



Líder no setor Energia e Serviços Públicos

INSTITUTO GLOBAL DE ENERGIA DA KPMG

KPMG International

kpmg.com/energy

Foco em gerar valor e dar agilidade aos negócios no atual ambiente de constante evolução



Na KPMG, a nossa meta é ‘comprovar no futuro’, estando preparados para as forças previsíveis e imprevisíveis que resultam na mudança fundamental do setor de Energia e Serviços Públicos. Nós ajudamos a criar ‘serviços públicos ágeis’ — empresas com estratégias, equipes e modelos operacionais fortes, sustentáveis e flexíveis que conseguem se adaptar rapidamente a um futuro mais dinâmico. Isto abrange a busca por oportunidades de crescimento, bem como a sintonia precisa com o apoio às capacidades da empresa. Da mesma forma, nós compreendemos que o objetivo é demonstrar eficiência e garantia de fornecimento, bem como fazer melhorias no desempenho ambiental e no fornecimento de energia, gás e água.

Este ambiente dinâmico demanda novas habilidades dos seus líderes. O setor de Energia e Serviços Públicos continua evoluindo em estrutura, serviços e em relação à expectativa dos stakeholders.

A Comissão Europeia revelou, em seu mapeamento para 2050, 195 principais projetos de infraestrutura de energia (conhecidos como PCIs) para integrar o mercado de energia da Europa, e assinou um contrato de concessão no valor de € 5,4 milhões para os estudos necessários para o lançamento das obras de construção do duto Balticconnector gas, que será o primeiro gasoduto a conectar a Estônia e a Finlândia. Duas novas interligações de eletricidade, conectando a Lituânia à Polônia e à Suécia foram oficialmente inauguradas, criando o “Baltic Ring”. Além disso, a primeira interligação de gás entre a Polônia e a Lituânia termina com o isolamento de energia dos Estados Bálticos.

Um novo regulamento sobre o mercado de gás natural organizado e de autoconsumo foi publicado na Espanha. O governo do Reino Unido definiu as novas direções para a energia, com foco no custo e na garantia de fornecimento, nova geração de gás e interligações. O governo francês publicou um novo Decreto, que apresenta uma obrigação de economia de energia, visando a beneficiar as famílias em

situação de falta de energia. A Itália promulgou novas tarifas para Transmissão, Distribuição e Medição, e o Governo Federal da Alemanha pretende aumentar a aceitação de expansão da rede.

Junto com essas mudanças vem o aumento da complexidade no modelo operacional e das capacidades de apoio. A integração de opções de maior geração, incluindo energias renováveis intermitentes e a acomodação de uma maior proporção de geração distribuída exigem uma rede mais flexível. A complexidade é intensificada com o desenvolvimento de pequenas redes e inclusão de armazenamento de energia como componentes fundamentais do fornecimento de energia nas cidades e arredores.

Uma rede flexível permite uma interação mais dinâmica de oferta e demanda entre os geradores, consumidores e stakeholders. As expectativas para a prestação de serviço são parcialmente definidas pelos interesses de fornecedores de serviços públicos não tradicionais, resultando em novas funções, interfaces e uso da tecnologia com as mesmas oportunidades e riscos. E o setor atrai cada vez mais novos participantes e parceiros que proporcionam oportunidades de inovação no fornecimento e financiamento do serviço.

Essas e outras tendências exigem mais do que nunca dos executivos de empresas do setor de Energia e Serviços Públicos. A tarefa nunca foi fácil, mas a recente queda nos preços também não facilitou o trabalho, e as diferenças regionais aumentaram a complexidade. A América do Norte e a Europa continuam oferecendo os retornos mais estáveis (porém reduzidos), visto que os investidores institucionais vêm adentrando cada vez mais esse

espaço. A perspectiva de uma rede de eletricidade em toda a Europa irá estimular o investimento, mesmo se as tendências econômicas estiverem ofuscadas. Os investidores que buscam perspectivas de crescimento cada vez mais elevadas são forçados a olhar além da curva de risco.

O crescimento econômico na Ásia-Pacífico tem diminuído, mas a demanda da região para a eletricidade deve continuar aumentando mais rapidamente do que em outros locais. Mesmo assim, continua sendo um lugar difícil para se obter lucro para os investidores estrangeiros. A África é um local atraente, visto que o crescimento econômico lá é acelerado, mas a instabilidade política e um ambiente de investimentos imaturos desestimulam os financiadores.

A prática do setor de Energia e Serviços Públicos Globais da KPMG

Os especialistas da KPMG estão em campo em 155 países, prestando consultoria sobre negócios do setor de Energia e Serviços Públicos globais, prestadores estatais, negócios nacionais e empresas de serviços em todo o mundo.

