

The logo consists of an orange hexagon with the text 'TMF LABS' in white, bold, sans-serif font. The background of the entire page is a vibrant, colorful mosaic of small, irregular tiles in shades of red, orange, yellow, and blue, creating a tunnel-like perspective that converges towards a central point.

**TMF**  
LABS

**O paradoxo da expansão:**  
o risco na gestão de  
entidades para multinacionais

The logo features the text 'TMF GROUP' in white, bold, sans-serif font, centered within a solid red square.

**TMF**  
GROUP

Gerenciar uma organização global nunca foi tão desafiador. Na última década, as organizações multinacionais expandiram para novos mercados, lidaram com ambientes regulatórios em constante evolução e realizaram fusões e aquisições estratégicas em um ritmo sem precedentes. Embora essas mudanças impulsionem o crescimento, também dão origem a estruturas de entidades cada vez mais complexas – conjuntos de subsidiárias, filiais e entidades jurídicas que abrangem dezenas ou até mesmo centenas de jurisdições.

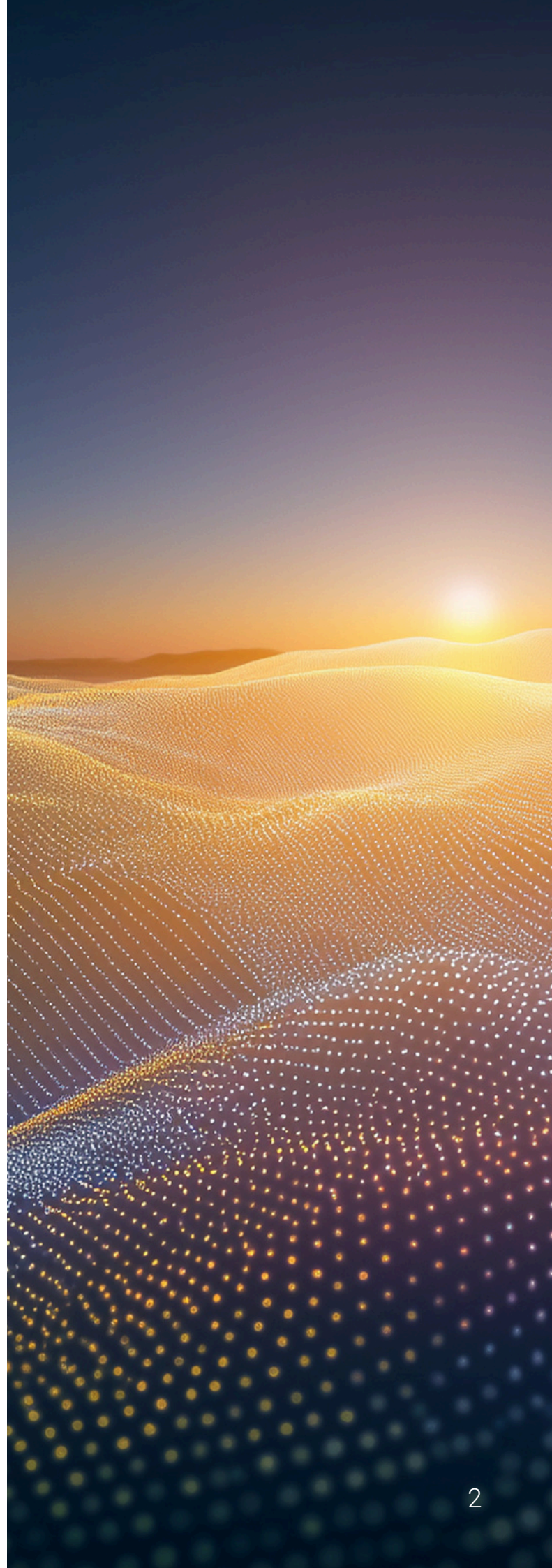
O contexto geopolítico dos últimos anos aumentou o desafio para os líderes empresariais durante o processo de avaliação de onde se estabelecer e operar, para alcançar novos clientes ou ampliar a base de clientes atual. Em alguns casos, estabelecer-se em novos locais – as chamadas “economias conectoras” – tornou-se uma estratégia de diversificação necessária para tornar as cadeias de abastecimento mais resilientes.

## O custo oculto do crescimento

A eficácia da expansão é frequentemente avaliada por meio de seu impacto na receita, na cobertura geográfica ou na participação de mercado. Menos atenção é dada ao peso administrativo desse crescimento; é preciso reconhecer que a expansão global inevitavelmente leva à expansão de entidades jurídicas e ao inchaço administrativo que isso acarreta.

Muitas organizações já sofrem com a "proliferação de entidades" (entity sprawl) – estruturas jurídicas herdadas por meio de operações de M&A, expansão de legados, reestruturações ou estratégias fiscais que não são mais relevantes. A maioria das organizações possui entidades inativas, que exigem algum esforço de manutenção – ainda que mínimo – para pouco ou nenhum retorno.

Essas contribuições para a carga administrativa geral – uma forma de complexidade –, se não forem ativamente medidas, monitoradas e gerenciadas, podem expor as organizações a ineficiências operacionais, limitações estratégicas e riscos de compliance.





## Desconstruindo a complexidade: uma abordagem de dois eixos

Muitas organizações não possuem uma maneira sistemática de medir, comparar e, em última análise, reduzir a complexidade de suas entidades globais.

Para preencher essa lacuna, a TMF Labs – uma equipe de cientistas de dados incumbida de extrair insights de nossos dados – realizou uma análise da presença global de organizações multinacionais.

A abordagem orientada por dados da Labs para quantificar essa carga geral identifica que a complexidade é impulsionada por duas forças:

### 1. Complexidade administrativa

O volume de trabalho. Simplificando, a quantidade de entidades jurídicas dentro da estrutura de uma organização.

O número de entidades serve como um indicador útil da complexidade administrativa; um volume maior de estruturas jurídicas significa mais reuniões de diretoria, mais balanços financeiros, mais pontos de dados para coletar, monitorar, manter e enviar.

