KPMG

KPMG Business Magazine

Edição 42 - 2017

Perspectivas do Brasil em 2018

O cientista político norte-americano Christopher Garman, diretor da Eurasia Group, maior consultoria de riscos políticos do mundo, acredita que as reformas estruturais iniciadas pelo governo atual serão mantidas pelo próximo mandatário, seja ele quem for, e ajudarão a recolocar o País na rota do crescimento

FINANÇAS
Transformações na área financeira trazem desafios às regulações

CIO SURVEY
O *CIO Survey 2017* traz as novidades sobre investimentos em inovação

PARCERIAS
Programa de parcerias do Governo Federal tem 145 projetos em vários setores

www.kpmg.com.br

Conhecimento e percepção revelam mais do que tendências.

Sabemos como ajudar sua empresa a identificar uma estratégia consistente para o seu negócio.

Na KPMG, nos baseamos em nossa sólida experiência para oferecer inovação e visão prática diariamente. Saiba mais em www.kpmg.com.br

Anticipate tomorrow. Deliver today.

KPMG

© 2017 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.

Dias melhores virão

É com grande prazer que, pela primeira vez, assino o Editorial da *Revista KPMG Business Magazine*. Espero que esta edição possa despertar sua curiosidade e prender sua atenção a todos os assuntos atuais e instigantes que procuramos abordar.

Um desses temas é o Brasil que emerge da crise e adentra 2018. Segundo o cientista político Christopher Garman, principal entrevistado da nossa matéria de capa nesta edição, estamos ingressando em um período promissor sob muitos aspectos. Na visão dele, as reformas trabalhista, tributária e previdenciária; as instituições fortes que suportaram, com inabalável firmeza, uma das mais graves crises políticas da nossa História; uma atuação global que, aos poucos, se redefine; e a aproximação das eleições de 2018, nas quais um candidato reformista tem grandes chances de sair vitorioso, são os ingredientes que devem abrir caminho para a construção de um Brasil mais conectado aos desafios do século 21.

Ao conversar com nossa equipe, Garman ressaltou que, dentre os elementos que favorecem a retomada do crescimento, figuram as privatizações. E elas são abordadas, em detalhes, na reportagem ***"Oportunidades e avanços em infraestrutura"***, na qual Marco Aurélio Barcelos, Secretário de Articulação para Investimentos e Parcerias na Presidência da República, explica o funcionamento do Programa de Parcerias de Investimento (PPI), que engloba concessões e privatizações em áreas estratégicas que necessitam de desenvolvimento rápido, tais como energia e infraestrutura.

E, se o país se recoloca nos trilhos do desenvolvimento, não podemos deixar de falar de tecnologia e dos personagens que, dentro das empresas, fazem a inovação acontecer: eles são o nosso tema na matéria ***"Eles comandam a revolução tecnológica"***, que traz o recorte brasileiro do ***Estudo CIO Survey 2017***.

Desejo-lhe uma ótima leitura. E, na próxima edição, voltaremos a nos encontrar!

Charles Krieck
Presidente

Sumário

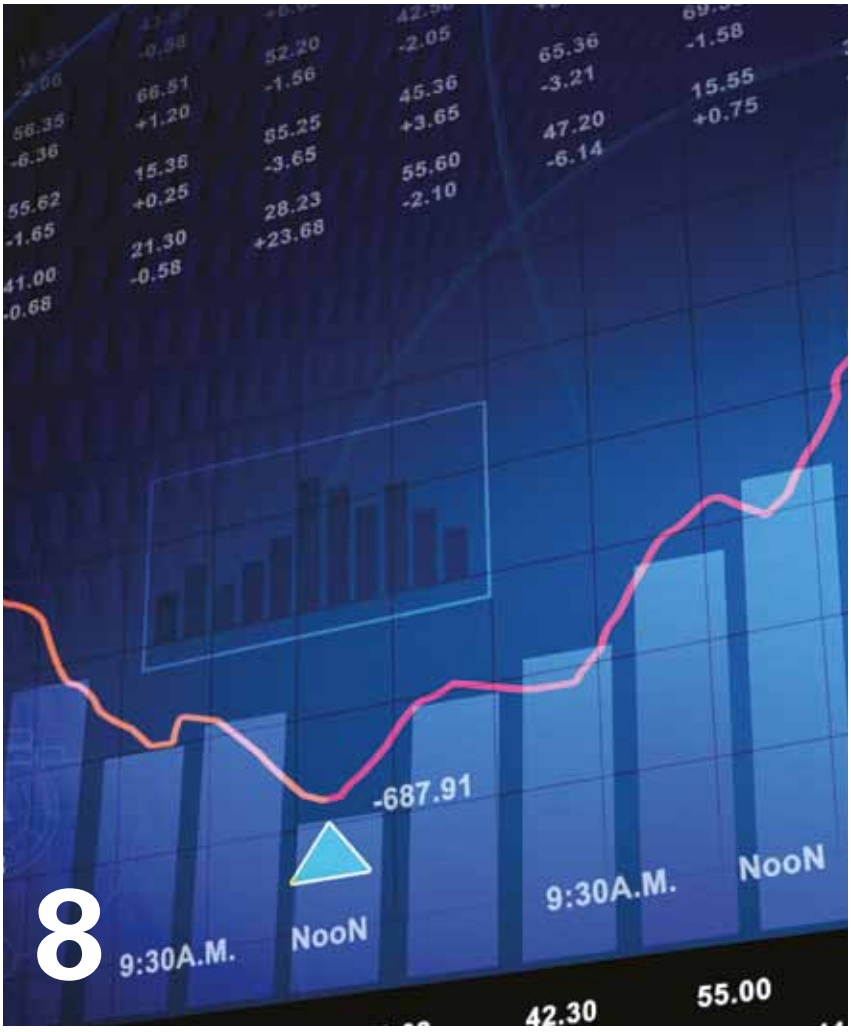


Foto da capa:
Christopher Garman,
diretor da
Eurasia Group
Crédito: Divulgação

A KPMG Business Magazine é uma publicação quadrimestral da KPMG no Brasil, coordenada pela equipe de Marketing: Elizabeth Fontanelli e Ricardo Lima.
Tel.: (11) 3736-1114
businessmagazine@kpmg.com.br

Editado por:
Ex Libris Comunicação Integrada
Jornalista responsável:
Jayme Brener (Mtb 19.289)
Editor:
Cláudio Camargo
Textos:
Silvia Lakatos
Projeto gráfico e diagramação:
Regina Gotlieb Beer
Impressão:
Gráfica Elyon
Tiragem:
5.000 exemplares

CAPA

Brasil 2018

Reformas estruturais, medidas para impulsionar o desenvolvimento econômico e mudanças na políticas externa do país recolocam o Brasil na rota do crescimento. Para o cientista político Christopher Garman, o brasileiro tem bons motivos para permanecer otimista.

16

20

28

32

6 Radar

Estudos e pesquisas da KPMG, além de notícias sobre negócios e atividades recentes da empresa

13 OEA

A certificação aduaneira que é reconhecida em mais de 70 países e permite agilizar trâmites alfandegários

16 Data & Analytics

O desafio de interpretar a imensa quantidade de dados que as tecnologias modernas colocam à disposição das empresas

20 Programa de Parcerias de Investimento

Como o Governo Federal pretende envolver a iniciativa privada no enfrentamento às carências de infraestutura

25 Tax Principles

Padrões éticos e técnicos que a KPMG preconiza para uma Prática Tributária Responsável

28 CIO Survey

O recorte regional do *Estudo CIO Survey 2017* traça um retrato dos Chief Information Officers (CIOs) brasileiros

32 Gestão de Riscos

O ajuste da estratégia aos riscos e oportunidades emergentes é elemento-chave para todas as empresas

35 Finanças

Moedas virtuais, certificação digital criptografada e *startups* que começam a disputar espaço com os bancos

40 Crisis Management

De que forma uma estrutura eficiente de gestão de crise pode fazer toda a diferença para uma companhia?

Radar KPMG

Arquivo KPMG

Bill Thomas torna-se Presidente Global da KPMG International

Pelos próximos quatro anos, ele será o líder da rede global da KPMG de firmas membros de serviços profissionais. Integrante do Conselho Global desde 2009, Bill atendeu à organização como Presidente da Região das Américas e foi CEO e sócio sênior da KPMG no Canadá no período de 2009 a 2016.

https://goo.gl/ZNqMtZ

Arquivo KPMG

Transporte e educação lideraram fusões e aquisições

Pioneira no gênero, a *Pesquisa de Fusões e Aquisições no Brasil* é realizada pela KPMG desde 1994. Em sua edição mais recente, ela mostra os setores que, no segundo trimestre de 2017, tiveram forte aumento em transações: Transportes, Educação, Companhias Energéticas, Petróleo, Hospitais e Laboratórios, Publicidade & Editoras e Mineração.

https://goo.gl/iKWWd4

Arquivo KPMG

Tudo sobre as normas mais relevantes de 2017

Resumo das principais normas de contabilidade e de legislação tributária emitidas em 2017. A publicação prioriza as normas contábeis mais relevantes para a atual situação econômica e financeira do país.

https://goo.gl/rdrsrq

Arquivo KPMG

O transporte, a iluminação e outros indicadores de 35 cidades

O novo relatório de *benchmarking* da KPMG compara a eficiência e a efetividade de 12 serviços urbanos oferecidos por 35 cidades ao redor do mundo. Foram analisados quesitos como o acesso rodoviário, o transporte de mercadorias e de pessoas, o acesso a parques, a coleta do lixo e o abastecimento de água potável.

https://goo.gl/7jtyEj

Arquivo KPMG

Serviços financeiros: tecnologias impõem transformações

O estudo *Forging the future: How financial institutions are embracing fintech to evolve and grow*, produzido pela KPMG,mostra como a inteligência artificial, o *blockchain* e a Internet das Coisas (IoT) estão redefinindo a natureza dos serviços financeiros. Foram entrevistados executivos de mais de 160 instituições financeiras de 36 países.

.https://goo.gl/tLSA6j

Arquivo KPMG

Mudanças climáticas afetam as finanças?

Com base nos relatórios anuais financeiros e relatórios de responsabilidade corporativa das 100 maiores empresas, por receita, de 49 países, o estudo *The road ahead: The KPMG Survey of Corporate Responsibility Reporting 2017*, produzido pela KPMG, revela que 75% das 4.900 empresas pesquisadas não consideram que as mudanças climáticas possam acarretar riscos financeiros.

https://goo.gl/7d1Zxt

Arquivo KPMG

O setor de construção está mais otimista

O estudo *Make it, or break it: Reimagining governance, people and technology in the construction industry | Global Construction Survey 2017*, produzido pela KPMG, revela maior otimismo por parte das empresas de engenharia, construtoras e proprietários de projetos. Mais de 80% dos participantes disseram confiar na capacidade de suas organizações entregarem projetos dentro dos prazos e orçamentos aprovados.

https://goo.gl/pLch2s

Arquivo KPMG

O que faz você gastar? Novo estudo propõe algumas respostas.

O estudo *Me, my life, my wallet* é uma nova abordagem do Centro de Excelência Global, dedicado a Clientes da KPMG. Ele identifica os fatores que, desde a geração dos Baby Boomers, vêm estimulando o consumo. Trata-se do primeiro estudo do gênero realizado pela KPMG.

http://goo.gl/bSSN1L

10,000
9,500
9,000
8,500
Day's loss: -369.88
-687.91
9:30A.M.
NooN
9:30A.M.
NooN
20.50
71.02
33.57
56.45

No caminho da recuperação

Avanço das reformas, instituições em pleno funcionamento e um posicionamento mais maduro no cenário internacional colocam o Brasil na rota do crecimento em 2018

O que 2018 reserva para o Brasil?

"Não existe uma resposta única e simples para esta pergunta", responde Pedro Melo, sócio da KPMG no Brasil. "Mas é certo que o País ingressou na direção correta das reformas. Uma delas, a trabalhista, já é uma realidade. Além disso, há elementos importantes a serem entregues, dentre os quais a reforma da previdência é a mais imediata. Quando esta se somar à agenda de microrreformas que já estão em andamento, a economia brasileira ganhará fôlego", avalia, otimista.

Porém, uma estabilização de crescimento só virá com a implementação efetiva de uma agenda mais intensa, na opinião de Melo, "Falo da necessidade de mais reformas estruturais, tais como as reformas fiscal e política, que devem se tornar uma realidade apenas em 2019, ou até mais adiante", ele analisa.

As análises de Melo são corroboradas pelas do cientista político norte-americano Christopher Garman, diretor da Eurasia Group, maior consultoria de riscos políticos do mundo. "Estamos saindo da crise e as bases dessa recuperação estão fortemente vinculadas ao combate ao déficit fiscal", ele avalia, elencando como medida primordial o estabelecimento do teto de gastos e as reformas para melhorar o ambiente de negócios, sem as quais torna-se quase impossível atrair novos investimentos. "Mas as reformas efetuadas até aqui não são suficientes", ele afirma. "A dívida brasileira ainda é muito alta, e se a agenda de reformas não se concretizar, as expectativas vão por

água abaixo. Dar ou não continuidade a uma agenda de reformas que possa atacar a crise fiscal é um dos grandes desafios que aguardam o próximo presidente, que será eleito no final de 2018. Além disso, devemos ter em mente que, independentemente do que possam dizer as pesquisas de intenção de voto e apesar das inevitáveis promessas de campanha, aquele que sair vitorioso das urnas precisará encaminhar as reformas, sob pena de ter de governar um país estagnado", pontua, enfaticamente.

