

Edição 35

# KPMG Business Magazine



cutting through complexity



## Performance das franquias

Cristina Franco, Presidente da Associação Brasileira de Franchising, comenta as estratégias para o segmento, e gestores opinam sobre os desafios para 2015

**Sede sustentável**  
KPMG se muda para novo edifício em São Paulo

**Especial Saúde**  
Estudo aponta as principais falhas da gestão hospitalar

**Eficiência operacional**  
Embrase revê processos para gerir 18 mil funcionários

# Mudança com propósito

O ano de 2015 tem especial importância para nossa empresa. No mesmo período em que comemoramos o centenário de atuação no Brasil, deixamos nossa antiga sede em São Paulo, o prédio na Rua Doutor Renato Paes de Barros, para darmos um significativo passo rumo ao futuro. Desde maio, os colaboradores alocados na sede da empresa e em outros espaços espalhados pela capital paulista passaram a trabalhar unidos em um novo local, mais moderno e com um padrão construtivo sustentável, onde é possível impor um ritmo mais ágil às atividades e receber os clientes com mais comodidade.



Com essa mudança, nós nos alinhamos à proposta da KPMG Global de instituir um padrão colaborativo de seus espaços para tornar o trabalho mais eficiente e inovador. Acompanhe nesta edição um pouco mais de nossa história e desta nova sede.

E já chegando à metade do ano, quando os resultados de desempenho dos setores começam a despontar depois de um período de expectativas pós-ano eleitoral, conversamos com a presidente da Associação Brasileira de Franchising, Cristina Franco. Ela nos explica por que o segmento de franquias se mostra tão pujante, com resultados inclusive superiores a 2014, enquanto o setor do varejo, de uma forma geral, tende a se manter conservador em relação a novos investimentos ou inovações. Veja também a opinião de importantes franqueadores sobre as expectativas e as estratégias para suas áreas de atuação.

Em outra reportagem especial, abordamos alguns desafios da gestão hospitalar com base em uma pesquisa da KPMG junto aos hospitais do País. Se, por um lado, o momento é de oportunidades, com a publicação da lei 13.097, que favorece a participação de investimentos estrangeiros no setor, por outro, é preocupante, face às necessidades de melhoria de performance das instituições de saúde. Mas há casos de grande sucesso, como o da Rede D'Or, que transformou sua área de TI em um importante núcleo de apoio estratégico para seu crescimento.

Nossa edição, no entanto, não se encerra com essas temas. Confira, nas páginas seguintes, mais matérias e tendências de negócios em destaque.

Boa leitura!

**Pedro Melo**  
Presidente

**18 CAPA****Desafios do varejo**

Setor deve se arriscar pouco em 2015, e os empresários tendem a priorizar estratégias para o aumento de eficiência em suas áreas de atuação. No segmento de franquias, especificamente, o cenário de investimentos está um pouco mais favorável em comparação aos outros canais de distribuição varejistas.

Nesta reportagem, a presidente da Associação Brasileira de Franchising, Cristina Franco, traça um panorama desse mercado e as expectativas de desempenho para o ano

**05 Radar KPMG**

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

**06 Casa nova**

Nova sede central da KPMG no Brasil, recém-inaugurada em São Paulo, estimula a integração e a criatividade entre as equipes

**10 Múltiplos usos**

Companhia Docas do Pará planeja recuperação de espaços e aproveitamento de áreas ociosas para otimizar seus ativos

**16 Parceiro do negócio**

Auditor interno mais proativo se destaca no mercado ao contribuir com a alta administração nas decisões da empresa

**28 Gestão de alta performance**

Embrase revê processos e concentra esforços em melhorias de desempenho para gerir, com eficiência, mais de 18 mil funcionários

**32 Medidas de emergência**

Hospitais devem melhorar sua performance de gestão para se beneficiar de lei que permite a participação de capital estrangeiro

**36 Tecnologia em foco**

Rede D'Or investe em melhorias na área de TI e recebe apoio estratégico para a consolidação de novos hospitais do grupo

**38 Concessões seguras**

Fernando Faria, sócio da KPMG no Brasil, enumera ações que podem tornar o setor de infraestrutura mais atrativo para investidores

**40 Expectativa acelerada**

Jovens talentos preferem trabalhar em ambientes colaborativos e seguir lideranças que compactuem com seus valores

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

**Projeto gráfico e diagramação:**

Criaderia | Agência de Comunicação

**Editora responsável:**

Kelly Carvalho | MTB: 42.668



**Capa:** Foto de Cristina Franco, presidente da Associação Brasileira de Franchising (ABF)

**Fotógrafo:** Ken Chu (Expressão Studio)

# KPMG Radar

Fique por dentro das publicações da KPMG. Visite [kpmg.com/BR](http://kpmg.com/BR)



Acervo KPMG

## Comitês de Auditoria

Apenas 67% dos comitês de auditoria descrevem suas atividades. A conclusão é do Panorama dos Comitês de Auditoria no Brasil, apresentado por Sidney Ito, sócio líder do ACI Institute (Audit Committee Institute), durante mesa de debates realizada em junho.

<https://goo.gl/S8YFrI>



Shutterstock / gyn9037

## Crises emergentes

A escassez de energia foi considerada o fator de maior risco para as empresas, de acordo com uma pesquisa da KPMG. Inovação de produtos, transporte e logística, mídias sociais e insuficiência de água também foram avaliados como pontos críticos.

<http://goo.gl/OYaEV0>



## Demonstrativo sustentável

KPMG compartilha seu relatório de sustentabilidade 2014. A publicação apresenta o desempenho social, ambiental e econômico dos 26 escritórios que compõem a rede de sociedades independentes atuantes sob a marca KPMG no Brasil.

<http://goo.gl/1MfzQ2>



Acervo KPMG

## Força da marca

Resgatar uma marca pode sair mais barato do que criar uma nova. Por isso, fabricantes devem avaliar com critério o que manter, eliminar ou vender. Leia a análise de Carlos Pires, sócio da KPMG e líder para o setor de mercados de consumo, sobre o tema.

<http://goo.gl/liLBZb>



Acervo KPMG



Divulgação: KPMG

Áreas foram projetadas não só para receber os clientes com mais comodidade como também para estimular a integração e a criatividade entre as equipes no desenvolvimento de projetos

# Casa nova

Na comemoração de seu centenário, a organização promove integração das equipes para oferecer uma abordagem mais dinâmica ao mercado

**A** nova sede central da KPMG no Brasil está em novo endereço, localizado em um dos polos corporativos mais importantes de São Paulo, a região do Morumbi. Desde maio, os funcionários que se dividiam em três edifícios espalhados pela cidade passaram a ocupar sete andares da torre A do moderno EZ Towers.

Recém-construído pela EZTEC, o empreendimento veio ao encontro das características que a empresa buscava para se alinhar ao padrão global de espaço colaborativo proposto pela companhia. “Em nosso caso, ir para um novo endereço significa aplicar um lema de integração, de estarmos juntos em um ambiente bastante moderno e saudável, que também nos ofereça componentes que nos permitirão mais agilidade para servir nossos clientes”, comenta Pedro Melo, presidente da KPMG no Brasil. “Por isso, não passamos simplesmente por uma mudança de endereço, mas sim de propósito”, completa.

Essa perspectiva de maior conexão entre as equipes, aliás, foi a primeira

das quatro prerrogativas essenciais para a transferência a um mesmo local. De acordo com Ricardo Anhesini, COO e sócio da KPMG no Brasil, era necessário explorar uma nova forma de organização como infraestrutura corporativa e que apresentasse um espaço colaborativo, eficiente e inovador. “A ideia era ter uma área que permitisse a troca de experiências, um ambiente que proporcionasse maior interação, seja para equacionar a demanda de um cliente específico, seja para a elaboração de alguma entrega criativa”, afirma.

Ele explica que há seis espaços colaborativos na planta do edifício, com disposição moderna de mobiliário, atribuindo uma atmosfera mais informal e interativa, porém com a clara intenção de provocar maior integração e união entre os colaboradores. “A nossa escolha de endereço e a forma pela qual operamos os espaços estão completamente em sinergia com as KPMGs ao redor do mundo, que têm investido em melhorias de suas áreas ou mudanças de local para se alinhar ao conceito de ‘ambiente de trabalho do futuro’, acrescenta Pedro Melo.



**Espaço segue o padrão do programa “local de trabalho do futuro”, da KPMG Global, que propõe práticas mais modernas de ocupação e uso do ambiente**

Segundo o presidente da KPMG, o novo ambiente remete também ao senso de propósito da empresa, estimulado por gerações anteriores que realizaram importantes esforços e investimentos para que hoje a KPMG pudesse seguir com a confiança necessária para atender bem ao mercado. “Temos um legado que nos proporciona compreender quais são os passos e as tarefas que uma organização saudável deve realizar para continuar crescendo e contribuindo para o desenvolvimento e o aprimoramento do mercado e do Brasil de uma forma geral”, diz.

O segundo objetivo da mudança é claramente o de reunir todas as áreas estratégicas da empresa em um único local. Em 1987, toda a equipe da KPMG ficava alocada em um edifício localizado na Rua Doutor Renato Paes de Barros, no bairro Itaim Bibi, porém, com o crescimento expressivo da empresa, o grupo se dispersou em outras unidades espalhadas pela cidade.

Apesar da satisfação com a mudança de endereço, é com certa gratidão e nostalgia que o presidente Melo comenta a mudança do prédio do Itaim, onde se encontrava a gestão central da empresa. “Muitas decisões estratégicas foram tomadas lá, como a expansão territorial

– hoje temos 22 escritórios espalhados pelo País –, reconhecimento de pessoas, implementação de programas de benefícios”, diz. “Uma história relevante da empresa foi escrita naquele prédio, que simboliza a fusão de três empresas importantes no cenário nacional que se uniram e, a partir dali, formaram a sigla KPMG (leia história mais adiante), e hoje somos substancialmente maiores em relação ao que éramos em 1987, quando fomos para aquela região”, relembra.

A partir de agora, com a unificação dos escritórios de São Paulo em um só espaço, equipes de auditoria, tributos e consultoria poderão se reunir com mais facilidade na busca por um atendimento mais completo e integrado para os clientes. “Essa proximidade vai fortalecer nossa visão de negócios, favorecer trocas e, de fato, tornar essa sinergia entre as áreas e os serviços oferecidos por nossa organização ao cliente uma característica mais tangível”, comenta Anhesini.

Em função dessa meta de manter a proximidade entre as áreas, o próprio projeto foi pensado de modo a acomodar um crescimento esperado pela escalada de carreira de seus profissionais. “Trouxemos mais eficiência para a

utilização de nosso espaço, de modo que não precisemos realizar mudanças frequentes, que demandem reformas e consumo de recursos”, pontua.

A terceira razão da transferência de espaço está relacionada à tecnologia proporcionada pelo edifício. Anhesini explica que todo o sistema de telefonia foi adicionado aos links de internet. “Todo dispositivo de comunicação, seja celular, tablet, computador, estará conectado ao ramal de telefone, permitindo uma conexão tecnológica muito maior, mesmo que o funcionário esteja fora do prédio”, diz. Ele esclarece que, com a mudança de endereço, a KPMG promoveu também a transferência de seu data center para uma empresa terceirizada. “Isso contribuiu com a modernização e a ampliação da capacidade dos links, e vai suportar a mudança que estamos tendo do ponto de vista tecnológico”, completa.

O quarto e último aspecto da mudança tem caráter social. “A KPMG é uma partnership, é uma sociedade, e queremos não só reunir todos os sócios de São Paulo para atuar juntos e interagir de forma mais livre como também convidar nossos clientes”, afirma Anhesini. “Concebemos o projeto para receber nossos clientes, com espaço para reuniões, áreas para atividades de integração entre times de trabalho e clientes, de forma muito mais ampla em relação às nossas instalações anteriores”, diz o COO. ▀

# 100 anos da KPMG no Brasil

A inauguração da nova sede em São Paulo coincide com outro importante marco da KPMG no Brasil: os seus 100 anos em território nacional, completados em 2015. A história da empresa tem início em 1915, quando William Barclay Peat firmou seu primeiro acordo de parceria para operar na América Latina, mais especificamente no Rio de Janeiro.

Ao longo dos anos, inúmeras fusões e aquisições acompanharam a trajetória da empresa e, em 1987, a grande aliança se

concretizou, com a fusão da Peat Marwick International (PMI) e a Klynveld Main Goerdler (KMG) e, no Brasil, a Roberto Dreyfuss, dando origem à KPMG.

Hoje, as firmas membros da KPMG são algumas das principais prestadoras de serviços nas áreas de Audit, Tax e Advisory, com 162 mil profissionais atuando em 155 países. No Brasil, são aproximadamente 4 mil profissionais distribuídos em 13 Estados e no Distrito Federal, em 22 cidades.

## EzTowers

**Construção:** EzTec

**Projeto arquitetônico:** Carlos Ott

**Principais características:** Empreendimento de lajes corporativas com duas torres idênticas, de 31 andares cada, sendo 5 sobressolos e mais 3 subsolos.

**Vagas:** mais de 3.400

**Elevadores:** 41

**Área construída:** 162 mil m<sup>2</sup>

**Conclusão das obras:** Torre A, em dezembro de 2014; Torre B, em dezembro de 2015


**Padrão:** "triple A"

**Pré-certificação:** Leed Gold. A certificação Leed (Leadership in Energy and Environmental Design) é um selo concedido pela organização não governamental americana U.S. Green Building Council (USGBC) para construções sustentáveis. As edificações cadastradas no Brasil passam por avaliações nos quesitos Racionalização do uso de água, Eficiência energética, Qualidade dos ambientes internos, Redução, reutilização e reciclagem dos materiais e recursos, Espaço sustentável, Inovação e tecnologia e Atendimento a necessidades locais. A certificação é dividida em categorias, concedidas de acordo com a somatória de pontos conquistados entre os quesitos avaliados. A categoria "ouro" atribuída ao EZ Towers denota que o projeto atingiu entre 69 e 70 pontos, sendo considerado de excelente qualidade. A categoria Gold é superada apenas pela Platinum, selo concedido a empreendimentos com somatória superior a 80 pontos.