Ao combinar ideias globais valiosas com a experiência prática local, os profissionais do setor de Energia e Serviços Públicos da KPMG prestam serviços consistentes, de alta qualidade e especializados de forma global em cada região.

O que diferencia a KPMG

As firmas-membro da KPMG possuem profissionais experientes no setor que trabalharam com geração, transmissão e distribuição de serviços públicos nos setores de gás, energia e água e que entendem de engenharia, finanças, gestão de risco, economia e regulação para gerar valor e reduzir o risco em relação às principais tendências que definem a indústria.

Participação de mercado:

As firmas-membro da KPMG prestam serviços* profissionais para:

70%

das 104 empresas de Fornecimento de Energia e Serviços Públicos da Forbes 2000

73%

das 67 empresas de Fornecimento de Energia e Serviços Públicos da Forbes 1000

78%

das 32 empresas de Fornecimento de Energia e Serviços Públicos da Fortune Global 500

90%

das 20 empresas de Fornecimento de Energia e Serviços Públicos da FT Global 500

* Global 2000 é a combinação da Forbes 2000 (maio de 2015), Fortune Global 500 (julho de 2015) e Financial Times Global 500 (junho de 2015), listas de empresas publicadas anualmente.

Desafios na indústria

De acordo com a International Energy Agency¹, espera-se que a quantia de dinheiro necessária para atender às necessidades de eletricidade do mundo seja de um total de US\$ 10 trilhões em investimentos de geração de energia para os próximos 20 anos. Uma quantia adicional de US\$ 7 trilhões será necessária para investimentos em transmissão e distribuição. Quase dois terços desse investimento total deverão ocorrer em economias emergentes. O tamanho dos investimentos resultará em demandas sem precedentes nas empresas do setor de Energia e Serviços Públicos, bem como na oferta de maiores oportunidades para mudar o mix de energia ao trocar os combustíveis ou usar tecnologias mais eficientes. A ordem do dia é maior agilidade.

As empresas de serviços públicos estão prontas para a tarefa? Uma das principais áreas de preocupação é a de gestão de talentos no longo prazo. O setor tem enfrentado diminuições crônicas das capacidades, conforme a geração mais antiga vai se aposentando, com novas lacunas aparecendo devido à mudança nas políticas de energia. Um dos impactos mais recentes da gestão de talentos no Reino Unido ocorreu com engenheiros de energia nuclear; o governo britânico pretende construir até cinco novas estações de energia nuclear em um setor no qual nos últimos anos, a perspectiva de carreira foi ruim, mas isso mudou. É importante formar novos líderes, mas pressões de curto prazo indicam que os executivos de hoje precisam assumir as rédeas agora, e não esperar para ver o que vai acontecer.

A tecnologia é uma das áreas em que os líderes atuais precisam se superar. Os executivos seniores tendem a ter um histórico de engenharia, o que geralmente faz com que seja mais fácil para eles compreender as tecnologias futuras de abastecimento. As tecnologias relacionadas à demanda também são importantes, especialmente tendo em vista que as expectativas dos consumidores vêm aumentando e existe

um risco crescente de desapontamento. Uma pesquisa² encomendada pela KPMG em 2014, feita com 5.000 consumidores nos Estados Unidos, Reino Unido, Alemanha, China e Austrália mostrou que os consumidores de serviços públicos tem uma opinião pior sobre os prestadores de serviço no setor de energia comparativamente aos bancos, seguros de vida e outros seguros, telecomunicações e varejo pela internet. Para melhorar o relacionamento com os clientes, é necessário oferecer melhores serviços de prestadores de serviços e maior capacidade de aproveitar a tecnologia de mídias sociais, tanto para monitorar o sentimento dos consumidores quanto para estreitar o relacionamento com eles. Alguns serviços públicos regionais abrangentes disponibilizam aplicativos para celular para que os consumidores acompanhem seu consumo de energia doméstico e os auxiliem a controlar os custos. Esses tipos de inovações são desenvolvidos com a finalidade de empoderar o consumidor e criar fidelidade em relação ao prestador.

Estas mudanças no setor de Energia e Serviços Públicos são apenas parte de um todo. Devido ao nível de incerteza que as empresas do setor enfrentam, elas têm pouca escolha em relação à adoção de um modelo operacional³ mais ágil que lhes permitam capitalizar rapidamente as oportunidades emergentes, ao mesmo tempo em que se posicionam para resistir a choques externos. Algumas medidas precisam ser tomadas para criar esse tipo de resiliência:

- Análise dos cargos principais da empresa para compreender quais atividades são centrais e quais são periféricas.
- Avalie sua resiliência, analisando os pontos fortes e os pontos fracos e a sua capacidade de antecipar as ameaças e oportunidades, e não apenas responda a eles.