Ainda sobre as eleições, Garman destaca que o eleitor médio diminuiu bastante sua confiança em relação à classe política. Escândalos e denúncias arrefecem o ânimo dos brasileiros que, em menos de um ano, terão de escolher seus representantes nos âmbitos estaduais e federal. "Um candidato reformista tende a ganhar, mas a revolta contra a classe política deixa essa eleição menos previsível. A eleição será marcada por uma competição pelo voto *antiestablishment* e, nessa disputa, candidatos menos reformistas podem ser competitivos", declara o especialista.

Segundo Garman, além de avançar nas reformas, é fundamental que o presidente Michel Temer e seu sucessor – ou sucessora – também tomem medidas de abertura em vários setores, ampliem os investimentos em energia e infraestrutura (confira reportagem sobre o Programa de Parcerias de Investimento na página 18), acenem com melhores expectativas de retorno financeiro para o setor privado e incentivem uma retomada mais enérgica do crescimento econômico. "Mas, certamente, o Brasil já vive uma virada importante e 2018 deve ser um ano que dará continuidade a essa agenda, a despeito da eleição", ele opina

Governança e transparência

A Operação Lava Jato foi deflagrada em março de 2014. Desde então, já foram cumpridos mais de mil mandados de busca e apreensão e de condução coercitiva; efetuadas 192 prisões e aplicados quase 1.400 anos em penas, que variam do regime aberto ao fechado.

Somado aos impactos causados pela Operação, que a Polícia Federal considera como a maior investigação de corrupção da história do País, houve, em 2015, o afastamento e o posterior *impeachment* de Dilma Rousseff, que cumpria seu segundo mandato como Presidente da República. Além disso, em dezembro de 2015, a agência de classificação de risco Fitch rebaixou a nota do Brasil e tirou o grau de investimento do país; em fevereiro de 2016, o mesmo foi feito pela Agência Moody's.

Por Sapunkele/Shutterstock

"Foram situações extremamente desafiadoras para o país", reconhece Garman. "Acredito que os problemas tenham servido como um alerta importante em relação à nossa necessidade de aprimorar os mecanismos de gestão pública e privada e, também, de buscar uma maior transparência", pondera Pedro Melo. "A legislação tem avançado muito, inclusive com a adoção de novas práticas contábeis alinhadas às melhores práticas e regras internacionais. O aprimoramento virá com o exercício prático da transparência e com o engajamento da sociedade na busca por melhores retornos pelos impostos pagos", ele assinala.

Para André Coutinho, sócio da KPMG no Brasil, "os programas de *compliance* são, mais do que nunca, essenciais para que haja a proteção à imagem e à reputação das corporações. "Acredito que a mudança no ambiente de negócios no Brasil, com uma drástica diminuição da corrupção, passa necessariamente pela maior conscientização de conselheiros e executivos das empresas quanto ao seu protagonismo neste tema". E acrescenta: "é bastante perceptível a relevância e a elevação de atividades nas empresas e isso não pode arrefecer. Estamos no início da jornada".

Divulgação

Christopher Garman, diretor da Eurasia Group

Cenário promissor

Christopher Garman ressalta que o cenário global é benigno ao Brasil e avalia como positivas as mudanças efetuadas pelo governo Michel Temer na condução da política externa. "Nos governos anteriores, o foco era o estreitamento das relações diplomáticas e comerciais com outros países latino-americanos e com os BRICs", comenta o diretor da Eurasia Group. "Mas, desde 2016, estamos priorizando mercados mais maduros, como os da Europa e Estados Unidos. Isso é positivo. Porém, não podemos ignorar que uma agenda protecionista está ganhando força em vários desses países desenvolvidos, e é fundamental que o Brasil esteja atento a essa movimentação, mantendo-se competitivo e apto a fazer frente a esses desafios", analisa.

E, quando se fala em competitividade, dois aspectos não podem ser esquecidos: a regulação e a segurança jurídica.

"Felizmente, houve avanço também nesses quesitos", confirma Garman. "O custo Brasil permanece elevado, em virtude de seu complexo cabedal jurídico e da carga tributária elevada", ele reconhece. "Trata-se de um custo estrutural e é importante destacar que a reforma trabalhista foi significativa nesse sentido; seu teor ainda está sendo debatido na Justiça, mas a flexibilização foi fundamental".

Ainda de acordo com o cientista político, é essencial que tanto o

> "Dar ou não continuidade a uma agenda de reformas que possa atacar a crise fiscal é um dos grandes desafios que aguardam o próximo presidente"

> O País tem, agora, uma possibilidade real de enfrentar suas dificuldades. Apesar da crise, nossas instituições continuam funcionando. O próximo ano tem seus riscos, porém a melhor aposta é que o Brasil sairá de 2018 dando continuidade a uma agenda histórica de reformas

governo atual quanto aquele que o suceder trabalhem pela implantação de uma nova estrutura de governança para as empresas estatais, com bases mais técnicas e menos políticas. "Também é indispensável que se mantenha, e até se expanda, a agenda de privatizações, e que a nova lei de recuperação judicial de empresas e de falências seja aprovada e sancionada o quanto antes, pois ela permitirá a várias companhias que estão em dificuldades sair do processo de recuperação, tomar crédito e voltar a crescer", afirma.

Outro aspecto destacado por Garman é que o crescimento da economia resultará na reabsorção da mão de obra ociosa – hoje, cerca de 12,5% da População Economicamente Ativa PEA), ou 13 milhões de brasileiros, estão desempregados. "Não é um processo rápido, mas este pode se acelerar graças às flexibilizações proporcionadas pela reforma trabalhista", ele destaca.

"Entendo que o Brasil está numa fase bem peculiar: de um lado, os investidores externos estão enxergando um potencial de oportunidades de negócios muito atraentes; de outro, temos uma crise fiscal que precisa ser atacada para que essas oportunidades não se percam", considera Garman. "Mas o fato é que o País tem, agora, uma possibilidade real de enfrentar essas difficuldades. Além disso, temos de reconhecer méritos, como o da força das instituições brasileiras, que continuam a funcionar plenamente e a contento, apesar da crise. Sem dúvida o futuro tem seus riscos, porém a melhor aposta é que o Brasil sairá de 2018 dando continuidade a uma agenda histórica de reformas", ele conclui. ■

ImageFlow/Shutterstock

Sem entraves na Aduana

Quem pode se tornar um Operador Econômico Autorizado (OEA) e quais as vantagens de obter a certificação e ter um "canal verde" nas alfândegas de mais de 70 países, inclusive no Brasil!

O Programa Brasileiro de Operador Econômico Autorizado (OEA) tem como objetivo certificar, com um "selo de qualidade", os diversos elos da cadeia logística. Fazem jus a essa distinção os operadores/empresas cujos processos de gestão minimizam os riscos existentes em suas operações de comércio exterior e que cumpram voluntariamente: (i) critérios de segurança aplicados à cadeia logística, e (ii) obrigações tributárias aduaneiras.

"A certificação OEA não surgiu no Brasil", informa Elson Eduardo Bueno, sócio da KPMG no Brasil, atuante na área de Tributos Indiretos e Aduaneiros. "Adotada em mais de 70 países, essa certificação facilita a comunicação entre as alfândegas das nações signatárias. Sua origem remonta a 1998".

Segundo Bueno, naquele ano o governo sueco começou a enfrentar dificuldades por não conseguir aumentar o número de fiscais no ritmo necessário para agilizar o despacho de todas as importações que chegavam a seus portos. "A solução foi priorizar a fiscalização dos contêineres que tivessem maior probabilidade de portar carga suspeita", ele relembra.

Foi assim que o governo sueco elaborou uma primeira lista de empresas certificadas (idôneas), facilitando a tarefa de separar joio do trigo: "empresa séria não precisa ter carga aberta", resume o sócio da KPMG. "Muitos países começaram a compreender que, se houvesse reciprocidade na indicação das companhias mais confiáveis, haveria ganho de tempo e melhoria nos processos das aduanas", comenta.

O Brasil, inicialmente, tentou implementar um sistema próprio de certificação – o Programa Linha Azul. "Mas não deu certo, porque focou demais em aspectos internos e não estava aderente com os demais países. Como o Brasil é um *player* importante no mercado de importações e exportações, os organismos internacionais nos desafiaram a adotar um programa igual ao existente em outras partes do mundo", explica Bueno.

Assim, o Programa OEA foi instituído em dezembro de 2014, por intermédio da Instrução Normativa RFB nº 1.521/2014. "O Programa começou com a modalidade OEA-Segurança, voltada para a exportação e dirigida principalmente aos exportadores, depositários ou operadores portuários", esclarece Bueno. "Mas a lei prevê a implementação gradual de outras modalidades", ele completa.

Em resumo, os critérios necessários à obtenção da certificação OEA são a admissibilidade e a confiabilidade. "A empresa deve responder a algumas questões, tais como: qual é a política da empresa de controle de acesso às instalações? Qual é a sua política de contratação de terceiros? Qual é sua política de *backup* de informações, e como é mantida a segurança desses *backups*?", enumera Elson Bueno. "Estou citando somente alguns exemplos, pois as questões são vastas", ressalta.

A adesão ao Programa é voluntária, mas o objetivo da Receita Federal do Brasil é, até 2019, atingir 50% das declarações de exportação e de importação registradas por empresas certificadas pelo "selo OEA". Segundo números da própria Receita, esse percentual corresponde a aproximadamente 500 empresas – hoje, apenas 157 estão efetivamente homologadas.

A consultoria oferecida pela KPMG às companhias que pleiteiam tornar-se um OEA inclui preparar a documentação e prestar assistência às respostas do "Questionário de Autoavaliação - QAA": entre essa preparação e o prazo da própria Receita Federal para avaliar as requisições apresentadas passam-se cerca de 10-12 meses. "Sabe-se que há mais de 150 processos de pedidos de homologação, já em curso, na Receita Federal. O problema foram as greves de servidores, ocorridas em 2016 e agora em 2017. As paralisações afetam as análises desses pedidos", comenta Bueno. Ele também salienta que, ao contrário do que muitos imaginam, a homologação não é um privilégio reservado somente às grandes companhias. "Pequenas e

médias empresas também podem e devem participar", diz.

"Mas o esforço vale a pena, porque os operadores certificados no Programa OEA efetivamente encontram mais facilidade para lidar com os procedimentos aduaneiros, no Brasil e no exterior", além de observarem uma redução nos custos aduaneiros e maior previsibilidade de chegada e saída de mercadorias, finaliza o sócio da KPMG.

Foco na gestão de risco

Gilberto Oestreich, Head of Customs da General Motors, comenta as vantagens de a empresa aderir à OEA e afirma que antigos fornecedores são incentivados a buscar a certificação.

Divulgação

Quais as razões pelas quais a empresa decidiu buscar a certificação OEA?
A General Motors tem o compromisso de operar sob os mais altos padrões de *Compliance* aduaneiro, o que é diretamente alinhado ao que se espera de um OEA. A certificação nos permite executar nossas operações de forma rápida e eficiente. Além disso, as Certificações OEA são prioritárias em todos os países nos quais a GM opera.

Sua companhia tem preferido fazer negócios com empresas/fornecedores que também possuam essa certificação?
Sim. Trata-se de um critério de avaliação que observamos nas novas contratações e renovações. Fornecedores atuais também estão sendo motivados a aderir à Certificação.

Quais foram (e são) os principais desafios no processo de busca pela certificação?
Focar na gestão de risco. Foi necessário fazer uma ampla avaliação de toda a nossa cadeia logística e produtiva, o que envolveu visitas, acompanhamento de processos, revisão de procedimentos e implantação de controles adicionais.

Uma questão de confiança

Romualdo Callegari, Gerente Sênior da área de Comércio Exterior e Conformidade Aduaneira da Mercedes-Benz, comenta a importância da certificação OEA, em vias de obtenção pela empresa, com a consultoria KPMG.

Arquivo pessoal

Romualdo Callegari

Por que sua empresa decidiu buscar a certificação OEA?
A Mercedes-Benz está em fase de Certificação do OEA Segurança porque prima pelo rigor das normas brasileiras e internacionais e ainda pelas melhores práticas do comércio exterior em todos os seus segmentos. As disciplinas técnica e procedimental formam conceitos basilares em nossos trabalhos, e entendemos ser de extrema importância conhecer e acompanhar rigorosamente as orientações das autoridades aduaneiras do Brasil e do mundo.

Sua companhia tem preferido fazer negócios com empresas/fornecedores que também possuam essa certificação?
Sim, porque a Certificação nos traz responsabilidades, além de ser um fator de contrapartida à confiança depositada, pelas autoridades, nas empresas certificadas. Nesse sentido, temos o dever de auxiliar e promover o processo de ampliação e sustentação desse conceito tão importante, que o OEA traz como objeto central.
O fato de apoiarmos a ampliação do conceito do OEA, optando pela preferência de fornecedores também certificados, nos garante ainda mais a manutenção dos compromissos assumidos perante as autoridades certificadoras.