Uma organização com 500 entidades certamente terá uma carga administrativa maior do que uma com 50 – antes mesmo de considerar os tipos de entidade ou onde elas estão domiciliadas. Esse volume maior de obrigações contínuas exige tempo e recursos e deve ser gerenciado em compliance com as normas e regulamentações locais.

### 2. Complexidade regulatória

A carga imposta pela localização dessas entidades. Não se trata apenas de quantas jurisdições diferentes uma organização opera, mas também da complexidade apresentada por estas jurisdições. Gerenciar 10 entidades em um local com pouca regulamentação (por exemplo, o estado de Delaware, Ilhas Virgens Britânicas) é fundamentalmente diferente de gerenciar o mesmo número de entidades em um ambiente corporativo altamente regulamentado ou volátil.

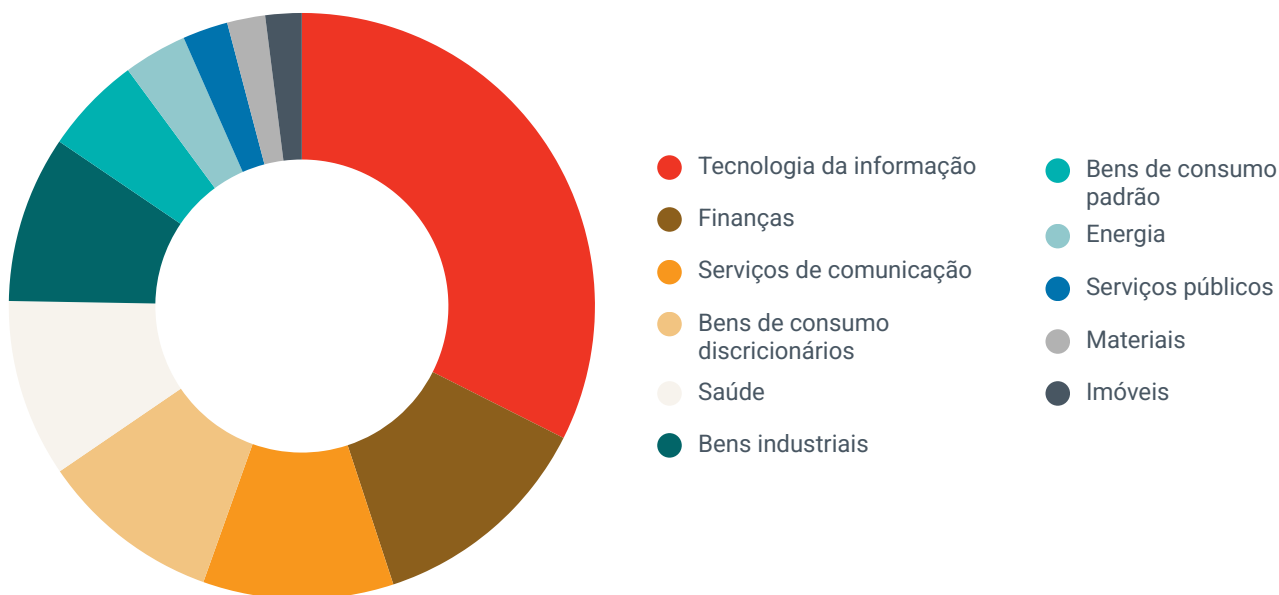
Temos uma medida proprietária de complexidade por país: o Índice Global de Complexidade Corporativa (Global Business Complexity Index – GBCI). O índice é compilado adotando uma combinação de dados ponderados estatisticamente e pesquisa qualitativa de nossos experts locais em cada jurisdição, com análise focada em três áreas principais da administração de empresas: contabilidade e impostos, RH e folha de pagamento e gestão de entidades.

Adotando um subconjunto de nossos dados do GBCI, podemos atribuir uma pontuação para a complexidade da gestão de entidades a cada jurisdição.

## Mapeando a complexidade e comparando dados para identificar riscos

Não é impossível gerenciar o que não se mede. Usando nossa estrutura de complexidade, analisamos a presença global e os dados das entidades jurídicas das empresas do S&P 500 para explorar os dados mais a fundo.