¹ <http://www.iea.org/publications/freepublications/publication/weio2014.pdf>

² Pesquisa de medição da experiência do consumidor, KPMG, 2014

³ Serviço Público Ágil, KPMG, 2014



- Use análise de cenários e testes de tensão em cada função, bem como as estratégias comerciais da empresa.
- Renove as estratégias e reformule os modelos operacionais relacionados a elas.
- Desenvolva e priorize um plano de transformação para elevar o modelo operacional de toda a empresa a um nível mais alto.

Principais desafios do setor

Segurança digital

As empresas do setor de Energia e Serviços Públicos focaram corretamente no risco de hackers que roubam dados de clientes, mas isso pode levá-las a prestar pouca atenção no risco de ataque digital em seus ativos operacionais e no controle desses ativos. Há um alto risco de adulteração de pessoas nas salas de controle da estação de energia e nas redes de distribuição, bem como nos reservatórios de água e estações de tratamento de água. Conforme as redes de eletricidade se tornam mais integradas, como na Europa, há o risco de ataques virtuais afetarem os fornecimentos de energia em uma grande área. As empresas do setor de Energia e Serviços Públicos intensificaram sua ênfase na segurança digital, mas é preciso ir além, com base em avaliações amplas de risco corporativo cautelosas e o desenvolvimento de uma cultura de conscientização de risco em toda a organização.

Poder do consumidor

A competição cada vez maior no setor de energia está mudando a forma como as empresas do setor

de Energia e Serviços Públicos gerenciam seu relacionamento com os consumidores – mas não na velocidade necessária. Parte da resposta é focar na excelência operacional, em um padrão mais exigente do que a eficiência operacional. Se houver uma queda de energia e a empresa determinar que a eletricidade seja restaurada em duas horas, então ela deve cumprir esta promessa. Ao fazer as coisas corretamente, a confiança é restaurada, mas é necessário operar de um modo melhor, no qual o cliente deve vir em primeiro lugar. Apenas uma cultura mais focada no cliente pode fazer isso.

Inovação financeira necessária

Os investimentos em infraestrutura enfrentarão um grande déficit de financiamento ao longo dos próximos 15 anos⁴. Parte deste déficit deverá ser corrigido por inovações financeiras que tornem o investimento mais fácil. Uma dessas inovações deve ser a separação do risco da construção do risco operacional de uma estação de energia ao elaborar o financiamento do projeto. Uma estação de energia nuclear leva sete anos para ser construída e deve operar por mais de 30 anos. O custo desta operação é como uma catástrofe anunciada; mas não o custo da construção. Se o financiamento de uma estação de energia nuclear for desagregado devido ao isolamento do risco de construção do risco operacional, os termos do investimento podem refletir mais precisamente o risco e tornar o setor de energia mais atrativo aos financiadores. Este é apenas um exemplo das mudanças necessárias para garantir que o investimento continuará fluindo no setor.

Seja smarter

Em algumas partes do mundo, como no Reino Unido, as empresas do setor

de Energia e Serviços Públicos estão se esforçando para obter sucesso na medição smart. A teoria é sólida: uma maior conscientização do consumidor sobre o consumo de energia e água deve aumentar o uso eficiente, mas a sua instalação é cara e as empresas do Reino Unido se perguntam se irão ver um retorno do investimento. Os Países Baixos e partes dos Estados Unidos estão fazendo um trabalho melhor com a medição smart, mas nenhum serviço público deve perder de vista o outro uso da tecnologia smart, a saber, as redes smart que permitem que os distribuidores monitorem o consumo contínuo e respondam com maior rapidez às mudanças tanto no fornecimento quanto na demanda. Neste aspecto, os dados e análises são essenciais para tarefas como o desempenho operacional e a manutenção preventiva, permitindo que as empresas públicas possam planejar reparos nas turbinas, por exemplo, com base em dados de desempenho de longo prazo.

Energia distribuída

A expansão de fornecimento de energia acessível, mais ecológico e mais localizado, como através de energia solar no telhado e turbinas eólicas, torna a necessidade das redes smart mais urgentes. O crescimento de fontes de energia mais distribuídas, como o aumento de problemas regulatórios persiste em locais da América do Norte. De acordo com as regras de medição líquida, os consumidores solares pagam pouco para obter suporte à rede, onerando um consumidor não solar que muitas vezes tem menos condições de pagar por ela. Os elaboradores das políticas devem encontrar um equilíbrio entre os dois tipos de consumidores, para encorajar o uso de tecnologias renováveis, ao mesmo tempo em que distribuem os custos da rede de forma mais justa.