Quais foram (e são) os principais desafios no processo de busca pela certificação?
O OEA, em seu "Questionário de Autoavaliação", demanda naturalmente uma organização e um alinhamento próprio entre as áreas participantes dos processos, mesmo que estas atuem apenas indiretamente nas operações de comércio exterior.
Neste sentido, a conscientização sobre a importância do OEA por todas essas áreas demanda um tempo inicial maior. Mas, se for realizada de forma sustentada e com as devidas argumentações, a convergência passa, posteriormente, a ter uma dinâmica muito salutar até o final do projeto.

Por favor, adicione os comentários que desejar
O OEA contempla, em sua essência, uma relação de confiança que precisa ser honrada a cada instante. Por conta disso, embora a Certificação seja o objetivo maior, a Manutenção pós-certificação é vital para que a empresa mantenha a chancela obtida e para que essa relação de confiança entre as autoridades e as empresas se fortaleça a cada dia. ■

Só há
uma saída:
a certa.
Sua empresa está segura
das decisões tributárias?
Decisões certas podem valer a
sobrevivência do seu negócio.
A KPMG possui conhecimento
e experiências que ajudam
a antecipar e a responder às
mudanças na legislação tributária,
proporcionando uma
governança adequada aos negócios.
Saiba mais em www.kpmg.com.br
Anticipate tomorrow. Deliver today.
KPMG
© 2017 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.

Compreendendo as entrelinhas

As tecnologias disponíveis permitem que as companhias obtenham imensa quantidade de dados acerca de seus clientes. Mas o que realmente importa é saber interpretá-los, para assim definir as melhores estratégias de negócios

Ricardo Santana, Sócio-líder de Data & Analytics da KPMG no Brasil
Rita Knop, Sócia-diretora de Advisory da KPMG no Brasil

Olyy/Shutterstock

Algumas afirmações se tornaram corriqueiras nos últimos anos: "a tecnologia avança rápido demais"; "nunca se coletou e armazenou uma quantidade tão grande de dados"; "analisar todas as informações disponíveis é fundamental para o delineamento de estratégias de sucesso"...

Mas o quê, exatamente, tudo isso significa?

Antes de mais nada, vale lembrar que o aumento da conectividade permite que uma quantidade massiva de dados seja gerada continuamente pelos clientes. Mas esses dados estão dispersos, principalmente porque derivam de uma multiplicidade de fontes. Além disso, eles não são uniformes, o que dificulta sua interpretação e análise.

É aí que entra em jogo o que se denomina Data & Analytics (D&A).

O termo, cada vez mais difundido no meio corporativo,

refere-se à habilidade de submeter os dados disponíveis a uma análise sistemática, de modo a compreender o que eles efetivamente querem dizer – e de que forma as informações neles contidas podem ser úteis para os negócios.

O uso de técnicas avançadas de D&A permite, por exemplo, traçar o perfil do consumidor e, a partir desse retrato, definir as estratégias de comunicação, optar por desenvolver ou aprimorar determinado produto e escolher esta ou aquela forma de comercialização.

No campo das telecomunicações, o ponto de partida para D&A é o CDR (Call Detail Record, ou "registro de detalhes da chamada"). Trata-se de um protocolo gerado por uma conexão telefônica, contendo detalhes da chamada. Sua análise, quando feita minuciosamente, fornece informações sobre o perfil do consumidor em uma determinada série histórica. Por se tratar de arquivos distintos, os CDRs de SMS e de Voz devem ser analisados separadamente.

Ou seja: a partir da interpretação dos dados contidos no CDR de SMS (quantidade de mensagens enviadas, número médio de caracteres por SMS enviado, data e hora de envio das mensagens e lista de contatos) e no CDR de Voz, (hora, data, número A, número B, operadoras A e B), torna-se possível traçar o perfil do consumidor e definir os tipos de planos que melhor correspondem às suas expectativas e necessidades. Esse tipo de estratégia é essencial para incrementar as receitas das companhias e melhorar os resultados das campanhas de marketing.

Por exemplo: se, em determinada região, há um número elevado de usuários, é razoável prever a disponibilização de serviços especializados naquela área. Também é possível medir os usos dos SMS para identificar o que é uso comum e o que configura uso indevido do serviço: se mais de mil mensagens de texto são enviadas diariamente de um mesmo ponto, é alta a probabilidade de tratar-se de spam.

Outra hipótese é identificar os principais locais de realização de recarga, por meio de Estações de Rádio Base (ERBs). Esse dado pode ser útil para que se efetue uma análise mais aprofundada da capilaridade dos pontos de recarga, de modo a preencher eventuais lacunas e racionalizar os investimentos nesse campo. Também é viável determinar padrões de comportamento de mobilidade relacionados a pontos de interesse, como shoppings, estádios, teatros, espaços de eventos, faculdades etc., e a partir dessas informações, predizer os principais focos de interesses dos clientes (ir ao futebol, assistir a shows, fazer compras) e até deduzir seu gênero e sua faixa etária.

Ainda com o uso de D&A, a companhia pode criar *clusters* de comportamento de clientes, a partir dos quais serão traçados modelos estatísticos de predição e propensão, abrindo caminho para um melhor direcionamento de campanhas promocionais e de marketing, tanto no que se refere ao conteúdo dessas campanhas quanto aos horários mais convenientes para sua divulgação.

Entendendo o cliente

O uso sistemático de D&A permite ir muito além da análise fria de dados relacionados a georreferenciamento e hábitos de consumo. É viável, por exemplo, analisar semanticamente os atendimentos dos *call centers,* de modo a inferir uma possível tendência na classificação do sentimento dos clientes durante o atendimento. Essa classificação pode ser meramente binária ("positivo" ou "negativo") ou categórica, com diferentes níveis de positividade ou negatividade.

Divulgação

Rita Knop, Sócia-diretora de Advisory da KPMG no Brasil

Eduardo Guimarães

Ricardo Santana, Sócio-líder de Data & Analytics da KPMG no Brasil

Adicionalmente à classificação do sentimento relacionado ao atendimento, os modelos de *speech analysis* servem para estabelecer categorias ou grupos de assuntos, envolvendo ações e produtos. Os cruzamentos dessas várias dimensões de dados e análises permitem, por exemplo, definir o perfil de atendimento no *call center*.

A base de dados para a modelagem do *speeach analysis* é, geralmente, constituída pela

transcrição de voz para texto. Um conjunto de categorias textuais pode ser definido para direcionar o treinamento dos modelos de classificação do sentimento, bem como da criação dos perfis e dos grupos de atendimento.

Barreiras ou desafios tecnológicos

Devido ao enorme tráfego e à imensa quantidade de informações colhidas e armazenadas, os dados originam-se de diversas fontes e durante o tempo todo. São, portanto, dados desestruturados – e lidar com isso é a principal dificuldade tecnológica em *Big Data Analytics*.

Isso significa que a chave para um bom uso de D&A consiste na elaboração de uma metodologia capaz de uniformizar e automatizar as cargas de informações de modo instantâneo, com a capacidade de estruturar os arquivos dentro do *cluster*. Além disso, é fundamental desenvolver um sistema de processamento que seja capaz de lidar não somente com um grande volume e variedade de informações, mas, também, que trabalhe com a agilidade necessária para tais análises serem eficazmente aproveitadas.

Estimativas indicam que, até o ano de 2020, o volume de dados acumulado digitalmente vai aumentar dez vezes de tamanho, saltando dos atuais 4,4 zettabyts para aproximadamente 44 zettabytes — ou 44 trilhões de gigabytes. Para o processamento massivo desses dados, faz-se necessário utilizar o chamado ecossistema *hadoop*, que tem a capacidade de armazenar e analisar conjuntos massivos de dados não estruturados.

O uso do ecossistema *hadoop* proporciona uma série de benefícios, tais como: disponibilidade (as informações permanecem disponíveis para acesso); desempenho (os dados são processados com rapidez); escalabilidade (os recursos do *cluster* podem ser ampliados ou reduzidos, dependendo da necessidade); baixo custo (trata-se de uma *hardware commodity*, isto é, de uma ferramenta interativa, não-exclusiva e de baixo custo).

O *Big Data* já é uma realidade. As informações estão, de certa forma, ao alcance de quem souber reuni-las, analisá-las e decifrar o que elas representam em termos de estratégias e oportunidades. No campo das telecomunicações, tradicionalmente pioneiro em inovação, o uso inteligente desse instrumento é mais do que importante: ele é fundamental.

Por dentro das telecomunicações

Como é, de fato, o dia a dia dos executivos do setor de telecomunicações?

Para responder a essa pergunta, a KPMG liderou uma pesquisa com 580 executivos seniores das maiores empresas de telecom do mundo e verificou que:

70% deles acreditam que as tecnologias disruptivas serão catalisadoras na busca da melhor experiência dos clientes;

84% querem compreender qual é o real valor que seus clientes dão às tecnologias disruptivas e quanto estariam dispostos a pagar por elas;

80% estão convictos de que D&A lidera as tecnologias que mudarão a forma de se atender clientes.

As técnicas avançadas de D&A permitem traçar o perfil do consumidor e, a partir dele, definir as estratégias de comunicação e de negócios

Trocando em miúdos, esses executivos apostam na importância de transformar os dados brutos disponíveis em suas bases de dados, de conhecer melhor os clientes e de transformar esses dados em um produto. Mas seus principais esforços estão em utilizar os *Big Data* para analisar a experiência do cliente, em toda sua jornada.Com este pano de fundo, a "experiência do cliente" continua a ser uma prioridade máxima para todas as empresas orientadas para o futuro, o que não é um esforço simples.

Imagine-se, então, o quanto é desafiador, para um executivo de telecom, lidar com as inúmeras novas tecnologias e as exigências dos clientes.

No final de 2016, a KPMG realizou um Estudo Global Independente de experiência do cliente de serviços, visando identificar melhores práticas e tendências para o mercado de consumo móvel das telecomunicações. Os resultados dessa pesquisa mostraram que o consumidor moderno quer uma entrega de serviços *cross channel*, mas ele se ressente de uma inconsistência substancial de atendimento entre os canais, o que o deixa insatisfeito. E, ao ser questionado acerca de suas aspirações, ele apresenta pleitos básicos, como o de ativar os serviços contratados em apenas 24 horas e ser atendido por alguém que efetivamente seja capaz de fornecer explicações consistentes acerca dos produtos e serviços.

E por que as prestadoras não conseguem atender demandas tão básicas do cliente? Extamente pelo desafio do D&A: elas não têm zettabytes armazenados e as informações de que dispõem não dialogam entre si. Simplesmente não elucidam nada.

O que esse cliente quer, o que o deixará satisfeito, são os seguintes itens:

- **Personalização**
- **Resolução**
- **Integridade**
- **Expectativa**
- **Tempo e esforço**
- **Empatia**

a-image/Shutterstock

Como conduzir um processo de transformações das empresas de telecomunicações para atender a esse cliente?

Algumas experiências já têm ocorrido em algumas partes do mundo, utilizando D&A como base de priorização do negócio. Está clara a necessidade de se otimizar a experiência do cliente, abandonando erros como:

1. Espera superior a 20 minutos para atendimento;
2. Dificuldade no entendimento dos planos;
3. Materiais de divulgação com informações confusas, que podem induzir a erro;
4. Indisponiblidade do atendimento *on-line*;
5. Menu de navegação longo e árduo.

Em contrapartida, devem ser postos em prática:

1. Sistemas de gerenciamento de filas, capazes de verificar os tempos de espera;
2. Material explicativo de qualidade e agentes preparados para efetivamente sanar as dúvidas relativas a planos, tarifas e serviços; *chat on-line* disponível pelo horário mais estendido possível, incluindo noites, feriados e fins de semana;
3. Opção de enviar o menu IVR como mensagem de texto.

Os principais fornecedores de serviços investem cada vez mais dinheiro e tempo para entender as jornadas dos clientes – basicamente, sua rotina de horários e hábitos. Trata-se de apenas um recorte do D&A, claramente visando compreender melhor a experiência dos clientes. No entanto, a grande revolução do *Big Data* voltada para o cliente ocorrerá quando ele apertar um botão do *app* e puder saber, com um toque, tudo a respeito de seu consumo e os produtos adequados para o seu perfil. Enfim: soluções personalizadas em apenas um clique.

Viva a revolução zettabytes! ■

Programa de Parcerias de Investimento

Oportunidades e avanços em infraestrutura

Thorsten Schier/Shutterstock

O Programa de Parcerias de Investimento do Governo Federal reúne 145 projetos que abrangem setores diversificados, como energia e transportes. Com a palavra, os especialistas!

"O Programa de Parcerias de Investimento (PPI), que engloba concessões e privatizações, não está focado em reduzir o déficit público, mas em ampliar as oportunidades de investimento no país, o que contribui para reerguer a economia e o nível de emprego da população".

