento vale a pena. Este profissional não traz novas receitas, mas ajuda a evitar perdas, de forma bastante significativa. Traz estabilidade, sobretudo nos momentos de crise”.

#### **Perspectivas: otimismo, apesar das dificuldades**

O **estudo** mostra que, entre 2018 e 2020, o cenário previsto é de endividamento em queda, sinalizando que empresas, a curto prazo, não pretendem fazer novos investimentos. “Se as empresas continuarem tirando boas lições da crise, incorporando no seu DNA, serão muito mais produtivas daqui para a frente”, destaca Setubal.

Vasco concorda e complementa: “empresas estão, claramente, cumprindo muito bem o seu papel. Precisamos, no entanto, de mudanças estruturais no Brasil (referindo-se basicamente às Reformas da Previdência, Tributária e trabalhista). Só assim teremos um crescimento sustentado. O avanço esperado de 2% para o PIB é muito baixo, marginal. Estamos vivenciando períodos de voos curtos, este cenário precisa mudar”.

O estudo mostra que, sem se prender ao passado recente difícil, as empresas olham para o futuro com otimismo: 92% acreditam que conseguirão aumentar sua receita líquida, e 80% delas planejam aumentar os ativos permanentes, um claro indício de que estão mais confiantes na retomada do crescimento do PIB para realizar seus investimentos.

Como conclusão, ambos destacaram a importância de inovar, buscar caminhos: “Se a empresa não se reinventar, seu cliente parte em busca de novos produtos”, disse Setubal. “Nos próximos quatro anos, certamente veremos receitas nas empresas provenientes de serviços/produtos que nem existem hoje. Inovação é essencial para os negócios”, declara Luis Vasco.

#### **Para acesso ao centro de governança corporativa deloitte, visite:**

<https://www2.deloitte.com/br/pt/pages/governance-risk-and-compliance/topics/dttl-global-center-for-corporate-governance.html>

#### **Para acesso à íntegra da pesquisa deloitte:**

<https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/br/Documents/finance/amadurecimento-em-meio-crise-deloitte-ibri-2018.pdf>

# Gestão em pauta: Deloitte e B3 falam sobre mercado de capitais

Assista ao debate sobre mercado de ações na captação de recursos que aconteceu este mês, na TV Estadão



O mercado de capitais pode ser uma fonte de captação de recursos e de vigor para os negócios. Para falar deste tema, Carlos Zanotta, sócio da área de mercado de capitais da Deloitte, e Tiago Curi Isaac, superintendente da B3 – Brasil, Bolsa, Balcão, se encontram na TV Estadão e debatem os desafios econômicos e alternativas para a crise. Clique e assista ao programa completo.

<https://www.youtube.com/watch?v=eX-G4wBLEFY>



# Desafios e perspectivas das empresas na oferta de ações

Deloitte e B3 falam sobre o cenário do mercado de capitais no Brasil e explicam como funciona a oferta de ações



O mercado de capitais é uma importante fonte de captação de recursos e de vigor para os negócios. Para falar sobre o tema, Carlos Zanotta, sócio da área de mercado de capitais da Deloitte, esteve no Estadão na tarde de segunda-feira (16), ao lado de Tiago Curi Isaac, superintendente de empresas da B3 – Brasil, Bolsa, Balcão.

### **Preparo é fundamental**

Na visão dos executivos, é essencial que as empresas estejam preparadas para a abertura de capital e atentas às oportunidades de mercado. “As companhias precisam se estruturar em termos de controles internos, governança corporativa, gestão de riscos, comunicação com o mercado e transparência”, explica Carlos Zanotta, da Deloitte.

Tiago Curi Isaac, da B3, concorda. “A economia é cíclica e é preciso preparação para observar o momento. Se tudo está pronto, a decisão de aproveitar a oportunidade é do empresário. E as oportunidades sempre existem, mesmo em momentos de desaceleração econômica”.

No preparo, Zanotta cita a necessidade de transparência na comunicação e na relação com os investidores. “É preciso criar essa cultura.” Segundo estudo da Deloitte, apenas 18% das empresas fechadas – ou seja, que ainda não fizeram uma oferta pública de ações – tem área de RI estruturada.

“Observa-se, no Brasil, uma evolução do mercado de capitais como fonte de financiamento. É uma alternativa importante, que deve ser considerada pelas médias e grandes companhias, uma vez que minimiza o custo do capital e ainda permite maior visibilidade da companhia”, destaca o executivo da B3.

### **Custos**

Em relação aos custos de abertura, Zanotta explica que não deveriam ser

relevantes, se for entendido que o custo de captação via oferta de ações pode ser muito menor do que as rodadas de empréstimos com juros. “Mas, quanto melhor preparada a empresa, melhor o resultado e menores os custos envolvidos.”

O processo hoje, embora mais exigente, torna-se menos burocrático, na visão de Zanotta. “CVM e B3 têm trabalhado para atualizar os regulamentos sobre o processo de emissão de ações, de abertura de mercado de capitais. Hoje este processo é muito mais eficiente e os órgãos reguladores estão mais atentos no sentido de agilizar”.

Tiago Curi Isaac comenta ainda que as exigências estão mais fortes, no entanto o processo está menos burocrático de realizar. “As exigências de governança são importantes para dar transparência ao mercado e segurança ao investidor. Isso não significa, necessariamente, mais burocracia. Pelo contrário. Hoje, há produtos adequados para empresas de diferentes portes e segmentos.”

### **Visão das empresas**

desenvolvida pela Deloitte, em parceria com o IBRI (Instituto Brasileiro de Relações com Investidores), “Jornada da Captação – transformação financeira na busca de recursos” mostra que, para 47% das empresas de capital aberto participantes, o IPO (oferta pública inicial de ações) foi a melhor maneira de captar recursos na oportunidade.

Para 46% dessas companhias, houve aumento do valor da empresa, percebido pelos stakeholders, após três meses da abertura de capital. Ainda segundo a pesquisa, 32% das organizações de capital fechado entrevistadas declararam a intenção de, futuramente, fazer uma oferta inicial em bolsa. Dessas empresas, aproximadamente 20% delas pretendem atingir este objetivo nos próximos dois anos.

### **Perspectivas**

Zanotta lembra que vivenciamos um momento de retração nos últimos anos. “Temos um cenário ainda de incertezas, mas os investidores estão dispostos a investir no Brasil, existem sim oportunidades, um horizonte favorável”. Tiago Curi Isaac destaca que, nas grandes economias, sempre que houve crescimento, observou-se participação contundente do mercado de capitais para financiar as companhias. “A recuperação econômica passa, necessariamente, pelo mercado de capitais. Acreditamos que, juntos, podemos potencializar o crescimento do nosso país, e que o futuro pode ser bastante promissor.”

### **Para acesso à íntegra da pesquisa, em sua 10ª edição:**

<https://www2.deloitte.com/br/pt/pages/audit/articles/ibri-jornada-captacao.html>

### **Assista à live na íntegra:**

<https://www.facebook.com/estadao/videos/2640507012631011/>

# Lei das Estatais: empresas seguem amadurecendo

Pesquisa explora como as estatais têm se estruturado para cumprir as exigências da Lei 13.303/2016



Terminado o prazo de dois anos para se adaptarem às novas regras da Lei das Estatais em junho, as empresas deste segmento têm vivenciado uma transformação relevante de seus processos e estruturas organizacionais, visando cumprir exigências e fortalecer seus instrumentos de governança corporativa.

A pesquisa **“Governança em empresas estatais – Desafios e estratégias para adequação aos requerimentos da Lei nº 13.303”**, realizada pela Deloitte em parceria com o Instituto dos Auditores Internos (IIA Brasil), mostra que as estatais brasileiras passam por um processo de amadurecimento, mas ainda possuem um caminho de aprimoramento a ser trilhado.

“A Lei das Estatais dispõe sobre mudanças bastante abrangentes nas empresas com receita operacional bruta superior a R\$ 90 milhões por ano. Ela exige a implantação de controles, processos, estruturas e práticas que estão entre os utilizados pelas grandes corporações de padrão mundial. Os benefícios decorrentes dessas mudanças são bastante claros e significativos, e deverão contribuir para um processo decisório mais formal, impessoal e robusto, amparado por ferramentas de gestão e métricas para apuração e comunicação dos resultados das operações. A Lei também deverá reforçar os mecanismos de controle e gestão de riscos, trazendo mais transparência na prestação de contas à sociedade e aos órgãos reguladores”, esclarece Paulo Vitale, sócio da área de Risk Advisory da Deloitte Brasil.

No quadro ao lado, que faz parte do estudo, é possível identificar as principais mudanças propostas pela Lei das Estatais:



“Para que uma empresa consiga comprovar o pleno cumprimento da Lei das Estatais, ela deverá, em síntese, demonstrar seu compromisso com a integridade e com os valores éticos, a supervisão por um órgão de governança independente da administração e o gerenciamento eficaz de seus riscos e controles”, explica Marcelo Fridori, diretor de Finanças do IIA Brasil.

#### Avanços da governança

A pesquisa aponta que 81% das empresas entrevistadas possuem um plano estruturado e formalizado para atender aos requisitos da nova legislação. No entanto, apenas 40% delas realizaram mudanças nos níveis executivos, com o objetivo de adequar a estrutura organizacional aos níveis de qualificação e independência exigidos pela Lei.

Quase a totalidade das empresas participantes (93%) afirmou adotar um canal de denúncias, disponível tanto para o público externo quanto para o interno. Esse resultado expressivo é atribuído à facilidade de implementação e aos custos acessíveis desse requisito.

Outras iniciativas mais complexas, ou que envolvam mudanças estruturais na organização – como a criação de uma estrutura para Controles Internos e Gestão de Riscos, ou a definição de um Comitê de Elegibilidade – vêm sendo adotadas em menor proporção, entre as empresas levantadas.

#### Desafios enfrentados pelas estatais

Paulo Vitale e Marcelo Fridori explicam que os projetos de adequação às regras abrangem mudanças nas estruturas organizacionais e nos processos de negócio das empresas.

Do ponto de vista técnico, algumas questões demandam tempo e impactam o processo de adaptação. “O principal desafio identificado

pelos respondentes está relacionado ao treinamento e à capacitação dos envolvidos”, afirma Paulo Vitale. De acordo com a pesquisa, 53% das empresas apontaram o quesito “treinamento e capacitação” como o principal desafio enfrentado.

### **Áreas em destaque**

Conforme o **estudo**, a área de Auditoria Interna está plenamente instalada em 75% das companhias analisadas. No entanto, pouco mais da metade afirmou que a área conta com uma estrutura compatível com o porte e a natureza das atividades, e com metodologias suficientes para desempenhar suas funções.

Os especialistas explicam que não basta ter um departamento de Auditoria Interna: esta área deve estar estruturada para avaliar a adequação do controle interno, a efetividade do gerenciamento de riscos e dos processos de governança, além da confiabilidade da preparação das demonstrações financeiras. “Para isso, a área de Auditoria Interna deve contar com um orçamento adequado, estar bem dimensionada e possuir auditores competentes e capacitados”, pontua Fridori.