### Detalhamento por setor

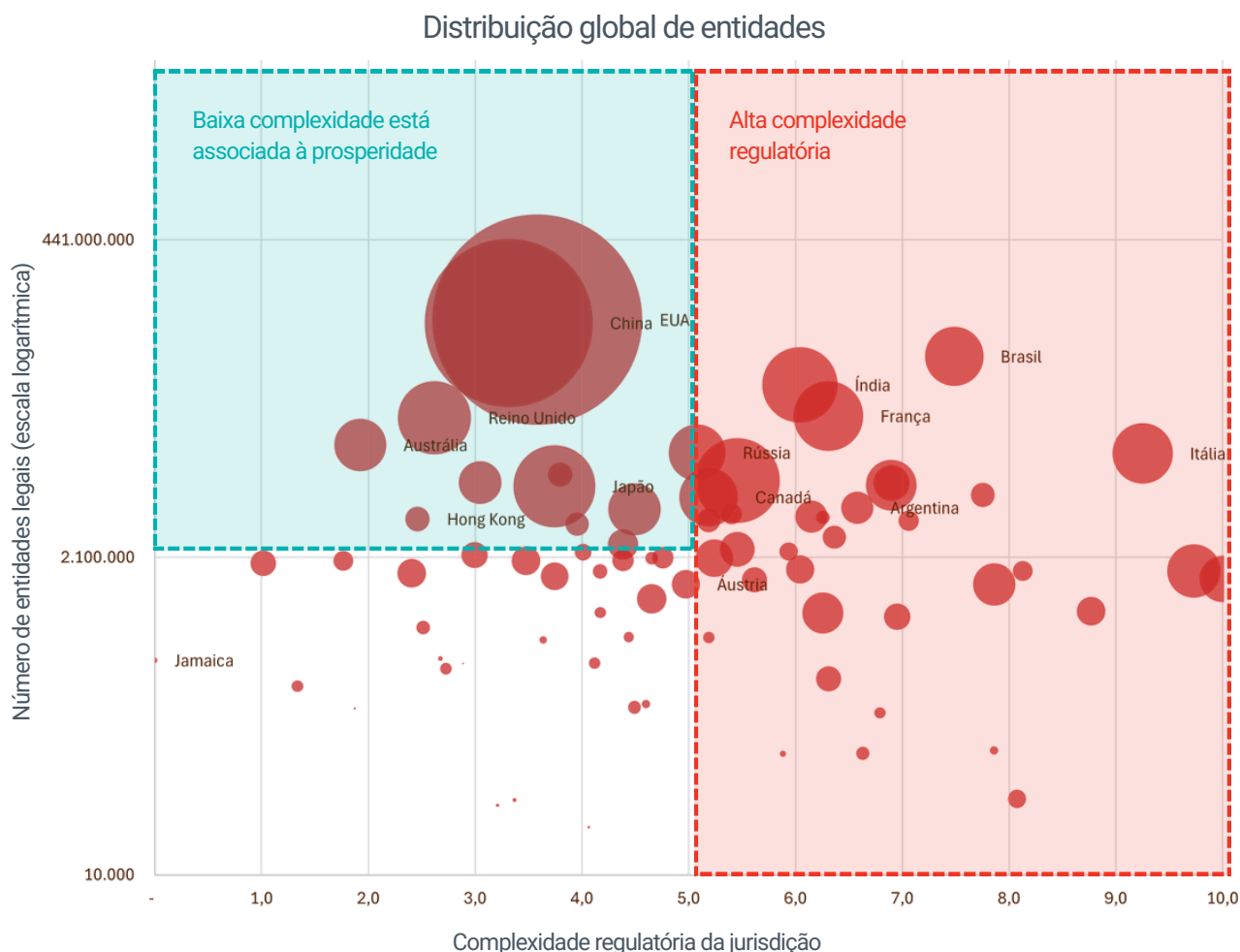


### Características

Número de componentes	503
Capitalização total de mercado dos componentes (em milhões de dólares)	
Maior capitalização de mercado	4.318.800,00
Menor capitalização de mercado	5.548,41
Média de capitalização de mercado	121.493,43
Mediana de capitalização de mercado	37.900,34
Participação de cada componente com maior capitalização (%)	74
Participação dos 10 principais componentes (%)	39,7

Ao analisar a distribuição de entidades para todas as empresas, observamos que existem vários países com baixa complexidade e alta densidade. Esses são hubs preferenciais – ambientes favoráveis aos negócios onde as empresas agrupam holdings, entidades regionais ou sedes (como, por exemplo, Reino Unido, Hong Kong, RAE, EUA).

Também observamos que certos mercados atraem muitas entidades, apesar das elevadas exigências de compliance. Isso provavelmente decorre do tamanho do mercado, questões relacionadas à cadeia de abastecimento ou a requerimentos locais de constituição de entidades (como, por exemplo, Brasil e Índia).



Complexidade significa coisas diferentes em cada setor. Setores altamente regulamentados – como serviços financeiros, ciências da vida ou energia – tendem a operar em jurisdições com maiores exigências de compliance. Enquanto isso, setores como tecnologia ou bens de consumo podem se expandir rapidamente para novos mercados, criando alta complexidade administrativa mesmo quando a complexidade regulatória é moderada.

## O valor está concentrado, a complexidade não

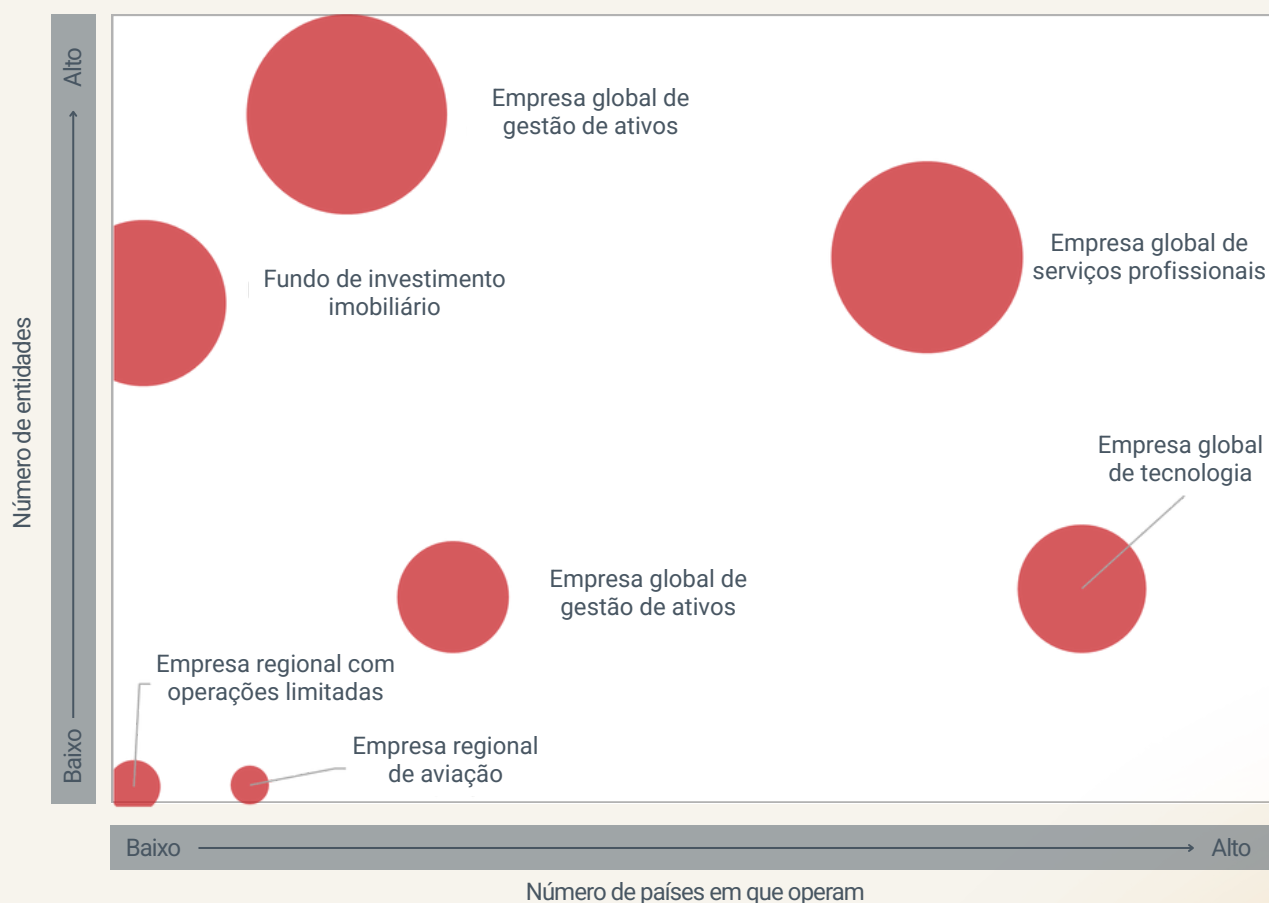
O que podemos aprender com isso? Em primeiro lugar, quantificar essa pressão e entender sua posição em relação aos seus pares é um passo importante para identificar a exposição potencial ao risco.