A afirmação é de Marco Aurélio Barcelos, Secretário de Articulação para Investimentos e Parcerias da Presidência da República. Ele concorda que o PPI foi implementado em um contexto de grave crise fiscal, mas ressalta que este "não é o ponto central do Programa". Conforme observa Fernando Faria, sócio-líder de Infraestrutura no Deal Advisory da KPMG no Brasil, "outro papel fundamental do PPI consiste em suprir lacunas de infraestrutura das quais o Poder Público, sozinho, não conseguiria dar conta".

Barcelos afirma que, em vez de o Estado ser o grande executor de investimentos e de obras públicas, ele assume, com o PPI, o papel de regulador da atividade econômica e indutor dos atores do mercado e da sociedade civil organizada. "Pretendemos fortalecer essa diretriz e fazer com que a participação de um maior número de interessados nos projetos mais relevantes do Governo Federal eleve a qualidade dos serviços entregues aos cidadãos", esclarece. "O PPI veio para ficar e, muito mais do que uma lista de empreendimentos ou projeções de arrecadação, ele traduz novos desenhos institucionais, novos processos decisórios, a consolidação da ideia de diálogo com todos os envolvidos e uma estrutura técnica especialmente designada para cuidar das ações e projetos nele inseridos", comenta.

Segundo Maurício Endo, sócio-líder de Governo e Infraestrutura (G&I) da KPMG no Brasil e na América Latina, "a ideia é ter um novo fluxo de decisões para a priorização e o acompanhamento dos projetos que serão executados por meio de concessões, de Parcerias Público-Privadas (PPPs) e privatizações, além de garantir um ambiente propício à expansão da infraestrutura, do desenvolvimento econômico e das oportunidades de investimento e emprego no País".

Endo observa que, ao lançar a PPI, o Presidente Michel Temer criou duas importantes estruturas na Administração Federal: o Conselho do PPI e a Secretaria Especial do PPI. "O Conselho é o órgão colegiado que avalia e recomenda ao Presidente da República os projetos que integrarão o Programa e delibera sobre temas relacionados à execução dos contratos de parcerias e desestatizações. A Secretaria, vinculada à Presidência da República, funciona como uma força-tarefa que apoia ministérios e agências reguladoras para a execução das atividades do Programa", elucida.

A ideia é que essas estruturas, incluindo os órgãos setoriais e os de controle, atuem de modo articulado para assegurar estabilidade, segurança jurídica, previsibilidade e efetividade das políticas de investimento.

"O PPI busca ampliar as oportunidades de investimento e emprego, estimular o desenvolvimento tecnológico e industrial, garantir a expansão da infraestrutura pública – com bons padrões de qualidade e de custos para os usuários –, bem como promover ampla e justa competição na celebração das parcerias e na prestação dos serviços", enumera Faria.

Oportunidades diversificadas

Os especialistas destacam que não faltam oportunidades para os investidores nacionais e estrangeiros participarem do Programa. "Estão em pauta as concessões e privatizações de rodovias, ferrovias, portos,

Divulgação

Marco Aurélio Barcelos, Secretário de Articulação para Investimentos e Parcerias da Presidência da República

MAGNIFIER/Shutterstock

aeroportos, Casa da Moeda etc.", pontua Endo. "É tempo de buscar soluções inovadoras e de acreditar nos modelos de concessões internacionalmente experimentados", ele assinala, acrescentando que os projetos envolvem concessões e vendas de ativos, como a Eletrobras, a Casa da Moeda e a loteria instantânea – Lotex.

"No caso da Eletrobras, haveria a emissão de ações em bolsa, com vistas a diminuir a participação de governo", esclarece Endo. "Entre os aeroportos, 13 seriam concessionados – alguns em conjunto, como os de Recife e Cuiabá, Macaé e Vitória", informa.

Estão previstos, ainda, projetos de privatização e/ou concessão de duas rodovias federais, 22 terminais portuários, pelo menos um terminal de GLP (gás liquefeito de petróleo), bem como concessões hidrelétricas e de linhas de transmissão de energia e leilões de petróleo e gás.

A Aeronáutica também lançou edital para a criação de uma PPP que ficará responsável pelo projeto, instalação, operação, gestão e manutenção de toda a sua rede de telecomunicações.

> "Mesmo 2018 sendo um ano de eleições, com possíveis críticas às privatizações, qualquer candidato sabe que a infraestrutura continuará a ser uma prioridade"

Até 2017, a Aeronáutica acumulou 68 diferentes contratos de serviço de telecomunicações entre oito órgãos, como o Departamento de Controle do Espaço Aéreo (Decea) e os Centros Integrados de Defesa Aérea e Controle de Tráfego Aéreo (Cindactas). Essa rede inclui satélites, redes de fibra óptica e micro-ondas, além de estações terrestres. "A empresa contratada via PPP terá 100% de capital privado e será remunerada mensalmente, mas a capacidade ociosa dessa rede será revendida no mercado, gerando economia para o governo", explica Maurício Endo, que considera o calendário seguido pelo Governo Federal "agressivo e ambicioso", uma vez que propõe implementar esses projetos até o final de 2018.

Ano de eleições

Fernando Faria considera que, apesar das eleições que acontecerão em 2018, o Programa não deverá sofrer ataques nem atrasos. "Qualquer candidato sabe da necessidade de o Estado brasileiro dar conta de inúmeros desafios de maneira mais eficiente", pondera. Assim, embora o período eleitoral seja, tradicionalmente, uma época de crítica às privatizações e concessões, Faria considera que os ativos colocados no PPI não são tão suscetíveis à pressão de grupos organizados. "Mercado e população estão acostumados a ver concessões de petróleo e gás, por exemplo", salienta. "Não creio que as disputas de 2018 possam prejudicar o desenvolvimento do PPI ou o cumprimento do cronograma".

Maurício Endo, por sua vez, enfatiza que o PPI é um dos pilares estruturantes pensados para se restabelecer o crescimento econômico do país. "Mais do que o horizonte de curto prazo, porém, é preciso também pensar o médio e o longo prazos. Por isso, muito em breve será divulgado o Plano Nacional de Logística (PNL), com o indicativo dos gargalos logísticos, das intervenções e dos investimentos necessários no País para os próximos anos", diz.

E como está o andamento do PPI? Estão sendo cumpridos os prazos e atingidas as perspectivas?

Segundo Marco Aurélio Barcelos, a resposta é "sim". "Uma vez qualificado no PPI, um projeto passa a contar com tratamento prioritário nacional, o que significa que todos os órgãos e entidades da Administração Federal terão de dedicar esforços a remover os gargalos e fazer cumprir os prazos fixados", relata. "Fazemos monitoramento semanal do andamento de todos os projetos existentes no Programa, desde os estudos preparatórios até a assinatura dos contratos de parceria. Quando detectamos que algo está errado ou que há atrasos em alguns marcos, colocamos todos os atores na mesa para identificar e discutir o problema, e sanar a questão. Às vezes, constatamos demora em algum órgão licenciador, em estudos etc. Mas o cuidado que temos em resolver esses e outros problemas vem permitindo que o nosso cronograma seja cumprido à risca", garante.

Energia: grandes mudanças

Também sócia da KPMG no Brasil, atuante na área de Infraestrutura, Cristiane Azevedo constata: "o principal parâmetro na elaboração da nossa matriz energética foi o custo de produção. Nunca valorizamos outros atributos das fontes de energia, como a flexibilidade e o *ramping capability* (capacidade de elevação da produção). Hoje, há uma preocupação em relação ao risco hidrológico e à dependência de fontes de energia intermitentes. Por isso, é importante rever a questão dos reservatórios e o *mix* de fontes de energia".

Na visão de Cristiane, não há dúvidas em relação ao papel crescente das energias renováveis. "Mas, para diluir o risco, é necessário investir em usinas térmicas e repensar outras fontes, como a nuclear. A Consulta Pública nº 33 (CP 33), sobre o aprimoramento do marco legal do setor elétrico, traz alterações estruturais na forma de contratação de energia; na própria logística de funcionamento e na alocação de riscos e custos do setor", ela explica.

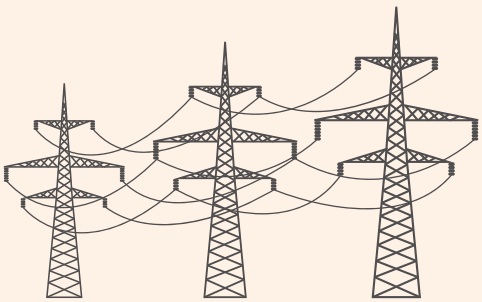
A especialista prossegue: "com a arrecadação de R$ 12,1 bilhões com o leilão das quatro usinas de energia das Centrais Elétricas de Minas Gerais (Cemig), realizado em setembro de 2017, o Governo Federal acredita que recuperou a confiança dos investidores no crescimento do Brasil e aposta no setor elétrico para fechar as contas públicas em 2018".

Ela assinala que, depois de tirar o aeroporto de Congonhas da lista das privatizações, o governo elevou para R$ 12,2 bilhões a previsão de arrecadação com a privatização da Eletrobras. "Como a operação que envolve a estatal é complexa e depende da aprovação de Projetos de Lei no Congresso, o governo estuda a possibilidade de leiloar a concessão da Usina de Tucuruí, no Pará, para arrecadar entre R$ 12 bilhões e R$ 15 bilhões. Além disso, a Eletrobras está discutindo o modelo de venda da participação da companhia em 77 sociedades de propósito específico (SPEs)".

Esses ativos, conforme relata Cristiane Azevedo, englobam 60 parques eólicos, somando capacidade instalada de 862 MW, e 17 linhas de transmissão, totalizando 3.354 km. "Também devem ser mencionados os leilões previstos para a contratação de energia elétrica de novos projetos de geração de fontes hidrelétrica, eólica, solar e termelétrica. São contratos com duração entre 20 e 30 anos, dependendo da fonte, e que terão início de suprimento em 1º de julho de 2023, sendo que pelo menos 30% da energia serão negociados no mercado regulado", acrescenta.

A sócia da KPMG recorda que, nos últimos anos, falou-se muito sobre os "gargalos de transmissão" de energia e que os leilões promovidos pelo governo sofriam com a falta de interessados. "Mas, desde o leilão realizado em outubro de 2016, no qual foram negociados 21 lotes com expectativas de investimentos de R$ 11,6 bilhões, o interesse pelo setor vem crescendo. No último leilão, realizado em abril de

GoodStudio/Shutterstock



A KPMG pode auxiliar na assessoria de empresas no contexto das licitações

2017, foram negociados 31 lotes, com investimentos de R$ 12,7 bilhões", afirma.

No setor de distribuição, deve ocorrer a desestatização das seis distribuidoras que atendem aos Estados do Acre, Alagoas, Amazonas, Piauí, Rôndonia e Roraima. "Com o objetivo de elevar a atratividade desses ativos, a venda será realizada pelo valor simbólico de R$ 50 mil e a Eletrobrás assumirá R$ 11 bilhões em dívidas dessas empresas, que deverão receber investimentos de R$ 2,4 bilhões dos novos controladores", conclui Cristiane.

O papel da KPMG

"Somos especialistas na avaliação dos ativos, sob os pontos de vista técnico, contábil, financeiro, ambiental, o que nos permite delinear os riscos associados a eles", expõe Maurício Endo. "Também podemos fazer o planejamento tributário do projeto, detectar caminhos para o melhor aproveitamento de potenciais créditos e desonerações existentes em determinado setor e analisar questões contábeis aplicadas às concessões e vendas de ativos, ofertando *accounting advisory services* (aplicados ao setor privado e à nova contabilidade pública)", descreve.

Endo informa que, com a área de *assets management*, a KPMG pode analisar o que existe hoje e indicar como gerir ativos com otimização e adição de investimentos.

Já Fernando Faria explica que a KPMG pode auxiliar na assessoria financeira das empresas que queiram participar do PPI, bem como controlar as outorgas adequadas para participar dos processos. "Toda concorrência tem sempre um valor de mercado: nossa *expertise* pode ser útil para calcular os valores que serão apresentados na concorrência", comenta.

"Também temos como auxiliar na construção de parcerias estratégicas locais. E, desde o período de implantação do projeto, damos apoio ao cliente, o que se estende por todo o ciclo de vida do negócio", esclarece Endo. "Prestamos assistência na operação, na definição dos recursos humanos, na contratação de tecnologia para a operação da infraestrutura adquirida. E, caso ele queira, futuramente, vender sua participação, a KPMG pode ajudar a captar um comprador para a venda do ativo, total ou parcial", conclui. ■

Sobre o Conselho do PPI

O Conselho deve se reunir, sempre que convocado, para deliberar sobre assuntos da pauta organizada pela Secretaria Especial do PPI. Suas principais atribuições são:

- Opinar, antes da deliberação do Presidente da República, a respeito das propostas dos ministérios para a inclusão de empreendimentos no PPI e quanto às políticas federais de longo prazo para investimento por meio de parcerias;
- Coordenar, monitorar, avaliar e supervisionar as ações do PPI e apoiar as ações setoriais necessárias à sua execução.
- Exercer as funções atribuídas ao:
  a. Órgão gestor de parcerias público-privadas federais (Lei nº 11.079/04);
  b. Conselho Nacional de Integração de Políticas de Transporte (Lei nº 10.233/01);
  c. Conselho Nacional de Desestatização (Lei nº 9.491/97).