Outro ponto de interesse da pesquisa revela que somente 36% dos respondentes afirmam que suas empresas estão adequadas às exigências relativas às estruturas e práticas de gestão de risco.

Já entre as empresas que contam com este departamento, mais da metade destacou que a área de gestão de riscos produz uma avaliação apenas parcial dos riscos associados às suas atividades – somente 37% se declararam plenamente capazes de antecipar temas relevantes e críticos, que possam representar oportunidades e ameaças.

No que se refere aos controles internos, pouco mais da metade das

empresas pesquisadas indicou ter uma área específica para este fim. Os respondentes consideram que os aspectos de finanças e contabilidade representam atualmente os principais focos da área. Tópicos relacionados à gestão, operação e conformidade também são lembrados, mas apresentam espaço para crescer.

### **Estratégias de implementação**

Paulo Vitale destaca que “as empresas precisam se conscientizar de que a adaptação à Lei é muito positiva. O seu cumprimento traz benefícios concretos, promovendo a transparência e fortalecendo os mecanismos de governança e gestão. Há empresas com diferentes níveis de maturidade. Então, também é preciso preparar os envolvidos para adotarem corretamente essas novas práticas”, finaliza Vitale.

Os executivos apontam que as características diferentes das empresas (como porte, estrutura organizacional, atividade, maturidade, etc) refletem-se na velocidade com que elas cumprem as regras estabelecidas pela Lei das Estatais. “Acredito que o fator preponderante para o nível diferenciado das respostas está relacionado ao grau de maturidade das organizações: aquelas que já tinham de atender exigências legais ou normativas partiram na frente e hoje estão em uma situação mais confortável. As que começaram mais tarde deverão se adequar com o passar do tempo”, diz Fridori.

**[Acesse a pesquisa Deloitte na íntegra](#)**

**[Visite o centro de Governança Corporativa Deloitte](#)**

# França intensifica o combate à corrupção

Obrigações impostas pela Lei Sapin II adaptam a cultura de negócios franceses à realidade do compliance



## Artigo 96 | Publicado no Estadão dia 14 de Agosto de 2018

Em busca pela excelência na luta contra a corrupção, e comprometida com as recomendações da Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE), a França passou a adotar regras mais restritivas de prevenção e monitoramento de atos de corrupção, desde a entrada em vigor da Lei Sapin II.

A lei tem como objetivo principal proteger as empresas francesas de práticas ilegais, sobretudo no cenário internacional. Isso impacta diversos países, inclusive o Brasil, pois a nova regulamentação abrange também as sucursais internacionais de grupos franceses no exterior. Estão sujeitas à lei as organizações com faturamento consolidado superior a 100 milhões de euros e com mais de 500 funcionários. Os infratores estão expostos a multas de até 1 milhão de euros (para pessoas jurídicas) e 200 mil euros (para pessoas físicas).

“A lei anticorrupção da França veio para adotar um programa anticorrupção efetivo, sem hesitar em perseguir as empresas infratoras”, pondera José Paulo Rocha, sócio da área de Financial Advisory e líder da prática de Serviços Forenses da Deloitte.

### O que diz a Lei Sapin II?

Chantal Pillet, gerente da área de Serviços Forenses da Deloitte, explica que as empresas francesas (ou pertencentes a grupos com sede na França) sujeitas aos termos da lei estão obrigadas a adotar um programa de integridade robusto, sob pena de multas severas. De acordo com artigo 17 da regulamentação, as iniciativas que devem, compulsoriamente, ser implementadas pelas organizações são:

- Manter código de conduta com descrição dos atos de corrupção a serem prevenidos;

- Manter canal de denúncias;
- Realizar mapeamento dos riscos de corrupção por zona geográfica e negócio;
- Avaliar a integridade de terceiros (clientes, fornecedores, intermediários);
- Manter controles contábeis;
- Realizar treinamento de pessoas expostas aos riscos, inclusive terceiros;
- Manter regime disciplinar e de tratamento de ocorrências;
- Controlar e monitorar constantemente as medidas implementadas.

Para empresas e grupos franceses que não tratavam desse assunto em seu dia a dia, a Lei Sapin II traz uma verdadeira transformação. “São muitos os questionamentos e debates sobre os meios para a aplicabilidade da lei e implementação das medidas para um programa de combate à corrupção eficaz”, argumenta Chantal Pillet.

### Desafios da nova lei

José Paulo Rocha explica que a nova regulamentação não deveria ser novidade para as empresas pertencentes a grupos franceses já atuantes no cenário internacional e submetidos às legislações locais – como o Foreign Corrupt Practices Act e a Lei Brasileira de Anticorrupção – e que já possuam um certo nível de maturidade na discussão e tratamento do tema da corrupção.

“No Brasil, o grande desafio das empresas francesas será de confrontar os programas e controles já existentes às obrigações impostas pela Lei Sapin II. Conhecer o nível de maturidade dos programas de integridade já existentes

e entender o nível de exposição ao risco de seus negócios são pontos importantes para assegurar que as exigências da lei estão sendo atendidas”, explica Rocha.

A lei francesa tem ainda um caráter próprio: todo programa de integridade das empresas francesas deve tratar da corrupção privada, inclusive nas filiais que atuam no Brasil. Assim, o mapeamento de riscos, um dos primeiros a ser solicitado pelas autoridades francesas no momento da fiscalização, deve conter a hierarquização, priorização e plano de ação dos riscos de corrupção pública e privada, e deve ser passível de ser apresentado às autoridades assim que solicitado. “Isso vale também para as empresas que atuam no Brasil, que precisam estar preparadas para atender às solicitações de suas matrizes, em caso de fiscalização”, complementa Chantal.

#### **Agência Francesa Anticorrupção**

Outro ponto central da Lei Sapin II é a criação da Agência Francesa Anticorrupção (AFA), a quem foi confiado o dever de zelar pela aplicação da lei, e que tem demonstrado muita preocupação em ocupar uma importante e reconhecida posição internacional na luta contra a corrupção.

Com o objetivo expresso de exercer o papel central no combate à corrupção – e de se adiantar às autoridades estrangeiras que aplicaram multas altíssimas a empresas francesas envolvidas em casos de corrupção – a AFA já iniciou sua atuação com a publicação de recomendações e a abertura de, ao menos, seis fiscalizações desde novembro de 2017 (dentro de uma agenda importante de fiscalizações previstas até 2019). Essas ações já resultaram na celebração de, ao menos, quatro transações penais (chamada Convention judiciaire d'intérêt public – CJIP).

Por esse motivo, os membros da direção de subsidiárias francesas no exterior (que também ficam pessoalmente responsáveis nos termos da

regulamentação) deverão adiantar-se para estar em conformidade com as obrigações impostas pela Lei Sapin II e auxiliar o grupo a responder não somente às autoridades francesas, mas também a quaisquer outras às quais se sujeitam, evitando a ocorrência de atos de corrupção e suas conseqüentes perdas de reputação e financeiras.

“Ter um programa de integridade de fato vai além de uma obrigação legal: é a oportunidade para os grupos franceses de praticarem suas atividades com harmonia entre competitividade e sustentabilidade”, conclui Chantal Pillet.

“A Lei Sapin II reflete, portanto, uma transformação definitiva no cenário empresarial, em nome da transparência, da luta contra a corrupção e da modernização da vida econômica”, finaliza José Paulo Rocha.

#### **[Acesse o Centro de Governança Corporativa Deloitte](#)**

# Gestão de riscos tributários demanda atenção das empresas

Investir em processos que assegurem uma maior consistência dos dados é fundamental para acompanhar um sistema cada vez mais sofisticado e integrado do Fisco



O sistema tributário brasileiro é um dos mais avançados do mundo. Progressivamente, o cruzamento de dados realizado pelo Fisco se intensifica ainda mais, o que requer um olhar atento das organizações de todos os portes.

“Diante de um sistema cada vez mais eficiente e interligado, que tem como base o cruzamento de informações e dados, as empresas precisam concentrar seus esforços para assegurar a conformidade de seus processos. Ou seja, para realizarem suas entregas sem incorrerem em penalidades”, alerta Sérgio Santos, sócio da área de Consultoria Tributária da Deloitte.

Ele explica que as companhias devem trabalhar da forma mais integrada possível para cumprirem suas obrigações. “A aparente simplicidade do sistema não significa facilidade de execução”, declara Santos, referindo-se ao Sistema Público de Escrituração Digital (SPED), que obriga todas as empresas do País a fornecerem informações de modo eletrônico ao Fisco, em tempo real.

### Consistência de informações

Igor Ivanov, também sócio da área de Consultoria Tributária da Deloitte, alerta que a consistência das informações deve estar na pauta atual das empresas com relação ao Fisco. “É importante investir em ferramentas que garantam isso, de uma forma antecipada à entrega (ao Fisco), evitando qualquer incongruência e mitigando riscos”. Entre os riscos mencionados por Ivanov estão:

- **Não entrega de arquivo eletrônico:** multa de R\$ 500 a R\$ 1.500 por mês ou fração calendário
- **Entrega com informações inexatas ou faltantes:** multa de 3% por informação errada ou faltante

- **Documento fiscal não estruturado:** multa de 10% do valor do documento não escriturado
- **Emissão de NF sem a circulação:** multa de 30% do valor da operação
- **Entrega da mercadoria em local diverso:** Multa de 40% do valor da operação

### Caminho para boas decisões

Além de estar em conformidade, segundo Ivanov, é importante que o empresário faça um questionamento: “Que uso é feito, na minha empresa, de toda a informação coletada? Como trago isso para o meu negócio, como uma vantagem competitiva? Como tomo decisões, com base em toda a estrutura disponível?”

Sérgio Santos recomenda que a empresa esteja constantemente em contato com pessoas que lhe permitam “estar à frente no mundo tributário”, sempre muito dinâmico. “Esse apoio especializado faz toda a diferença, pois mostra caminhos, tendências, novidades. A capacidade de se antecipar é extremamente importante”, alerta. Além disso, ele menciona a necessidade de melhorar processos, buscando novas tecnologias que apoiem o compliance fiscal e contábil.