O benchmarking pode destacar se uma organização apresenta uma complexidade desproporcional em relação ao seu tamanho e oferece a oportunidade de identificar pontos críticos. Pode apontar onde é preciso simplificar as estruturas e pode servir como um movimento em direção a uma melhor governança.

E uma boa governança é essencial quando consideramos o perfil típico de uma multinacional, conforme revelado pela análise das empresas do S&P 500.

Observamos que as organizações tendem a ter um conjunto de países em locais de baixa complexidade, muitas vezes incluindo suas sedes, representando grande parte da envergadura da organização.

Perfis típicos de diferentes tipos de empresas



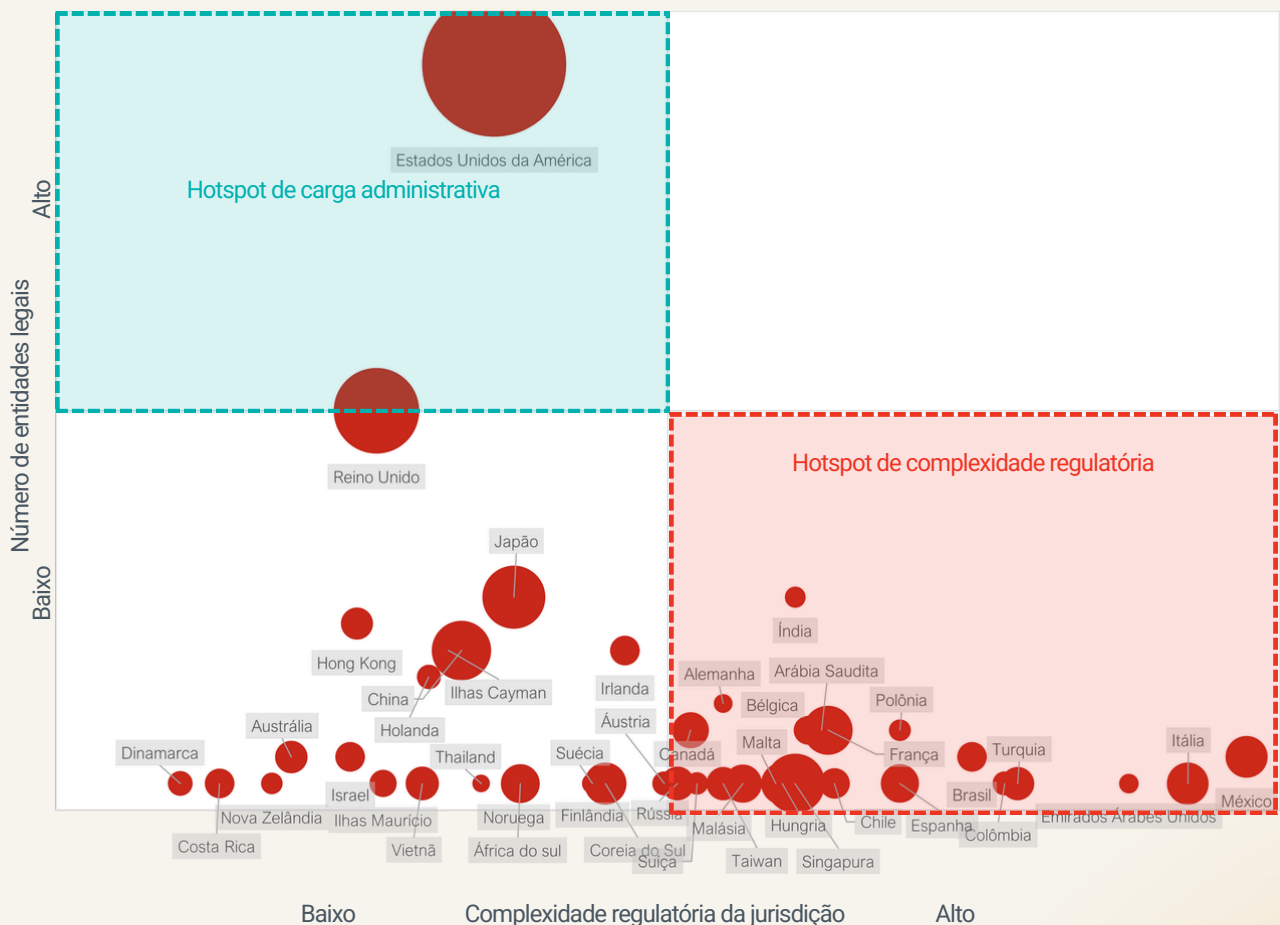
Mais problemático é o complexo de cauda longa de localidades, onde a escala é baixa e a complexidade é alta. Nesta situação, a supervisão pode se tornar fragmentada e, devido à baixa escala, há falta de expertise específica nestes locais onde ela é mais necessária.