# Múltiplos USOS

Companhia Docas do Pará planeja revitalização de suas áreas ociosas ou degradadas para atrair investimentos em cultura, turismo e negócios



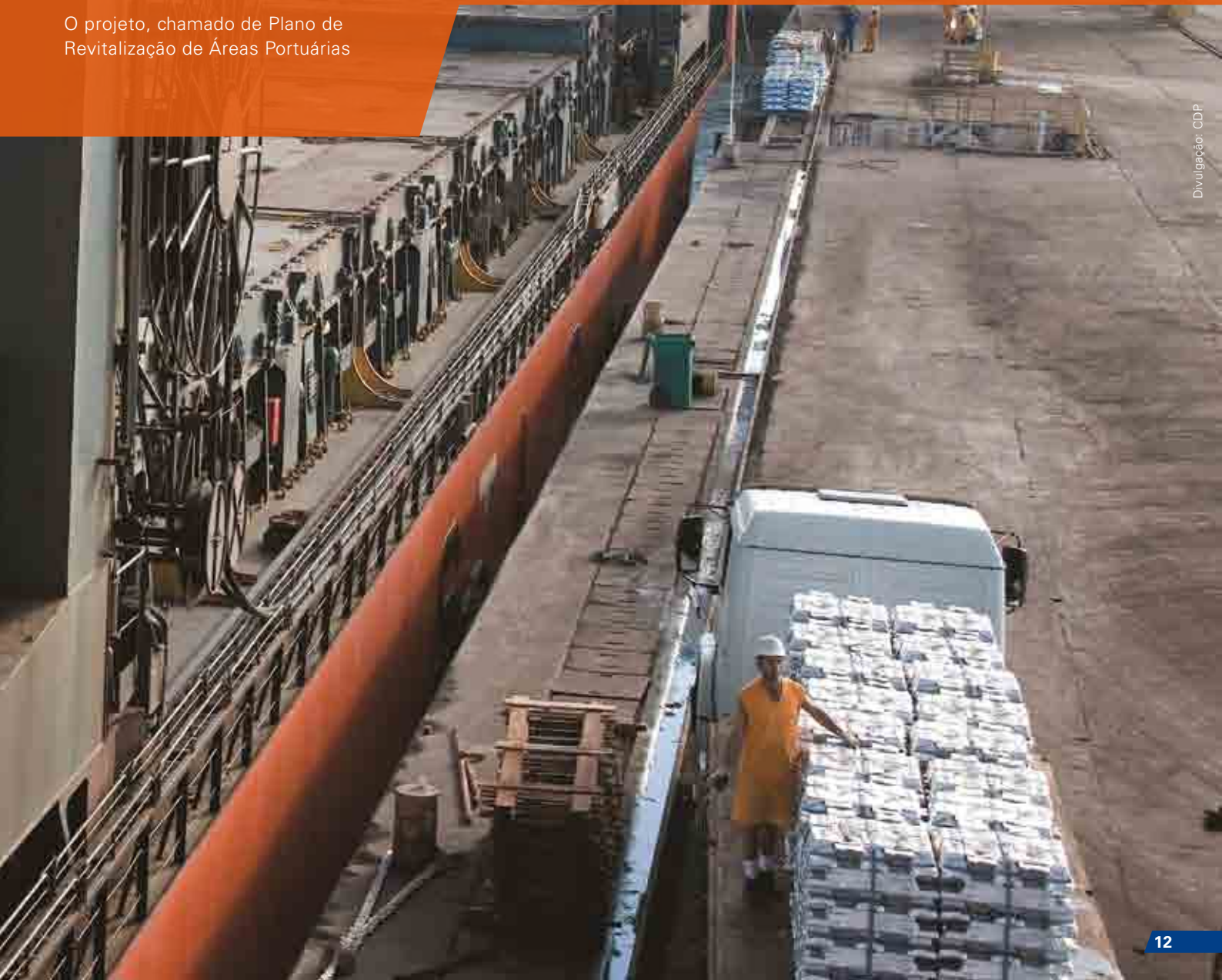
Administração revê o uso de sua infraestrutura para aproveitar melhor seus ativos e trazer novos recursos para a Companhia

A revitalização de regiões portuárias costuma beneficiar toda a cidade ao promover o melhor aproveitamento do espaço urbano. Ações que envolvem resgate arquitetônico e investimentos em hotéis, restaurantes, edifícios de uso misto e movimentos culturais costumam atrair a população local e o turismo, e alavancar outros tipos de negócios. Inspirado em exemplos bem-sucedidos no Brasil e no mundo, o atual presidente da Companhia Docas do Pará (CDP), Jorge Ruiz, também planeja seguir o mesmo modelo de recuperação nos portos administrados pela empresa (Portos de Belém, Terminais de Miramar e Outeiro, Porto de Vila do Conde, Portos de Santarém, Itaituba, Óbidos, Altamira e Marabá).

O projeto, chamado de Plano de Revitalização de Áreas Portuárias

(REVAP), prevê a recuperação de espaços e o aproveitamento de áreas ociosas da CDP, que totalizam 200 mil m<sup>2</sup>, para a implantação de diversos empreendimentos comerciais, hoteleiros, de escritórios e um centro de Capacitação em Logística Integral (CCLI), entre outros projetos. Ele explica que, além dos benefícios diretos para a região, o programa pretende otimizar os ativos portuários, que até este momento significam apenas custo para a Companhia. “Pretendemos, com o programa, trazer recursos para a CDP, melhorar a integração Porto-Cidade e tornar áreas ociosas produtivas”, diz.

Um dos exemplos dessa reordenação de ativos seria um novo planejamento de uso da infraestrutura do cais em Belém. “Hoje temos em uso os armazéns 4 ao 12, mas poderíamos perfeitamente movimentar as cargas atuais nos armazéns 11 e 12, liberando os espaços dos armazéns 4 a 8 para outras atividades sem prejudicar a movimentação atual e uma possível expansão”, explica. Ele avalia, no entanto, que esse plano vai demandar da CDP a reorganização e a otimização dos cais e desses ativos, envolvendo a melhoria de eficiência do operador portuário, da companhia de navegação e dos equipamentos que são utilizados para carregar e descarregar as cargas.





O reúso de armazéns poderia liberar espaços para outras atividades sem interferir na movimentação de cargas do Porto de Belém

Outra área de uso potencial citada pelo presidente da companhia está localizada na Avenida Marechal Hermes, também em Belém, totalizando 65 mil m<sup>2</sup> (veja quadro com todas as áreas de reaproveitamento planejadas pela companhia). São terrenos com pouco uso produtivo, que servem de depósito de peças de guindastes abandonados. “Precisamos urgentemente aproveitar essas áreas e gerar recursos para a companhia”, avalia. “Essa é parte importante da nossa missão à frente da empresa, e isso nos enche de orgulho, pois tenho certeza de que os frutos serão fantásticos em todos os sentidos”, completa.

### Programa de Revitalização de Áreas Portuárias (REVP) da Companhia Docas do Pará (CDP)\*

Nº	Descrição	Área (m <sup>2</sup> )	Localização	Atividades previstas
1	Terrenos urbanos na Avenida Marechal Hermes	65.000	Bairro Reduto - Belém	Comerciais/residenciais/serviços
2	Galpões 4 a 8	71.000	Porto de Belém	Educacionais/lazer/serviços
3	Terrenos urbanos à margem da Rodovia Arthur Bernardes	63.573	Terminal de Miramar	Educacionais/lazer/residenciais/serviços
4	Terrenos urbanos na Vila dos Cabanos	21.000	Barcarena/Vila do Conde	Residenciais/funcionários

\*Situação: Minutas de acordo de cooperação para as áreas 1 e 2 enviadas à Prefeitura de Belém e ao Estado para avaliação. Programa aprovado pelo SEP/PR. Área 3 em discussão com Engenharia Naval da UFPA e Sinduscon; área 4 em tratativas com SPU.

Ruiz comenta que parte do sucesso do projeto dependerá da parceria com o Estado, o Município e a Secretaria de Portos da Presidência da República e de investimentos da iniciativa privada. “A Companhia Docas do Pará entra com terrenos da sua propriedade, o Estado do Pará garante a elaboração do masterplan, a Prefeitura de Belém garante as alterações de zoneamento necessárias, bem como a mobilidade urbana requerida, e a Secretaria de Portos da Presidência garante o cumprimento das diretrizes setoriais da área portuária”, explica.

“Todos ganham, inclusive os funcionários da CDP, que teriam participações nesses resultados anuais melhorados”, pontua.

Para atrair investidores, Ruiz acredita na viabilidade do modelo de parcerias público-privadas. “Está aí a Lei de Concessões, que fornece todos os elementos para a geração de novos empreendimentos sem grandes invenções no quesito viabilidade financeira”, comenta. “Vamos deixar para arquitetos e engenheiros a criatividade, para que nos ofereçam as melhores soluções técnicas

aos menores custos, de forma a também não extorquir o cidadão, mas garantindo a rentabilidade de capital nas situações de risco da exposição a longos prazos de maturação do capital”, diz.

Segundo o presidente da Cia. Docas do Pará, toda a base de planejamento do projeto deve ser finalizada em 2015. “Minha expectativa é que possamos entrar em processo de licitação em 2016. A Secretaria de Portos já aprovou a iniciativa. Faltam agora os pareceres do Estado e do Município de Belém”, comenta. ■

# Ampliação portuária

**O Porto de Vila do Conde é o mais importante da companhia e o que apresenta maior potencial de desenvolvimento. O local vai receber seu segundo terminal de múltiplo uso, permitindo a movimentação de embarcações que exigem maior profundidade**

Divulgação: CDP

O TMU2, no Porto de Vila do Conde, poderá receber navios capesize com 175 mil toneladas, após os trabalhos de definição de canal dinâmico do Quiriri, em trabalho conjunto entre a Companhia Docas do Pará e a Marinha do Brasil. Esses estudos permitiram o aprofundamento de 13 metros em uma primeira fase e deve-se alcançar os 14 metros em uma segunda fase. Na terceira etapa, se possível, a busca será pela profundidade de 18 metros.

O Porto de Vila do Conde, explica Ruiz, responde por 71% da movimentação de carga da companhia e é o que apresenta as melhores perspectivas entre todos os administrados pela empresa. O local possui atualmente um único terminal de múltiplo uso, com capacidade para movimentar 15 milhões de toneladas ao ano. "Em nosso masterplan e no plano de logística elaborado pela Secretaria de Portos da Presidência da República, temos perspectivas de duplicar ou triplicar a movimentação de cargas nos próximos cinco anos", explica o presidente da companhia. Os projetos básico e executivo já estão finalizados, e o licenciamento ambiental, aprovado. "Esse é um projeto pronto, e esperamos que possa ser feito algum processo licitatório de concessão, ou

até de um arrendamento precedido de obra pública por pelo menos 25 anos, de modo a representar uma grande oportunidade para investidores que trabalham com fluxo de caixa a longo prazo.

Já em Santarém, há necessidade de recuperação de seu único terminal de múltiplo uso, além da proposta para a construção de seu segundo equipamento com a mesma função. De acordo com Ruiz, há ali uma grande expectativa, porque a cidade está situada em um polo movimentador das cargas provenientes do Centro-Oeste. "Há terminais privados na região de Itaituba/Miritituba, assim como nosso porto local, que é pequeno, mas há também o de Santarém, que se qualifica como um importante polo de movimentação de carga de granéis agrícolas, soja, milho, além de fertilizantes", explica. O Porto de Santarém é exatamente o marco zero da BR-163, que vem do Centro-Oeste, sendo totalmente estratégico tanto para essa região quanto para o Oeste do Estado do Pará.

Ruiz acredita que, com o novo TMU2, Santarém terá todas as condições para abrigar um grande porto em cinco anos.

Os terminais poderão ser construídos e administrados por meio de concessão ou por arrendamento precedido de obra pública. A decisão vai depender da Secretaria de Portos, cujo programa de

A CDP também planeja dois grandes projetos de ampliação de sua infraestrutura. Um deles é a implantação do Terminal de Múltiplo Uso nº 2 (TMU2), no Porto de Vila do Conde, e o outro é o TMU2, no Porto de Santarém, ambos concessionáveis, com investimentos previstos em R\$ 1,5 bi

arrendamento está em curso, ou do próprio Ministério do Planejamento, responsável por conduzir os projetos de concessão.

## Infraestrutura

A proximidade da Região Norte com o Canal do Panamá representa uma oportunidade concreta de novos investimentos que facilitem principalmente a exportação de insumos. Não à toa, diversos terminais privados já estão efetivamente instalados ou em vias de conclusão na região. Mas Ruiz ressalta a necessidade de apoio dos outros modais de transporte para a efetiva movimentação do mercado. "A duplicação de rodovias de acesso, principalmente ao Porto de Santarém, como a Rodovia BR-163, e à região de Miritituba/Itaituba, bem como o acesso rodoviário ao Porto de Vila do Conde, por meio da Rodovia Estadual PA-483, é fundamental", diz. "Estamos trabalhando para sensibilizar o Governo do Estado do Pará quanto à necessidade de apresentar projeto de duplicação da PA-483 ao Ministério dos Transportes, de forma que se viabilize, via convênio, pelo menos a duplicação inicialmente de 20 km no acesso ao Porto de Vila do Conde", complementa. Segundo ele, o projeto definitivo deveria interligar a BR-316 até o Porto numa extensão de 90 km, mas a duplicação dos primeiros 20 km de acesso ao Porto de Vila do Conde já desafogaria o tráfego de caminhões, que começa a crescer na região, em função da soja que vem da área de influência do nordeste e sudeste paraense aos terminais privados da Bunge, ADM e outros na região de Vila do Conde. Outro ponto crucial para o desenvolvimento da infraestrutura seria o desejado derrocamento do Pedral do Lourenço, para tornar navegável de forma perene o Rio Tocantins, trazendo da região de Marabá para o Porto de Vila do Conde cerca de 20 milhões de toneladas de minério num primeiro momento. Um gargalo mencionado pelo presidente da CDP seria amenizado com a finalização da ferrovia Norte-Sul no trecho entre Açailândia (Maranhão) e Barcarena (Pará).