### Nível de maturidade é diferencial competitivo

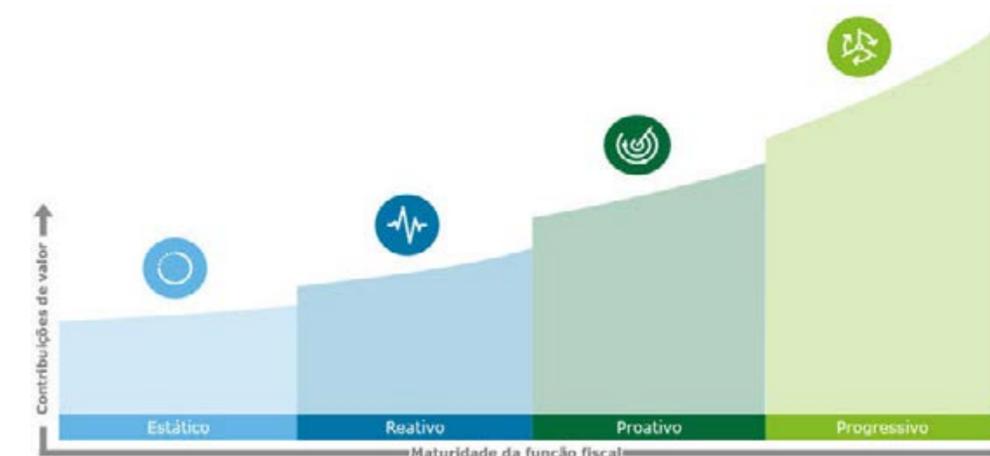
Neste contexto, as empresas têm enfrentado diversos desafios, que requerem grande capacidade de adaptação. “A informação passou a ser mais analítica e surgiu a necessidade de investir na implementação de processos mais integrados e estruturados nesse sentido”, explica Sérgio Santos.

O sócio da Deloitte acredita que, no futuro, teremos um caminho inverso no ambiente fiscal: “O Fisco terá a capacidade de, com todos os dados em

mãos, calcular o imposto devido e encaminhar à empresa para validação e recolhimento. Todo esse processo exige um maior grau de maturidade das empresas em relação à conformidade fiscal”, alerta.

Os executivos apontam a necessidade de avaliar o preparo das empresas em relação processo, dividido pela Deloitte em quatro níveis: Estático, Reativo, Proativo e Progressivo, como mostra o gráfico abaixo:

### Onde está sua empresa na curva de maturidade?



#### Estático

- Gerenciando o básico de tax compliance e reportando responsabilidades
- Centro de Custo/baixo retorno sobre investimento

#### Reativo

- Enderençando mudanças quando requeridas
- Respondendo a decisões organizacionais

#### Proativo

- Buscando alternativas para melhor alavancar as pessoas, processos, dados e tecnologia

- Trazendo novas ideias para a mesa
- Colaborador Estratégico

#### **Progressivo**

- Transformando o modelo operacional para melhorar pessoas, processos, dados e tecnologia
- Focado em atividades de valor agregado tais como análises e planejamentos
- Colaborando entre as funções e departamentos
- Agente de Mudança/Alto retorno sobre investimento

#### **Etapas de trabalho rumo ao Tax Compliance**

Os especialistas da Deloitte listam as etapas de trabalho na busca de uma maior eficiência no processamento e no gerenciamento de riscos nas atividades tributárias, recomendando o uso de ferramentas que promovam a automação de dados no ERP (sistema integrado de gestão empresarial) com validação fiscal prévia e cruzamento de dados e obrigações fiscais:

##### **1. Diagnóstico e implementação:**

- Levantamento da situação atual
- Fluxo dos processos
- Identificação de riscos e oportunidades fiscais
- Implantação de sistemas e processos

##### **2. Execução e gestão:**

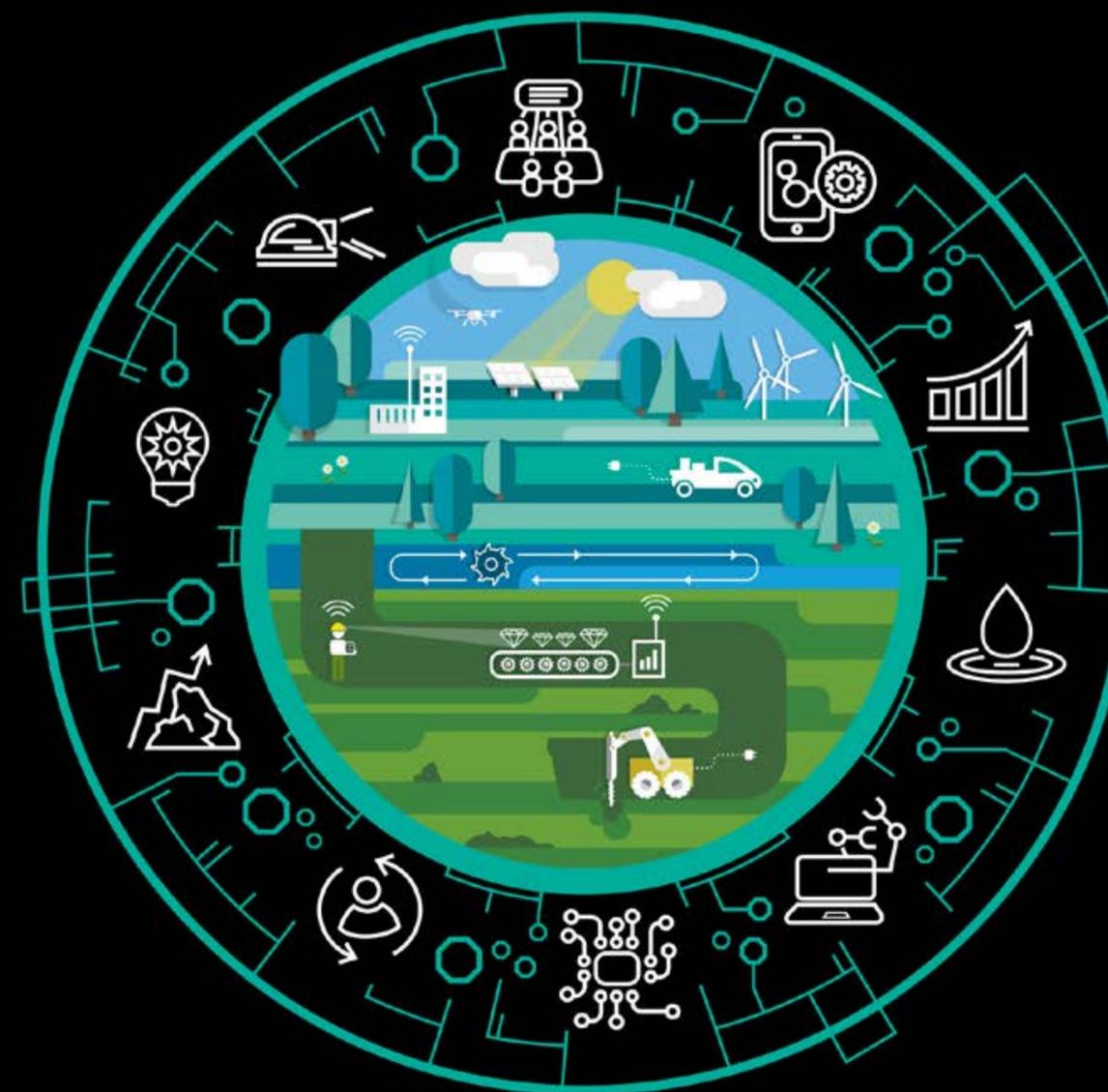
- Execução
- Ferramentas e relatórios de controle
- Apuração de impostos e geração de obrigações fiscais
- Relatórios gerenciais de riscos fiscais

#### **Benefícios:**

- Melhora na qualidade das informações
- Redução de horas de processamento
- Arquivamento dos documentos e das informações de forma consistente
- Redução de custo operacional, com melhor gerenciamento de risco e conformidade

# Desafios do setor de mineração exigem postura transformadora

Para impulsionar a transformação do segmento e o crescimento sustentável, as empresas precisarão inovar e se preparar para o futuro



Diante dos desafios pelos quais passa a área de mineração, as empresas têm assumido uma postura de inovação, que deve ser ainda mais forte na próxima década. “Esta é a questão mais gritante para o setor e deve ser o foco das mineradoras. Tudo o que estiver relacionado à melhoria da eficiência tem grande relevância hoje e é tendência para o futuro próximo”, explica Patricia Muricy, sócia-líder de Mineração da Deloitte, com base no estudo anual **As tendências da mineração 2018 – 10 questões que vão impactar a indústria da mineração**, conduzido pela própria consultoria.

Nos últimos anos, acompanhamos empresas adotando práticas transformadoras. Para a próxima década, veremos a continuação da rápida mudança na indústria em um cenário de declínio nos volumes de reservas, diminuindo a disponibilidade de ativos de primeira linha e foco contínuo nos retornos aos acionistas. “Como observamos uma demanda em retração, a eficiência da produção se torna bem mais relevante. Novas tecnologias, a adoção de mais abordagens inovadoras envolvendo os públicos de interesse e a identificação da demanda futura de mercado são alguns fatores fundamentais”, pontua a executiva.

Ao abrir novos caminhos para o futuro, o objetivo agora é mudar para impulsionar investimentos contínuos em inovação e digitalização, voltados à força de trabalho do futuro, manifestando seu compromisso de fortalecer as relações com governo e comunidade e orientando seus esforços para reparar sua imagem pública.

### **Risco Cibernético**

Tantas novidades e desafios pedem uma estrutura de governança ainda mais robusta. Segundo Patricia, muitas ações passam por uma estrutura de automação remota, o que aumenta o risco cibernético. “O tratamento da água, a questão energética, o futuro da força de trabalho, todos esses pontos passam pelo acesso remoto. Por esse motivo, em 2019, a segurança

cibernética estará na pauta das empresas.” Há ainda uma preocupação com controle e gestão de riscos de forma global, incluindo riscos antes tratados de forma descentralizada ou nas operações dentro dos painéis de monitoramento da alta administração e Conselho, aumentando a transparência e dando maior agilidade ao processo.

### **Diversidade dos conselhos**

A reestruturação dos conselhos também deve fazer parte da agenda das empresas, com o objetivo principal de incorporar maior diversidade. “Novas habilidades são necessárias para ajudar a impulsionar a transformação. De olho nisso, as empresas precisarão garantir que a sua governança tenha competências diversificadas para abraçar as mudanças, além de ganhar a aprovação das autoridades, da sociedade, dos investidores e de outros públicos de interesse. É importante unir pessoas diferentes, levantar ideias contrapostas para gerar mais discussão, mais experiência. Tudo isso contribui para uma gestão de riscos mais efetiva e decisões muito mais assertivas”, comenta Patricia Muricy.

### **As tendências de mineração 2018**

1. **Trazer o digital para o uso diário** – Usar insights orientados por dados que, além de gerar valor, estimulam novos modelos de negócios, permitem a criação de estratégias e práticas para transformar os principais processos de mineração, aumentam o fluxo de informações e facilitam o apoio a métodos de back office.
2. **Superar as barreiras para inovar** – Traçar um caminho para a maturidade em inovação é necessário para a indústria se transformar. Inovações tecnológicas, adoção de mais abordagens inovadoras envolvendo os stakeholders e identificação da demanda de mercado futura são alguns fatores que podem ser alcançados.