⁴ <http://www.kpmg.com/Global/en/IssuesAndInsights/ArticlesPublications/Press-releases/Documents/unlocking-investment-in-infrastructure.pdf>

⁵ <http://www.azenergyfuture.com/net-metering>

Centros de Fornecimento de Energia e Serviços Públicos

As firmas-membro da KPMG oferecem conectividade global. Nós temos 12 Centros especializados no Setor de Energia e Serviços Públicos especialmente alocados por todo mundo, trabalhando em conjunto, como parte da nossa rede global. Os centros estão localizados em Berlim, Budapeste, Calgary, Dallas, Joanesburgo, Londres, Moscou, Paris, São Paulo, Cingapura, Sydney e Tóquio.

Os centros permitem que os profissionais da KPMG transfiram o conhecimento e as informações globalmente, de forma rápida e aberta.

Através de encontros frequentes e ferramentas de comunicação efetivas, as firmas-membro compartilham observações e ideias, debatem os novos problemas e discutem os assuntos da agenda da administração de nossos clientes.

Os centros também produzem pesquisas regulares e comentários sobre os problemas que afetam o setor, tendências de mercado, mudanças regulatórias e desafios comerciais, de risco e financeiros dos negócios.



O que diferencia a KPMG

Nosso modelo comercial permite que a nossa rede de especialistas do setor trabalhe em conjunto com os líderes da empresa para ajudar a desenvolver e entregar estratégias ou soluções usando equipes altamente especializadas próprias para atender às necessidades comerciais dos clientes das firmas-membro.



Nosso envolvimento e compromisso com o setor

Europa, Oriente Médio e África (EMA)

Conferência Global sobre setor de Energia e Serviços Públicos da KPMG

O principal evento anual da KPMG para os CEOs, heads de departamento e executivos financeiros no setor de Energia e Serviços Públicos reúne mais de 250 executivos, desde produtores de energia, desenvolvedores, investidores, reguladores até outros stakeholders do setor, de mais de 40 países ao redor do mundo.

O objetivo da conferência é proporcionar aos participantes novas ideias, ferramentas e estratégias para ajudá-los a administrar as questões e os desafios relacionados ao setor.

Os participantes também têm a oportunidade de se unirem aos seus colegas de empresas líderes do Setor de Energia e Serviços Públicos e compartilhar práticas eficientes e participarem de atividades de networking.

A agenda da conferência foca em questões estratégicas, financeiras, ambientais e relacionadas ao risco que estão na mente dos executivos do Setor de Energia e Serviços Públicos. A programação diária intensiva consiste em apresentações importantes de líderes diferenciados, bem como discussões de mesa redonda focadas no problema

A Conferência Global do Setor de Energia e Serviços Públicos da KPMG de 2016 será realizada em 8 de novembro, em Bruxelas, Bélgica.

Para mais detalhes, visite

<https://home.kpmg.com/xx/en/home/insights/2016/05/sixth-annual-global-power-utilities-conference.html>



Ásia-Pacífico

Sediado em Cingapura, o Instituto Global de Energia da KPMG para a Ásia-Pacífico participou de debates abrangentes sobre os tópicos do setor, incluindo a reforma do mercado de energia, financiamento do projeto e segurança digital, junto com a Agência de Energia Internacional (IEA) e a Autoridade do Mercado de Energia. A KPMG também é a principal patrocinadora da primeira Conferência sobre Financiamento e Investimento em Energia na Ásia do Edison Electric Institute e atuou em parceria com a Autoridade do Mercado de Energia de Cingapura, hospedando o Diálogo sobre Gás ASEAN da IEA.

6ª Conferência Anual de Energia ENRich KPMG de 2015 – Índia

A Conferência de Energia ENRich KPMG é o principal evento anual da KPMG na Índia relacionado ao setor de Energia e Recursos Naturais, realizado todo mês de novembro. Ele apresenta discussões entre líderes do setor, elaboradores de políticas, consultores e financiadores do setor de energia, junto com discussões em um painel de alto nível, no qual os participantes compartilham ideias sobre as tendências locais e globais.

Os últimos palestrantes foram:

- **Shri Piyush Goyal**, Honorable Ministro de Estado (IC) — Energia, Carvão e Energias Novas e Renováveis
- **Shri Dharmendra Pradhan**, Honorable Ministro de Estado (IC) — Petróleo e Gás Natural.