**Área de Abrangência**

- Marítimos
- Fluviais
- Projetos

**Além da questão logística, quais os desafios para o maior escoamento de produtos pela Região Norte?**

Existe um desafio impactando os investimentos de longo prazo, que é o gargalo burocrático da liberação pelo Tribunal de Contas da União (TCU) do Programa de Arrendamentos do Governo Federal. É uma avaliação de curto prazo, mas que está determinando o futuro de diversos projetos de expansão de arrendamentos portuários prontos para serem licitados. Vale mencionar, dentre eles, os três terminais de granéis agrícolas no Terminal de Outeiro, o terminal também de granéis agrícolas no Porto de Vila do Conde e diversos outros arrendamentos, num total de investimentos estimados em R\$ 3,5 bilhões, que estão paralisados em função de avaliações pendentes no TCU. Esse é um atraso sem precedentes, uma avaliação que se estende por quase um ano e meio. Perceba que não falei da falta de recursos, embora também seja uma restrição, mas na liberação de editais, uma medida puramente burocrática que implicaria a liberação de áreas para novos arrendamentos, novos terminais, mais capacidade de movimentação de cargas e mais comércio exterior num momento de

**Desafios setoriais e de gestão**

**ENTREVISTA**

Jorge Ruiz

Presidente da CDP comenta as questões legais e burocráticas que interferem no maior desenvolvimento do setor e as medidas adotadas para otimizar a gestão da companhia



Divulgação: CDP

fragilidade da balança comercial brasileira.

Agora ficamos sabendo que o TCU se manifestou favoravelmente aos estudos apresentados pela SEP/ANTAQ, bem como aos editais correspondentes. Para a Companhia Docas do Pará, é motivo de comemoração, após os 18 meses de atraso na avaliação das propostas pelo TCU. Uma perda irreparável esse tempo perdido. Mas estamos muito otimistas, apesar de todo esse atraso. Serão 14 áreas *greenfield* e 9 *brownfield* com investimento mínimo de R\$ 3,5 bilhões, permitindo aumento de capacidade de movimentação de cargas de mais 50 milhões de toneladas, que se agregarão aos quase 25 milhões já movimentados.

### **Quais as possibilidades de melhorias nesse sentido?**

É preciso retomar a pauta da desburocratização no Brasil em todas as áreas do licenciamento público de projetos. Não é possível que um projeto perambule por dois, três, até cinco anos nos escaninhos da administração pública, enquanto a sociedade clama por rodovias, ferrovias, saneamento básico, saúde, educação, etc. Os órgãos envolvidos precisam elaborar trabalhos conjuntamente. Perceba que, além da sociedade, que deixa de contar com mais e melhores serviços públicos, o penalizado é aquele que busca realizar seus projetos de forma correta, pois os que agem à margem da lei implantam as suas iniciativas apostando na ineficiência do setor público, mormente na fiscalização. Mas algumas questões no setor portuário podem ser adotadas de imediato. A exemplo do que faculta o art. 6º da nova Lei dos Portos, por avaliação de conveniência e oportunidade, a Secretaria de Portos da Presidência da República poderá delegar às Companhias Docas alguns dos processos de outorga previstos no Programa de Arrendamentos Federal, de forma a se recuperar o tempo decorrido entre a discussão da nova Lei dos Portos e a discussão levantada pelo TCU a respeito dos estudos e editais dos novos arrendamentos. A recuperação desse tempo, se isso é possível, pode ser buscada de melhor forma com o concurso das Companhias Docas, que, embora deva-se reconhecer, têm limitações de pessoal, podem viabilizar as contratações

de estudos e projetos ao mesmo tempo, em diversas frentes pelo País, com diversos projetos de expansão. Ajudando nesse esforço, estariam a Secretaria de Portos e a Agência Reguladora do setor, a ANTAQ – Agência Nacional de Transportes Aquaviários. Talvez querer fazer tudo de maneira concentrada em Brasília não tenha se mostrado a melhor maneira de atacar o problema – embora se deva reconhecer que a agilidade nas outorgas não tem sido historicamente a característica das Companhias Docas.

### **Existe um certo questionamento de especialistas com relação à segurança jurídica da Lei dos Portos, que poderia reduzir a atratividade de investimentos. O senhor concorda?**

Essa insegurança jurídica a que você se refere, se é que existe, está localizada principalmente naqueles casos em que os titulares de algumas outorgas vencidas viram seus interesses contrariados. De resto, em relação, por exemplo, à antiga exigência de se dispor de carga própria para poder implantar um terminal portuário privado, houve uma verdadeira alforria aos empreendedores. Sem exageros, você faz ideia do que significava estar restrito à implantação de terminais portuários privados àqueles que dispusessem de carga própria suficiente para justificar a viabilidade de um projeto portuário? Somente Vale, Petrobras e assemelhados teriam essa condição. Um distribuidor com capilaridade no País, por mais eficiente e atuante que fosse, jamais poderia se instalar. Agora, isso traz para as Companhias Docas desafios imensos, pois, se elas não se modernizarem, perderão suas cargas atuais e futuras e ficarão literalmente “a ver navios”. O desafio não é desprezível, mas não sei se, principalmente os trabalhadores, estão cientes deste desafio. Espero que estejam, ou será muito tarde quando acordarem.

### **Quais são as medidas mais urgentes demandadas especificamente pelos portos do Pará?**

Recuperação da sua infraestrutura física – berços de atracação, vias internas, etc. –, melhorias em sistemas de gestão e renovação e capacitação do seu quadro de pessoal.

### **De quais fatores dependem essas melhorias?**

Da geração de recursos próprios para implantação de melhorias, da implantação de um plano geral de revisão de custos e despesas e de uma reestruturação administrativa.

### **De que maneira tem sido conduzida a reestruturação administrativa?**

Estamos no meio de um processo de redefinição da estrutura empresarial da companhia, redesenhando as atividades para que cada área possa dar conta de suas responsabilidades.

### **Poderia exemplificar?**

A CDP tem oito unidades portuárias sob sua responsabilidade, mas as realmente importantes, pela ordem, são Vila do Conde, Belém e Santarém. Em Belém, levando-se em conta também dois terminais: o de Miramar e de Outeiro. Itaituba é uma instalação de pequeno porte, assim como são as outras que lá constam, como Óbidos, Altamira, etc. Uma coisa que estamos fazendo nessa reorganização é, por exemplo, delegar aquelas unidades portuárias que efetivamente não são do interesse da companhia do ponto de vista da movimentação e cargas, que é a grande área de atuação da CDP, e suas atividades complementares. Unidades portuárias que não tenham perfil para movimentação de cargas, como a unidade de Óbidos, por exemplo, destinada ao transporte de passageiros, ou que sirvam para uma operação de revitalização, serão repassadas para o Estado. São algumas das medidas práticas visando a reorganização da gestão.

### **Há outras ações em andamento?**

Acabamos de passar por uma fase de validação dos processos internos na companhia, desde a área de compras até o processo de pessoal, de como se recruta e se controlam as questões patrimoniais. Agora estamos entrando em fase de implantação de novos processos na empresa. Também estamos realizando, em conjunto com a engenharia naval da Universidade Federal do Pará, um trabalho no sentido de deslocar e organizar os fluxos de carga, de forma a otimizar e aproveitar da melhor maneira o uso desse recurso escasso que é a infraestrutura de cais.

Profissional proativo costuma ser visto como um aliado da alta administração, sendo regularmente convidado a participar de comitês diretores, forças-tarefa e iniciativas estratégicas da empresa

# Parceiro do negócio

Em tempos de concorrência acirrada, auditor interno que exerce pensamento crítico dentro da companhia se torna um importante colaborador na avaliação de desempenho e na gestão de riscos

A personificação tão comum do auditor austero e introspectivo, focado apenas na checagem de atividades e no cumprimento de regras passadas pela empresa, pouco combina com o ambiente competitivo e desafiador do mercado atual. Especialistas têm afirmado que essa postura mais conservadora está ultrapassada e que o auditor interno tende a ser mais proativo para colaborar ao lado dos gestores na tomada de decisões estratégicas.

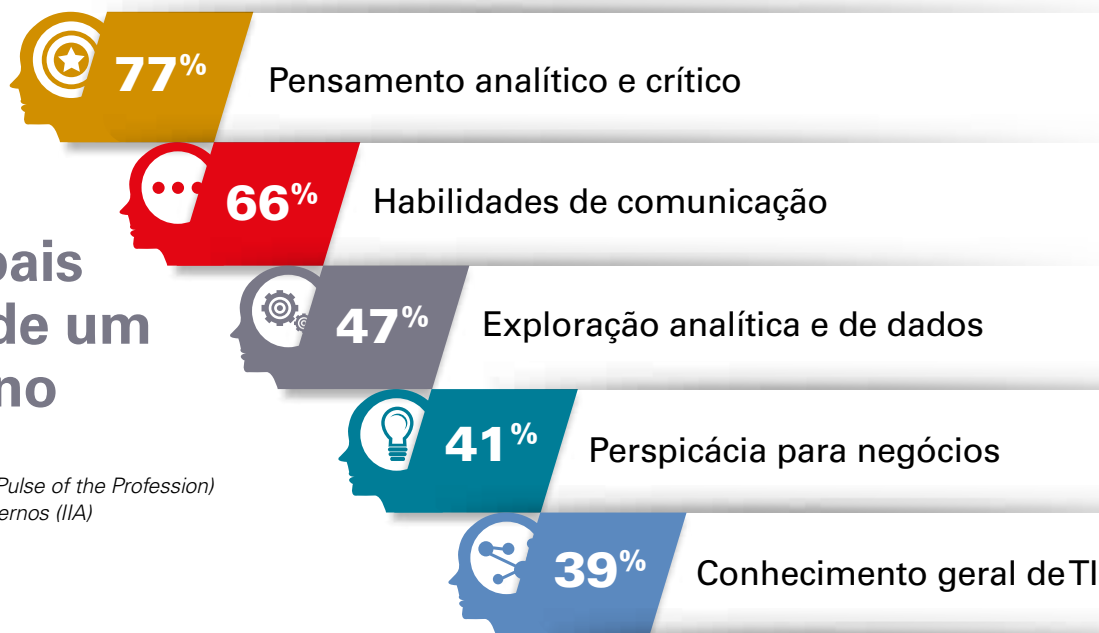
De acordo com Sandro Silva, sócio da KPMG no Brasil na área de auditoria interna, riscos & compliance, o mercado tem exigido uma mudança do perfil do auditor, para que ele participe mais da execução das atividades. “O auditor passa a ter a função de entender o ambiente externo e de negócios, os processos, as rotinas e os temas, para que possa, por exemplo, alertar a alta administração sobre os tipos de riscos a que a empresa está exposta e recomendar formas de evitá-los, mitigá-los ou monitorá-los”, afirma.

Essa mudança de perfil, no entanto, é desafiadora, uma vez que o auditor passaria a trabalhar oferecendo maior valor agregado à companhia, sendo um agente de governança, não só por avaliar, mas também por apontar a necessidade de melhorias na estrutura de controles internos, na gestão de riscos e no cumprimento do código de ética, de leis e regulamentos e de procedimentos.

Mas será que esse profissional está preparado para se integrar a esse

## Cinco principais habilidades de um auditor interno

Fonte: Pesquisa Pulso da Profissão (Pulse of the Profession) de 2013 do Instituto de Auditores Internos (IIA)



novo perfil? E os gestores, será que já perceberam que o auditor pode se tornar um colaborador ainda mais valioso para a companhia?

Segundo Sandro Silva, a forma de atuação do auditor está muito atrelada ao perfil da empresa, mas mesmo as tradicionais já têm demonstrado a preocupação de que esse profissional participe mais na condução dos negócios. "Para organizações conservadoras, a demonstração desse perfil pode demorar um pouco. Além disso, não são todas as empresas que possuem auditor interno no País, embora essa demanda tenha aumentado desde 2002, com a vigência da Lei Sarbanes-Oxley", diz. Ele cita ainda que outra fase que demandou aumento de participação desse profissional aconteceu entre 2008 e 2009, com a crise dos derivativos no Brasil e de subprime na Europa e nos Estados Unidos, obrigando as empresas a estruturar sua auditoria interna para que pudessem ter capacidade de identificar eventuais riscos e garantir a saúde financeira das companhias. "Essas situações serviram como instrumento de alerta para as empresas que não davam

a importância devida para as atividades da auditoria", conclui.

### Criação de valor

Mais do que uma função efetivamente concentrada apenas em preservar o valor da companhia, o auditor interno passaria a participar de reuniões-chave e a servir como um componente para a tomada de decisões estratégicas.

Segundo um estudo da KPMG, a atuação desse profissional pode se ampliar em diversos aspectos. Ele passa a agir, por exemplo, como um consultor do negócio para fornecer garantia razoável de que processos ou controles de informação não sejam perdidos, mas sim aprimorados na transição de sistemas.

Para promover melhorias administrativa e operacional, o auditor torna-se um parceiro em ações de análise de risco, fornecendo garantia razoável de que os riscos sejam identificados e avaliados pelo negócio e que os controles não sejam eliminados, tampouco sejam gerados novos riscos quando da mudança de processos.

Esse profissional pode se aprimorar

também ao sugerir iniciativas estratégicas, baseadas em avaliações em tempo real, para novos produtos, inovações e novos mercados.