3. **Futuro do trabalho** – Com a automação transformando o mercado de trabalho e com a digitalização das minas e dos processos, a gestão de pessoas no setor de mineração muda drasticamente. Novos processos corporativos surgirão com o uso de robôs e estes passarão a apoiar a força de trabalho. Outro fator interessante será a facilidade de trabalhar de locais remotos, além da contratação de funcionários em tempo parcial e de pessoas com deficiências físicas.
4. **A imagem do setor** – Mudar as percepções de imagem do público, funcionários e clientes, não parece ser um trabalho fácil, diante das ocorrências de danos ao meio ambiente e impactos na sociedade, mas o setor de mineração tem apresentado uma significativa contribuição para a economia mundial, o que deverá tornar esse trabalho menos complicado frente a um cenário histórico negativo.
5. **Transformar o relacionamento com os stakeholders** – Para expandir as oportunidades de emprego local, melhorar a arrecadação e atender aos pedidos de melhor infraestrutura e menor impacto ao meio ambiente, os governos de países ricos em recursos naturais pressionam cada vez mais a indústria de mineração. Para alcançar resultados sociais mensuráveis, é necessário trabalhar novas formas de abordagem e relacionamento com os stakeholders e todas as outras partes interessadas.
6. **Gerenciamento da água** – Encontrar soluções sustentáveis para essa questão é um dos desafios mais urgentes. A água tornou-se um dos recursos mais críticos para o setor de mineração. Cada vez mais relevante para garantir um bom nível de minério. E essa demanda se torna delicada, pois a escassez de água, segundo a ONU, já afeta grande parte da população global.
7. **Atender às novas expectativas dos acionistas** – Investidores exigem maior responsabilidade e retorno de valor da indústria. Durante décadas, esses fatores dependiam mais das realidades do mercado. Hoje, essa expectativa é maior e mais exigente, com pedidos de crescimento de fortuna corporativa em forma de aumento de dividendos, recompra de ações e maior retorno total para os acionistas.
8. **Encontrar um equilíbrio entre cautela e coragem** – Graças ao intenso corte de custos, foco nos fundamentos e o compromisso com a simplificação do portfólio, as fortunas de muitas empresas de mineração estão em recuperação. No entanto, esta tentativa de reviravolta não pode remediar as restrições de oferta que atualmente assolam a indústria. Nos 10 anos anteriores a 2016, a quantidade de ouro descoberta diminuiu 85%, portanto é necessário encontrar um equilíbrio entre as medidas de redução de gastos e o investimento na busca de novas reservas.
9. **Realinhar sua governança** – Novas habilidades são necessárias para ajudar a impulsionar a transformação. De olho nisso, as empresas precisarão garantir que a sua Governança tenha a diversidade de skills necessários para abraçar as mudanças, ganhar a aprovação das autoridades e da sociedade, investidores e outros stakeholders, assim como reparar imagens negativas.
10. **Prever as commodities do futuro** – Para avaliar em quais commodities investir e/ou desinvestir, as empresas precisam manter o foco nas demandas flutuantes do consumidor global, nas mudanças demográficas e econômicas, nos efeitos das mudanças climáticas e na adoção de novas tecnologias pelo mercado.

# Debate sobre LGPD aponta desafios e oportunidades da nova legislação

Em live para o Facebook do Estadão, executivos da Deloitte comentam sobre seus desdobramentos para as empresas



Os impactos, os desafios e as diversas oportunidades de negócios que podem surgir com a nova **Lei Geral de Proteção de Dados** (LGPD – Lei 13.709) foram alguns dos principais temas debatidos na **mesa redonda** do **ESTADÃO**, realizada em 28 de setembro, com a participação de Márcia Ogawa, sócia-líder da Deloitte para o atendimento da indústria de Telecomunicações, Mídia e Tecnologia, e José Pela Neto, diretor da área de Cyber Risk da Deloitte.

A nova regulamentação, sancionada em 14 de agosto, oferece às organizações um prazo de 18 meses para se adequarem aos novos requisitos da LGPD (ou seja, fevereiro de 2020). A lei estabelece padrões sobre a gestão da privacidade de informações e permitirá às empresas que adotaram um planejamento estratégico adequado aumentarem sua competitividade. Ela também trará benefícios às corporações.

“Mundialmente, entramos na economia digital, onde a matéria-prima são os dados, que são transformados em informações. Esta lei foi um passo importante para avançarmos neste caminho, pois ela oferece uma diretriz do que as empresas podem ou não fazer em relação aos dados. É uma mudança bastante benéfica para o desenvolvimento da economia digital no Brasil”, comenta Márcia Ogawa.

Na opinião de José Pela Neto, a nova lei também é positiva para as pessoas. “Ela favorece os cidadãos e, de alguma forma, restringe a forma de as organizações trabalharem os dados. É um guardião para nós, e um guarda-corpo para as empresas”, avalia José Pela Neto, diretor da área de Cyber Risk da Deloitte.

#### **Nova cultura organizacional**

No entanto, é importante que a nova regulamentação não se torne uma **trava para a inovação** no Brasil. “A lei deve atender a vários setores e não

olhar apenas para o consumidor. Ela também deve ajudar as empresas. Países como China e Estados Unidos saíram na frente quanto ao uso dos dados e da inteligência artificial. O Brasil ainda está numa fase mais incipiente”, comenta Márcia Ogawa.

Outro ponto importante debatido na live foi a mudança que a nova regulamentação deve provocar na cultura organizacional. Empresas que violarem as regras estarão sujeitas à aplicação de multas, que podem chegar a 2% do faturamento da organização, com um limite de R\$ 50 milhões por infração.

Por outro lado, a LGPD abre novos horizontes para quem souber fazer bom uso dos dados. Sob essa ótica, o setor financeiro é o mais desenvolvido no Brasil. “Mas devemos fazer um esforço para que outros segmentos também venham a incorporar essa tecnologia em seus produtos e ativos. E, dessa forma, consigam utilizar dados como matéria-prima para criar produtos digitais”, destaca Márcia.

Assim, quem conseguir vender o aspecto do zelo da privacidade de seus clientes como valor para o mercado sairá na frente. “Algumas pesquisas indicam que essas empresas têm tendência a obter receitas maiores em relação às que não seguirem a lei”, pondera Pela Neto.

Conheça algumas oportunidades de negócios após a LGPD entrar em vigor.

#### **Alguns exemplos de oportunidades:**

- Empresas já estabelecidas podem criar novas áreas de negócios (por exemplo, desenvolver uma área digital para obtenção de dados da sua cadeia e do seu ecossistema);

- Formação de ecossistemas digitais (união de grandes empresas com pequenas companhias de tecnologia com o objetivo de conquistar mais conhecimento);
- Novas startups, que poderão ser criadas devido à disponibilidade da tecnologia.

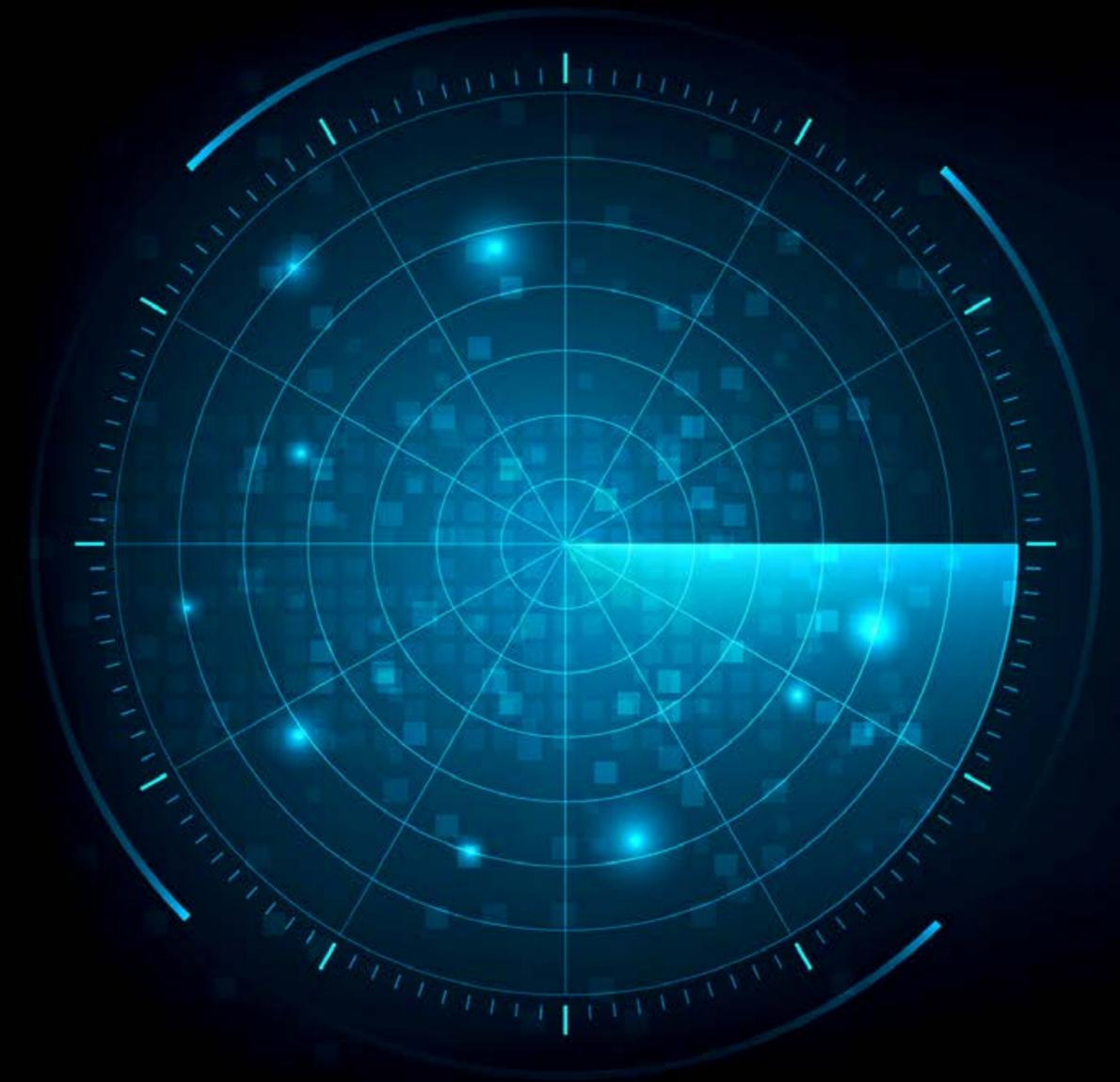
Para ter acesso à íntegra da live, acesse:

<https://www.facebook.com/estadao/videos/271861136768137/UzpfSTc3NDc4NDgyOTI4MjI4NjoxOTQ5NTczMTQ1MTM2Nzc2/>



# Glossário de Governança Corporativa

Atenção aos principais termos que você precisa conhecer



Cada vez mais o tema governança corporativa ganha espaço. A busca por melhores práticas tornou-se fundamental diante do recente contexto político-econômico no Brasil, com consumidores e investidores mais exigentes e a necessidade de as organizações não somente sobreviverem, mas avançarem em um mercado extremamente desafiador.