Considere que uma equipe jurídica ou de secretariado corporativo lida com o compliance na sede ou na sede regional; no entanto, não existe esta equipe, ou talvez nem mesmo um profissional encarregado destas funções, em uma localidade com baixo número de funcionários e regras de compliance complexas.

Com as sedes normalmente em locais de baixa complexidade e baixa carga, os responsáveis pelo compliance global na matriz podem subestimar a carga em localidades de pequena escala, onde as obrigações de compliance são maiores do que aquelas às quais estão regularmente expostos. As barreiras linguísticas podem agravar esse problema, uma vez que certas localidades exigem registros e fornecem orientações no idioma local.

A conclusão é que, à medida que as empresas crescem ou a dívida estrutural se acumula, mesmo uma pequena presença em mercados complexos pode gerar um risco e um custo de compliance desproporcionais.

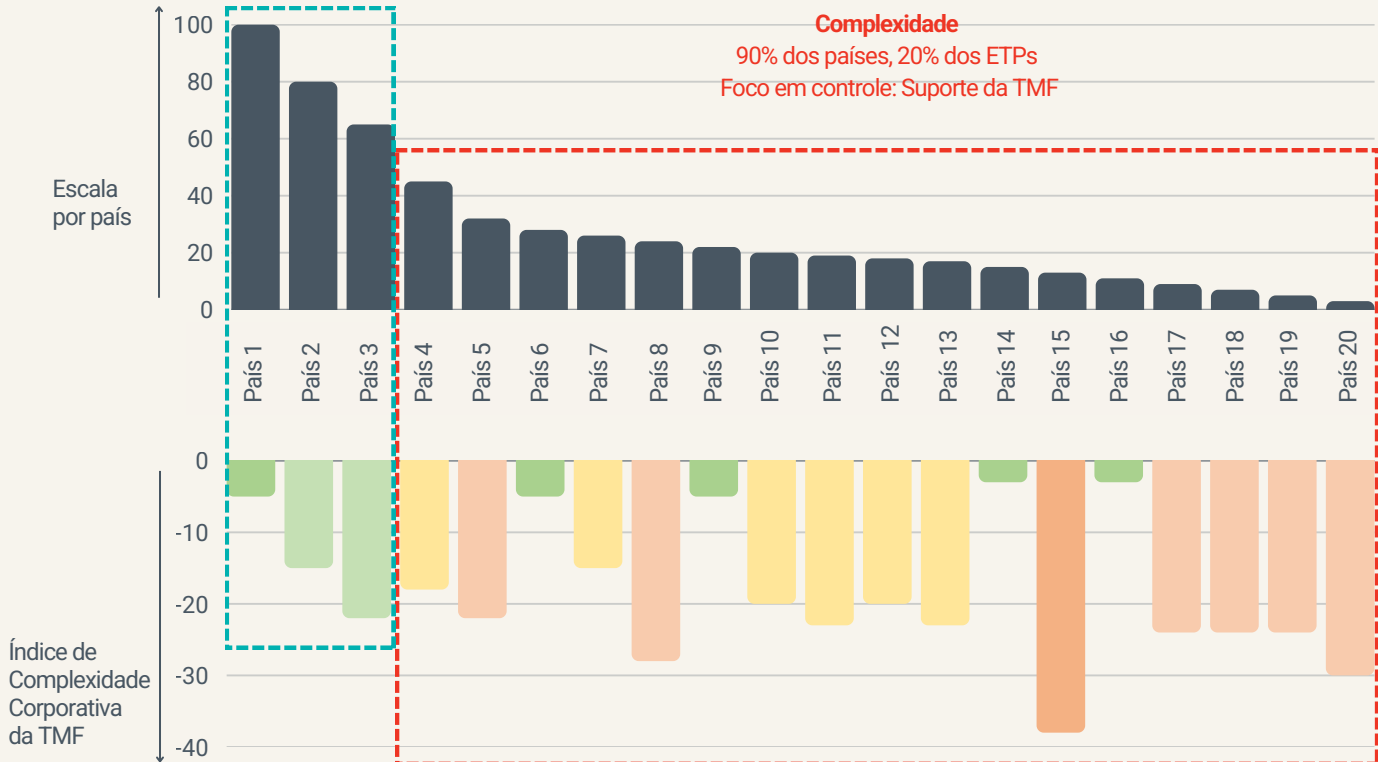
### Complexidade regulatória versus complexidade administrativa: Multinacional com sede nos EUA



**Estrutura essencial**

80% dos ETPs, 10% dos países

Foco em custos: Faça você mesmo (DIY) ou Terceirização de Processos de Negócios (BPO)



Mais países levam a uma maior complexidade regulatória;  
mais entidades levam a uma maior complexidade administrativa



## Os riscos da má gestão de entidades

A incapacidade de gerir esta complexidade de maneira eficaz pode expor as organizações a riscos de diversas formas.

Existe o risco de compliance; o não cumprimento de prazos, registros imprecisos ou declarações incorretas podem levar a penas financeiras, exposição da responsabilização dos administradores ou outras formas de sanção. As atividades comerciais podem ser interrompidas em determinadas situações se o acesso aos portais de compliance for suspenso ou se as licenças forem revogadas.

Estruturas complexas com entidades inativas também podem representar um **risco estratégico**, limitando a capacidade de uma organização de implementar mudanças, como reestruturações ou reorganizações, e reduzindo a agilidade na execução de integrações de M&A ou desinvestimentos.

Por fim, há o **risco reputacional** proveniente do baixo compliance a nível local. Se considerarmos o compliance e a governança em torno da gestão de entidades como uma forma de medir a saúde organizacional, as falhas devido a negligência ou supervisão são indicadores de que algo não está bem.

Tais complicações podem desgastar a confiança dos investidores, prejudicar a marca e, em casos extremos, afetar o valuation da empresa. Em setores altamente regulamentados, a perda reputacional pode ser especialmente prejudicial – e provavelmente atrairá maior atenção por parte dos órgãos reguladores.