Além disso, com maior proatividade em todas as áreas, ele perde uma imagem culturalmente pejorativa de fiscal e ganha um caráter colaborativo, passando, de fato, a ser solicitado pelas partes interessadas para a realização de auditoria interna. "Ao fazer algum trabalho, tem de pensar quais são as áreas de risco da organização, ou as áreas importantes, e quais eventos externos ou internos são mais sensíveis e relevantes para ela, e depois prestar contas do que identificou", diz o sócio da KPMG. "Se o processo e as atividades estão em concordância com novos procedimentos, se executa suas atividades tendo a preocupação em fazer gestão de riscos, em ter bons controles internos – porque quem está em nível de conselho ou comitê não tem essa profundidade de observar os detalhes –, então ele tem o papel de dizer para o executivo como esse trabalho está sendo desenvolvido, e acaba sendo um agente de governança importante no contexto de valorização da empresa, sustentação dos negócios e perenidade", finaliza Sandro Silva. ■



# Foco na eficiência

Setor varejista não se inibe com perspectivas de retração econômica e prioriza expansão para 2015. Franquias se destacam e opinam sobre as estratégias para manter bom desempenho

Flexibilidade na gestão, com ações que promovam a redução de custos e o aumento da produtividade, além de excelência no atendimento, pode minimizar possíveis impactos de um cenário pouco otimista



## CAPA

O varejo, como um dos primeiros setores a sentir os efeitos da situação econômica do País, já notou o cenário retraído de 2015, impactado pela inflação, pela baixa confiança do consumidor e pela desaceleração no aumento da renda. Indicadores de desempenho apontam um crescimento menor do que o registrado nos últimos anos, e o recuo nas vendas acendeu o sinal de alerta dos empresários que, segundo especialistas, devem se arriscar pouco neste ano, concentrando-se no aumento da eficiência em seus segmentos de atuação. “Não acredito que teremos grandes investimentos para a abertura de novos negócios ou grandes novidades em inovação, por exemplo, mas o varejista costuma ser otimista e criativo e, quando se depara com situações adversas ao desenvolvimento, ele se volta para dentro do negócio, se reinventa para gerar verba e continuar expandindo a

empresa”, opina Paulo Ferezin, diretor da área de varejo da KPMG no Brasil.

Ações voltadas para melhorar a visibilidade, a adaptabilidade e a capacidade de resposta na cadeia que compreende o fabricante, o fornecedor e o varejista são fundamentais, segundo entrevistados, para aumentar a eficiência e a produtividade do varejo. O profundo conhecimento do mercado e o uso de tecnologias para o auxílio em todos os aspectos de gestão também são considerados estratégicos para a preservação do negócio. “A tecnologia está ligada a tudo: controle de estoque, logística, mapeamento da concorrência, canais de fidelização e até como complemento no atendimento aos clientes”, comenta Ferezin.

O atendimento, aliás, continua sendo um dos fatores mais desafiadores e estratégicos, principalmente em momentos como o atual, na opinião

do diretor da KPMG. “O desafio dos empresários é atrair, treinar e reter talentos, porque esses aspectos permitem que o consumidor tenha uma boa experiência de compras, e esse é um fator importante de decisão de consumo”, comenta. Isso porque, segundo Ferezin, o perfil do consumidor tem mudado rapidamente. Como ele tem muito mais acesso à informação, principalmente pela internet, vai consumir onde encontrar melhor condição de preço ou de financiamento e de pagamento, aliado ao bom atendimento. “O atendimento ruim fecha portas”, pontua.

### Expansão e otimismo

Ainda que 2015 já seja considerado um ano de retração nas vendas, a pesquisa Top of Mind do Mercado Consumidor, realizada recentemente pela KPMG Global com empresas de consumo de 17 países, incluindo o Brasil, aponta que a prioridade

## ENTREVISTA



Crédito: Ken Chu

Cristina Franco, presidente da Associação Brasileira de Franchising (ABF), traça um retrato do segmento e as estratégias de expansão

número 1 das varejistas é a expansão e o aumento de receita, mesmo que o ano passado já tenha apresentado sinais de crescimento moderado em todo o mundo. No Brasil, por exemplo, 55% dos participantes da pesquisa registraram aumento de receita entre 3% e 10%. Apenas 37% dos respondentes obtiveram resultados superiores a 10%.

De uma forma geral, as empresas que registraram maior crescimento em 2014 estão 15% mais propensas a investir recursos para expansão. Para o crescimento de receita, os executivos apostam fortemente na fidelização do consumidor (13%). Este valor vai ao encontro da percepção de que os clientes querem uma maior transparência em seus produtos, o que significa, basicamente, que os clientes esperam abordagens referentes a saúde e bem-estar (57%) e alimentos e segurança dos produtos (52%). “No Brasil, o investimento em expansão, principalmente para os grandes varejistas, também é um dos principais tópicos da agenda”, afirma Carlos Pires, sócio-líder de mercados de consumo da KPMG no Brasil.

Outro dado relevante com relação à conquista da confiança do consumidor é a de que, em contraste com os fabricantes, os varejistas estão mais propensos a identificar proteção de dados dos consumidores como sendo fundamental para a construção dessa relação.

Logo atrás do quesito “confiança”, as estratégias Omni-Channel (12%) – em que, basicamente, as transações comerciais podem ser realizadas em qualquer canal, de origem física ou virtual – devem facilitar as vendas e a relação entre as Companhias e consumidores.

### Franquias se destacam

Considerada um dos canais de distribuição mais seguros dentro de todo o setor de varejo, a franquia tende a se manter em evidência no mercado. Isso porque o franchising pode representar um facilitador desse processo de expansão tão almejado pelos empresários, como demonstrado na pesquisa da KPMG. “A franquia permite ao pequeno empreendedor investir em um negócio mais estruturado e possibilita ao franqueador expandir seu negócio sem a necessidade de busca de

capital intensivo no mercado financeiro ou através de sócios”, exemplifica Paulo Ferezin.

O diretor da área de varejo da KPMG ainda acrescenta que um modelo de franquia maduro normalmente oferece todos os procedimentos de maneira clara, com definição de loja, marca e todo o suporte de gestão oferecidos pelo franqueador. “O empreendedorismo em uma franquia tende a ser mais seguro em relação a um negócio próprio/individual, dada essa maturidade e estrutura oferecidas pelo franqueador”, diz.

Questionado, no entanto, sobre a opção mais rentável entre uma franquia e o negócio próprio, Sebastian Soares, sócio-líder de Mercado Empreendedor e Empresas Familiares da KPMG no Brasil, explica que não há uma resposta precisa. “Pode-se empreender um negócio próprio que será um grande sucesso, enquanto na franquia há custos de royalties que saem da rentabilidade do franqueado”, pondera. “Por outro lado, o modelo de franquia permite uma expansão mais rápida em razão do suporte oferecido pelos franqueadores”, finaliza. ■

# Panorama do franchising

O setor de franquias faturou R\$ 31,3 bilhões no primeiro trimestre de 2015, contra R\$ 28,7 bilhões no mesmo período do ano passado, segundo dados da Pesquisa de Desempenho Trimestral do Franchising da ABF (Associação Brasileira de Franchising). Na opinião da presidente da Associação, Cristina Franco, o desempenho resulta da abertura de novas lojas (mesmo que em ritmo menor), da manutenção em níveis relevantes do emprego e da renda e das mudanças comportamentais dos últimos anos, como a busca por

qualificação profissional, a necessidade de se alimentar fora do lar e a presença da mulher no mercado de trabalho.

“Embora já não tenhamos o crescimento do País de forma mais acelerada, certas conquistas da estabilidade econômica não devem regredir. Além disso, não podemos esquecer que o Brasil continua forte em áreas como o agronegócio e, onde há renda, o franchising também está”, ressalta Cristina Franco.

Sem dúvida, este é um forte segmento, maduro em termos de gestão

e bem estruturado para dar todo o suporte necessário aos franqueados, reduzindo os riscos de falência em comparação ao empreendedorismo individual. Além disso, o sistema de franchising exerce importante papel na empregabilidade, tendo absorvido, em 2014, 1 milhão e 96 mil trabalhadores, muitos deles jovens e em seu primeiro emprego.

Nesta entrevista, Cristina traça um panorama do franchising, as tendências, as expectativas e os desafios dessa forte indústria. Confira!

### O franchising tem registrado bom desempenho e segue na contramão das perspectivas mais conservadoras para o consumo, de uma forma geral. A que você atribuiu esse resultado?

O franchising, comprovadamente, é uma indústria vigorosa e que perpetua a economia brasileira. Como entidade, acompanhamos esse mercado há mais de 28 anos e presenciamos diversos panoramas macroeconômicos. Mesmo nos momentos de hiperinflação, de diferentes planos econômicos, e em graves crises de recessão, o franchising seguiu em frente e foi fundamental para o PIB Nacional, com média de representatividade entre 2% e 3%. Tudo isso porque, em sua essência, o franchising oferece treinamento e capacitação, acompanhamento de indicadores de desempenho e constante atualização de suas técnicas, de seus processos de gestão, de qualificação e recrutamento de colaboradores, parceiros franqueados e de tecnologia mesmo. Dessa forma, o franchising, como canal de distribuição do varejo, passa a ser analisado e recomendado não só para o pequeno empreendedor, mas também por indústrias centenárias, que atuam na economia nacional e começam a utilizar esse canal para se aproximar do consumidor e entregar-lhe produtos e serviços de forma mais efetiva e sedutora.

### Esse desempenho deve se manter ao longo do ano?

O Brasil não é um país de PIB linear. Há diferentes bolsões de consumo por diversas regiões de fomento da economia. Essas informações são acompanhadas e estrategicamente exploradas pela nossa indústria. Observamos, por exemplo, um crescimento da indústria de shopping centers, abertos principalmente em cidades que não possuíam esse tipo de empreendimento. Esse é um dado muito relevante porque, onde existe shopping center, há possibilidade de ter franchising em amplitude nacional ou regional. Aliás, uma característica de nosso negócio é também manter redes que prestam serviços regionalmente antes de atuarem em todas as regiões macro do Brasil. Com essas características, pontuamos um crescimento entre 7,5% e 9% para o ano.

### De que forma a performance da indústria pode interferir no setor?

Essa também é outra análise que realizamos, porque a performance da indústria para nós está muito vinculada à empregabilidade no Brasil. Há estudos, e economistas pontuam, de que um índice de desemprego entre 7% e 8% é suportável para o atual momento econômico do País. Se esses índices se mantiverem dessa forma, preservamos a diretriz de consumo de nossas marcas e ainda haverá espaço para conquistarmos o consumidor final nos diferentes pontos do território nacional.

### Nesse cenário de retração, você sentiu uma mudança no ânimo de novos empreendedores?

O franchising não é uma ilha isolada no mercado, sofre todos os efeitos que a crise política, moral e econômica está trazendo para o Brasil. O consumidor brasileiro é arredo, há crises de confiança pelo que está acontecendo, e isso afeta o ânimo de consumo, mas, como disse anteriormente, essa indústria trabalha em cadeia, se organiza e realiza muita troca de indicadores de desempenho. Dessa forma, o franqueado está mais preparado para cortar gastos e conhecer sua estrutura de custos de modo a desenvolver um plano conservador quando necessário. Há um trabalho de equipe muito forte. Todas as redes de franquias fazem suas convenções para troca de informações, além de muito trabalho motivacional para contagiar os funcionários e colaboradores de cada franquia, de modo a conquistar os consumidores mais resabiados. E no momento em que estamos afetados pela crise, nosso empresário, franqueado ou franqueador, está mais preparado para redobrar as forças e esforços nesse período de retração.

### Quais regiões tendem a receber maiores investimentos em franquias e quais segmentos se destacam?

A Região Sudeste possui a maior renda per capita e detém a maior presença de franchising, seguida pelo Sul, Nordeste, Centro-Oeste e Norte do País. Mas uma análise macroeconômica mostra oportunidades de crescimento de marca, de venda e de ganhos para o trabalhador

no Nordeste e no Centro-Oeste. Há também uma tendência de processo de interiorização do franchising em médio e longo prazo para as regiões Centro-Oeste,

## Números do franchising



Segmentos que mais cresceram: Alimentação e Esporte, Saúde, Beleza e Lazer (14%) e Comunicação, Informática e Eletrônicos (11%)



Lojas fechadas: 1,1%



Segmentos que mais cresceram em número de unidades: Acessórios Pessoais e Calçados (14%) e Comunicação, Informática e Eletrônicos (13%)



Ponto comercial: 50% das redes operam com lojas

Nordeste e Sul, nessa ordem. Nessas regiões, há uma possibilidade de aumento de renda per capita e consolidação de uma nova classe média com o consequente

favorecimento do varejo e a criação de novas unidades de franchising.

### Quais segmentos mais se destacariam nessas regiões?

O segmento que mais cresceu em 2014 foi o de informática e eletrônicos, em razão do hábito do consumidor brasileiro, ávido por esses tipos de equipamentos, vinculado a essa onda de portabilidade. Somos um dos mercados mais importantes para a venda de eletrônicos e percebemos a grande expansão de lojas de equipamentos desse tipo, além da entrada de empresas de franchising com ações de benchmarking digitais. Em seguida, nota-se o crescimento de acessórios pessoais e de calçados. Sem dúvida, um dos fatores relevantes para esse fenômeno é o aumento da participação feminina no mercado de trabalho. A mulher já corresponde, como chefe de família, por mais de 47% dos usuários categorizados como nova classe média. Nas outras posições do ranking social brasileiro, há uma mulher que trabalha e estuda, logo, a alimentação fora do lar também tem sua estabilidade. Então, a mulher movimenta e turbinha o consumo nacional.

### Quais são os modelos de negócios mais promissores dentro do franchising?

Eu diria que marcas consolidadas e de diferentes segmentos têm buscado, em todo o território nacional, formatar modelos econômicos em metragem, números de equipe e investimentos para chegar a cidades de 40, 50 mil habitantes. Marcas já estabelecidas nos grandes centros formatam um modelo com tamanho adequado para o público consumidor e para a renda per capita de uma localidade específica, ganhando a marca e o franqueado, que pode se estabelecer em outras localidades do território nacional.