Para quem está dando os primeiros passos no assunto, montamos um glossário com os principais termos sobre Governança.

Confira.

Governança corporativa é o sistema pelo qual as empresas e demais organizações são dirigidas, monitoradas e incentivadas, envolvendo os relacionamentos entre sócios, Conselho de Administração, diretoria, órgãos de fiscalização e controle, e demais partes interessadas.

As boas práticas de governança corporativa convertem princípios básicos em recomendações objetivas, com a finalidade de preservar e otimizar o valor econômico da organização, facilitando seu acesso a recursos e contribuindo para a qualidade da gestão da empresa, sua longevidade e o bem comum.

**Confira os princípios básicos de governança corporativa, de acordo com o “Código das Melhores Práticas de Governança”, do Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC):**

- **Transparência:** desejo de disponibilizar informações relevantes para seus públicos de interesse, e não apenas aquelas impostas por leis ou regulamentos. Não deve se restringir ao desempenho econômico-financeiro, mas contemplar também outros fatores (inclusive os intangíveis) que norteiam a ação gerencial e contribuem para preservar e valorizar a empresa.

- **Equidade:** caracteriza-se pelo tratamento justo e igualitário de todos os sócios e demais partes interessadas, levando em consideração seus direitos, deveres, necessidades, interesses e expectativas.
- **Prestação de Contas (Accountability):** os agentes de governança devem prestar contas de sua atuação de modo claro, conciso, compreensível e tempestivo, assumindo integralmente as consequências de seus atos e omissões, e atuando com diligência e responsabilidade no âmbito dos seus papéis.
- **Responsabilidade Corporativa:** os agentes de governança devem zelar pela viabilidade econômico-financeira das empresas, ao reduzir as externalidades negativas de suas operações e aumentar as positivas. É preciso levar em consideração, no seu modelo de negócio, aspectos ligados aos diversos capitais (financeiro, manufaturado, intelectual, humano, social, ambiental, de reputação, etc.) no curto, médio e longo prazo.

### Acionistas e Conselho de Administração

#### Acionistas

O acionista ou quotista é um sócio capitalista que participa na gestão da sociedade, na mesma medida em que detém capital da mesma, tendo, por isso, direitos de voto proporcionais à quantidade de ações que possui. Dentro da sociedade, quem detém mais ações tem direito a maior quantidade de votos.

Em função da recente crise financeira, os acionistas se tornaram mais assertivos em expressar o que querem das empresas nas quais investem. Para os diretores financeiros, essa nova dinâmica entre empresas de capital aberto e acionistas apresenta uma evolução na governança corporativa.

#### Conselho de administração

Além de decidir os rumos estratégicos do negócio, compete ao Conselho de Administração monitorar a Diretoria, atuando como elo entre essa e os sócios, conforme o melhor interesse da empresa.

O Conselho exerce o papel de guardião do sistema de governança corporativa e deve estabelecer formas de monitorar permanentemente se as decisões e ações empresariais (e seus resultados diretos e indiretos) estão alinhadas aos seus princípios e valores.

A prática de conselhos traz inúmeros benefícios para os negócios. Quando bem estruturado, o Conselho de Administração melhora a qualidade das decisões estratégicas e contribui para mitigar riscos.

Sua missão inclui acompanhar e estimular um melhor desempenho da gestão executiva, aprovar e coordenar a execução das estratégias de negócio, gerenciar riscos de alto nível, zelar pelos princípios, valores e padrões éticos da organização e por sua aplicação nas decisões da empresa, entre outros.

Em síntese, deve proteger e valorizar o patrimônio e maximizar o retorno do investimento com vistas à longevidade do negócio. Para que funcione bem, o Conselho de Administração tem de ter a máxima independência em relação à gestão executiva. Assim, deve promover mudanças quando os resultados dos negócios indicarem essa necessidade, o que inclui até a substituição do executivo principal, por exemplo.

#### Comitês e Compliance

##### Comitês

Os comitês são criados para ajudar o Conselho a analisar assuntos específicos, fora das suas reuniões regulares. Os comitês mais comuns são

o Fiscal, de Remuneração e de Nomeação, os quais podem contar com membros independentes da empresa.

- **Conselho Fiscal:** órgão instalado a pedido dos acionistas, que responde diretamente a eles. Entre suas principais atribuições estão: a fiscalização dos atos dos administradores, a emissão de opiniões sobre as demonstrações financeiras e o relatório de administração, e avaliação de propostas que serão submetidas à aprovação em assembleia. Cabe também ao órgão denunciar erros, fraudes ou crimes identificados ao longo do exercício de seus deveres.
- **Comitê de Pagamento ou Remuneração:** recomenda o quanto a empresa deve pagar à alta administração em dinheiro, ações e outros incentivos.
- **Comitê de Nomeação:** procura, avalia e recomenda candidatos qualificados para eleição ou nomeação ao Conselho de Administração.

#### Outros comitês

- **Comitê Executivo:** exerce o poder do Conselho entre as reuniões.
- **Comitê de Risco:** mapeia riscos e elabora planos para mitigá-los.
- **Comitê de Governança Corporativa:** analisa as políticas internas e sugere reformas, quando necessárias.
- **Comitê de Auditoria:** além de sua responsabilidade no monitoramento da qualidade de demonstrações financeiras e no processo de gerenciamento de riscos, tem papel importante quanto aos controles internos e ao sistema de compliance das organizações. Deve empenhar-

se para que a gestão atue de forma ética, clara e consistente. É obrigatório nas empresas de capital aberto, listadas em bolsa de ações.

- **Comitê de Conduta:** também chamado de Comitê de Ética, é encarregado pela implementação, disseminação, treinamento, revisão e atualização do Código de Conduta, além de ser o grande responsável pela efetividade do sistema de compliance.

De acordo com o Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC), os comitês devem assessorar o Conselho de Administração, formados por conselheiros, com exceção do Comitê de Conduta, que pode ser composto por membros da Diretoria e outros níveis hierárquicos da empresa.

#### Compliance

Em seu sentido amplo, o compliance pode ser entendido como a busca permanente de coerência entre o que se espera de uma organização – no que diz respeito às regras, propósito, valores e princípios que constituem sua identidade – e o que ela, de fato, pratica no seu dia a dia.

Já o sistema de compliance é um conjunto de processos interdependentes que contribuem para a efetividade da governança e que permeiam a organização, norteados pelas iniciativas e as ações de seus agentes no desempenho de suas funções.

Deve ser tratado como mecanismo de cumprimento de leis, de normas internas e externas, de proteção contra desvios de conduta e de preservação e geração de valor econômico.

#### Canal de denúncias e gestão de riscos

##### Canal de denúncias

O canal de denúncias é o principal meio de comunicação de desvios que

infrinjam as diretrizes do Programa de Ética e Compliance. Recomenda-se que os processos de apuração contem com apoio de empresa especializada e independente, visando garantir maior imparcialidade e confidencialidade nos processos de apuração.

Os relatos de violação podem ser apurados pela área de compliance, que emite, quando identificada uma transgressão, um parecer contendo a descrição dos fatos, as análises realizadas com as respectivas evidências, as conclusões, as recomendações e os planos de ação. Tais recomendações podem determinar a revisão de processos, bem como impor medidas educativas ou disciplinares. A depender da natureza do relato, a área de compliance trabalha com demais áreas de negócio da organização, tais como recursos humanos, tecnologia da informação etc.

É de boa prática que os relatos considerados como relevantes sejam reportados a um Comitê de Ética, ou diretamente ao Conselho de Administração.

#### Frentes de detecção de um canal de denúncias

##### Fraudes

Empresas que possuem um canal de denúncias adequadamente estruturado têm:

- Perdas médias decorrentes de fraude 59% inferiores àquelas que não possuem canal de denúncias implantado;
- Duração média da fraude 7 meses inferior em relação às empresas que não implementaram um canal de denúncias.

##### Aderência Regulamentar

Diversas regulamentações setoriais demandam a existência e adequada

operação de um canal de denúncias, como a Resolução do Bacen 3.456, a Lei das Estatais (Lei 13.303) e o Novo Código Brasileiro de Governança Corporativa - Companhias Abertas. Adicionalmente, a Lei Anticorrupção prevê conforme Art. 7º, algumas considerações adicionais para atenuar sanções, incluindo:

#### **Desvios comportamentais e assuntos relacionados à gestão de pessoas**

As ações do Ministério Público do Trabalho contra as empresas estão geralmente relacionadas aos seguintes aspectos:

- Assédio moral e discriminação;
- Jornadas de trabalho além do limite previsto em lei;
- Não pagamento de horas extras;
- Condições precárias de trabalho;
- Ausência do uso de equipamentos de proteção individual em trabalhos insalubres;
- Descumprimento de cotas para deficientes;
- Falhas na terceirização de mão de obra.

#### **Gestão de riscos**

Uma excelente prática citada nos códigos de Governança Corporativa exige que sua liderança preveja e administre os riscos aos quais a empresa está exposta. A função de gestão de riscos se desdobra em uma série de atividades específicas, que se complementam para que eles sejam devidamente monitorados, controlados e mitigados.

#### **Saiba quais são os cinco pilares dos riscos empresariais:**

1. **Riscos estratégicos** - Os riscos de reputação e imagem estão no pódio da preocupação das empresas em relação aos riscos estratégicos,

reflexo da correlação direta entre a sua materialização e a perda de valor da empresa.

Principais categorias: reputação e imagem; metas e remuneração variável; concorrência e mercado; fusões e aquisições; relacionamento com acionistas; mídias sociais.

2. **Riscos regulatórios** - Além dos temas que abrangem os aspectos regulamentares, as organizações direcionam esforços para tratar do componente ético.

Principais categorias: trabalhistas; regulamentação do setor de atuação; licenças, autorizações e permissões; anticorrupção; doações filantrópicas; doações a campanhas eleitorais ou partidos políticos; participação em licitações públicas; utilização de leis de incentivo culturais e esportivas governamentais.

3. **Riscos Financeiros** - A preocupação com fluxo de caixa, câmbio, crédito, mercado, resultados e aspectos de conformidade contábil, fiscal e tributária estão no topo da lista das principais categorias de riscos gerenciados.

4. **Riscos Operacionais** - Em tempos de recursos escassos, a gestão dos riscos operacionais tem sido um dos principais instrumentos para a otimização contínua de custos, a melhoria da eficiência e da rentabilidade, e o alinhamento à estratégia corporativa.

O impacto da aderência a um comportamento ético e do controle de práticas de não conformidade são aspectos que ganharam relevância.

Principais categorias: capacidade operacional; conduta antiética e fraude; aderência às regras; gestão de contratos.

5. **Riscos Cibernéticos (Cyber Risk)** - Conselhos de Administração e Comitês de Auditoria e Riscos acompanham com atenção a evolução da segurança cibernética em seus mercados, visando a gestão e prevenção de riscos.

Além de criar estratégias de gestão e arquiteturas técnicas e operacionais práticas e sustentáveis, é necessário orientar os investimentos e o gerenciamento contínuo de programas de riscos cibernéticos.