Sobre a Secretaria Especial do PPI

Tem atuação permanente e suas atribuições incluem:

- Secretariar o Conselho do PPI, recebendo as propostas dos ministérios e estruturando a pauta das reuniões;
- Assessorar o Presidente da República em assuntos relativos ao PPI, elaborando pareceres e estudos, e propondo normas, medidas e diretrizes;
- Coordenar, monitorar, avaliar e supervisionar as ações do PPI, inclusive apoiando as ações necessárias à execução dos empreendimentos pelos ministérios e agências reguladoras;
- Divulgar os projetos do PPI e articular-se com investidores e outros interessados no Programa, incluindo-se órgãos dos estados e dos municípios.

Sem espaço para manobras

O *Global Tax Principles* proporciona às empresas uma fundamentação ética e profissional para lidar com o desafio das altas cargas tributárias

Cecílio Schiguematu, Sócio-líder de impostos, e Pedro Anders, Sócio-líder de Impostos Corporativos

Creativa Images/Shutterstock

Segundo a Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE), a média tributária mundial gira em torno de 34,3% da arrecadação dos PIBs nacionais. A carga tributária da Dinamarca é a maior do mundo, chegando a 46,6%. O Brasil ocupa a 14ª posição do *ranking*, com uma carga tributária de 34,5%. Porém, se considerarmos apenas a América Latina, saltamos para a primeira posição.

Na maioria dos países onde a KPMG opera, as estruturas tributárias são extremamente complexas, o que, aliado a questões culturais e de desenvolvimento econômico, impacta de forma relevante o comportamento e as relações entre as autoridades fiscais e os contribuintes. Daí a importância e a necessidade de seguir padrões – ou princípios – que balizem uma Prática Tributária Responsável.

É preciso considerar que as empresas ao redor do mundo lidam com as mais diversas dificuldades e a elevada carga de impostos pode, para muitas delas, representar o sucesso ou não nos seus negócios. Neste cenário, surgem questionamentos, por exemplo, acerca do retorno do Estado aos impostos pagos. Por outro lado, a sociedade tem questionado se impostos pagos pelas empresas são

Andrey_Popov/Shutterstock

compatíveis com o seu nível de atividade nos países onde elas operam. Esta conscientização trouxe à tona o debate sobre a moralidade e a transparência no trato das questões fiscais pelas empresas, mais intensamente na Europa e nos Estados Unidos. Neste sentido, a OCDE criou o Programa BEPS (*Base Erosion and Profit Shifting*), que estabeleceu ações específicas a serem adotadas pelos países signatários com vistas a colocar em prática o conceito de *fair share of tax*.

Divulgação

Cecílio Schiguematu, Sócio-líder de impostos

Mais recentemente, já estamos vendo vicejar esse tipo de debate no Brasil, tendo em vista a relevância das empresas multinacionais aqui estabelecidas por meio de subsidiárias, bem como das multinacionais brasileiras com presença no exterior. Vale lembrar que o Brasil vem participando de comitês da OCDE como observador e em maio deste ano apresentou oficialmente o seu pedido de adesão à organização.

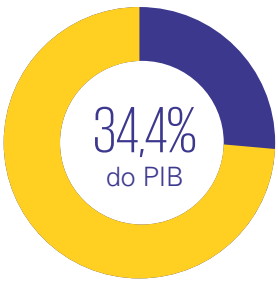
Neste contexto, os Princípios Globais para uma Prática de Impostos Responsável (ou *Global Tax Principles*, em inglês) que norteiam a área de Tax da KPMG proporcionam uma fundamentação ética e profissional para lidar com esses e outros desafios, que deve ser aplicada indistintamente às empresas-clientes de todos os países.

Um desses princípios – na verdade, o primeiro deles – é o de que nossa atuação deve ser lícita e íntegra. Não há espaço para dribles, jeitinhos ou "soluções criativas": deve-se obedecer aos preceitos da lei e da regulamentação.

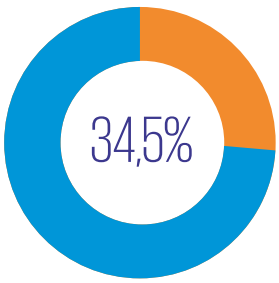
Partindo-se dessa premissa, a assessoria de impostos deve incluir uma análise minuciosa das peculiaridades do cliente: quais são seus objetivos comerciais? Quem são seus acionistas? Ou seja, o segundo dos *Tax Principles* estabelece que não existem fórmulas ou respostas prontas quando se trata de uma assessoria de alta qualidade. Ela deve, necessariamente, ser moldada ao cliente, às suas circunstâncias.

É certo que há muitas situações nas quais falta clareza em relação à forma como a legislação tributária se aplica a um determinado conjunto de fatos. Neste caso, o terceiro *Tax Principle* indica que é necessário o cliente compreender, com clareza e objetividade, quais são os pontos fortes e fracos de cada interpretação. E a assessoria tem um papel fundamental: orientá-lo quanto às alternativas existentes à luz da legislação e regulamentação aplicáveis, da doutrina e da

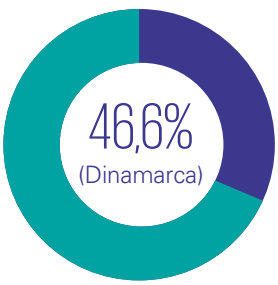
Média tributária mundial



Carga tributária do Brasil



Maior carga tributária do mundo



jurisprudência, de tal modo que o cliente possa tomar uma decisão levando em consideração todos os aspectos envolvidos, bem como os possíveis desdobramentos.

No quarto princípio, a orientação se dá no sentido de que os clientes devem ser informados sobre o possível impacto de uma assessoria de impostos em relação às diferentes partes interessadas – dos investidores aos funcionários, dos consumidores à autoridade tributária.

O complexo cabedal de normas que caracteriza a maior parte das legislações tributárias ao redor do mundo (e, em especial, no Brasil) abre portas para que os clientes e assessores tenham leituras e interpretações quanto à incidência de impostos que nem sempre são unânimes, podendo até mesmo contrariar eventuais interpretações das autoridades fiscais. Neste sentido, aplica-se o quinto *Tax Principle*: "Devemos fazer recomendações aos nossos clientes quando houver uma probabilidade razoável de que a interpretação dos aspectos aplicáveis da lei seja correta, e quando nossas recomendações claramente atenderem às normas profissionais aplicáveis". Ou seja: pensar sempre no que for melhor para o cliente dentro das delimitações legais.

O sexto princípio refere-se às estruturações tributárias "artificiais", que geralmente visam apenas a reduzir impostos. Nós não apoiamos, sob qualquer pretexto, a adoção e/ou implementação desse tipo de artifício. Essa postura é reforçada pelo *Tax Principle* de número sete, que não deixa margem para dúvidas: "Não devemos orientar os clientes com o objetivo de assegurar uma vantagem fiscal contrária à legislação aplicável e não devemos ajudá-los a implementar tais transações.(...)".

Conforme dissemos, é normal que haja um amplo debate tributário nos diversos fóruns e, nesse sentido, entendemos ser relevante manter um relacionamento profissional aberto e ético com as autoridades fiscais que propicie um diálogo construtivo e auxilie a resolução de eventuais disputas com a maior celeridade possível e de forma justa.

O *Tax Principle* de número nove é o que poderíamos chamar de "cláusula da transparência", pois ele determina que "devemos cumprir todas as exigências legais de divulgação de informações e orientar os nossos clientes a fazer o mesmo".

Divulgação

Pedro Anders, Sócio-líder de Impostos Corporativos

O décimo e último princípio estabelece que, por pressuposto, a nossa assessoria se baseia na veracidade das premissas, declarações e informações fornecidas pelo cliente e que todos os fatos relevantes trazidos ao nosso conhecimento serão também informados às autoridades fiscais. Não nos cabe investigar, esmiuçar aquilo que o cliente nos expõe, mas pensar, analisar e fornecer as melhores soluções com base no que ele nos apresenta.

Mais honestidade e transparência são anseios cada vez mais presentes no mundo contemporâneo. No Brasil sentimos, dia após dia, os efeitos deletérios dos "jeitinhos", das manobras, dos dribles na legislação. Não compactuamos com nenhum procedimento eticamente duvidoso, e entendemos que os Princípios Globais para uma Prática de Impostos Responsável são nossa contribuição para a construção de um ambiente de negócios saudável, pautado pela concorrência justa. ■

sdecoret/Shutterstock

Eles comandam a revolução tecnológica

Mudanças geopolíticas, macroeconômicas, segurança cibernética, investimentos em inovação: o que mais intriga e preocupa os CIOs brasileiros? O recorte regional do *Estudo CIO Survey 2017* traz muitas respostas

O uso das tecnologias disruptivas tem sido de alta eficácia para o progresso dos negócios. Esta é uma das conclusões apresentadas pelo *Estudo CIO Survey 2017*, realizado pela Harvey Nash e pela KPMG no início de 2017.

Intitulado *Global 2017 Harvey Nash/KPMG CIO Survey*, o estudo teve um número expressivo de respondentes brasileiros, o que permitiu traçar um retrato fidedigno de como as empresas estão desenvolvendo suas iniciativas de inovação em nosso país.

"Em linhas gerais, sabemos que o Brasil, assim como outros países latino-americanos, é mais conservador com relação a investimentos em inovação do que a média global", explica Marcos Fugita, sócio da área de IT Advisory da KPMG no Brasil. "Isso quer dizer que não criamos inovações, mas procuramos nos adaptar a elas e segui-las", ele esclarece.

De acordo com Claudio Soutto, Sócio-líder de IT Advisory da KPMG para a América Latina, essa tendência tem colocado os países latino-americanos um passo atrás dos principais inovadores globais. "Isso também tem a ver com a situação econômica da região", ele pondera. "Diferentemente do que ocorre em países mais ricos, os recursos destinados à inovação pelas empresas do nosso continente, incluindo as brasileiras, são

Os líderes digitais

No *Estudo CIO Survey 2017*, realizado pela Harvey Nash e pela KPMG, um grupo de respondentes que demonstrou alta eficácia no uso de tecnologias digitais para desenvolver sua estratégia de negócio foi classificado como "líderes digitais".

A análise minuciosa dos dados da pesquisa permitiu identificar quatro práticas-chave que distinguem esses "líderes digitais". A saber:

- Uso de infraestrutura estável e segura como base para um maior desenvolvimento;
- Investimento agressivo em tecnologias ágeis e disruptivas;
- Alta qualificação para alinhar a estratégia de negócio e a estratégia de TI;
- Foco na inovação e no crescimento.

direcionados cuidadosamente", afirma Soutto, que coordenou o estudo no Brasil e na América Latina.

Mas o recorte brasileiro do estudo também revela otimismo por parte dos *Chief Information Officers* (CIOs) atuantes em nosso país. Entre as constatações, incluem-se:

- As empresas estão mais focadas no crescimento;
- O orçamento destinado à Tecnologia da Informação nas companhias brasileiras cresceu, em média, 28% em comparação com o ano anterior;
- Política e cenário econômico ainda preocupam: 87% dos CIOs brasileiros disseram-se "inseguros" em relação a esses aspectos, contra 64% dos CIOs que responderam à pesquisa global;
- Os *cyber attacks* (ataques cibernéticos) são uma ameaça real, pois 25% dos CIOs brasileiros enfrentaram pelo menos um grande incidente nos dois últimos anos – e esse problema também foi mencionado por CIOs do mundo todo, na pesquisa global;
- No Brasil, 46% dos CIOs estão planejando aumentar os gastos com *outsourcing*.

"É importante ressaltar que algumas preocupações reveladas pelos CIOs brasileiras são compartilhadas por seus pares no mundo todo", observa Fugita. No que tange à segurança cibernética, por exemplo, há países em situação muito mais vulnerável, como a Holanda, onde 51% dos entrevistados disseram ter sofrido algum *cyber attack* nos últimos dois anos, ou o Japão, onde esse percentual chegou a 55%.

No plano positivo, o Brasil obteve destaque na área de automação cognitiva ou robótica: 47% das empresas nacionais destinam recursos para essa área, diante de 31% da média latino-americana e 34% da média mundial de investimentos.

"A automatização robótica de processos permite utilizar o capital humano para questões mais estratégicas e 'inteligentes', menos manuais", pontua Fugita. "De qualquer forma, está claro que os CIOs são, hoje, indutores fundamentais das transformações nas empresas", ele acrescenta.

Sua afirmação é reforçada por Claudio Soutto, Sócio da KPMG no Brasil e Gerente Regional para a América Latina na área de CIO Advisory. "Os líderes digitais estão gerenciando mais orçamentos de tecnologia fora da área de TI", ele diz. "Isso indica que as empresas estão mais envolvidas na tomada de decisões e no investimento em recursos e em capacidades digitais", conclui.