### O perfil do franqueado mudou muito ao longo dos anos?

Evoluiu bastante. Agora completamos 20 anos da lei de franquia, uma lei simples, curta, direta e de entendimento apaziguado, quase sem nenhuma controvérsia, e que protege franqueador e franqueado. No início da estruturação

do franchising no Brasil, havia um total desconhecimento e até uma desconfiança, porque não se sabia exatamente como esse setor funcionaria. Com o passar dos anos, o trabalho da Associação e dos franqueadores, de uma forma geral, consistiu em levar ao candidato à franquia cada vez mais informação, e, com isso, ele compra melhor o negócio. Então, hoje, ninguém pode dizer que comprou um negócio sem saber do que se trata e de seus direitos e deveres. A Associação, por sua vez, também cria esse conhecimento para poder subsidiar o franqueado a investir em um sistema de franquias de forma muito consciente. Desde o final do ano passado, temos uma parceria com o Sebrae chamada "Franquias Brasil", em que temos desenvolvido um curso para mais de 120 municípios, em 14 Estados, e pretendemos capacitar 10 mil brasileiros interessados em empreender. Isso nos ajuda a perpetuar a indústria e consolidar o franchising com fortes parceiros.

### Quais os maiores desafios das empresas que operam sobre sistema de franchising?

Os desafios são de evolução. Essa é uma indústria que tem de estar em movimento para garantir o sucesso da relação franqueado-franqueador. Ou seja, é necessário que o franqueador busque absorver tecnologias, sistemas de gestão, de marketing, de motivação e de inovação de produtos e serviços para colocá-los a favor e à disposição do franqueado, que, por sua vez, deve implementar essas ações nos diferentes pontos de venda para que as inovações cheguem ao consumidor final. O consumidor brasileiro, independentemente do momento de retração, evoluiu bastante em termos de conhecimento e de informação, logo, é ciente de seus direitos, ávido por novidades e exigente com relação à prestação de serviços de excelência. E o franchising, por fazer parte de uma relação em rede, tem condições de absorver o que há de mais moderno no mundo em técnicas de varejo. Sem dúvida, isso torna nossa indústria mais forte, mas também é um desafio que nos permeia constantemente.

no primeiro trimestre de 2015



Novas lojas abertas: **3,7%**



Unidades em operação no Brasil: **128.809**



Redes com operações internacionais (unidade própria ou franqueada no exterior): **8%**



Shopping centers: **11%** atuam exclusivamente com lojas de shoppings. De forma geral, **72%** das unidades de franquias no Brasil são de rua

# O que dizem os franqueadores

## Carlos Wizard Martins

Presidente da rede Mundo Verde

Marco Scavone



### Quais suas expectativas e desafios para o setor de franquias em 2015?

Apesar da perspectiva desfavorável, segundo grande parte dos indicadores da economia, o Brasil é o terceiro país com maior crescimento no setor de franquias e o maior da América Latina. Dados da ABF mostram um gradativo crescimento, comprovando que a atividade oferece ótimas oportunidades para quem deseja apostar nesse modelo de business. O grande desafio do empreendedor é conhecer profundamente os entraves inerentes a cada atividade e, assim, procurar minimizá-los, com empenho, disciplina, comprometimento e, sobretudo, amor pelo que faz.

### Quais ações e/ou características você considera fundamentais para o bom desempenho de uma franquia?

Muitos empreendedores escolhem um modelo de negócio apenas visando a alta demanda de consumo, porém, gostar do que faz é um ingrediente fundamental para alcançar o sucesso. Além disso, aconselho que pesquise, estude e, sobretudo, viva o seu empreendimento com amor e dedicação. Outro ponto importante é a transformação do varejo durante os anos, por isso é essencial adotar novas ideias e buscar profissionais capacitados para evoluírem nesse ambiente competitivo. Hoje esses mecanismos são de extrema importância, pois o consumidor não compra apenas produto, mas sim serviços, conveniência, atendimento, imagem e valor.

## Jae Ho Lee

CEO do Grupo Ornatus (detentor das marcas Morana, Balonè, Jin Jin Wok, Jin Jin Sushi, MySandwich e Little Tokyo)

Divulgação



O setor de franquias cresceu e amadureceu muito, e os desafios de 2015 são os mesmos dos anos anteriores. Costumo dizer que, se fosse por conta de crise, eu jamais teria empreendido. Temos de observar as oportunidades do mercado para crescer com qualidade e também enxergar qual é o nosso papel como franqueadores. Há muitas oportunidades em pontos comerciais pouco explorados. Nesses locais, como galerias, hospitais e torres empresariais, há espaço para quiosques de alimentação. Também estamos visualizando boas perspectivas em supermercados. Nossa expectativa também é crescer em cidades do interior com alto potencial de desenvolvimento e consumo. Acreditamos, ainda, que é preciso olhar para dentro de casa e cuidar cada vez mais da gestão, do desenvolvimento dos líderes, também dando ao franqueado o suporte que ele precisa para fazer o mesmo na sua operação. Isso é fundamental para que todos possam continuar crescendo com sustentabilidade.

Ter uma franquia requer muita dedicação. Por isso, é fundamental estar presente no dia a dia da operação e olhar com cuidado para os indicadores de todas as suas áreas, como financeira, recursos humanos, produto e atendimento. É importante ainda que o franqueado entenda qual é o seu perfil. Se ele for mais administrativo, precisa ter alguém que o ajude com vendas ou na área técnica, e vice-versa. Quando o franqueado estuda adquirir mais de uma operação, esses cuidados devem ser redobrados. Quando promovemos o treinamento dos nossos franqueados e de seus colaboradores é porque sabemos o quanto ele fará a diferença no dia a dia. Por isso, minha dica para qualquer empreendedor ou franqueado é treinar, porque, certamente, fará uma grande diferença no final.

## Quais suas expectativas e desafios para o setor de franquias em 2015?

### João Baptista

Diretor de franquias e expansão de Rei do Mate

Arquivo ABF



O cenário econômico, com o baixo desempenho da economia e o momento político com indefinições, afetará as redes de franquias de uma forma geral, seja no crescimento em número de unidades, seja no desempenho das lojas já instaladas. A pressão de custos, atrelada a uma capacidade limitada de repasse nos preços, diminuirá ainda mais as margens, já comprometidas ao longo dos anos, aumentando o risco do negócio.

## Quais ações e/ou características você considera fundamentais para o bom desempenho de uma franquia?

O atual cenário exigirá dos operadores cada vez mais foco na gestão, na busca da melhora de indicadores de desempenho, produtividade e eficiência. As redes deverão melhorar ainda mais o trabalho de supervisão de campo e treinamento a fim de capacitar os colaboradores.

### Leonardo Lamartine

CEO do Grupo Bonaparte

Arquivo ABF



Os desafios são inúmeros diante de um cenário econômico instável, porém, historicamente, o setor de Franquias cresceu em momentos como este por dois motivos: primeiro porque há um aumento do desemprego, e temos um direcionamento das verbas rescisórias para o setor de franquias; o segundo motivo é que os empreendedores que já estavam pensando em investir tendem a escolher a franquia por ser um investimento bem mais seguro do que o investimento em um negócio próprio. Dentro dessa expectativa, a tendência é ter uma queda no faturamento em relação ao ano anterior, mas um aumento nas vendas de novas franquias.

A primeira delas é a dedicação ao negócio. As franquias com melhor desempenho e retenção de clientes são aquelas em que o franqueado se dedica pelo menos oito horas diárias ao negócio. A segunda é a atenção por parte do franqueador na gestão das finanças do franqueado por meio de treinamento e acompanhamento na gestão financeira e DRE (demonstrativo de resultado do franqueado). A satisfação e o bom desempenho do franqueado estão diretamente ligados ao desempenho de lucratividade obtida com aquela determinada franquia.

### Gustavo Schifino

Diretor de expansão da Trópico

Arquivo ABF



Minha expectativa é a de que o setor de franquias novamente seja a locomotiva de crescimento de varejo e serviços no Brasil. A indústria do franchising vai bem tanto em condições favoráveis quanto desfavoráveis. Quando o mercado está crescente, o setor tem uma expansão orgânica importante, de modo que os próprios franqueados exercem crescimento de suas lojas, ampliando seus domínios. Quando o mercado não está tão favorável, o franchising também resulta em boa performance, pois muitas pessoas pensam em um plano B, em ter o seu próprio negócio, temendo a demissão. O desafio é o setor olhar para dentro de suas operações e melhorar a produtividade, fazer mais com menos, melhorar a eficácia e a rentabilidade para o franqueado. Isso tudo sem deixar de aproveitar as oportunidades, pois surgem a profusão nessas épocas de vacas magras.

O franqueado tem de cuidar de suas finanças e de sua equipe com atenção extrema. Ele não deve despender energia nas coisas que a franqueadora cuida, apenas reproduzi-las – isso lhe garantirá tempo para cuidar das pessoas e das finanças. Nunca foi tão importante o carinho com a equipe interna, que pode estar desmotivada, e isso normalmente é o que mais impacta as vendas. Posso garantir que qualquer franquia que atentar para o check-list que já existe terá incremento de faturamento de 10% a 20%, isso sem fazer nada novo ou inusitado, apenas usando melhor as ferramentas que já existem e estão à sua disposição.



**Sérgio Carvalho**

Diretor de Marketing, Expansão,  
TI & CRM/SAC da 5ªsec

**Quais suas expectativas e desafios para o setor de franquias em 2015?**

Em 2015 as franqueadoras devem se programar para ajudar seus franqueados a passar por um ano ainda atípico, com crise financeira em algumas regiões do Brasil, dando suporte de marketing e principalmente apoio em ações locais de divulgação, que serão fundamentais para o crescimento dentro de cada região. O maior desafio é a empresa se manter altamente flexível, de modo a alterar o planejamento estratégico várias vezes se necessário. Também é importante acompanhar as mudanças do mercado, principalmente para quem trabalha com bens duráveis ou serviços que tenham base de valor em dólar no seu custo fixo. As oscilações do dólar podem fazer com que produtos ou serviços tenham de ser mudados, com risco de que uma alta grande da moeda inviabilize o modelo de negócio.

**Quais ações e/ou características você considera fundamentais para o bom desempenho de uma franquia?**

Uma rede de sucesso deve estar sempre à frente da sua concorrência, ouvindo o mercado e, principalmente, investindo em inovação e treinamento de seus franqueados e suas equipes. Hoje a tecnologia, como uso do Big Data, pode determinar o sucesso de uma rede, auxiliando na tomada de decisões mais assertivas e que tragam resultados melhores.

**Edson Ramuth**

Fundador do Grupo Multifranquias  
(detentor das marcas  
Emagrecentro, Miss Hollywood,  
Emagrecentro Fitness, Auto Spa  
Express, Light Depil, Walking  
Party e Mundo das Pérolas)



Esperamos crescimento, mas, diante da conjuntura econômica, as redes de franquia enfrentarão desafios, tais como a redução do grau de confiança do consumidor – diante de um cenário de incerteza com relação ao emprego e ao futuro, as pessoas tendem a adiar as compras e evitar o acúmulo de dívidas –, somado ao fato de que os clientes estão cada dia mais exigentes e seletivos na escolha dos seus prestadores de serviços, dificultando em muito a conquista e a fidelização; redução do número de candidatos a franqueados; e aumento dos custos, uma vez que o fraco desempenho da atividade econômica, somado à elevação dos custos e aumento de salários acima do crescimento na produtividade, pode prejudicar a saúde financeira tanto das franquias quanto das empresas franqueadoras.

O franqueado deverá trabalhar ativamente para o sucesso do negócio, buscando estabelecer uma boa comunicação com o cliente e motivar e treinar sua equipe, de forma que obtenha alto grau de produtividade e excelência no atendimento. Diante do cenário econômico pessimista, também é necessário que o franqueado adote medidas gerenciais, levantando todos os custos e/ou despesas de sua operação e minimizando, ou até mesmo cortando, as que não forem estritamente essenciais.

**Paulo Hurtado**

Diretor de expansão da rede  
Divino Fogão



O setor de franquias é sempre o último a sofrer em um cenário de crise. Ele cresce bem acima da média da economia e de outras áreas do varejo. Em 2015, nossas expectativas são muito boas, uma vez que a demanda para a abertura de uma loja do Divino Fogão não caiu, mesmo em um cenário menos otimista. A abertura de shopping centers vem crescendo tanto nas grandes capitais quanto nas cidades do interior do Brasil. As oportunidades estão aumentando e, com isso, ampliando a geração de novos negócios.

Além de um bom planejamento, treinamento dos franqueados e investimento dos consultores de campo, sempre verificamos o número de habitantes da cidade ou região que deseja abrir a franquia, bem como o poder aquisitivo da população, a concorrência local e o comportamento do comércio. É muito importante realizarmos um estudo da região com os consultores de campo, pois dessa maneira é possível avaliar se será um bom negócio abrir uma nova loja naquela região.

### Quais suas expectativas e desafios para o setor de franquias em 2015?

#### Fabiana Estrela

Diretora da Estrela Franquias,  
Franqueadora da Caverna do Dino

Arquivo ABF



Este tem sido um ano com muitos desafios e, com a atual situação do País, estamos trabalhando com cautela. O foco tem sido na eficiência e na melhoria de processos que gerem valor para o cliente, reduzam custos e aumentem a produtividade.

### Quais ações e/ou características você considera fundamentais para o bom desempenho de uma franquia?

As palavras-chave são atenção e cuidado. Muita atenção com o negócio e os processos de gestão, no posicionamento, nas suas principais características, no foco de trabalho diário, nos resultados de venda, na gestão e nos padrões. E muito cuidado com as pessoas, em como se comunicar com seus clientes e com a rede internamente. É simples, mas precisa ser feito com consistência e diariamente para gerar os resultados desejados.

#### Ricardo Bomeny

Presidente executivo da BFFC  
Brazil Fast Food Corporation -  
(detentor de marcas como Bob's,  
Yoggi, KFC, Pizza Hut e Doggis)

Divulgação: BFFC



Este ano apresenta um cenário mais desafiador em função da desaceleração econômica do País. Apesar disso, o segmento de franquias, como um todo, deve ter um desempenho relativo superior à média do mercado, ainda que, no conjunto, provavelmente apresente um crescimento menor do que o obtido em anos anteriores. Isso ocorre tanto em função do dinamismo do segmento quanto pelo fato de boa parte das redes franqueadas contar com o suporte de marcas fortes e consagradas, que são mais resilientes em momentos de baixo crescimento econômico. O principal desafio do setor está associado à necessidade de se adaptar rapidamente às demandas do consumidor, adequando sua oferta e produtos à menor disponibilidade de renda. Isso não significa simplesmente reduzir preços ou cortar despesas, mas ser capaz de entregar o que o consumidor deseja em uma condição compatível com o cenário econômico e sem perder de vista a rentabilidade do negócio como um todo e também da rede franqueada.