#### **Controles Internos e Analytics**

##### **Controles Internos**

Controles internos podem ser entendidos como o conjunto de normas e procedimentos existentes na empresa que envolvem recursos financeiros, físicos e humanos.

Sua atuação é fundamental no alcance dos objetivos da organização. A partir dele, a empresa poderá identificar falhas no andamento das atividades, para que sejam sanadas a tempo.

##### **Objetivos de Controles Internos**

- Verificar a autenticidade dos informes e relatórios contábeis, financeiros e operacionais;
- Atuar na prevenção de fraudes e possibilidades de descobri-las o mais rápido possível, determinando sua extensão;
- Localizar erros e identificar desperdícios, promovendo ao mesmo tempo a uniformidade e a correção ao registrarem as operações;

- Estimular a eficiência do pessoal, mediante a vigilância que se exerce através dos relatórios;
- Salvaguardar os ativos e, de maneira geral, obter um controle eficiente sobre todos os aspectos vitais do negócio.

### **Analytics**

Analytics pode ser aplicado em todas as áreas da empresa, adicionando valor tanto para as funções administrativas (como RH, finanças e TI), quanto para as de negócios (como estratégia e operações).

A solução de analytics permite uma profunda análise e visualização de dados para apoiar as organizações na construção de estratégias, redução de custos e melhor compreensão de seus clientes, maximizando o potencial de suas forças de trabalho.

A ferramenta de analytics garante que as pessoas certas dentro das empresas tenham acesso às informações no momento ideal, para que tomem decisões de forma mais assertiva.

### **Principais Objetivos de Analytics**

- **Simplificado:** estruturação de base dos dados corporativos, governança e processos para melhorar a qualidade e integração das informações;
- **Detalhado:** obtenção e organização de informações sobre o mercado, cenários competitivos, monitoramento e análise do desempenho e métricas alinhadas à estratégia do negócio;
- **Preditivo:** técnicas avançadas para apoiar a tomada de decisão.

### **Auditoria Interna e Órgãos Reguladores**

#### **Auditoria Interna**

A auditoria interna tem por finalidade desenvolver um plano de ação que auxilie a organização a alcançar seus objetivos, adotando uma abordagem sistêmica e disciplinada para a avaliação, melhora da eficácia dos processos de negócio e controles internos, e favorecimento do gerenciamento de riscos, com o objetivo de adicionar valor e impulsionar os resultados da empresa.

O objetivo da auditoria interna é avaliar e apoiar à alta administração no desempenho de suas funções, proporcionando análises, recomendações e comentários objetivos sobre as atividades examinadas.

#### **Você sabe quais são as atribuições do auditor interno?**

- Revisar e avaliar eficácia, suficiência e aplicação dos controles contábeis, financeiros e operacionais;
- Determinar a extensão do cumprimento das normas, planos e procedimentos vigentes;
- Determinar a extensão dos controles sobre a existência dos ativos da empresa e da sua proteção contra todo tipo de perda;
- Determinar o grau de confiança: das informações e dados contábeis e de outra natureza, preparados dentro da empresa;
- Avaliar a qualidade alcançada na execução de tarefas determinadas para o cumprimento das respectivas responsabilidades;
- Avaliar os riscos estratégicos e de negócio da empresa.

#### **Órgãos reguladores**

Embora não sejam agentes de governança, os reguladores têm um papel central na definição e na fiscalização dos padrões e procedimentos seguidos pelas empresas, com relação aos diversos segmentos do compliance.

Conheça alguns exemplos de órgãos reguladores:

- **Agência Nacional de Vigilância Sanitária** (Anvisa)
- **Banco Central** (Bacen)
- **Conselho Administrativo de Defesa Econômica** (Cade)
- **Conselho de Controle de Atividades Financeiras** (Coaf)
- **Comissão de Valores Mobiliários** (CVM)
- **Instituto Brasileiro do Meio Ambiente e dos Recursos Naturais Renováveis** (Ibama)
- **Instituto do Patrimônio Histórico e Artístico Nacional** (Iphan)
- **Ministério da Transparência e Controladoria-Geral da União** (CGU)
- **Receita Federal do Brasil**

Os definidos por regulamentos e/ou recomendados por manuais técnicos orientam a organização na construção e aprimoramento do seu sistema de compliance, que deve ser orgânico e conciliar os diversos segmentos citados.

Os órgãos reguladores aplicam penalidades às organizações no caso de descumprimento da legislação, o que reforça a necessidade de as empresas atuarem prioritariamente na prevenção de irregularidades.

Links úteis:

- **Deloitte**
- **Instituto Brasileiro de Governança Corporativa** (IBGC)
- **Centro Internacional de Jornalistas** (ICFJ)
- **Endeavor.org.br**

# Inovação na saúde em prol da qualidade e eficiência operacional

Pesquisa global analisa tratamentos médicos usados inadvertidamente e mostra projetos que reverteram a situação



A área de health care passa por uma significativa jornada de inovação, na busca para melhorar a qualidade de vida dos pacientes, o trabalho dos profissionais da saúde, a redução de custos e a implementação de serviços mais eficientes. Há, no entanto, um longo caminho a ser percorrido.

O estudo da Deloitte **“The Right Health Care the Right Way”** expõe um cenário de procedimentos hospitalares que ainda são utilizados indevidamente e, no sentido contrário, mostra iniciativas bem-sucedidas de países como Brasil, Estados Unidos, Reino Unido e Singapura para conter a utilização de tratamentos ineficazes e desnecessários, obtendo excelentes resultados.

O objetivo dessas ações é aprimorar a qualidade do atendimento e a eficiência operacional, trabalhando em medidas preventivas e de conscientização dos pacientes nos cuidados à saúde, diminuindo assim as filas no pronto-atendimento e reduzindo atendimentos emergenciais de alta complexidade, que representam os tratamentos de maior custo.

### **Tecnologia, treinamento e conscientização**

Um dos destaques do estudo é o projeto brasileiro Parto Adequado, que conseguiu reduzir a taxa de cesarianas em 12% em 18 meses, usando a tecnologia para treinar equipes médicas.

Em 2015, houve uma união entre 26 hospitais públicos e privados de todo o Brasil para iniciar o projeto-piloto para diminuir a taxa de nascimentos por cesarianas feitas desnecessariamente. Em 2017, mais da metade dos nascimentos ocorreu por cesariana, procedimento associado à elevação dos riscos de complicações pós-parto.

Entre as principais mudanças conduzidas pelo projeto brasileiro estão a composição de equipes multidisciplinares para os partos, o uso de métodos

não fármacos para aliviar a dor das parturientes e o fornecimento de explicações adequadas às gestantes, com base em evidências médicas, sobre suas opções para a hora do nascimento. “Educação, informação e formação tanto para os futuros pais quanto para os médicos são elementos importantes para reduzir o uso excessivo de cesarianas”, pondera Gustavo Lucena, sócio de Risk Advisory da Deloitte.

Em todo esse processo, a tecnologia é aliada: as equipes médicas foram treinadas a fazerem partos normais com robôs-pacientes interativos, via Wi-Fi. “O aprendizado deste projeto foi revelador e as ações ainda precisam ser estimuladas em todas as áreas de atendimento à saúde. A mudança cultural é fundamental e o apoio do corpo clínico dos hospitais é vital para o engajamento”, comenta Lucena.

### **Desafios rumo à inovação**

Em sua opinião, o desenvolvimento de modelos replicáveis de treinamento de médicos assim como a experiência robótica do Projeto Parto Adequado pode revelar-se um importante caminho para trazer soluções inovadoras em escala para a saúde pública e para o público-alvo.

No entanto, Gustavo Lucena explica que a resistência com a tecnologia deve ser o maior desafio das empresas de saúde. Ele cita, como exemplo, a tarefa de digitalização dos prontuários médicos e a criação de novos processos. “É uma atividade nova para estes profissionais, que vai além da atividade assistencial.”

Lucena alerta que a inovação na área da saúde deve considerar que o profissional do setor também erra, assim como acontece em outros segmentos. “Apoiar a equipe nesse sentido permite que lições valiosas sejam aprendidas para evitar que os erros se repitam.”

Enrico Vettori, sócio-líder de Life Sciences & Health Care da Deloitte, reforça que, com o maior uso de tecnologia, as informações se tornam mais ágeis. “Permitir que os erros no atendimento ao paciente sejam livremente relatados em milissegundos será a maior inovação na cultura de responsabilidade na saúde, para que o hospital busque as inovações nos processos e nos sistemas e crie protocolos nas práticas assistenciais e nas práticas médicas inovadoras para a segurança do paciente.”

#### **Foco no atendimento**

A tecnologia pode também permitir a implementação, o funcionamento e o monitoramento de estratégias bem-sucedidas, para reduzir o atendimento de baixo valor em diversos contextos (casos que não precisariam ser tratados como urgência, otimizando assim o pronto-atendimento).

“Além dos possíveis erros médicos e da ineficiência operacional gerarem dispêndio de recursos financeiros, há o risco à vida humana, além do impacto negativo direto na experiência do paciente”, completa Vettori.