Para mais detalhes, visite

<https://home.kpmg.com/xx/en/home/industries/energy/aspac.html>

América do Norte

Conferência de Energia Global da KPMG (GEC)

A GEC é o principal evento da KPMG para os executivos da indústria de energia. Apresentada pelo Instituto Global de Energia da KPMG (GEI), a GEC, realizada em Houston, Texas, atrai mais de 700 profissionais todos os anos e reúne executivos de energia de todo o mundo em uma série de discussões interativas com os expoentes do setor.

O objetivo da conferência é proporcionar aos participantes novas ideias, ferramentas e estratégias para ajudá-los a administrar as questões e os desafios relacionados ao setor.

Todos os anos, um palestrante importante traz sua perspectiva sobre o setor de energia.

Os últimos palestrantes foram:

- **Jack Welch**, Ex-Presidente do Conselho e CEO, General Electric (1981–2001)
- **Condoleezza Rice**, Ex-Secretária de Estado dos Estados Unidos (2005–2009)
- **Tony Blair**, Ex-Primeiro Ministro da Grã-Bretanha e Irlanda do Norte.

Visite

<https://institutes.kpmg.us/institutes/global-energy-institute/events/2016/05/global-energy-conference-2016.html>

América Latina (LATAM)

Conferência de Energia e Recursos Naturais da KPMG da América Latina

O Instituto Global de Energia da KPMG para a América Latina realiza uma Conferência de Energia e Recursos Naturais anual da América Latina na Cidade do México e o Rio de Janeiro. Estão reunidos executivos de energia que tratam das perspectivas do setor para o futuro, das oportunidades e dos principais assuntos que causam impacto no ambiente de negócios tanto na região quanto no mundo.

Essas conferências incluem apresentações e painéis de discussão nos quais os participantes têm acesso a uma ampla gama de conteúdos.

Os últimos palestrantes foram:

- **Felipe Calderón**, Ex-Presidente do México e Ex-Ministro de Energia, América Latina
- **Magda Chambriard**, Diretor-Geral da ANP, que compartilhou sua perspectiva sobre o setor de Petróleo e Gás no Brasil
- **Pedro Malan**, Ex-Primeiro Ministro de Finanças e Ex-Presidente do Banco Central do Brasil.

Visite

<https://home.kpmg.com/xx/en/home/industries/energy/latam.html> para mais detalhes.

Instituto Global de Energia da KPMG (GEI)

Lançada em 2007, a KPMG GEI é uma plataforma de compartilhamento de conhecimento mundial que detalha as ideias em questões atuais e tendências emergentes dentro dos setores de Energia e Serviços Públicos e Petróleo e Gás. Os profissionais de energia têm acesso à liderança de pensamento, estudos, eventos e webcasts valiosos referentes aos principais tópicos do setor.

O foco regional na GEI fornece aos responsáveis pela tomada de decisão uma visão personalizada em relação às regiões da América do Norte, América Latina, Ásia-Pacífico e Europa, Oriente Médio e África.

Para saber como se tornar membro da KPMG GEI, visite kpmg.com/energy.

Mapa de atuação

região da América do norte

Profissionais da KPMG

32,842 profissionais

130 escritórios

2 países

Principais destaques

Centros em Calgary e Dallas.

A Global Energy Conference (GEC) da KPMG é realizada em Houston, Texas, todo mês de maio.

A KPMG, nos Estados Unidos, conta com mais de 650 profissionais focados no setor de Energia e Serviços Públicos.

As firmas-membro da KPMG na região da América do Norte participam ativamente dos seguintes órgãos: American Gas Association, Energy Council of Canada, Edison Electric Institute e US Energy Association, e também realizam o Renewables Financing Seminar, Power and Utilities Audit Share Forums e P&UTax Share Forums.

Mapa de atuação



região **América Latina**

KPMG profissionais

11,256 profissionais

67 escritórios

16 países

Principais destaques

Centro em São Paulo.

Conferência de Energia e Recursos Naturais da KPMG na América Latina: Evento principal da KPMG no Brasil para a indústria de ENR (anual).

LATAM Energy Summit: Previamente realizada na Cidade do México e no Rio de Janeiro.

As firmas-membro da KPMG na região da América do Latina participam ativamente dos seguintes órgãos: Instituto dos Auditores Independentes do Brasil (IBRACON), Associação Brasileira da Infraestrutura e Indústrias de Base (ABDIB) e Câmara Americana de Comércio (AMCHAM).

* América Latina inclui: Argentina, Brasil, Chile, Colômbia, Equador, Peru, Uruguai, Venezuela, México, Costa Rica, República Dominicana, El Salvador, Guatemala, Honduras, Nicarágua e Panamá.