Alguns dados da Global 2017 Harvey Nash/KPMG CIO Survey para o Brasil

87% dos CIOs brasileiros estão inseguros em relação aos cenários econômico e político, diante de 64% dos CIOs globais

25% dos CIOs brasileiros enfrentaram pelo menos um *cyber attack* nos últimos anos

28% foi o crescimento de orçamento para TI em empresas brasileiras

46% dos CIOs brasileiros planejam aumentar os gastos com *outsourcing*

47% das empresas nacionais destinam recursos à robótica

Entrevistas

O papel da TI e do CIO nas empresas

Alexandre Baulé, diretor de Sistemas de Informação da Embraer, e Christian Reis, CIO da VLI Logística, conversaram com a *KPMG Business Magazine* sobre a experiência de estar à frente da implementação das novas tecnologias em suas organizações.

Como vocês descreveriam a importância dos CIOs para as empresas, nesta era de mudanças tecnológicas rápidas e de concorrência global?

Alexandre Baulé: No mundo atual, uma empresa minimamente relevante precisa de conectividade. Sem TI, a gente não dá suporte, não faz manutenção, não fatura, não vende. A TI é o sistema nervoso de uma empresa. A diretoria está lá no cérebro, comandando o corpo, tem todos os membros e órgãos funcionando. Mas uma pane no sistema nervoso pode fazer com que todos se ressintam. E estamos num momento de mudança enorme. Estamos sendo imediatamente afetados pela disrupção tecnológica. A economia colaborativa, a fluidez das relações de trabalho, tudo isso afeta a nossa vida, para o bem e para o mal. A empresa que for muito lenta em acompanhar essas mudanças vai ficar estagnada. Nós somos cotados na Bolsa de Nova York e mesmo que não consigamos ser o primeiro da fila, temos de estar entre os dez primeiros. Existimos porque os nossos clientes acreditam no nosso produto e a inovação é essencial para manter essa posição. Essa orquestração de ser melhor é alavancada pela tecnologia, pela capacidade de integrar dados e conhecimentos que sirvam aos clientes, que integrem funcionários e unidades ao redor do mundo. Não posso entrar numa corrida de F1 de bicicleta.

Divulgação

Alexandre Baulé, Diretor de Sistemas de Informação da Embraer

Divulgação

Christian Reis, CIO da VLI Logística

Christian Reis: Vivemos o início de uma era de transformação profunda, por meio de tecnologias que impactam a sociedade como um todo. Nas empresas, isso se reflete em uma oportunidade única para o fortalecimento estratégico da TI e do CIO. Neste cenário de concorrência global, precisamos, mais do que nunca, de mudança de patamar na forma como operamos os negócios e a tecnologia será cada vez mais o viabilizador das transformações

e o elemento determinante nos rumos estratégicos. Cabe a cada CIO conquistar este espaço e a cada empresa, entender a necessidade de acelerar o rimo de mudança, desenhando seu futuro antes que outros o façam.

Quais são as principais características e habilidades de um CIO capaz de, efetivamente, impactar os rumos de uma empresa?

AB: Todo mundo precisa estar pronto a mudar de cultura. O mundo industrial tradicional é essencialmente masculino: fechado, competitivo, com forte sentido de propriedade. É uma visão de comando e controle, focada em corte de custos. Já o mundo digital é essencialmente feminino: cooperativo, pautado pelo compartilhamento de ideias e conhecimentos. Desse modo, muda-se de paradigma. Saímos da cultura da propriedade e migramos para a cultura do compartilhamento. Então, o novo CIO precisa ter uma mentalidade renascentista. Aliás, Leonardo Da Vinci é meu herói: mente aberta, fazia de tudo, não tinha posses, mas impactou o mundo enormemente.

CR: Entendo que a principal característica é a conexão entre os objetivos de longo prazo do negócio e as competências de TI necessárias para criar ou reforçar a relevância da área em temas estratégicos. Além disso, o CIO deve continuamente desenvolver e exercer sua capacidade de "vender" de forma objetiva ao *board* e a seus pares as oportunidades de ganhos em competitividade, produtividade e *compliance* através do uso adequado de tecnologias já disponíveis. É cada vez mais importante que o CIO seja o "evangelizador" interno de transformações e que, por meio de seu entendimento dos processos críticos de negócio, mobilize os recursos de TI, parceiros e entusiastas internos para provas de conceitos que gerem os elementos tangíveis requeridos à aprovação de projetos de transformação.

Se a crise acarretou redução nos investimentos em TI, é razoável supor que essa tendência deva permanecer, atenuar-se ou ficar mais forte?

AB: É natural, quando se tem uma crise econômica drástica, que haja redução de investimentos. Se uma empresa perdeu seu valor de mercado, é natural que ela precise puxar o freio nos investimentos. Na Embraer, proporcionalmente, temos aumentado o investimento. A TI tem uma alavancagem enorme. Então, alguém que gastava 20% em *upgrades* a cada três ou quatro anos, *data center,* prédio, ar-condicionado, hoje pode adquirir *opensourcing* em *cloud*, que exige menos investimento. O resultado final será melhor. Compartilho e pago o quanto eu uso. Consigo otimizar o uso dos ativos numa escala que beneficia todo mundo que está no clube. Quando os negócios voltarem a crescer, os investimentos também crescerão. A empresa em crise precisa aumentar ainda mais sua automação, sua redução de custos, o que está atrelado à TI. Quanto ao eventual desemprego gerado pela automação, é preciso atentar para o grande número de "analfabetos digitais". O que vamos fazer com essas pessoas? Como inseri-las na economia? Acredito, pessoalmente, que temos um imenso *gap* digital nas nossas grandes lideranças. E, consequentemente, muitos desses tomadores de decisão não conseguem articular o impacto das tecnologias disruptivas para o seu negócio. Outro problema do Brasil é o nosso marco legal – que data da década de 1980 e é ultrapassado –, além da nossa falta de infraestrutura. Temos áreas inteiras sem cobertura de nada. Eu viajo no mundo todo e meu celular brasileiro funciona melhor em cidades asiáticas e europeias do que aqui no Brasil. Talvez seja necessário um novo pacto social, em que o governo aceite arrecadar menos para que a iniciativa privada possa promover as inovações necessárias.

CR: De fato, todos precisaram se adaptar a uma nova realidade e a crise não poderia ter vindo num pior momento, dado que vivemos neste contexto global de transformação digital dos negócios. E a redução de investimentos aumenta o *gap* de produtividade que temos em relação a outros países. Vejo que estamos em processo de recuperação gradual da economia e da renda no país; os investimentos em TI devem retomar o crescimento para os próximos anos.

Vocês poderiam comentar a relação entre a eficácia no uso das tecnologias digitais e o avanço nas estratégias de negócios?

AB: Gosto muito da figura da alavanca. A tecnologia deve ter o tamanho certo para o trabalho que se pretende executar, ou seja: tem que ser adequada à tarefa. E o ponto de apoio deve estar perto do que vai ser movido, a tecnologia tem que ser partícipe do negócio, do mercado, do cliente, inclusive para articular. A tecnologia precisa facilitar, trazer melhorias. Uma boa solução de Tecnologia da Informação tem que ser estética, entreter e resolver uma dificuldade.

CR: Costumo dizer que, com poucas exceções, não há limitação tecnológica e, sim, grandes desafios e oportunidades nos negócios que podem e devem ser dirigidos por um novo modelo de gestão. As tecnologias digitais são o viabilizador da transformação, aceleradores incríveis desde que se saiba onde se quer chegar. Desta forma, com rumo definido, elas podem trazer elementos importantes de diferenciação na estratégia de negócios, inclusive sua completa transformação. ■

Astarina/Shutterstock

De olhos bem abertos

A gestão corporativa moderna exige resposta rápida aos sinais de mudança e atenção constante aos riscos e vulnerabilidades

Divulgação

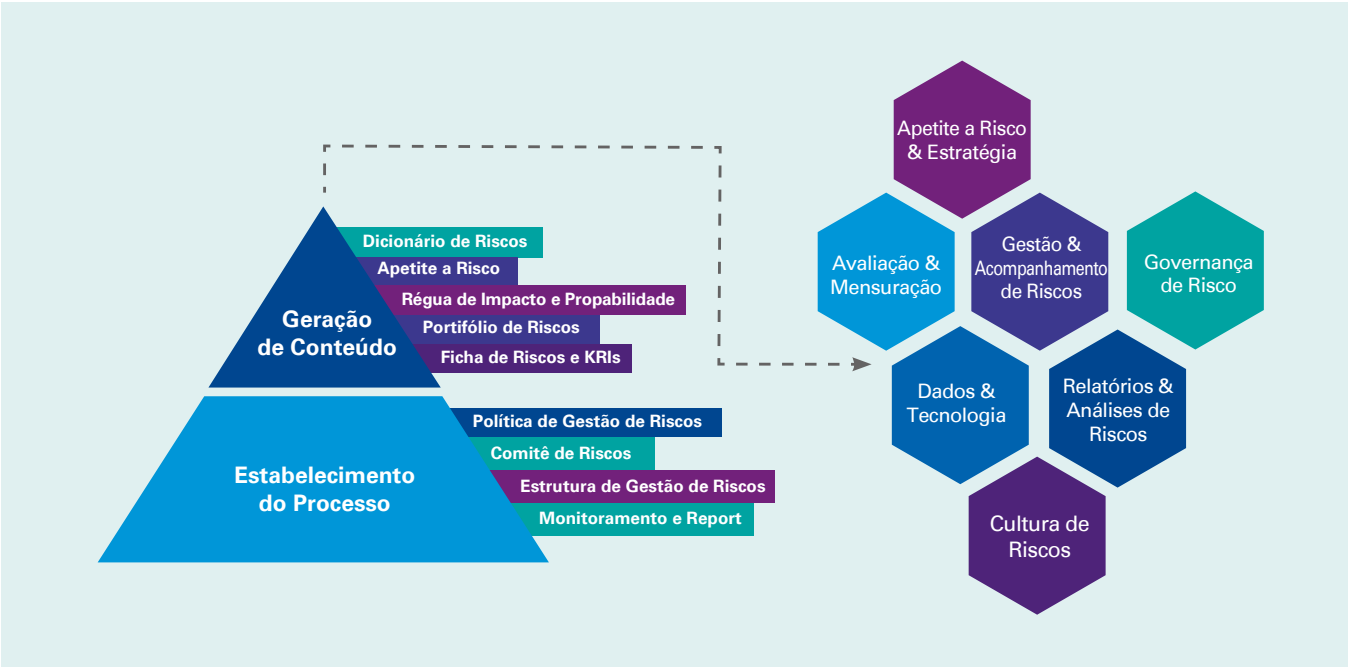
Renata Bertele, Sócia-diretora da prática de Risk Consulting da KPMG no Brasil

Mudança – esta é a palavra-chave do mundo corporativo moderno. Seja pelo surgimento de tecnologias disruptivas, de modelos de negócio inovadores, de novas formas de competição ou por alterações geopolíticas, o fato é que os negócios nunca passaram por tantas e tão rápidas transformações. E, à medida que o mundo gera novas normas, o ajuste da estratégia aos riscos e oportunidades emergentes se torna elemento-chave para todas as empresas.

Ou seja: quem perceber os riscos e souber transformar desafios em oportunidades não apenas irá sobreviver como poderá crescer e se tornar referência de sucesso e boa gestão; quem, porém, ficar "no meio do caminho" será engolido pelas novas tendências do mercado. Simples assim.

Ou melhor: simples na conclusão, mas não na forma de conduzir os processos. Hoje, a vitória corporativa requer uma abordagem holística e integrada do gerenciamento de risco: o cenário competitivo e o ambiente de riscos exigem isso, os órgãos reguladores esperam que seja assim e os investidores querem a garantia do valor, do crescimento e da sustentabilidade.

As necessidades corporativas, as exigências regulatórias e o aumento do interesse pelas agências de classificação de risco estão estimulando uma nova ênfase na gestão de riscos corporativos, que só será bem-sucedida se "começar corretamente", com duas etapas iniciais muito bem realizadas: a geração de conteúdo e o estabelecimento do processo (veja o diagrama).



O conceito de "começar direito" pressupõe que as organizações tenham clareza de qual será o propósito da gestão de riscos:

1. Riscos como ferramenta de gestão: aqui, o propósito é o vínculo com o planejamento estratégico, ou seja, abordagem de Gestão de Riscos Corporativos;
2. Riscos com foco na geração de conteúdo: com o propósito de gerar o inventário de riscos;
3. Riscos com foco em controles internos: propósito de capturar riscos de processos operacionais de gestão.

A abordagem de Gestão de Riscos Corporativos (que tem a sigla ERM, de *Enprise Risk Management*, em inglês) ajuda as organizações a enfrentar desafios críticos, relacionados à valorização da marca, à vinculação do risco à estratégia para aumentar o desempenho do negócio e à obtenção de valor tangível dos esforços de governança, risco e *compliance*.

A implementação da Gestão de Riscos Corporativos deve considerar cinco questões-chave:

1. O que gera valor ao negócio?;
2. Quais são os nossos riscos relevantes?;
3. Nós temos o correto apetite a risco?;
4. Como estamos monitorando os riscos relevantes?; e
5. Como nós garantimos um alinhamento organizacional?