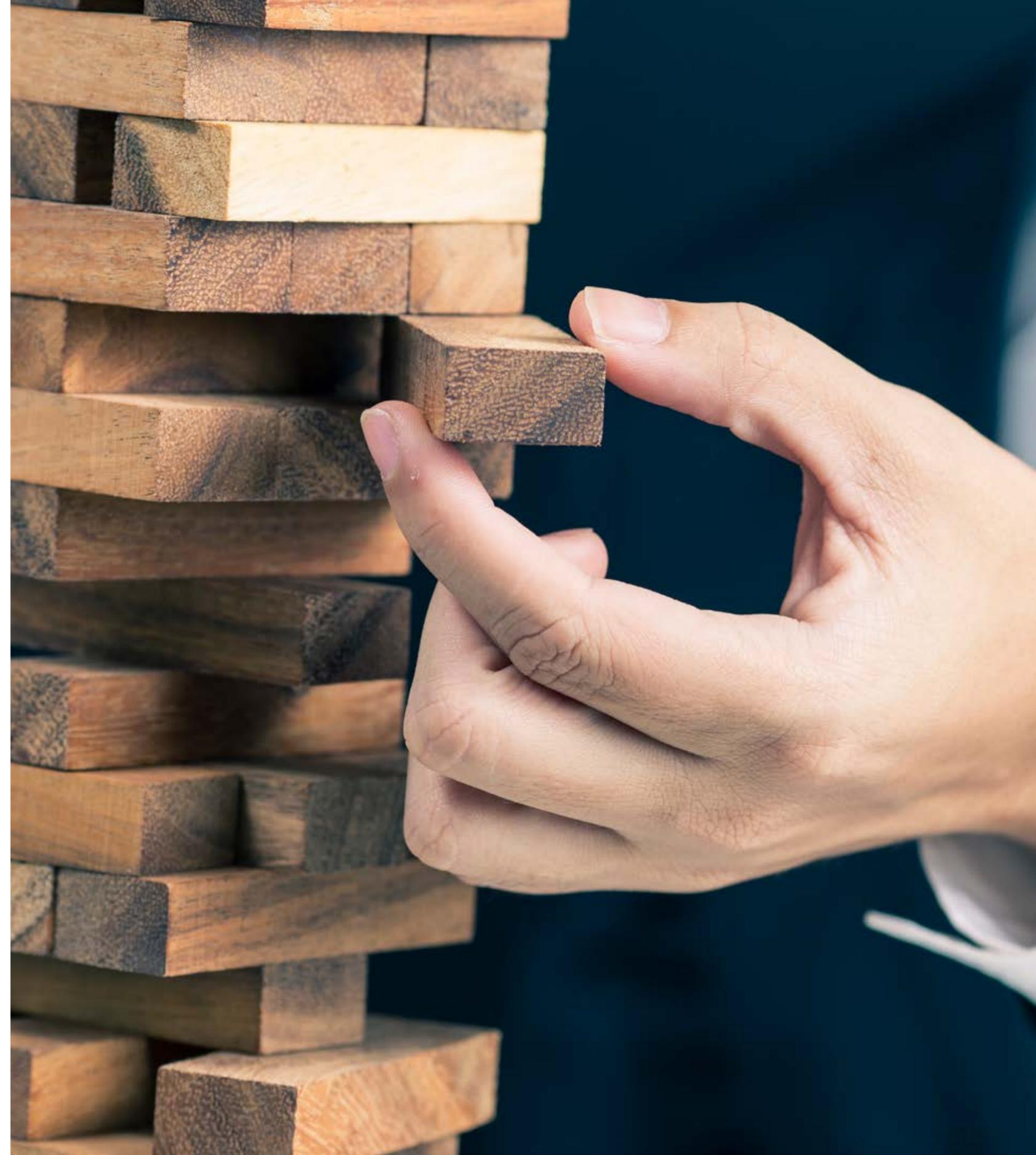
“Quanto maior o engajamento do paciente nos cuidados de baixa complexidade, destinando-se à prevenção e ao maior cuidado com sua saúde, maior será sua longevidade e sua qualidade de vida”, pontua Lucena.

#### **Inovações na saúde**

- **Conceito de hospital sem papel:** maior uso da tecnologia, do pronto-atendimento até a alta do paciente
- **Tecnologia médica:** auxilia o médico nas escolhas ao longo do procedimento (imagem, cirurgia, robótica, impressão 3D de OPMES)
- **Tecnologia da Informação e Comunicação (TICS):** efeito “Amazon”, com cadeia de suprimentos eficiente, reduzindo capital de giro (Softwares de gestão e Sistemas Hospitalares)
- **Conectividade:** Internet das Coisas, com dispositivos conectados no tratamento e monitoramento do paciente
- **Integração de dados:** hospital “data-driven” (controlado por dados, conectado), para suporte à tomada de decisão (integração de dados, análises avançadas e inteligência artificial)
- **Impressão 3D:** OPMES (órgãos, próteses e materiais especiais) e instrumentos médicos customizados
- **Cuidado otimizado:** compartilhamento de riscos na qualidade dos desfechos
- **Telemedicina:** aumentar a abrangência via conectividade

# Avanço da contratação de terceiros pede atenção à gestão de riscos

Pesquisa revela que as organizações estão adotando uma visão mais estratégica dos fatores de risco para gerar valor e identificar novas oportunidades de negócios



Para que possam conquistar cada vez mais qualidade, gerar novos negócios e oferecer diferencial a seus clientes, em todo o mundo a contratação de terceiros tem crescido. Seguindo essa tendência, ganha importância a gestão de riscos na terceirização.

Pesquisa global da Deloitte confirma que a dependência de terceiros continua a crescer, com 53% dos entrevistados confirmando essa situação. No entanto, 70% deles acreditam que as incertezas empresariais e macroeconômicas aumentaram os riscos relacionados ao gerenciamento de terceiros. Portanto, surge a necessidade de maior atenção.

#### **Maior conhecimento e gestão centralizada**

Jimmy Wu, sócio de Risk and Financial Advisory Ásia da Deloitte, explica que, para cada localidade, as necessidades e os riscos podem ser diferentes e que esses aspectos devem ser respeitados na contratação de terceiros. “É preciso conhecimento e habilidade para conhecer e considerar essas diferenças no ambiente de negócios”, alerta.

O executivo explica ainda que o ecossistema de negócios vem mudando em todo o mundo. “Atualmente, há atividades críticas no interior das organizações e as empresas estão muito mais expostas ao risco, o que cria a necessidade de uma gestão centralizada e eficiente. Da mesma forma, existe uma gama de novas tecnologias, que devem ser utilizadas de acordo com a necessidade de cada área, com uma gestão de riscos adequada.”

Camila Araújo, sócia de Risk Advisory no Brasil, aborda a realidade do País, na gestão de riscos de terceiros: “Antes, cada área da empresa contratava seu terceiro e controlava o andamento do trabalho. Com o crescimento de demanda e, principalmente, em função das recentes exigências regulatórias trazidas pela Lei Anticorrupção, este controle passou a ser mais centralizado”.

Dan Kinsella, sócio de Risk and Financial Advisory América do Norte da Deloitte, complementa: “Sem uma gestão eficiente e centralizada, é possível que um fornecedor seja contatado por diferentes áreas de uma mesma empresa, ao mesmo tempo”. O executivo destaca ainda que as questões regulatórias são sempre uma preocupação. “Tudo depende do grau de maturidade da organização e do que ela pretende realizar. Precisa conhecer seu negócio e os riscos aos quais está sujeita na sua relação com terceiros.”

#### **Desafios na gestão de risco de terceiros**

Camila Araújo avalia que as empresas brasileiras têm muito a avançar no gerenciamento de risco de terceiros e alerta para a necessidade de as companhias considerarem não apenas o processo de controle na contratação de terceiros (que, hoje, segundo ela, ainda é feito superficialmente), mas também desenvolver práticas e controles que monitorem e assegurem a continuidade do trabalho e que protejam, principalmente, a reputação da empresa. “No Brasil, a gestão de risco de terceiros ainda está muito presa à questão ética, em função das exigências da lei, o que nos possibilita melhorar em diferentes aspectos. No exterior, as empresas veem a contratação de terceiros como geração de valor e qualidade. Elas procuram investir na busca dos melhores parceiros”, pondera.

#### **Oportunidade de novos negócios**

Dan Kinsella destaca a gestão de riscos de terceiros como propulsora para a geração de novos negócios. “O crescimento da terceirização, em termos globais, faz com que ganhe cada vez mais importância. A terceirização cresce nos mais variados setores, com o objetivo de agregar valor e oferecer diferencial às empresas.”

Jimmy Wu concorda e complementa: “Empresas estão enxergando, na gestão de riscos de terceiros, oportunidade de potencializar seus negócios.”

É importante conhecer bem os riscos da companhia, para buscar novos caminhos”.

Na opinião dos executivos, em termos globais, estima-se que o cenário evolua bastante dentro de, em média, cinco anos. “No Brasil pode até demorar um pouco mais, mas o importante é que estamos no caminho certo e só devemos avançar”, reforça Camila Araújo.

#### **Áreas-chave da gestão de riscos de terceiros**

A pesquisa global sobre gerenciamento de riscos de terceiros da Deloitte revela que as organizações estão adotando uma visão mais estratégica dos fatores de risco, para criar valor e identificar novas oportunidades.

Apesar dessa conscientização e de algumas melhorias associadas à governança de terceiros e ao gerenciamento de riscos, a pesquisa aponta seis áreas-chave que merecem maior atenção da maioria das organizações:

- **Risco inerente e maturidade:** a autoavaliação organizacional quanto à maturidade do gerenciamento de risco de terceiros continua a melhorar a um ritmo mais lento, apesar de um aumento aparente nos riscos inerentes à dependência de terceiros.
- **Business case e investimento:** o gerenciamento de risco de terceiros está cada vez mais focado em explorar o lado positivo do risco e demonstrar benefícios tangíveis.
- **Controle centralizado:** as organizações estão centralizando sua gestão de risco de terceiros. Centros de Excelência (COEs) e Centros de Serviços Compartilhados (CSCs) representam o modelo operacional mais utilizado, juntamente com um foco maior em modelos de utilidade do mercado.
- **Plataformas tecnológicas:** seguindo a tendência da centralização, também as decisões de tecnologia voltadas à gestão de risco de terceiros estão sendo observadas de forma mais centralizada, buscando soluções e plataformas que atendam às necessidades da área, e da empresa, de forma mais eficiente e assertiva.
- **Risco do subcontratante:** as empresas precisam desenvolver processos que possibilitem visibilidade adequada e monitoramento de subcontratados contratados por terceiros. Dan Kinsella comenta: “Uma relação com terceiro pode gerar um quarto ou até mesmo um quinto contratado. Como observar essa relação? Como controlar essas subcontratações? Como controlar esses contratos?”. Pela pesquisa, 57% declaram não ter preparo para controlar isso. Apenas 2% dos respondentes declararam ter controle efetivo de seus subcontratados.
- **Imperativos organizacionais e responsabilidade:** torna-se cada vez mais necessário o envolvimento e a maior responsabilidade dos altos executivos da empresa no gerenciamento de riscos de terceiros. Desafios sobre coordenação interna, talento e processos representam áreas de maior preocupação (organizacional) na gestão de riscos de terceiros.

**Para leitura da íntegra da pesquisa, acesse:**

<https://www2.deloitte.com/global/en/pages/risk/articles/third-party-risk.html>

# Pesquisa da Deloitte mapeia tendências e oportunidades do varejo para o futuro

Assista ao debate que aconteceu este mês na TV Estadão e entenda mais sobre o consumidor Phygital



Atrair e fidelizar consumidores é tarefa que requer cada vez mais estratégias por parte dos varejistas. Diante do cenário econômico incerto e da facilidade de compras em canais digitais, a pesquisa “Varejo em transformação – Estratégias, Práticas e Expectativas”, da Deloitte, mapeou tais desafios e também as oportunidades para o futuro. Saiba mais na conversa com Reynaldo Saad, sócio-líder da indústria de Consumer da Deloitte.

[https://www.youtube.com/watch?v=5Jt\\_0X2qvJo](https://www.youtube.com/watch?v=5Jt_0X2qvJo)



# Ações e desafios dos varejistas frente ao consumidor Phygital

Pesquisa “Varejo em Transformação – Estratégias, Práticas e Expectativas”, da Deloitte, mapeia tendências e oportunidades para o futuro



Cada vez mais os varejistas brasileiros reconhecem o comportamento de um consumidor que é Phygital: que mescla os ambientes físico e digital para realizar suas compras. Para abordar esse assunto, destacando desafios e oportunidades do setor varejista, apurados em recente pesquisa “Varejo em Transformação – Estratégias, Práticas e Expectativas”, Reynaldo Saad, sócio-líder da indústria de Consumer da Deloitte, participou de uma transmissão na **TV ESTADÃO**, em dezembro.