## Compliance em primeiro lugar: health check da entidade

Atendemos uma grande variedade de organizações: empresas, instituições financeiras, gestores de ativos, investidores de private equity e do mercado imobiliário e family offices. Conhecemos os desafios da gestão de estruturas corporativas, a importância do cumprimento das exigências locais e as crescentes demandas por governança e transparência.

De maneira geral, um bom ponto de partida para muitos clientes é o nosso serviço de health check: avaliações abrangentes para analisar e, em seguida, aprimorar o status de compliance legal de suas entidades jurídicas.

Com foco em minimizar riscos e assegurar operações globais impecáveis, cada health check sobre compliance e lacunas proporciona tranquilidade, oferecendo suporte de compliance local para as entidades jurídicas do cliente. Nossos experts realizam análises aprofundadas de registros públicos e legais, bem como de documentação interna, para identificar quaisquer problemas potenciais antes que eles prejudiquem os negócios do cliente.

## Soluções para reduzir a fragmentação e consolidar a supervisão

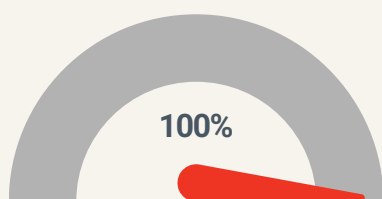
Felizmente, além de ser algo mensurável, a complexidade das entidades também pode ser abordada. Uma combinação de governança, tecnologia, suporte especializado e monitoramento contínuo pode reduzir significativamente os riscos e aumentar a eficiência.

Após revisar todas as entidades e estabelecer uma presença global, os índices de complexidade podem ser calculados e um benchmarking realizado. Se a organização apresentar uma complexidade desproporcional em relação ao seu tamanho, isso pode representar uma oportunidade para racionalizar as entidades e simplificar as estruturas, mantendo a abrangência e a agilidade com a menor complexidade possível.

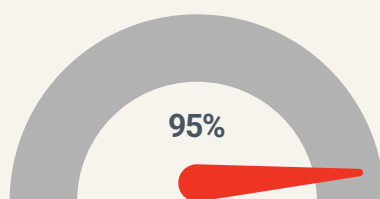
Se ainda não estiver em vigor, uma estrutura robusta de governança é fundamental; ela precisa fornecer clareza sobre quem é o responsável pela governança das entidades em toda a organização. Em seguida, é preciso decidir como as responsabilidades serão divididas entre as equipes locais, a área de compliance global e as funções corporativas centrais.

### Análise comparativa da complexidade de gestão global de entidades de uma instituição financeira

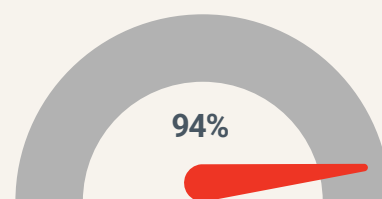
Percentil de **complexidade regulatória** de uma empresa no setor de saúde



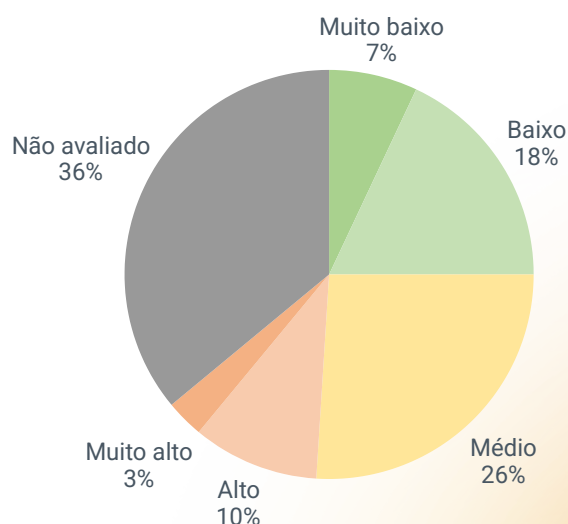
Percentil de **complexidade administrativa** de uma empresa no setor de saúde



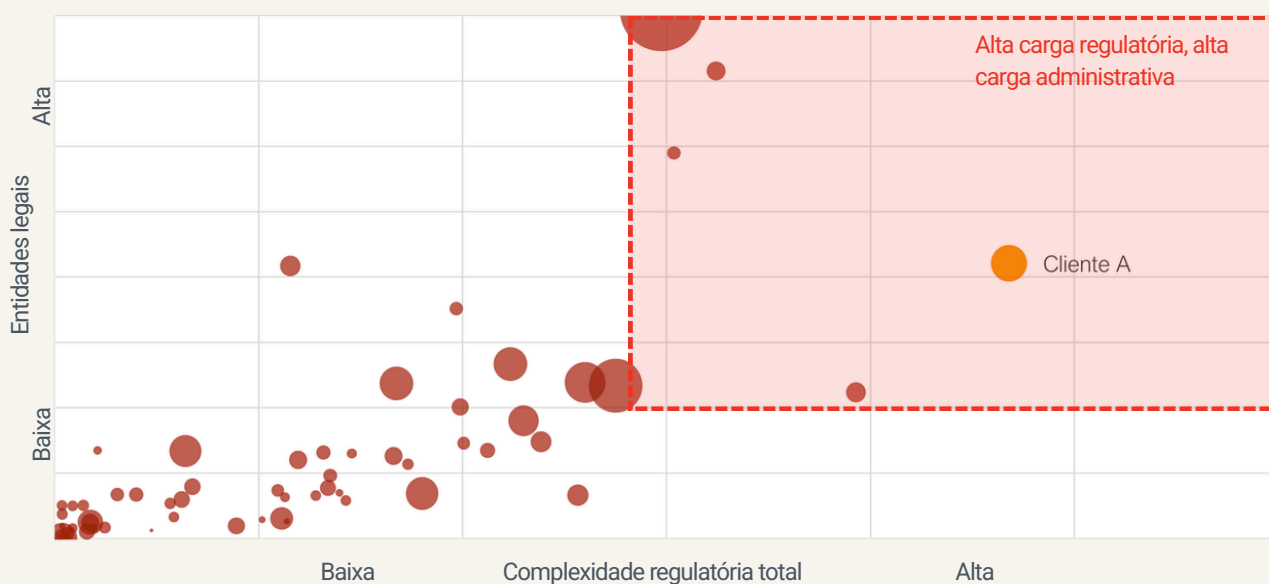
Percentil de **receita** de uma empresa no setor de saúde