A primeira é a solidez da marca, como sua rede de fornecedores, a rentabilidade e a qualidade de sua rede franqueada, a relevância da oferta para o consumidor e a qualidade de seus profissionais. O segundo aspecto é a capacidade de inovação e adaptação das marcas não só a cenários econômico, mas também em relação a mudanças de comportamento dos consumidores. O equilíbrio entre demandas atuais e futuras dos consumidores será o fiel da balança entre marcas que terão sucesso momentâneo e aquelas que serão bem-sucedidas no futuro. É fundamental a identificação e o respeito aos valores da marca que representam e uma execução primorosa no ponto de venda, com foco em produtividade e qualidade, e não só em rentabilidade de curto prazo. É preciso garantir aos consumidores experiências primorosas e memoráveis e ser capaz de ajustar rapidamente a operação sempre que isso não estiver ocorrendo.

#### André Farber

Vice-presidente de Negócios e  
Franquias do Grupo Boticário

Divulgação: Boticário



O ano de 2015 já dá sinais claros de que será mais difícil que os anteriores. A economia brasileira enfraquecida deverá reduzir o apetite do consumidor, e isso irá refletir nos resultados do varejo. O setor de cosméticos é menos impactado do que outros, como o de bens duráveis, por exemplo. Ainda assim, deveremos ter uma redução no crescimento em relação aos últimos anos.

A inovação e a eficiência são os diferenciais mais importantes em momentos de instabilidade econômica e consumo enfraquecido. O franchising tem a seu favor a união de diferentes expertises trabalhando em prol de um mesmo objetivo. Nossa rede, por exemplo, conta com 900 empreendedores. Muitos deles estão conosco há mais de duas décadas. Já enfrentamos momentos mais difíceis e seguimos crescendo.

# Gestão de alta performance

Empresa de segurança patrimonial e prestadora de multisserviços revê processos para gerir, com eficiência, contingente de 18 mil funcionários alocados em mais de mil clientes

**E**mpresas em fase de significativo crescimento costumam se deparar com o desafio de manter a mesma qualidade de seu serviço com margens de lucro satisfatórias, que lhes permitam recursos para a continuidade de novos investimentos. Esse foi um dilema pelo qual também passou a Embrase, que há quase 30 anos presta serviços nas áreas de segurança patrimonial, serviços gerais, limpeza e conservação.

Com mais de 18 mil funcionários alocados em shopping centers, aeroportos, condomínios empresariais, indústrias, bancos, entre outros segmentos, totalizando mais de mil clientes, a empresa vinha crescendo anualmente cerca de 21%, mas percebeu que seus custos aumentavam tanto ou mais do que suas taxas de receita, apesar do ganho de escala. "Além disso, como a operação passou a ficar mais complexa em virtude do crescimento, a diretoria percebeu também o aumento do risco do negócio se houvesse qualquer erro, e que precisava de ferramentas que permitissem enxergar esses riscos de forma mais eficiente e rápida", acrescenta Rodrigo Marti, diretor administrativo-financeiro da Embrase. "Há sempre uma novidade, um novo imposto, por exemplo, e percebemos que quem não estiver preparado se perde nesse

mercado", acrescenta o vice-presidente Luis Carlos Martins.

Para a correção dessa rota, a empresa buscou os serviços de uma consultoria que a auxiliasse na otimização de seu negócio. Fernando Aguirre, sócio da área de consultoria da KPMG no Brasil, explica que o trabalho se iniciou com foco na análise das métricas e dos indicadores da empresa. "Como empresa relevante na área de serviços e altamente dependente de mão de obra, a Embrase precisava trabalhar de uma maneira mais integrada, e foi basicamente isso que demonstramos no início, através do impacto nos resultados. Nós aplicamos vários conceitos que usamos em nosso próprio negócio de consultoria", diz ele.

De acordo com o presidente da Embrase, Wagner Martins, a área operacional se mostrou uma das mais críticas do negócio. "Tínhamos de diminuir a rotatividade, selecionar, qualificar e melhorar as pessoas que estávamos contratando", diz. "Percebemos, ainda, que não era suficiente treinar só a área operacional, mas os líderes também", completa.

A respeito desse aspecto, Rodrigo Marti detalha a complexidade da operação, uma vez que esse contingente de funcionários, espalhados em cerca de mil locais, necessita de uma estrutura



Divulgação: Embrase

**Crescimento da Embrase tornou a gestão mais complexa, exigindo maior foco nas métricas e nos indicadores de desempenho**

## TRANSFORMAÇÃO

que entenda de maneira efetiva o que acontece junto aos clientes e tome medidas para correção de erros, quando necessário, de forma rápida. Para isso, explica, a área de Recursos Humanos precisa estar aparelhada e integrada com a estrutura operacional, em contato constante com os colaboradores que ficam nos clientes. “Quando contratado, nosso operacional recebe um amplo treinamento, para refletir o perfil de



Divulgação: Embrase

**Wagner Martins,**  
presidente da Embrase,  
exalta a maior integração  
na empresa

nossa empresa junto ao cliente, e todo esse treinamento deve ser reciclado e mantido pela estrutura que está junto do cliente, como os supervisores e outros líderes”, explica o diretor da Embrase. “É um processo complexo. Existe um diretor de operações responsável por comandar esse contingente, e nos relacionamos com todo o efetivo através da supervisão, das coordenações, das lideranças e dos sistemas, porque precisamos saber se o funcionário está chegando no horário certo, se está cumprindo sua jornada de trabalho corretamente, e assim por diante”, diz.

Ele explica que esse procedimento ainda necessitou de melhorias de tecnologia para facilitar a comunicação e manter a boa qualidade do serviço. Esse ajuste refletiu diretamente em outra importante etapa do processo de realinhamento da empresa: a melhor integração entre as áreas operacional, comercial e administrativo-financeira. “O comercial vai a campo para fazer a venda, a área operacional faz a gestão efetiva das pessoas e dos recursos para garantir

a realização do serviço contratado, e a área financeira tem de assegurar que tudo está sendo recebido e pago conforme o acordado. Todos esses aspectos têm de funcionar de forma harmônica”, afirma Sérgio Santos, gerente sênior da área de Management Consulting da KPMG no Brasil. “A integração efetiva das áreas comercial, operacional e financeira, na maioria das vezes, se torna um diferencial competitivo, na medida em que colaboram para a melhoria da rentabilidade e da eficiência do negócio”, completa.

O CFO, Rodrigo Marti, explica que esse nível de integração foi atingido com um trabalho bastante focado. “O colaborador não tinha visão do impacto que a ação dele causava na cadeia de negócios. Hoje temos um planejamento de recurso corporativo (ERP) que nos auxilia para a integração de todos os sistemas”, diz.

Para o vice-presidente Luis Carlos Martins, o alinhamento tecnológico representou uma das mais significativas mudanças na empresa. “Com as informações inseridas no sistema, é

## Eficiência operacional em três fases

1

### Ciclo do cliente

- Ações de aprimoramento em prospecção de clientes
- Precificação dos serviços
- Efetivação da venda
- Elaboração do contrato
- Alocação de recursos ao contrato/cliente
- Medição de avanço físico/financeiro do contrato
- Variações da margem entre previsto e real
- Cálculo do faturamento
- Emissão das faturas
- Contas a receber
- Gestão de inadimplência

2



possível acompanhar o começo, o meio e o fim do processo”, diz. Ele ainda ressalta que os controles ficaram mais rigorosos, uma vez que é possível acompanhar com mais precisão o comportamento e o grau de satisfação dos clientes.

Em dois anos, os resultados foram visivelmente positivos, e Wagner Martins avalia que a empresa atualmente está mais integrada não só só nos aspectos práticos, necessários para o andamento de todos os processos, mas também culturalmente. “Hoje não se vende nada sem que haja uma concordância entre as áreas comercial, operacional e financeira”, diz o presidente da Embrase. “Temos reuniões diárias para tratar de assuntos em pauta, os colaboradores começaram a entender que a necessidade de mudança na Embrase é saudável. Todo mundo ganha, porque a empresa passa a ter mais recursos para investir. Hoje não se faz nada sem que as pessoas conversem e decidam o que é melhor para a companhia de uma forma geral, e não especificamente para um único

departamento”, conta. “As mudanças apontadas pela consultoria permitiram a valorização interna dos funcionários de uma forma geral”, completa.

Atualmente, a empresa encontra-se em uma fase de estabilização desse processo, que basicamente resulta na avaliação dos procedimentos realizados, com ações de “ajuste fino” voltadas para melhorar ainda mais a eficiência do negócio e a realização de novos investimentos. Isso porque prosperidade é o grande objetivo da Embrase.

Rodrigo Marti comenta que as metas de crescimento estão sendo atingidas, com taxas superiores a 20% ao ano. “Estamos absorvendo contratos de grandes clientes e de empresas de médio porte, que são nosso foco. Ao mesmo tempo, a qualidade de nossos serviços têm sido reconhecida pelos clientes”, pontua. Esses aspectos, conforme explica Marti, permitem um importante avanço no mercado, uma vez que serviços de boa qualidade possibilitam a geração de recursos para

financiamento de novos investimentos. “Nossa operação é caracterizada pelo investimento antecipado em armamentos, coletes, equipamentos, uniformes e nos próprios salários, porque alguns clientes possuem políticas de pagamento a partir de 60 ou até 90 dias, e conseguir gerar recursos para financiar esse crescimento é um fator de muita relevância”, explica.

Em um mercado bastante heterogêneo com relação à qualidade na prestação de serviços e na oferta de preços, Wagner Martins acredita que a Embrase tem se tornado uma referência no setor. Para ele, a qualificação de seus funcionários e os investimentos gerados com equipamentos eletrônicos, de controle e sistemas de um modo geral têm influenciado na mudança de cultura do próprio tomador de serviço. “O cliente começa a entender que não adianta contratar uma empresa mais barata, porém sem credibilidade no mercado, porque ele sabe que depois terá de pagar esse ônus. Então, conseguimos ter o mais importante, que é a fidelidade de nosso cliente”, conclui. ▀

## Ajustes necessários

- Redesenho dos processos no conceito fim a fim
- Estabelecimento e implementação de controles e indicadores de performance
- Desenvolvimento de budget e forecast
- Segregação de funções e criação de novas alçadas de aprovação
- Otimização do fluxo de caixa
- Otimizações sistêmicas
- Execução de treinamentos e capacitações
- Otimização organizacional
- Revisão do modelo de apuração de custos e despesas, com adequação da estrutura de centro de custos e critérios de alocação
- Adequação do volume ideal de FTEs (Full-time equivalent) entre as atividades operacionais e as atividades analíticas/estratégicas

# 3

## Foco no core business do negócio


- Desenvolvimento de abordagens e escopo inovadores, visando criar e entregar as soluções adequadas em linha com as expectativas dos clientes
- Seleção de pessoal obedecendo aos mais rigorosos controles e padrões
- Qualificação e treinamento constante para todos os grupos de profissionais
- Aprimoramento diário na execução dos serviços de segurança e limpeza nos clientes
- Visitas constantes aos postos de trabalho pelos gerentes de contratos e supervisores operacionais



# Medidas de emergência

Administração hospitalar tem o desafio de melhorar seus processos para negociar com investidores estrangeiros, que se aproximam

Lei permite a participação de capital estrangeiro nas instituições, o que deve movimentar negócios e processos de consolidação



**H**á muito tempo, as instituições hospitalares têm relatado suas dificuldades com sistemas de apoio, overbooking, escassez de funcionários, necessidade de ampliação para implantação de mais leitos, entre outros problemas. Porém, com a publicação da lei 13.097, em 20 de janeiro de 2015, o setor de saúde começa a enxergar maiores oportunidades de investimentos e a solução para seus principais gargalos.

A lei dispõe, entre outros aspectos, sobre a possibilidade de participação, direta ou indireta, inclusive controle, de empresas ou de capital estrangeiro na assistência à saúde no Brasil, gerando a expectativa no mercado de uma maior movimentação de negócios e processos de consolidação. Para tanto, especialistas afirmam que as instituições devem buscar rapidamente meios para lidar com a falta de profissionalização e atender às exigências dos investidores em termos de performance, de prestação de contas, de informação e auditoria. “O desafio desse setor será o de promover a transparência e a governança, para que consigam prestar contas e interagir com os grandes grupos que cobram resultados em curto prazo. Os

principais desafios estão relacionados a qualificação de pessoal (gestores e corpo clínico), sistemas integrados que permitam a geração de informações tempestivas e confiáveis e estratégias de negócio”, afirma Marcos Boscolo, líder da área de Saúde da KPMG no Brasil. “Precisamos de 8 a 10 anos para formar um profissional especializado em saúde. Dessa forma, as entidades de saúde precisam pensar nos desafios e nas necessidades para o setor no curto e médio prazo, a fim de que sejam tomadas ações hoje de modo a atender demandas e carências que surgirão daqui a 10 anos”, completa.

A opinião do consultor é compartilhada por grande parte dos profissionais da área de saúde. Em uma votação interativa realizada pela KPMG durante um evento de saúde promovido pela empresa em São Paulo, no mês de janeiro, com a participação de cerca de 200 executivos, a maior parte dos respondentes (60%) concordou que as entidades de saúde estão despreparadas para serem adquiridas e interagirem com investidores internacionais no que se refere às questões de gestão de pessoas, governança, informações gerais e contábeis. Ainda assim, a nova lei foi considerada necessária pelos participantes



do evento, já que deve estimular o desenvolvimento do sistema hospitalar.