“No estudo de 2018 ouvimos 126 empresas, sendo praticamente 50% de bens de varejo e 50% de bens de consumo, dando massa bastante expressiva para a essa análise. Para 65% das empresas ouvidas, mais da metade de seus clientes têm o comportamento Phygital”, explica Reynaldo Saad.

Os grandes varejistas têm aperfeiçoado seus canais digitais, utilizando também as redes sociais para chegar a seu público. O especialista alerta que, seguindo essa tendência, varejistas de pequeno e médio porte precisam entender a necessidade de investir em tecnologia – o que não de ser visto como custo. “O caminho é realizar isso aos poucos, à medida que ele vê repercussão boa em seu negócio vai ampliando seus canais de venda. Pode começar pequeno e avançar, seguindo o ritmo dos seus resultados”, alerta.

#### **Nem tudo pode se resumir à loja**

O executivo procura também deixar claro que, mesmo com todo o avanço tecnológico, o canal físico nunca vai deixar de existir. “É uma tendência oferecer os canais digitais de compra, melhorando e facilitando a experiência do consumidor, mas a loja física continua sendo importante e isso não muda”.

No entanto, o varejista deve ter consciência de que apenas abrir sua loja não significa retorno certo da venda. “No cenário atual, independentemente

da incerteza, mas considerando o perfil das novas gerações, é necessário oferecer mais, entender melhor o que seu consumidor quer, conciliando físico e digital”, declara Saad.

Ele explica ainda como equilibrar essas duas forças dentro do negócio: “o varejista não pode ter as mesmas pessoas nas duas frentes, pois elas não se conversam. São estratégias de marketing diferentes, públicos diferentes. Por isso, são necessárias duas equipes: uma para o digital e outra para o físico”.

#### **Tecnologia permite conhecer melhor o consumidor**

“A tecnologia hoje pode trazer muitas ferramentas ao varejista: ele deve aprender com o consumidor, aprender a capturar dados e informações e criar personas. Aí entra o Big Data, que passa a estratificar dados (Small Data) e, assim, praticar o Analytics”, explica Reynaldo Saad.

Com a tecnologia e bom uso dela é possível entender melhor o consumidor, fazendo-o sentir-se único. “Isso é mais fácil no ambiente digital, por ter justamente a captura de dados. Por meio de algoritmos são criadas formas de atrair o consumidor para marca. O produto, assim, chega a ele da maneira que quer e precisa.”

A loja física também precisa cumprir seu papel e deve agir para atrair seu público. “Além de um atendimento especializado, capacitado, que visa analisar o cliente e entender muito bem suas necessidades, deve buscar em sua loja formas de atrair o consumidor visualmente.”

#### **Compra pode ser híbrida**

Os jovens, sobretudo, usam mais o digital em sua decisão de compra. No entanto, o fato de existir uma busca maior pelo digital não significa que a compra acontece sempre nesse ambiente.

“Pode-se pesquisar no digital e concluir a compra numa loja física. A pesquisa, ao ouvir varejistas, consolidou isso: o novo consumidor é digital, mas há muita gente que usa ambos, ou usa o digital apenas para pesquisa”, explica Saad.

“Até mesmo as lojas menores, de bairro, têm buscado modificar sua estratégia, seu estilo, para atender a esse público, revendo estoques, procurando entrar nas redes sociais, aprimorando suas formas de divulgação”, pontua o especialista.

#### **Black friday se consolida**

Reynaldo Saad explica ainda que, no Brasil, datas comerciais como a Black Friday, por exemplo, nasceram digitais e ainda mantêm grande força no e-commerce. As pesquisas realizadas pela Deloitte, ano a ano, têm mostrado que a Black Friday se consolidou como uma data bastante reconhecida no Brasil em termos de varejo.

“Mesmo com o cenário econômico dos últimos dois anos, o consumidor, ainda que preocupado com a situação, ao ver a promoção acaba comprando, motivado pela oportunidade. Os varejistas perceberam essa tendência e estão aproveitando isso. No Natal, acontece da mesma forma”. De acordo com a pesquisa, 75% das empresas possuem uma estratégia definida de gestão de estoques para atender a demanda do Natal e da Black Friday.

#### **Maior segurança para consumidor**

Em menor proporção, há quem ainda não compre no digital por medo de problemas (segurança, atraso na entrega, defeito do produto, dificuldade de troca etc.). Para reduzir isso e fazer com que o consumidor possa se sentir mais seguro e à vontade, Reynaldo Saad destaca duas frentes de ação.

- A primeira, relacionada a investimentos que devem ser feitos pelo próprio varejista (aprimoramento do site, parceiros de negócios etc.).
- Já a segunda depende diretamente de ações do governo e está relacionada à infraestrutura, às telecomunicações e ao transporte. “Muitas das falhas de processo na entrega de um produto ocorrem por problemas de infraestrutura na malha logística”, exemplificou.

#### **Mídias sociais: canal de maior influência**

O especialista destaca o avanço das redes sociais em função do hábito das gerações novas. “Pela nova forma de se comunicar acabam sendo formadores de opinião, o que deve ser considerado pelo varejista. É preciso aproveitar esses dados (por meio de Big Data e Small Data) para ficar perto desse consumidor. Mas não basta somente capturar as informações, é importante saber utilizá-las.”

Por fim, conclui: “vejo que as mídias sociais são hoje o canal de maior influência na tomada de decisão para aquisição do produto”.

Para assistir ao debate na íntegra, [clique aqui](#).

# Ações e desafios dos varejistas frente ao consumidor Phygital

Pesquisa “Varejo em Transformação – Estratégias, Práticas e Expectativas”, da Deloitte, mapeia tendências e oportunidades para o futuro



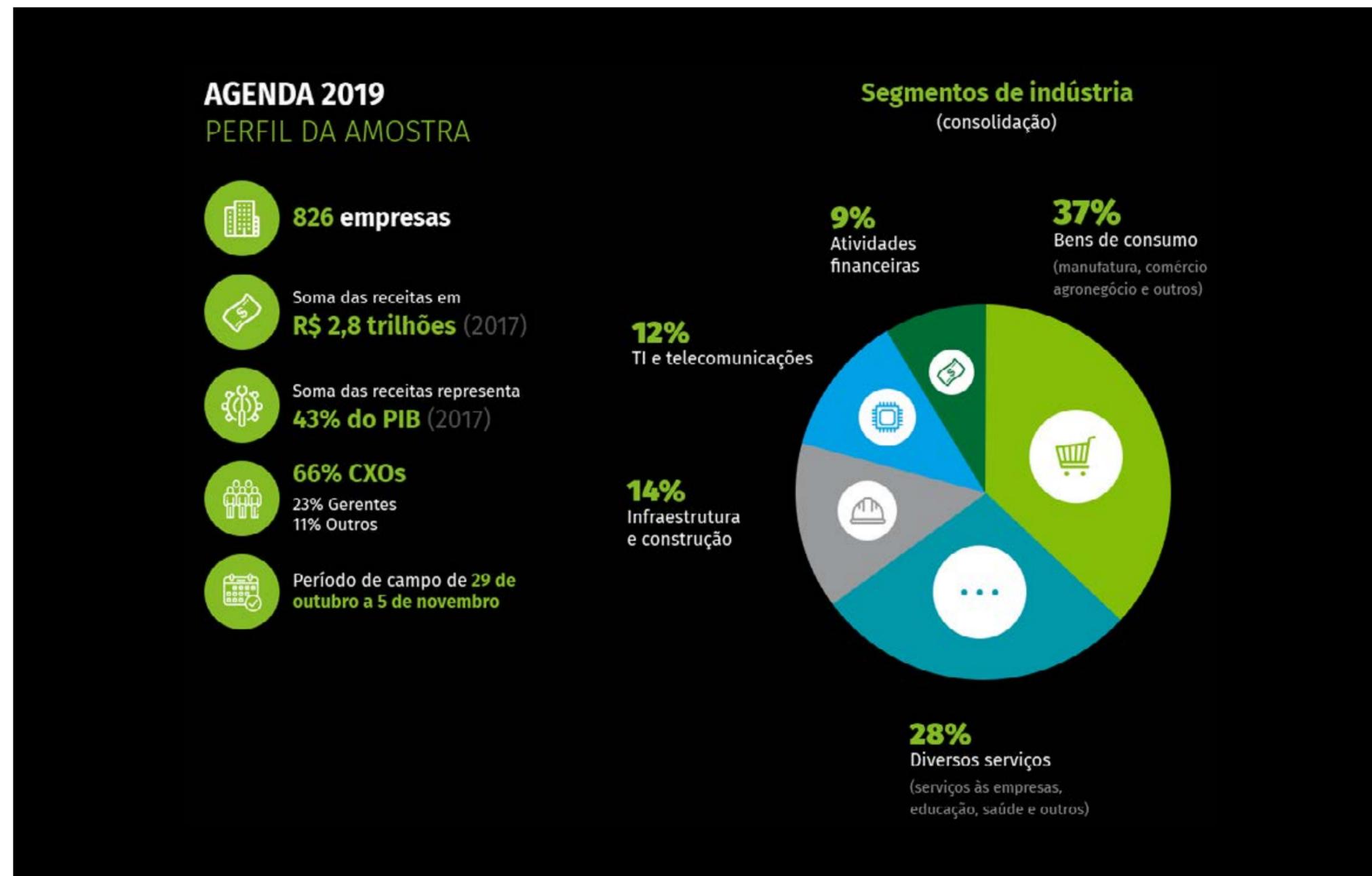
A pesquisa **Agenda 2019**, realizada pela Deloitte, mostra as expectativas de empresariado brasileiro para suas organizações e para o primeiro ano do novo governo eleito.

As reformas tributária e previdenciária devem ser prioridade para o novo governo em 2019, na visão de executivos de 826 organizações de 32 segmentos econômicos do País. Os empresários apontaram também a intenção de realizar algum tipo de investimento foi citada por 97% dos respondentes, enquanto 69% acreditam que suas vendas irão aumentar

Os resultados fazem parte da Agenda 2019, realizada pela Deloitte logo após as eleições presidenciais (entre 29 de outubro e 5 de novembro), que apontou as expectativas do empresariado brasileiro tanto para o governo eleito quanto em relação à condução de seus negócios.

Do total dos respondentes, a grande maioria é composta por tomadores de decisão nas corporações: 66% ocupam posições de presidentes, diretores, superintendentes e conselheiros e 23% são gerentes. A soma das receitas das empresas participantes da pesquisa totalizou R\$ 2,8 trilhões no último ano (o que corresponde a 43% do PIB nacional).

Para conferir os dados completos da pesquisa, [clique aqui](#).





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](http://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 286.200 profissionais da Deloitte impactam positivamente nossos clientes, conecte-se a nós pelo Facebook, LinkedIn e Twitter.