### Distribuição da complexidade por jurisdição



## Análise Comparativa com Empresas do S&P no Setor de Serviços Financeiros



- O Cliente A opera em 94 países em todo o mundo; três países (México, Itália e Indonésia) são classificados na categoria de complexidade regulatória muito alta.
- O Cliente A está classificado no 100º percentil em termos de complexidade regulatória e no 95º percentil em termos de carga administrativa, em comparação com as empresas de serviços financeiros do S&P 500, o que o coloca em uma posição estruturalmente mais arriscada.
- Recomenda-se uma análise mais aprofundada para identificar pontos críticos de regulamentação e otimizar as perspectivas da entidade.

Muitas organizações terceirizam essas responsabilidades para provedores de serviços: por tarefa, por local ou ambos. Essa é uma excelente solução, especialmente em locais onde a organização não possui a escala ou a expertise específica para lidar com segurança com o compliance da entidade local.

No entanto, a terceirização para diferentes provedores pode criar seus próprios desafios, por meio de processos e relatórios inconsistentes, além da persistência de problemas de supervisão global, o que pode gerar mais riscos ao tentar eliminá-los. A racionalização de fornecedores é necessária para garantir qualidade, consistência e agilidade ou, melhor ainda, empreender um esforço de consolidação.

Um dos principais atrativos da consolidação é a oportunidade de aprimorar a gestão e o controle, garantindo que os recursos sejam alocados com eficiência e que os riscos de fornecedores terceirizados sejam minimizados. A terceirização de processos corporativos essenciais para um único provedor melhora a continuidade dos negócios e oferece vantagens práticas em áreas fundamentais.

É isso que oferecemos aos nossos clientes: controle único e global que se transforma em uma parceria estratégica.

## Um roteiro prático: do reativo ao proativo

**1. Avaliação:** conduza uma revisão completa da presença global da sua entidade e dos seus índices de complexidade

**2. Benchmark:** compare os resultados com os de outras empresas do mesmo setor para entender a posição relativa

**3. Racionalização:** identifique entidades que podem ser fundidas, extintas ou simplificadas

**4. Padronização:** implemente políticas e controles de governança global

**5. Automatização:** implemente soluções tecnológicas para otimizar fluxos de trabalho e gerenciamento de dados

**6. Monitoramento:** estabeleça reportes contínuos, acompanhamento regulatório e reavaliação periódica da complexidade

### Exemplo de cliente: gestão fragmentada de entidades em 80 países



## Obrigações contínuas e a vantagem da adoção de IA

Assim como as métricas financeiras são monitoradas regularmente, as métricas de presença e complexidade da entidade devem ser revisadas periodicamente.

A reavaliação regular do volume, distribuição, localização e complexidade das entidades não deve ser um exercício pontual. Estabelecer um ciclo de revisão ajudará a manter uma estrutura corporativa ideal e evitar que a dívida estrutural volte a se acumular.

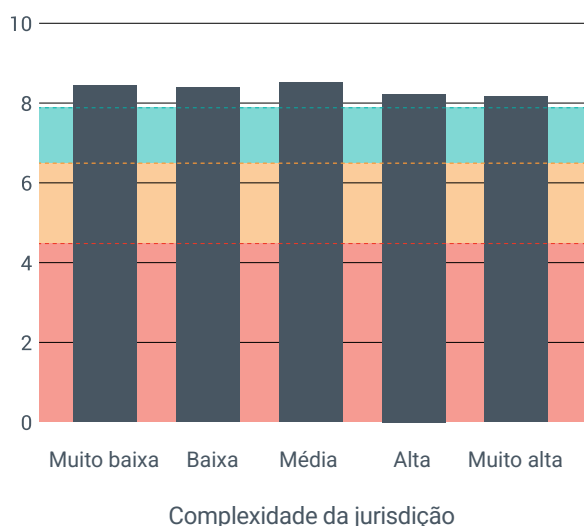
Organizações que são referência implementam estruturas de políticas globais com processos padronizados para constituições, dissoluções, alterações de diretores, manutenção de registros e supervisão de compliance. A responsabilidade clara reduz a variabilidade e garante que nada passe despercebido, para que você tenha uma visão geral clara sobre suas obrigações contínuas.

Um aspecto importante da gestão de entidades é permanecer atualizado sobre suas obrigações em cada jurisdição. Exploramos o poder da inteligência artificial, aliada aos nossos experts locais, para manter nossos clientes atualizados sobre o ambiente regulatório em constante mudança.

Agentes de IA rastreiam e resumem as mudanças legislativas e regulatórias publicadas por fontes oficiais em todo o mundo; nossos experts locais atuam como o "elo humano" para revisar essas atualizações e transmiti-las aos colaboradores e clientes.

## De fardo a ativo estratégico

**A satisfação do cliente (CSAT) reflete como absorvemos a complexidade**  
Satisfação do cliente de acordo com a complexidade da jurisdição



Gerenciar a complexidade de uma entidade exige a compreensão de que ela vai além de ser apenas uma responsabilidade da área administrativa: como um indicador sobre a saúde organizacional, é estrategicamente importante.

A complexidade, pelo menos para grandes empresas multinacionais, é fácil de lidar. Ela surge de regras conhecidas. Essas regras mudam lentamente, e os países no topo e na base do nosso índice de complexidade permanecem praticamente os mesmos, ano após ano.