Mapa de atuação



região
EMA

Profissionais da KPMG

83,487 profissionais

661 escritórios

117 países

Principais destaques

Centros em Berlim, Budapeste, Joanesburgo, Londres, Moscou e Paris.

A Conferência sobre Energia Global da KPMG recebe mais de 250 representantes de todo o mundo. A conferência de 2016 será realizada em Bruxelas, Bélgica, em novembro de 2016.

As firmas-membro da KPMG na região de EMA participam ativamente dos seguintes órgãos: Westminster Energy Forum (Reino Unido), Nuclear Industry Association (Reino Unido), German World Energy Council (DEWEC), Foundation of Offshore Wind Energy e UK World Energy Council (UKWEC).

Mapa de atuação



região Ásia-Pacífico

Profissionais da KPMG

32,867 profissionais

96 escritórios

20 países

Principais destaques

Centros em Cingapura, Sydney e Tóquio.

As firmas-membro da KPMG na região da Ásia-Pacífico participam ativamente dos seguintes órgãos: Singapore International Energy Week e também abriga reuniões regulares no Business Club referentes aos tópicos relacionados ao ENR.

6ª Conferência Anual de Energia ENRich KPMG de 2015: Evento principal da KPMG na Índia para o setor de ENR.

A KPMG no Japão é a única firma de serviços profissionais que é membro da Japanese Energy Association, Edison Electric Institute (Ásia), Australian Energy Networks Association, Energy Supply Association of Australia e Australian Institute of Energy.

Principais Clientes no Setor de Energia e Serviços Públicos

Clientes auditados
AusNet Pty Ltd
AVE CZ odpadové hospodářství s.r.o.
Axpo Holding AG
Canal de Isabel II
EDP-Energias de Portugal, SA
Elektrárny Opatovice, a.s.
EnBW Energie Baden-Wuerttemberg AG
Energetický a průmyslový holding, a.s.
Energiewerke Nord GmbH
GenOn Energy, Inc.
Hydro One Inc.
Jemena Pty Ltd
Korea Electric Power Corp.
Mainova AG
Oji Holdings Corp.
Origin Energy Ltd.
Pražská teplárenská a.s.
Red Eléctrica Corporación S A.
Stadtwerke Cottbus GmbH
Stadtwerke Zittau GmbH
Technische Werke Dresden GmbH

Clientes não auditados
AGL
American Electric Power Co., Inc.
AusGrid
Brněnské vodárny a kanalizace, a.s.
Canal de Isabel II
CEZ, a.s.
Consolidated Edison, Inc.
CPFL Energia SA
DTE Energy Co.
EDP-Energias de Portugal, SA
Enagás, SA
EnBW Energie Baden-Wuerttemberg AG
EnergyAustralia
E.ON Distribuce, a.s.
GenOn Energy, Inc.
Joint Stock Co. Russian Grids
Korea Electric Power Corp.
Mainova AG
Mosenergosbyt Oao
Open Joint-Stock Co. INTER RAO UES
Stadtwerke Cottbus GmbH
Stadtwerke Zittau GmbH
State Grid Corp. of China
Stadtwerke München
State Grid Corp. of China

A KPMG é uma prestadora de serviços para o setor de energia e serviços públicos globais e abrangentes

Estratégia Simples — Nossa visão global para o setor de Energia e Serviços Públicos e nossas principais prioridades são recebidas e consistentemente implantadas em todas as firmas-membro da KPMG em todo o mundo.

Escopo Amplo — A KPMG oferece serviços que vão de simples a complexos modelos operacionais; desde projetos simples de revisão/benchmarking de função até programas de transformação total das empresas.

Conexão com o Cliente — Nós organizamos a nossa rede local, regional e global através de comunidades de segmentos geográficos, funcionais e comerciais.

Visão de futuro — Nós investimos em inovação, liderança de pensamento e atualização das nossas metodologias existentes. Nós monitoramos constantemente a satisfação do cliente e a qualidade da participação em nosso programa global de feedback. Isto proporciona uma plataforma estável para o crescimento futuro.

Nossos serviços

Contabilidade e relatório

Problemas/riscos comerciais do cliente	Serviços de firmas-membro da KPMG
Conformidade com os padrões contábeis	Consultoria sobre Normas Internacionais de Relatório Financeiro (IFRS) norte-americanas para contas e relatórios
Emissões de hidrocarbono	Auditoria das emissões de hidrocarbono
Implantação de projetos de TI	Gestão de risco de TI
Garantia principal do projeto	Gestão financeira Governança do projeto
Relatório da qualidade	Auditoria da demonstração contábil Relatório de Saúde, Segurança e Meio Ambiente (HSE)
Aquisições e alienações	Modelo financeiro Consultoria sobre avaliações Due diligence
Requisitos fiscais globais	Preço de transferência Conformidade fiscal Planejamento fiscal
Financiamento de projeto de baixo custo	Consultoria financeira da sociedade

O que diferencia a KPMG

As firmas-membro da KPMG oferecem uma ampla gama de capacidades, incluindo estratégia para operações comerciais, implantação da transformação e serviços de gestão. A experiência prática abrange todas as funções administrativas (Financeiro, Tributário, RH, TI), bem como funções operacionais e da cadeia de abastecimento.