Para dar as respostas a essas questões, as duas etapas – geração de conteúdo e estabelecimento do processo – devem ser integralmente incorporadas, respeitando-se os aspectos culturais da organização e o seu modelo de gestão.

A primeira etapa, geração de conteúdo, contempla a definição do apetite a risco, os critérios de avaliação de impacto e a probabilidade, bem como captura dos riscos, geração do portfólio de riscos corporativos e seus respectivos indicadores. A geração do portfólio de riscos é mais conhecida nas organizações e compreendida de maneira equivocada, como sendo ela por si só o próprio processo de gestão de riscos. Ou seja, atuando com o propósito de inventário de riscos.

A etapa de estabelecimento do processo é o pilar fundamental para a continuidade da gestão de riscos, pois prevê a definição da governança da gestão de riscos, os seus agentes e os papéis e responsabilidades no processo – tudo devidamente formalizado e divulgado na política de gestão de riscos. Além disso, a definição dos mecanismos de monitoramento e o *report* dos riscos são determinados

conforme os níveis de competência para cada tipo de risco.

As duas etapas devem ser implementadas integralmente, atentando para que a abordagem estabelecida não seja teórica, extremamente complexa ou insuficientemente direcionada ao alcance dos objetivos estratégicos. Ainda assim, o processo de gestão de riscos pode estar fadado ao fracasso se não obtiver o apoio da alta administração.

Avaliar corretamente os riscos, em todas as áreas da empresa, é essencial à boa gestão. Com premissas claras, torna-se possível, por exemplo, firmar um consenso acerca do "tamanho" dos riscos que os colaboradores podem e devem assumir, conforme suas respectivas posições, e quais decisões devem ser submetidas às instâncias superiores da empresa.

Outro ponto fundamental da Gestão de Riscos Corporativos é a transformação da cultura interna da organização. Explicando melhor: na medida em que a quantificação e consolidação da gestão dos riscos são viabilizadas por meio de metodologias e ferramentas comuns, é possível submeter aos gerentes, diretores, membros do Conselho de Administração etc., as principais tendências e os chamados "riscos emergentes". Essas informações, ou parte delas, podem alimentar discussões focadas na busca de soluções eficientes não apenas no âmbito dos responsáveis pela gestão, mas por todos os colaboradores. Nesse processo, a própria governança corporativa sai fortalecida.

Pode-se afirmar, seguramente, que a implantação do ERM é uma tendência forte, um caminho sem volta. E as organizações que estiverem dispostas a caminhar para o futuro não podem dele abdicar. ■

jesadaphorn/Shutterstock

Utilizando o ERM, as empresas conseguem:

- Alocar e avaliar o capital de acordo com o desempenho com base nos riscos
- Integrar o planejamento estratégico e risco, os investimentos e as fusões & aquisições
- Reduzir custos por meio da consolidação do risco e das eficiências que permeiam várias funções
- Reduzir a volatilidade dos fluxos de caixa utilizando derivados, seguro ou controles aprimorados
- Reduzir as perdas e identificar oportunidades por meio do monitoramento e reporte dos riscos corporativos de maneira coordenada

Regulação e rápidas transformações

Moedas virtuais, certificação digital criptografada e *startups* que oferecem novas experiências em serviços tradicionalmente exclusivos dos bancos são algumas novidades que despontam no horizonte. Regular tudo isso é um grande desafio!

Nattee Sriyant/Shutterstock

Você certamente já se habituou a realizar pagamentos, aplicações e transferências de dinheiro usando seu aparelho celular, de qualquer parte e a qualquer hora do dia e da noite. E é provável que sequer tenha em mente o quanto foram inovadores os surgimentos dos primeiros bancos eletrônicos, do Internet Banking, das linhas diretas com as instituições financeiras...

Entretanto, cada uma dessas inovações representou, em seu surgimento, uma espécie de "revolução silenciosa". E essas revoluções não param de acontecer.

Dia após dia, seja em universidades, nos escritórios de pequenas e ambiciosas *startups* ou nos departamentos de tecnologia de companhias de grande porte, as inovações se sucedem rapidamente. E as instituições financeiras costumam figurar entre as protagonistas das novidades disruptivas.

Essas novidades – e os desafios que as cercam, em termos de regulação e adequação às regras de Estado e mercado – foram abordadas durante o V Colóquio Brasileiro de Direito Administrativo da Regulação "Regulação e Inovações no Sistema Financeiro", realizado pela Escola de Direito do Rio de Janeiro, da Fundação Getúlio Vargas, no mês de agosto de 2017. Na ocasião, Ricardo Anhesini, Sócio da KPMG Brasil, Líder de Financial Services Brasil e América Latina, ministrou palestra no painel "*Fintechs* e IOSCO: a visão no âmbito do mercado de capitais", juntamente com Alexandre Santos, da Comissão de Valores Mobiliários (CVM).

Outros temas, tratados por especialistas em cada área, foram: A Regulação Estatal, O Impacto no

Como os Reguladores estão oferecendo alternativas aos modelos de Supervisão - Regtech

Ricardo Anhesini esclarece que os órgãos reguladores e os governos, atualmente, reconhecem seus respectivos papéis no fomento à inovação, sem comprometer a objetividade que a função requer.

Neste sentido, os governos assumem protagonismo na competição para, por exemplo:

- Defender sua posição no mercado internacional de Financial Services;
- Auxiliar os *players* locais na "disrupção" nos mercados estabelecidos – é assim que ocorre em Singapura, Austrália e Israel, por exemplo.

"No sentido de fortalecer a função primordial da garantia da qualidade e proteção sistêmica, os reguladores também desenvolvem metodologias e ferramentas compatíveis com esse desenvolvimento", observa Anhesini. "Daí nasce um novo conceito - o Regtech", ele diz.

O Regtech pressupõe:

- Monitoramento em tempo real;
- Uso de tecnologias de *Distributed Ledger*;
- *Data Analytics*.

"As inovações são motores de dinamismo e eficiência para os participantes do mercado", adiciona Phelipe Linhares, Sócio da KPMG no Brasil e Diretor de Financial Advisory Services. E destaca: "no Brasil, o Banco Central tem como parte de suas funções supervisionar as instituições financeiras e atentar para a estabilidade do sistema financeiro sem intervir como limitador dessas inovações. Porém, suas atividades de regulação, monitoramento e fiscalização são vitais para a saúde do setor, prevenção de abusos e proteção ao cliente", ele adiciona.

Mercado de Capitais, *Blockchain* e *Distributed Ledgers*, e a experiência da CVM em relação aos riscos globais das novas tecnologias financeiras.

"IOSCO é a sigla para Organização Internacional das Comissões de Valores", explica Anhesini. "Trata-se de uma organização internacional de pesquisadores e reguladores do mercado de capitais, com cerca de 200 integrantes, entre autoridades de supervisão e outros participantes no mercado", acrescenta.

O avanço dos dispositivos móveis tem tudo a ver com essa revolução: "chegamos a um ponto em que o telefone móvel é tão importante quanto o suprimento de água e luz", assinala Dustin Pozzetti, Sócio e Diretor de Technology, Media & Telecom da KPMG no Brasil. "Pesquisas indicam que o brasileiro consegue passar mais tempo sem energia elétrica do que sem utilizar o celular. Com isso, temos uma parcela significativa da população que não é bancarizada, mas que possui telefone móvel, o que abre oportunidades enormes para ambos os setores: bancos e empresas de telefonia", raciocina. Ainda segundo Dustin, a camada das aplicações móveis é capaz de coletar mais dados dos clientes, acompanhar movimentação por meio do GPS nativo e utilizar muitos outros recursos que permitem ofertar novos serviços. "São muitas as possibilidades de inovar com o uso adequado da tecnologia disponível, o que traz um desafio para as instituições e reguladores", ele diz.

Anhesini, por sua vez, salienta que as tecnologias disruptivas surgem em velocidade muito rápida e impõem desafios inéditos aos sistemas regulatórios dos países e ao próprio mercado. "Muitos países montaram equipes especiais no governo, destacando embaixadores para estruturar seu ecossistema de tecnologia financeira", ele relata. "As providências vão desde a criação de comitês e grupos de consultoria até o estabelecimento de colaborações internacionais, passando pela implementação de medidas de incentivo fiscal – isso ocorre na França, por exemplo. Já o Reino Unido, Singapura e Austrália estabeleceram uma parceria para a exportação de atividades de tecnologia financeira. Há também medidas no sentido de incentivar a criação de laboratórios de inovação e de adotar regimes regulatórios que estimulem o setor de tecnologia, por meio da criação de *sandboxes*", comenta.

O conceito de *blockchain*

Uma das revoluções em andamento é o avanço do *blockchain*, um tipo de certificação digital protegida por criptografia. Muito utilizado nas transações com moedas virtuais, o blockchain (em tradução literal, "encadeamento de blocos") funciona como um livro contábil público, compartilhado e universal, que permite a diversos usuários acessar informações referentes a saldos e operações de compra e venda. Nele, o registro das transações é permanente e inviolável, o que contribui para fortalecer a confiança entre as partes envolvidas.

Zapp2Photo/Shutterstock

Outra característica do *blockchain* é basear-se na descentralização como medida de segurança. Na prática, suas bases de dados são distribuídas e compartilhadas entre milhares de computadores, encarregados de criar um índice global para todas as transações que ocorrem em um determinado mercado. Incontáveis blocos são interligados entre si (em cadeia: *chain*).

Hoje, muitos bancos estão desenvolvendo soluções baseadas em *blockchain* para compor a carteira de seus serviços financeiros. O principal foco, neste momento, consiste em identificar as oportunidades e os desafios que as instituições financeiras terão de enfrentar para obter as inovações e os benefícios gerados pelo *blockchain*.

Cabe ressaltar que a viabilidade do *blockchain* ainda não é uma unanimidade entre os especialistas em economia de mercado e gestão de instituições financeiras. Um dos pontos mais relevantes diz respeito à falta de bases consistentes para rastreá-la e submetê-la a marcos regulatórios. Além disso, seu conceito de "compartilhamento" – do qual sobrevém seu valor e sua força – é visto, ainda, com certa resistência, mesmo por empresas costumeiramente inovadoras ou em nichos de negócios com grande facilidade para automatização. O Direito Financeiro também não tem, pelo menos por enquanto, uma visão pacificada sobre como usar plataformas compartilhadas.

"O sistema financeiro brasileiro tem relevante histórico de inovação e evolução tecnológica, seja do lado das instituições, seja do regulador", observa Phelipe Linhares. "Assim, os bancos brasileiros são vocacionados para o investimento em novas soluções, tecnologias e produtos. Atualmente, existem diversas iniciativas para produção de novas plataformas e serviços digitais por meio de comitês de inovação, grupos de trabalho ou entidades de *coworking*", prossegue. "Mas a jornada para a 'digitalização' e para o uso de novas tecnologias nos bancos é uma realidade e um caminho sem volta", constata.

Vale lembrar que o crescimento das tecnologias financeiras disruptivas sem o respaldo de um aparato regulatório apropriado acarreta riscos, como a ausência de padrões claros e comparáveis entre as diferentes carteiras de empréstimos, seja em relação à taxa de juros, seja quanto aos caminhos que o credor / investidor poderá trilhar para obter reparação em caso de inadimplência ou falência.

Também é maior o risco de colapso ou negligência por parte da própria plataforma, e de fraude, por parte dos usuários da plataforma ou das partes que negociam títulos por meio dessas ferramentas.

As *fintechs*

O termo *fintech* surgiu da combinação das palavras em inglês *financial* (finanças) e *technology* (tecnologia). Logo, *fintech* é uma empresa, quase sempre uma *startup*, que oferece serviços financeiros tanto para pessoas físicas quanto para empresas e demais instituições (pessoas jurídicas).

Uma parte desses serviços pertence ao leque dos produtos bancários tradicionais: são sistemas de emissão de boletos de cobrança e cartão de crédito (pré e pós-pago), financiamentos, transferência de recursos etc.

Outros serviços são diferenciados, pois uma das "promessas" das *fintechs* consiste justamente em preencher as lacunas deixadas pelas instituições financeiras tradicionais. Assim, em alguns países, pessoas físicas podem oferecer empréstimos para outras pessoas físicas, a juros diferenciados, com menores exigências ou em condições de pagamento mais atrativas. No Brasil, esse tipo de prática não é permitida, mas nos Estados Unidos ela vem se disseminando cada vez mais.

"Estima-se que, em 2016, investidores aportaram cerca de 19 bilhões de dólares em *fintech* e as *startups* continuam a proliferar", informa Anhesini. "Alguns países, como o Reino Unido, a Austrália e a Alemanha montaram esquemas de investimento para vários públicos-alvo que pretendam investir nas *fintechs*", acrescenta ele.

Há desde incubadoras e aceleradoras (organizações que oferecem consultoria e recursos para ajudar pequenas empresas a crescer) até políticas de investimento

direto nas entidades de tecnologia financeira. "Em Taiwan e no Reino Unido, por exemplo, há linhas específicas de financiamento para a pesquisa e o desenvolvimento na área de tecnologia financeira", adiciona o sócio da KPMG.