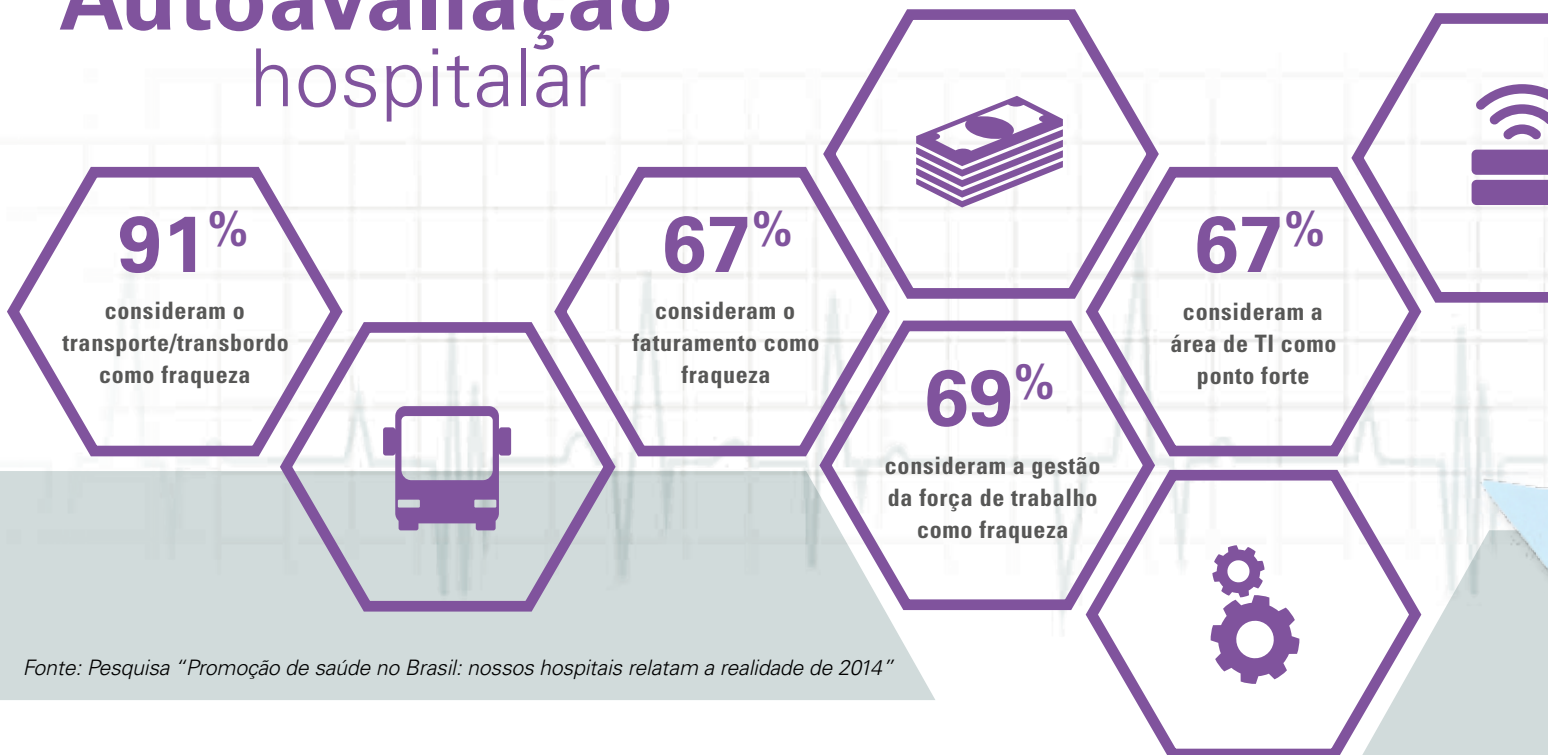
O resultado da votação vai ao encontro da conclusão de uma pesquisa da KPMG realizada com hospitais, mostrando a necessidade de medidas emergenciais para a melhoria de qualidade dessas instituições. O estudo considerou aspectos sobre o perfil dos hospitais, produtividade, visão integrada, comportamento financeiro e autoavaliação.

A pesquisa “Promoção de saúde no Brasil: nossos hospitais relatam a realidade de 2014”, realizada entre outubro de 2014 e janeiro de 2015, apontou, por exemplo, que 41% dos hospitais foram incapazes de responder ao questionário completo e 23% disseram não controlar os dados pesquisados, mas que fizeram levantamento para responder à pesquisa. “As perguntas nos deram uma visão da capacidade e do perfil de cada hospital, além da dificuldade que seus gestores

demonstraram no conhecimento de seus números, como faturamento e outros dados financeiros”, afirma Cíntia Soares, gerente sênior da área de Saúde da KPMG no Brasil.

Ela explica, por exemplo, que a pesquisa identificou um cenário de desconhecimento de informações essenciais para a gestão hospitalar no dia a dia, como taxa de ocupação, absenteísmo, grau educacional de seus

## Autoavaliação hospitalar



Fonte: Pesquisa “Promoção de saúde no Brasil: nossos hospitais relatam a realidade de 2014”

colaboradores, período de permanência de seus pacientes atendidos e relatórios de gestão à vista, entre outros. “Para as instituições de saúde melhorarem sua eficiência operacional, devem conhecer de fato o cenário atual e seus reais problemas e tomar consciência de quão impactante será o futuro da instituição se mantiverem o mesmo modus operandi”, opina.

A formação profissional também foi um fator preocupante, ao identificar que o nível de graduados não ultrapassa os 41%. “A questão da formação é menos problemática em grandes hospitais, que, em função de possuírem marcas

mais fortes no setor e por estarem instalados em grandes centros, como São Paulo e Rio de Janeiro, atraem talentos com mais facilidades. Além disso, tais hospitais realizam internamente ações de qualificação profissional, alguns até com pós-graduação, formando a mão de obra dentro de casa”, explica Boscolo. “Entretanto, hospitais menores e fora dos grandes centros possuem muita dificuldade em formar e manter mão de obra qualificada”, complementa.

Questionados sobre a visão geral do hospital, a maioria respondeu que a conta de pacientes é um assunto que

necessita ser melhorado. Métodos de cobrança a operadoras, pacientes e ao próprio SUS afligem praticamente todas as instituições. O estudo identificou que operadoras e cooperativas concentram mais de 65% da receita dos hospitais em relação a outras modalidades pesquisadas.

Apesar das dificuldades em responder às perguntas da pesquisa, 70% dos entrevistados afirmaram que se consideram muito bons no item “Como o hospital se identifica em termos de gestão”, chamando a atenção dos pesquisadores. Segundo Cíntia, essa

autoavaliação mostra que os hospitais não conhecem totalmente o cenário preocupante em que se encontram e que, portanto, não conseguem fazer uma gestão adequada. “Essa situação de conforto preocupa. É necessário que as instituições tomem medidas e ações de melhorias contínuas e compartilhadas, para que possam potencializar o que já é praticado por

alguns e promover cada vez mais a troca de boas práticas em prol de um sistema mais sustentável financeiramente”, avalia. “Primordialmente, os hospitais devem conhecer seus custos efetivos, profissionalizar a gestão, conhecer os reais problemas e ter a ciência de que hospital é uma empresa e requer trabalho árduo e estratégico, tanto quanto as demais empresas”, finaliza. ■



## Conclusões da pesquisa

**Dados-base para o gerenciamento efetivo, principalmente sobre questões relacionadas à produtividade, são pouco conhecidos, tampouco controlados regularmente**

**O índice de TI (67%) é preocupante, dado o desconhecimento de gestão efetiva sobre indicadores-base**

**Há necessidade urgente de atenção à gestão de pessoal e ações de engajamento**

**A maioria dos hospitais se sente incapaz de uma autoavaliação**

**A gestão não tem uma visão integrada da performance do hospital**

**A produtividade é comprometida, impactando em custos e receitas**

# Tecnologia em foco

Rede D'Or São Luiz transforma sua área de TI em um importante núcleo de apoio estratégico no crescimento e na consolidação dos hospitais adquiridos pelo grupo

Divulgação: Rede D'Or

Com importantes hospitais em São Paulo, Rio de Janeiro, Distrito Federal e no Nordeste, o grupo passou por um processo de reestruturação em seu setor de TI



Arquivo pessoal

**Adriano Oliveira** destaca o esforço para engajar os funcionários no processo de transformação da empresa

**C**aracterizada por uma forte estratégia de expansão, a Rede D'Or São Luiz já soma 31 hospitais próprios, dois hospitais sob gestão e três unidades em construção. Diante desse significativo número de instituições adquiridas, cada qual com suas particularidades administrativas, e com perspectivas de consolidação de mais negócios, a Companhia tem promovido uma série de ações com o intuito de alinhar os processos de gestão de todas as unidades sob sua alçada.

Como parte dessa tarefa transformadora, os gestores da Rede

D'Or trouxeram para seu quadro de funcionários o Chief Information Officer (CIO) Adriano Oliveira, que chegou com o desafio de reestruturar a área de Tecnologia da Informação (TI), buscando sair de um patamar operacional para um nível mais estratégico e adicionando maior valor à operação e à organização como um todo. "Tecnologia da Informação para as organizações de saúde tem papel fundamental, pois sistemas tecnológicos apurados melhoram a eficiência das operações desde o atendimento ao paciente até a mensuração dos resultados financeiros", afirma Marcos Fugita, sócio da KPMG no Brasil.

O trabalho do CIO na Companhia começou há cerca de um ano e meio, com a realização de um diagnóstico do ambiente de TI, sob o apoio de consultoria, que resultou no planejamento de ações em diferentes níveis de atuação, algumas com viés mais tático-operacional e outras mais estratégicas. Oliveira explica que, no primeiro bloco, com enfoque tático-operacional, foi necessário mitigar alguns riscos identificados na infraestrutura de TI como um todo, não só na parte física como também na sistêmica. “Identificamos nessa etapa vários gaps que colocavam a operação num alto grau de risco de ruptura do negócio”, diz.

Para as melhorias nesse aspecto, ele explica que alguns critérios foram estabelecidos para a definição de prioridades entre os gaps identificados, adotando-se um conceito de avaliação de risco para mitigar gradualmente os problemas, começando pelos emergenciais até chegar aos menos complexos. “Nesse bloco operacional adotamos uma série de iniciativas: a melhoria da nossa infraestrutura de conectividade, o endereçamento de questões relacionadas à segurança física e lógica, como, por exemplo, controle de acesso às salas de data center, revisão de todo nosso processo de backup, análise e adequação de infraestrutura de firewalls e remediação da nossa infraestrutura de Wi-Fi para algumas unidades priorizadas pelo próprio negócio”, cita Oliveira.

### Estratégias

Já o viés estratégico da operação englobou principalmente a busca de soluções para melhorias nos sistemas de backoffice (relativos aos departamentos administrativos da empresa). “Uma das constatações de nosso diagnóstico foi a excessiva diversidade de soluções dentro

da Rede D’Or, como, por exemplo, a existência de cinco sistemas diferentes com as mesmas finalidades, em função das aquisições que ocorreram”, explica Oliveira.

O CIO conta que, além disso, foi necessário estabelecer uma estratégia de padronização dos sistemas de backoffice. A empresa buscou no mercado alternativas e soluções de plataformas que pudessem atender à Companhia com base em perspectivas técnicas, funcionais e comerciais, até que se encontrasse a opção mais viável.

A diversidade também era uma característica dos sistemas de front office, que efetivamente suportam a cadeia médico-hospitalar assistencial. Assim como no caso anterior, foi realizada uma análise mercadológica para a definição da estratégia mais adequada, com a diferença de que, para o sistema front office, foram definidas plataformas-padrão para atender às regionais de São Paulo e do Distrito Federal, da mesma forma que para as regionais do Rio de Janeiro e do Nordeste. “A decisão de não consolidarmos em uma única plataforma foi estratégica, até pela característica desse segmento no mercado como um todo. De qualquer forma, saímos do patamar com seis diferentes sistemas de front office para um patamar de dois, atendendo a todas as unidades hospitalares da rede”, comenta Adriano Oliveira.

Outra ação estratégica explicada pelo executivo foi a definição de um novo modelo de operação de TI, com uma mudança na estrutura organizacional, o que inclui a inserção de novas disciplinas, como arquitetura de TI, fortalecimento de governança e compliance e criação de uma célula de business partner para a

interlocução formal de TI com o negócio. “Essa nova estrutura organizacional deixou claramente definidos os papéis e as responsabilidades dentro do grupo de TI, e também produziu uma nova visão de TI dentro da Rede D’Or, com o estabelecimento de um roadmap para os próximos anos e como esse processo impacta diretamente em pessoas”, diz.

Com 90% dessa estrutura finalizada, a célula de business partner se destaca na equipe, uma vez que tem como principal característica a interlocução de TI com as outras áreas de negócio da empresa. “A comunicação com TI se dava de uma forma muito reativa, em nível muito operacional e pouco estratégica, e hoje a gente pode discutir como TI pode agregar maior valor ao negócio”, pontua.

O TI corporativo – agrupado pela célula de business partner, projetos de TI, de arquitetura e governança e compliance tem cerca de 50 funcionários, e o restante dos colaboradores atua na área de TI operacional.

O CIO explica que a primeira etapa de transformação está praticamente encerrada, e que daqui em diante a área deve atuar de maneira mais estruturada para verificar como potencializar o crescimento do negócio. “Agora que já arrumamos a casa, vamos iniciar o caminho para um outro patamar, mais estratégico, com questões sobre como trazer inovação tecnológica como diferencial competitivo, melhorar a qualidade e a experiência do paciente em nossas unidades e elevar ainda mais o nível de segurança da informação dentro da nossa organização. O enfoque passa a ser outro, garantindo que o básico continuará funcionando com qualidade”, finaliza. ■



# Por um programa de concessões sem jabuticabas

Para atrair liquidez internacional, é importante que o Governo Federal altere a forma de estruturar e licitar concessões e parcerias público-privadas no Brasil

Para sócio da KPMG, Brasil está numa competição com muitos outros países para atração de capital internacional. Portanto, ou reduz seus problemas ou perde mais uma vez a oportunidade de ser visto como um importante mercado de infraestrutura para os grandes players mundiais

O Governo Federal anunciou o tão esperado novo programa de concessões. Um dos objetivos é dinamizar a economia nacional, severamente afetada pelo conjunto de eventos que impactou diretamente o setor da construção e infraestrutura. Outro propósito é mitigar a falta de investimento público acumulado, que posiciona mal o Brasil nos rankings de stock e qualidade das suas infraestruturas.