Eficiências fiscais

Problemas/risco comerciais do cliente	Serviços de firmas-membro da KPMG
Tratando da agenda “verde”	Revisão dos impostos de venda de energia Navegando nos impostos e incentivos para a energia renovável
Gerenciando as fusões, aquisições, joint ventures e outros relacionamentos com terceiros	Due diligence fiscal Estrutura da eficiência fiscal Assistência à implantação Organização fiscal pós-empresendimento
Gestão dos principais projetos de gastos e exigências de investimento de energia	Financiamento estruturado (Estrutura da eficiência fiscal) Modelo fiscal
Cumprimento do regulamento aprimorado, demandas do governo e de vários stakeholders	Conformidade fiscal Cálculo fiscal, relatório fiscal e contabilidade fiscal Documentação do preço de transferência
Garantia de fornecimento	Preço de transferência Otimização da cadeia de abastecimento Impostos indiretos

Desempenho comercial

Problemas/risco comerciais do cliente	Serviços de firmas-membro da KPMG
Gestão principal da negociação	Serviços de negociação Avaliações Serviços de financiamento do projeto e de consultoria de dívidas Estrutura da joint venture e eficácia operacional Serviços de consultoria sobre OPI
Garantia em tempo real da gestão de gastos	Monitoramento dos gastos
Projetos de capital	Principais programas dos projetos
Identificação de risco	Gestão de risco da empresa Gestão de risco da construção
Mudança climática	Sistema de relatório de emissão
Privatização	Serviços de negociação
Regulamentos da UE	Serviços regulatórios
Economia de custos do consumidor	Financiamento empresarial
Linhas de crédito	Renegociações de dívidas e reestruturação financeira societária Avaliação econômica do risco Refinanciamento de dívidas Avaliação de risco de liquidez
Transformação operacional	Melhoria do valor sustentável, enxuto, compras e cadeia de abastecimento, melhoria da produtividade, MOS (sistemas operacionais de gestão)
Garantia do Board em relação aos modelos e aos controles	Auditoria interna
Supervisão eficaz do Board	Medição de desempenho Gestão de ativos
Melhorias na governança societária	Consultoria administrativa da sociedade
Garantia da continuidade dos negócios e da capacidade de recuperação	Gestão de continuidade dos negócios
Reconhecimento da emissão e desenvolvimento de estratégia	Mudança climática Garantia de responsabilidade da empresa Suporte à decisão Serviços de negociação de energia – estratégia
Relatório e comunicações	Ideia de desempenho
Proteção da propriedade intelectual	Consultoria de propriedade intelectual
Previsão financeira	Modelo financeiro
Gerenciamento da função financeira	Transformação da função financeira Consultoria sobre os centros de serviços compartilhados Otimização dos custos e transformação operacional Planejamento e desenvolvimento de sistemas de informação
Fornecimento externo versus fornecimento interno	Estratégia de fornecimento Gestão de contratos e transformação do processo de compras
Proteção da propriedade intelectual	Consultoria de propriedade intelectual
Capitalização em investimentos de tecnologia diferentes	Otimização da tecnologia
Gestão do tamanho da demanda	Estratégia operacional Data Analytics Experiência do consumidor Controle interno e garantia da operação comercial
Transformação de talentos	Gestão de talentos



Ideias da liderança e do setor

Liderar na área significa mais do que apenas ter uma base de clientes sólida. As firmas-membro da KMPG atualmente prestam serviços às principais empresas líderes no Setor de Energia e Serviços Públicos. Ser a líder significa também investir e desenvolver a liderança de pensamento, estar atenta aos debates do setor para ajudar a manter os clientes das nossas firmas-membro na vanguarda do pensamento progressista e permitir que os nossos colaboradores tenham as habilidades e o conhecimento necessários para fornecer serviços de qualidade e personalizados que os nossos clientes necessitam.