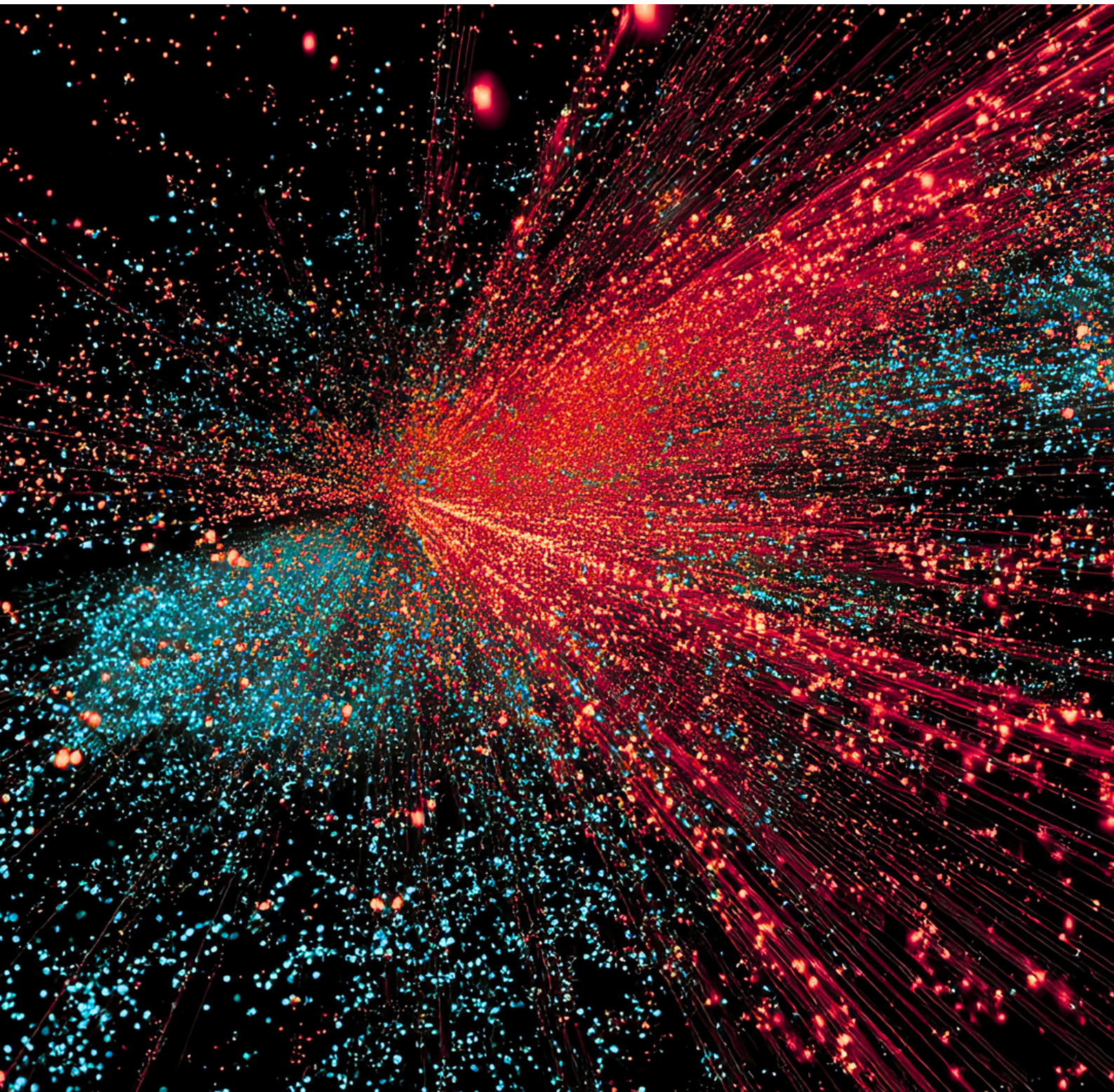
Absorvemos a complexidade local para nossos clientes e não observamos declínio na qualidade do serviço ou na satisfação do cliente em jurisdições mais complexas. Em resumo, sabemos o que é necessário e garantimos que seja feito.



## Sobre a TMF Labs

A TMF Labs é uma função de pesquisa e análise que busca alavancar dados e tecnologia para maximizar o valor que a TMF Group pode agregar aos negócios de seus clientes.

Por meio da transformação de dados, análises, benchmarking e inteligência no tratamento de clientes, a TMF Labs visa gerar insights que levem a soluções abrangentes, melhor desempenho operacional e gerenciamento proativo de riscos para os clientes da TMF Group.



# Nós tornamos um mundo **complexo simples**

A TMF Group é uma provedora líder de serviços administrativos essenciais, ajudando clientes a investir e operar com segurança em todo o mundo.

Com mais de 13.000 colaboradores distribuídos em mais de 125 escritórios em 87 jurisdições, todos trabalhando com os mesmos altos padrões de serviço e segurança, oferecemos expertise local aos nossos clientes onde ela é mais necessária. Nossos escritórios cobrem 92% do PIB mundial e 95% dos fluxos globais de IED.

Somos uma parte importante da governança de nossos clientes, prestando os serviços contábeis, tributários, de folha de pagamento, de administração de fundos e de gestão de entidades que são essenciais para o seu sucesso. Asseguramos o cumprimento das regras, a proteção das reputações e a manutenção do compliance operacional.

Nosso modelo de serviço e plataforma tecnológica globais colocam nossos clientes no controle de seus portfólios de entidades e localizações globais. Os insights sobre os dados que fornecemos os mantêm informados sobre a regulamentação emergente, o status de sua própria atividade e quaisquer pontos de risco.

Atendemos empresas, instituições financeiras, gestores de ativos, investidores de private equity e do mercado imobiliário, e family offices. Trabalhamos com 60% das empresas Fortune Global 500, FTSE 100 e as 300 principais firmas de private equity.

Exploramos tecnologias de ponta para otimizar operações, reduzir tarefas manuais e fornecer insights práticos – aprimorando sua experiência com a TMF Group e apoiando a transformação do seu negócio com decisões mais inteligentes e baseadas em dados.

Se você está operando em um ou em vários países, com poucos ou milhares de funcionários, fornecemos o suporte indispensável para os negócios de que você precisa para expandir, operar e crescer com segurança, em todos os lugares.

Saiba como podemos apoiar a sua organização na sua jornada de expansão com os nossos [serviços de gestão global de entidades](#).

[www.tmf-group.com](http://www.tmf-group.com)