Ele ressalta que o crescimento rápido das *fintechs* abre oportunidades para os investidores alcançarem melhores resultados, mas também traz novos riscos e vulnerabilidades. Um relatório da IOSCO sobre a evolução das novas tecnologias financeiras e a resposta dos reguladores e agentes que operam nos segmentos mais impactados mostra que as inovações nos modelos de negócios e as tecnologias emergentes estão transformando profundamente a indústria de serviços financeiros. Dentre os efeitos mais sentidos, sobressaem a redução de custos o acesso mais amplo a um vasto leque de serviços, o aumento da capacidade de processamento de informações e o reflexo das mudanças demográficas e geracionais no setor.

Lei brasileira

No Brasil, a Lei nº 12.865/2013 estabeleceu os marcos regulatórios referentes ao setor de meios de pagamento, que hoje responde por aproximadamente 32% do mercado de *fintechs*. A nova lei integrou arranjos e instituições de pagamento ao Sistema de Pagamentos Brasileiro (SPB), permitindo a criação de novas modalidades de contas e, consequentemente, a abertura de um mercado bastante concentrado, o que incentiva o desenvolvimento de soluções inovadoras.

Por ora, muitas *fintechs* operam nas "brechas da legalidade". Ou seja: enquanto os órgãos reguladores não impõem diretrizes básicas e claras para sua atuação, elas oferecem produtos e serviços com relativa liberdade. Mas as *fintechs* estão sujeitas a certas obrigações perante o Banco Central, tais como: prestação de contas periódicas acerca de suas operações; necessidade de autorização de funcionamento emitida pelo Banco Central (mas apenas quando suas operações atingirem certos patamares transacionais considerados de risco pelo Bacen).

"Em linhas gerais, o ideal é que as *fintechs* inovem tanto quanto puderem e quiserem, porém sem extrapolar o quadro regulatório existente", avalia Anhesini. "Existem atividades que, num horizonte mais próximo, jamais poderão prescindir da intermediação de instituições financeiras parceiras", destaca.

O conceito de *sandbox*

Nos Estados Unidos e no Reino Unido, começa a ganhar força o conceito de *sandbox*. Com esse nome divertido, inspirado na "caixinha de areia" que serve de banheiro para os gatos domésticos, o *sandbox* é uma espécie de território digital demarcado, seguro e controlado.

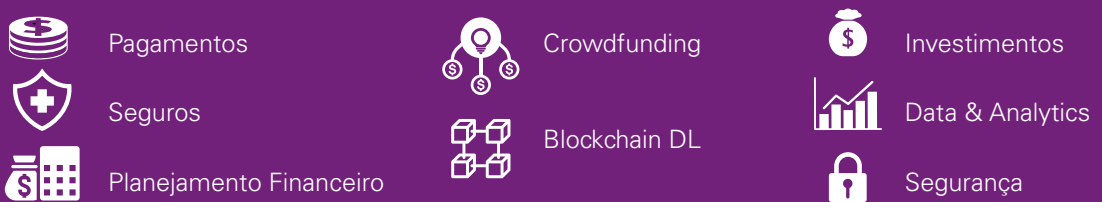
Ou seja: mais eficaz que os antivírus, o *sandbox* permite isolar a execução de programas e seus processos, de modo que suas operações podem ser experimentadas em uma área neutra, sem o risco de afetar o restante do computador.

Outras inovações também se descortinam no horizonte, o que deverá exigir análises e reposicionamentos do mercado e dos órgãos reguladores. Uma das novidades em gestação é o chamado *blockchain scaling*.

Para melhor compreendê-lo, é necessário ter em mente que, neste momento, todos os computadores conectados à rede *blockchain* estão processando cada transação realizada. O processo, portanto, é lento. Com o *blockchain scaling* pretende-se acelerar esse processo sem sacrificar a segurança, descobrindo quantos computadores são necessários para validar cada transação e distribuindo o trabalho entre eles. Uma *blockchain scaling* deverá ser ágil o bastante para alimentar a Internet com os dados necessários e, ainda, caminhar lado a lado com os maiores intermediários de pagamento do mundo bancário tradicional.

Uma coisa é certa: as tecnologias disruptivas vieram para ficar. Como regulamentá-las é o desafio imposto aos órgãos competentes. Mas aprender a lidar com elas de forma construtiva, ganhando espaço e competitividade em vez de tornar-se obsoleto é um desafio imposto a todos que lidam com finanças e *cyber security.*

Principais áreas de atuação das Fintechs, segundo o relatório IOSCO:



"As novas tecnologias exigem uma profunda reformulação tributária"

Divulgação

Estas e outras constatações são feitas pelo Professor Titular do Mestrado e Doutorado em Direito da PUC-RS, Juarez Freitas. Ele também é pesquisador de Regulação Administrativa e Inovações, Presidente do Conselho Científico do Instituto Brasileiro de Altos Estudos de Direito Público, Pós-Doutor em Direito pela Universidade Estatal de Milão, Pesquisador Visitante nas Universidades de Oxford e Columbia e Membro da Comissão de Estudos Constitucionais do Conselho Federal da Ordem dos Advogados do Brasil (OAB). Nesta entrevista, ele fala o que pensa desse "admirável mundo novo":

Novas tecnologias estão mudando a face do sistema financeiro no mundo todo. Como conciliar essas inovações, que se sucedem em grande velocidade, com a necessária regulação das atividades a que estão associadas?
O sistema financeiro mundial experimenta uma cascata de inovações disruptivas, que convivem com inovações incrementais, na chamada "quarta revolução industrial", caracterizada pela conectividade e pela inteligência artificial. Para ilustrar, as criptomoedas terão que ser disciplinadas para evitar estragos sistêmicos. Por sua vez, *smart contracts* tendem a deslanchar. As plataformas digitais de crédito são promissoras, pois ensejam inclusão bancária sem precedentes e redução dramática dos custos de transação, mas solicitam uma calibrada intervenção administrativa indireta de supervisão. Em outras palavras, merecem estímulo, desde que não funcionem de modo predatório. Como pano de fundo, a desmonetização física veio para ficar.
Aqui, o ponto está na dose proporcional de regulação. Preocupa a tendência americana à desregulação bancária que pode advir da sucessão no Fed. Como quer que seja, o correto é seguirmos na linha de regulação assimétrica, que trata, sem mão pesada, de introduzir apropriadas métricas de qualidade, fidúcia, limites quantitativos e avaliação holística de impactos das inovações financeiras, evitando o banimento de entrada.

No campo do Direito Tributário, quais atualizações seriam necessárias para acompanhar as mudanças impostas pelo surgimento das chamadas tecnologias disruptivas?
Certamente, uma profunda reformulação tributária terá que ser feita. No caso brasileiro, a tributação tem sido preguiçosamente regressiva e indireta, incidindo sobre serviços essenciais, como telecomunicações e energia. Tal modelo bizarro está com seus dias contados. É, ao mesmo tempo, inimigo da produtividade e da equidade. É o pior dos mundos. Quanto ao modelo tributário americano, concordo com Joseph Stiglitz, no seu livro mais recente: o modelo terá que ser reeescrito para promover a redução da alarmante desigualdade, que torna disfuncional

> "O sistema financeiro mundial experimenta uma cascata de inovações disruptivas"

a economia, a ponto de impedir o desenvolvimento duradouro. Só desconfio das fórmulas mágicas. Prefiro as propostas de Angus Deaton e de Amartya Sen. A saída preconizada por Bill Gates é a de tributar o robô. Ora, não resolve, pois desvia o foco da questão de fundo, isto é, a reciclagem coletiva e o fim da tributação regressiva.

O senhor considera que atividades ilícitas, tais como a lavagem de dinheiro e a ocultação de patrimônio, podem ser facilitadas pelos produtos tecnológicos que ainda não têm uma regulação clara e precisa, tais como as moedas virtuais e as operações em *blockchain*?
Certamente, vejo o risco de sofisticação da criminalidade. Os rastros das operações são mantidos na plataforma do *blockchain*, mas não será fácil, salvo via acordos de colaboração, obter o acesso inicial. Curiosamente, o combate aos *hackers* pode ser fortalecido, pois a distribuição mundial de blocos do protocolo dificulta esse tipo específico de *cybercrime*. No entanto, sem dúvida, a inexistência de acordos regulatórios internacionais tende a transformar as criptomoedas em instrumentos de resgate ou de lavagem. Entendo indispensável, apesar de difícil, o incremento da cooperação internacional, que já existe com o BEPS (no combate à erosão da base fiscal e transferência de lucros para "paraísos fiscais"). ■

Crises são para todos, mas alguns podem estar mais bem preparados

Numa era de alta volatilidade não existe fórmula perfeita para enfrentar crises. O melhor remédio é estruturar processos e ações para solucionar os problemas

Rodrigo Gonzalez, Sócio de IT Advisory Services da KPMG no Brasil, e Manoel Fernandes, Sócio da Bites

Who is Danny/Shutterstock

É ingênuo acreditar na existência de uma fórmula perfeita para combater uma crise. A diferença entre enfrentá-la com uma boa gestão ou se valendo de ações desestruturadas é a preparação prévia. O mundo atual é conectado, volátil e não permite amadorismos. O enfrentamento de crises deve ser parte relevante do modelo de negócio das empresas. Situações como funcionários insatisfeitos, consumidores mal atendidos, fornecedores com problemas reputacionais e processos internos ineficientes ou mal controlados, quando vêm a público amplificadas por plataformas de redes sociais, se transformam em gatilhos para uma crise. Prevenir custa menos que remediar.

Nesse aspecto, a empresa tem dois caminhos. Ela pode se preparar para quando o problema chegar e enfrentá-lo de forma organizada e com cenários construídos, ou não fazê-lo e ter todos os inconvenientes e prejuízos diante de uma crise instalada.

A criação de sistemas de controle e de gerenciamento de riscos, a elaboração e atualização de planos de continuidade do negócio e a constituição de comitês e criação de manuais de crise são meios de se preparar para enfrentar problemas dessa natureza. Assim, é de enorme importância o envolvimento não apenas dos líderes internos, mas de terceiros qualificados capazes de trazer ideias e propostas do mundo externo.

Divulgação

Rodrigo Gonzalez, Sócio de IT Advisory Services da KPMG no Brasi

Divulgação

Manoel Fernandes, Sócio da Bites

Mapear os potenciais gatilhos de uma crise é crucial. Esse procedimento deve começar com um debate entre os principais líderes da empresa, que permita elaborar um mapa de potenciais crises. Essa tarefa é facilitada quando existe uma gestão de risco madura, que dará insumos para a construção desse roteiro pré-estabelecido para gerenciamento da crise. Além disso, a criação de um sistema de controle interno eficaz, com mecanismos tais como investigação de fraude, *cyber security*, auditoria interna e programas de controle de qualidade, e monitorar todas as áreas críticas e estabelecer uma política firme de gestão e

Sapunkele/Shutterstock

Um sistema eficaz de controle interno deve englobar investigação de fraude, auditoria interna, *cyber security* e programas de qualidade

compliance é uma parte significativa da etapa de preparação.

O próximo passo é estruturar os planos de enfrentamento para cada um desses gatilhos, que devem incluir ações estratégicas de continuidade do negócio e o seu alinhamento tático com os processos de comunicação. É de extrema importância para os gestores da crise entender que ela não é apenas reputacional e pode, sim, afetar de maneira substancial a essência do negócio e suas operações.

Com a crise instalada e a empresa preparada, a natureza do problema definirá quem será o profissional qualificado para assumir a liderança da gestão da crise e que fará uso de todos os elementos criados nas etapas de preparação. Esse especialista será o responsável por estruturar uma narrativa tecnicamente bem embasada, consistente, livre de contradições. É a regra: uma voz, um comando.

Outro ponto crucial é o envolvimento e a conscientização, quando existir, dos integrantes do Conselho de Administração. Pela sua experiência e pelo seu entendimento sobre o modelo de negócios da empresa, seus riscos e a sua cultura corporativa, eles podem contribuir enormemente tanto para o delineamento conjunto de estratégias preventivas, como na atuação em conjunto com a gestão numa eventual crise.

Ignorar esses passos é uma opção de negócio, mas, como consequência, as dores e os desdobramentos de uma crise e os seus consequentes prejuízos financeiros, de reputação e de imagem para a empresa serão mais profundos e duradores. ■

A precisão do cálculo minimiza o risco.

Suas equipes estão seguras quando encontram barreiras e caminhos áridos?

O mercado cria demandas complexas. A KPMG reúne experiência na execução de projetos nas mais relevantes instituições financeiras do mercado, relacionando-se com os principais players, agências reguladoras e órgãos da indústria. Saiba mais em www.kpmg.com.br

Anticipate tomorrow. Deliver today.

KPMG

© 2017 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.

Informações geram oportunidades.

Sua empresa sabe como identificá-las?

A partir de um processo de Data & Analytics confiável, podemos auxiliar na organização de suas informações e consequentemente no desenvolvimento de seus negócios e no crescimento da sua empresa.
Saiba mais em www.kpmg.com.br

Anticipate tomorrow. Deliver today.

KPMG

© 2017 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.