**Visão Geral do CEO
Global: Perspectiva
da energia**



**O Sol Nascente:
Ruptura no
Horizonte**



**O desafio global em
crescimento: Administrar
a conformidade
anticorrupção e
antissuborno na energia
e nos recursos naturais**



**Energia — Quo
Vadis?: 2035 Plus**



**Orçamento para
o Reino Unido em
2016: Fornecimento
de Energia e
Serviços Públicos –
O que significa para
você.**



**A corrida por
consumidores:
Ganhando em um
mercado dinâmico**



**Quando uma crise
encontra outra: Foco
no talento no longo
prazo**

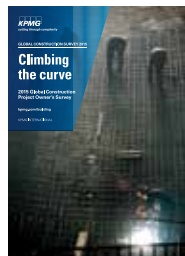
Visite kpmg.com/ENRtalent



**O serviço público
como integrador
da rede**



Uma nova era em energia: tendências globais emergentes



Pesquisa de Construção Global



Impostos e incentivos para a energia renovável

Séries de webcast

- Defesa digital para o Fornecimento de Energia e Serviços Públicos
- Quando uma crise encontra outra: Foco no talento no longo prazo (4 webcasts regionais)
- O Serviço Público Ágil: O Futuro determina o modelo da indústria
- Desbloqueando a cadeia de abastecimento para obter sucesso no projeto LNG
- Gestão de risco do fornecedor
- Desafios persistentes de prudência nos procedimentos da comissão de serviços públicos
- Sustentabilidade da energia e desenvolvimento de projetos alternativos (séries)
- Relatório de responsabilidade da empresa: Tendências globais

Para participar dos próximos webcasts GEI ou ver os webcasts OnDemand, cadastre-se hoje em kpmg.com/energy.

O que diferencia a KPMG

Nós investimos em liderança de pensamento e conteúdo de ponta e relevante para o setor. Nosso Instituto Global de Energia convida mais de 38.000 membros para participarem de 70 webcasts por ano, com foco nos problemas específicos do setor.

Entre em contato conosco

Michiel Soeting

**Presidente do Conselho Global
Energia e Recursos Naturais**

Tel.: +44 20 7694 3052

michiel.soeting@kpmg.co.uk

Michael Salcher

**Head de Energia e Serviços Públicos, EMA
KPMG na Alemanha**

Tel.: +49 89 9282 1239

msalcher@kpmg.com

Mina Sekiguchi

**Diretora Administrativa, Head de
Energia e Infraestrutura, KPMG no
Japão e Head de Energia e Recursos
Naturais, KPMG na Ásia-Pacífico**

Tel.: +81 335485555, Ext. 6742

mina.sekiguchi@jp.kpmg.com

Franceli Jodas

**Líder de Power&Utilities
da KPMG no Brasil**

Tel.: +55 11 3940 3171

fjodas@kpmg.com.br

Regina Mayor

**Líder do Setor Nacional de Energia e
Recursos Naturais**

KPMG nos Estados Unidos

Tel.: +1 713 319 3137

rmayor@kpmg.com

Martiniano Lopes

**Sócio, Energia e Recursos Naturais,
KPMG na América Latina**

Tel.: +55 11 3940 3101

martinianolopes@kpmg.com.br

Anderson Dutra

Líder de O&G da KPMG no Brasil

Tel.: +55 21 3515-9477

adutra@kpmg.com.br

www.kpmg.com.br

    / kpmgbrasil

As informações contidas nesta publicação são de natureza geral e não têm como objetivo abordar circunstâncias relacionadas a qualquer pessoa física ou jurídica específica. Embora nos esforcemos para fornecer informações corretas e tempestivas, não pode haver qualquer garantia de que essas informações fossem corretas na data em que foram recebidas ou de que continuarão corretas no futuro. Ninguém deverá praticar qualquer ato com base nessas informações sem orientação profissional adequada, fornecida depois de uma análise detalhada da situação específica.

© 2016 KPMG Auditores Independentes, uma sociedade simples brasileira e firma-membro da rede KPMG de firmas-membro independentes e afiliadas à KPMG International Cooperative ("KPMG International"), uma entidade suíça. Todos os direitos reservados. Impresso no Brasil.

O nome KPMG e o logotipo são marcas registradas ou comerciais da KPMG International.

Todas as informações apresentadas neste documento são de natureza genérica e não têm por finalidade abordar as circunstâncias de uma pessoa ou entidade específica. Embora tenhamos nos empenhado em prestar informações precisas e atualizadas, não há garantia de sua exatidão na data em que foram recebidas nem de que tal exatidão permanecerá no futuro. Essas informações não devem servir de base para se empreenderem ações sem orientação profissional qualificada, precedida de um exame minucioso da situação em pauta. Conteúdo traduzido para a língua portuguesa da publicação "A leader in the Power & Utilities industry" em inglês. KPMG Internacional. Março, 2016.