O anúncio acontece em um momento delicado da economia. O ajuste fiscal impede a adoção de medidas que poderiam ajudar a trazer mais segurança ao investidor e coloca pressão adicional ao Banco

Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES), que não pode continuar a ser o principal, para não dizer quase único, financiador de grandes projetos de estradas, ferrovias, usinas hidrelétricas e aeroportos, dentre outros. Porém, a pressão para que o novo programa de concessões se concretize é muito grande. O Governo Federal está competindo com outras nações na região para captar parceiros internacionais. O Brasil precisa dessa liquidez no seu processo de ajuste e de uma nova concorrência nesses projetos, diminuindo a dependência do mercado de players domésticos, alguns deles afetados pelos efeitos da Operação Lava Jato e pelo reduzido crescimento da economia. A verdade é que o País parte

atrás de seus vizinhos nessa corrida, pois o modelo de concessão brasileiro está repleto de jabuticabas, que reduzem o apetite de novos entrantes. Entretanto, ainda é possível ganhar a corrida. Como?

**Melhorando a atratividade do programa de concessões brasileiro** - Não é a primeira vez que o governo anuncia um novo programa de concessões. Contudo, é importante que cumpra o que acabou de anunciar, pois não há mais espaços para descumprimento de planos e promessas. Executar o projeto agregará confiança e o colocará no topo das prioridades políticas. É isso que o parceiro internacional procura: credibilidade,

O modelo licitatório também precisa ser aperfeiçoado, aproximando-se das melhores práticas internacionais, já seguidas por outros países latino-americanos. Uma proposta só baseada no preço, definido na modalidade de pregão, não é necessariamente a melhor. Mais uma vez, o foco do setor público deve ser o valor econômico para a sociedade, e isso deve se refletir na forma de contratar.

#### **Melhorando o modelo de financiamento dos projetos** - O

contexto atual de financiamento dos empreendimentos está longe de ser o melhor. O BNDES é pressionado a financiar projetos de infraestrutura em condições preferenciais, sem uma alocação correta de riscos, por deficiente estruturação inicial da concessão. Naturalmente, o banco procura garantias com quem as pode dar: o setor privado. Entretanto, há um limite para garantias privadas, e só a sua necessidade afasta os parceiros internacionais.

Melhorar a estruturação da concessão e sua alocação de riscos certamente ajudará o BNDES a financiar com base no risco do projeto, facilitando também a entrada de outros players no mercado. Com o anúncio do novo programa de concessões, o Governo Federal reconheceu que a solução não pode ser sempre o banco de fomento brasileiro. Mas agora é preciso criar incentivos ou instrumentos de garantia que atraiam outras modalidades de financiamento.

Os instrumentos de garantia devem ser do próprio contrato de concessão, ou parceria público-privada (PPP) ou acessórios que tragam conforto a outros financiadores privados. Peru e Chile fizeram isso muito bem. Hoje, o seu mercado de Project Finance é essencialmente privado. Existem formas de estruturar essas garantias sem afetar o ajuste fiscal em curso, dada a contingência das mesmas. Isso também significa adotar as melhores práticas para temas como resolução de litígios contratuais, reposição de equilíbrio financeiro, força maior ou consequências do término antecipado dos contratos. Aqui não é preciso inventar a roda – outros países bem-sucedidos

na implementação de programas de concessão já o fizeram.

**Tendo um setor público mais forte, mais capacitado para contratar projetos de infraestrutura** - Outra jabuticaba do mercado de infraestrutura brasileiro é a multiplicidade de agências públicas envolvidas no processo licitatório de uma concessão. Tal fator precisa ser revisto, pois desresponsabiliza quem tem efetivamente de implementar o programa de concessões.

Precisamos de um setor público forte, com capacidade de entregar um programa de concessões e PPPs que agreguem valor à economia. Isso só é possível definindo responsabilidades e redefinindo papéis, separando bem a função executiva do papel de regulação, que deve ser totalmente independente. A participação governamental nos projetos deve ser apoiada por consultores experientes, conhecedores das melhores práticas internacionais e capazes de contribuir para a capacitação dos agentes públicos, elemento essencial de qualquer programa.

O desafio que o Governo Federal tem nas mãos não é fácil, mas a margem de erro é mínima. Desta vez, o programa de concessões tem de ser diferente, factível e ter credibilidade, para atrair novos players. Não pode ser apenas para inglês ver, mas para britânicos, norte-americanos, chineses, japoneses, alemães e investidores do mundo todo conhecerem, acreditarem e participarem. Só assim o Brasil poderá vencer a corrida por atração de capitais internacionais, tão necessários na presente conjuntura de nossa economia. ■

cumprimento de prazos e compromisso político de longo período.

Melhorar a atratividade significa, também, eliminar algumas das jabuticabas que esses projetos têm e que não são entendidas pelos parceiros internacionais. Precisa haver mais estudos prévios à licitação que aprimorem a alocação de riscos, seguindo as melhores práticas internacionais. O foco do decisor político tem de ser o output gerado pela concessão e o encargo para a sociedade, e não qual a rentabilidade que o privado exige nesses projetos – que é apenas uma variável da equação que se mitiga, assegurando concorrência ao processo.



Acervo KPMG

**Fernando Faria,**  
**Partner, Deal Advisory –**  
**Infrastructure da KPMG**



Embora diferentes em seus desejos e expectativas profissionais, jovens talentos têm em comum a valorização por ambientes mais colaborativos e a identificação por lideranças que pactuem com seus valores

# Expectativa *acelerada*

Os jovens são intuitivos, flexíveis e engajados quando motivados em seus trabalhos, mas querem em troca resultados rápidos. Especialistas em Recursos Humanos comentam as características e os desafios das novas gerações

---

**H**á quase uma década, os conflitos entre múltiplas gerações eram bastante comuns nas empresas, e foi necessário certo esforço, de gestores e equipes de Recursos Humanos, para que novatos no mercado corporativo e funcionários mais experientes aprendessem uns com os outros, tirando proveito do que cada geração pudesse oferecer de melhor em benefício da empresa. Superada essa fase crítica, outro dilema começou a surgir para as companhias que investem pesado na profissionalização dos jovens: como reter os novos talentos diante de tantas ofertas e novidades no mercado?

Patrícia Molino, sócia responsável pela área de Consultoria Gerencial em People & Change da KPMG no Brasil, observa que um dos pontos cruciais para uma resposta a essa questão é a criação de um ambiente em que o trabalho se insira num processo quase lúdico, divertido, de comprometimento, aprendizagem e colaboração. “Esses aspectos são fundamentais para a retenção de talentos, e é onde a maioria das empresas tem falhado”, diz.

Sua percepção é de que objetivos de longo prazo ou de espera de recompensa profissional em um futuro pouco distante não são importantes para os jovens que começam a ingressar no mercado de trabalho. “Aquele antigo conceito de se trabalhar por décadas em troca de uma aposentadoria não funciona mais. Se, para uma geração anterior, era muito importante aonde chegar, hoje a qualidade dessa viagem e a alegria no percurso são primordiais para o jovem”, compara.

De acordo com Patrícia, se a empresa

conseguir assegurar um nível de atenção desses jovens e propuser o trabalho de forma interessante, terá como contrapartida funcionários comprometidos, engajados, realizadores e flexíveis. Mas sabe-se que o mundo corporativo é forjado também em caminhos tortuosos, com situações de competitividade que muitas vezes exigem dedicação extrema e que não são prazerosas o tempo todo. Há resiliência na nova geração para enfrentar esses momentos?

A sócia da KPMG comenta que, justamente por esses fatores, a transparência é primordial para alinhar a oferta da empresa em relação à expectativa do jovem. “Em outras gerações, com jovens que chegavam com pouca experiência profissional, era preciso encantá-los, mostrando todos os aspectos positivos para que a oferta de trabalho lhes parecesse interessante, porque eles sabiam que a vida é dura e que haveria dias difíceis. Já esta geração precisa de uma sinceridade na outra ponta, de alguém que lhes conte o quanto vai ser difícil, o que acontece quando uma atividade não dá certo, que haverá dias chatos”, diz. “É preciso fazer um pacto com os jovens para saber se de fato estão dispostos a ter dias difíceis também, sabendo que depois haverá compensações. Essa sinceridade é fundamental”, completa.

Para Cristina Bonini, diretora de Recursos Humanos da KPMG no Brasil, além desse alinhamento apontado por Patrícia, a forma como as pessoas se relacionam no ambiente de trabalho, especialmente a liderança, influencia o jovem na tomada de decisão entre ficar ou não na companhia. “Cada vez mais vemos que as pessoas trabalham para

(e com) as pessoas, e não com a marca da organização. Essa é uma grande mudança”, comenta.

### Competências interpessoais

Apesar dessa tendência comum, de velocidade de expectativas na carreira, especialistas no setor ressaltam que é um erro generalizar o que o jovem deseja. Todos esperam crescer, se desenvolver, mas cada um com seu propósito, e suas diversas percepções sobre o que é bom ou ruim para eles e o que desejam para a carreira.

Por isso, Cristina Bonini explica que, quando se observa um novo talento, elementos como sua formação, capacidade de raciocínio, comunicação, e as conexões que esse candidato faz, buscando soluções para problemas, são muito valorizados.

Nesse quesito, as competências interpessoais também podem fazer toda a diferença em uma contratação. Para Patrícia Molino, o primeiro ponto a observar é a integridade do candidato. “Isso porque desenvolver a integridade é quase impossível. Então, o primeiro passo é assegurar que estamos falando de alguém que entende o que é aceitável ou não”, diz. Um segundo nível de competências englobaria aspectos como respeito pelo outro, proatividade, entendimento das relações de causa e consequência, deveres e empatia. “É preciso também uma fome de conhecimento, de entendimento, de envolvimento e ação. Por isso, um terceiro ponto de avaliação seria a curiosidade, o desejo e a disponibilidade de colocar a sua energia no trabalho, de aprender, de contribuir e de colaborar com sua equipe”, finaliza. ■



# O que desejam os jovens talentos

KPMG pesquisa as perspectivas de carreira de estudantes e recém-formados durante competição mundial



Arquivo KPMG

**Os participantes brasileiros Olívia Boschini, Fernanda Santana, Luís Guilherme Segretti e Vitor Fortunato durante a edição de 2014 do KPMG International Case Competition**

Além das atividades comuns de recrutamento e seleção de experientes profissionais no mercado, a KPMG no Brasil promove programas de trainee, com a contratação média de 500 jovens em início de carreira por ano. Para Carolina Vieira Coelho, gerente de Recursos Humanos da KPMG no Brasil, esse é um modelo que funciona muito bem na empresa, que tem uma vocação para o desenvolvimento de pessoas. Essa ação é tão forte dentro da companhia que, anualmente, a KPMG Global promove o KICC, um dos programas mais valorizados pelos jovens talentos. A sigla significa KPMG International Case Competition e envolve estudantes universitários e de pós-graduação em torno do desafio de analisar, planejar, tomar decisões e apresentar as melhores soluções para um case real desenvolvido e avaliado pelos sócios da KPMG de cada unidade mundial. O programa já existe há dez anos com a participação de 24 a 30 países. Este será o quinto ano de participação do Brasil.

“O participante tem não só a oportunidade de viajar e competir, como também de ser contratado para nossa área de advisory”, explica Carolina.

A etapa final de 2014 foi realizada no Brasil, com a participação de equipes classificadas de 24 países, cada uma com quatro estudantes e um representante, sponsor ou coach, para acompanhá-los nessa atividade que durou cinco dias. A KPMG no Brasil aproveitou essa oportunidade para realizar uma pesquisa que lhe permitisse entender mais sobre as perspectivas de carreira desses jovens e o que eles buscam nas organizações para uma tomada de decisão. “O intuito dessa pesquisa foi buscar informações que nos permitissem desenhar estrategicamente a melhor vertente para o processo seletivo com valores que fazem sentido ao perfil

que buscamos nos participantes do KICC para nossa organização”, conclui.

Os pesquisadores conversaram com todos os participantes da competição sobre suas perspectivas para o futuro, possíveis impactos da instabilidade econômica mundial no mercado de trabalho, importância do networking para suas carreiras, setores mais atraentes e os fatores que os levam a escolher uma empresa para trabalhar.

Em paralelo, a KPMG Internacional realizou uma pesquisa com mais de 300 estudantes de diversos cursos voltados para a área de negócios das principais universidades e escolas de 27 países, além de uma parceria com participantes do KICC. Os resultados foram bastante convergentes. Compare:



## KPMG no Brasil Os jovens:

- Aspiram a uma carreira internacional com alta mobilidade e elegem o Brasil como o mais atraente entre os emergentes
- Pretendem enfatizar os estudos para conquistar uma boa posição no mercado
- Têm interesse majoritário pela área de Finanças
- Veem-se como agentes de mudança social e esperam que as empresas estejam a seu lado
- Tendem ao otimismo em sua visão do mundo para os próximos 20 anos
- Escolhem a empresa para trabalhar pelas oportunidades de desenvolvimento que ela proporciona



## KPMG Internacional Os jovens:

- Disseram estar preparados para deslocar-se de um país para o outro em busca do trabalho certo
- Receiam que outra crise econômica mundial impacte suas perspectivas de carreira
- Esperam que o trabalho realizado por eles impulse uma mudança positiva e sustentável na sociedade
- Têm como profissões preferidas, na área de negócios, a financeira e a de serviços profissionais
- São analíticos e não têm receio de mudar de empresa para encontrar a oportunidade certa
- Só a minoria considera a probabilidade de trabalhar em uma empresa durante toda a sua carreira