



KPMG Business Magazine

Edição 43 - 2018

Indústria automobilística

No Brasil e no mundo, montadoras se preparam para viver a maior transformação de sua história. Mas os países estão preparados para o advento dos veículos autônomos?

INOVAÇÃO

Grandes empresas estão assumindo o protagonismo na revolução tecnológica

DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL

Os desafios de 180 países, incluindo o Brasil

MINERAÇÃO

Novas regras começam a valer

TRIBUTOS

Competitividade brasileira X reforma americana

www.kpmg.com.br



Antonio Carlos Botelho Megale, presidente da Associação Nacional dos Fabricantes de Veículos Automotores (Anfavea)

Seus assuntos fiscais também interessam a todos.

Podemos ajudar sua empresa
a ser mais transparente e
menos vulnerável.

Saiba mais em kpmg.com.br

Anticipate tomorrow. Deliver today.





O amanhã em nossa mira

Futuro: essa palavra está presente em vários momentos da presente edição. É ela que dá o mote à nossa matéria de capa, na qual analisamos os resultados dos estudos **Global Automotive Executive Survey 2018** e **Autonomous Vehicles Readiness Index**, e analisamos os desafios que estão colocados tanto para a indústria automotiva quanto para os governos do mundo todo. Carros elétricos, veículos autônomos, incremento da conectividade... afinal, estão empresas e gestores públicos se preparando para esse amanhã que vem chegando a uma velocidade muito maior do que imaginamos?

Mas não é só na questão da mobilidade e da relação das pessoas com os automóveis que o futuro se antecipa em nossa revista. O artigo dos sócios Maurício Endo e Charles Schramm, intitulado “O Desafio das Cidades na Construção do Amanhã”, baseia-se no estudo **Benchmarking city services: Finding the courage to improve**, que analisou os modelos de planejamento e gestão de 35 cidades de diferentes países e constatou a necessidade de se repensar prioridades e procedimentos. Um dos pontos levantados pelos articulistas é a aplicação de *Big Data* e *Data & Analytics* na área pública: sensores em trens e estações de metrô para mapear as necessidades de deslocamento com base em dados precisos, uso de mapas de calor para redefinir trajetos de ônibus e processos para tomar providências imediatas em casos de aglomerações são aspectos discutidos.

E o diálogo das empresas com o público? Para onde caminha o marketing de produtos? Como funcionam os mecanismos de engajamento num cenário em que crescentes forças multidimensionais influenciam as preferências e decisões do público? O futuro dessa interação é analisado em artigo do sócio Guilherme Nunes, que discute o estudo **Me, My life, My wallet**, desenvolvido pelo programa Global Customer Insights da KPMG. E há mais, muito mais, nas páginas que se seguem. Para a KPMG, mais do que acompanhar as inovações, é essencial compreendê-las e usá-las em nosso favor.

Boa leitura!

Charles Krieck
Presidente

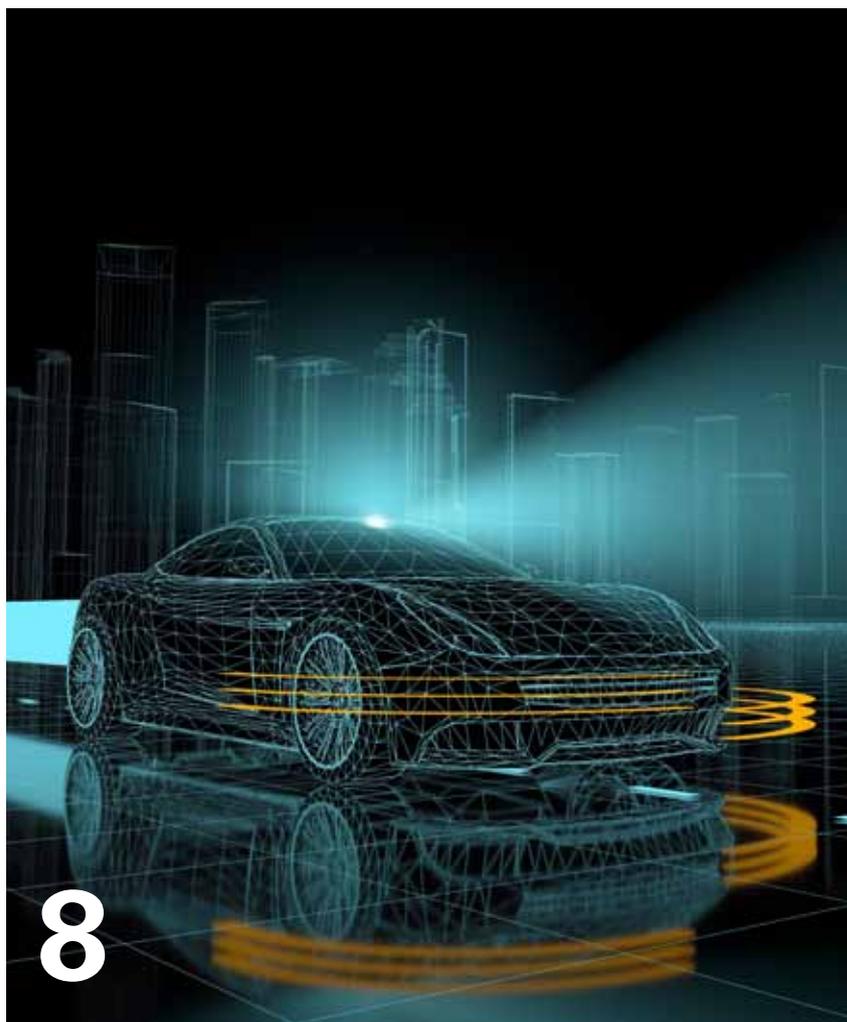
Sumário



Foto da capa:
Antonio Carlos Botelho Megale, presidente da Associação Nacional dos Fabricantes de Veículos Automotores (Anfavea)
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:
Sílvia Lakatos
Projeto gráfico e diagramação:
Regina Gottlieb Beer
Impressão:
Gráfica Elyon
Tiragem:
5.000 exemplares



CAPA

O futuro da mobilidade

Com base nos estudos **Global Automotive Executive Survey 2018** e **Autonomous Vehicles Readiness Index**, e participação do presidente da Anfavea, Antonio Megale, traçamos o cenário do futuro da indústria automotiva e da mobilidade urbana. Carros elétricos, veículos autônomos, incremento da conectividade... o que esperar e como se preparar para essas transformações?



16



25



30



32

6 Radar KPMG

Notas rápidas sobre pesquisas, estudos, novos negócios e outras realizações da companhia

16 A solução está na nuvem

Como a *KPMG Powered Enterprise* utiliza a tecnologia *Oracle ERP Cloud* para modernizar o *back office* de qualquer empresa

19 Lição de casa para o Brasil

O Relatório **Growth Promise Indicators** revela a capacidade de crescimento sustentável de 181 países. Em artigo de Diogo Mac Cord de Faria e Maurício Endo, os desafios brasileiros estão em pauta

22 Tecnologia na gestão pública

Maurício Endo e Charles Schramm discutem o estudo **Benchmarking city services: Finding the courage to improve**, que analisou os modelos de planejamento e gestão de 35 cidades de diferentes países

25 Reforma tributária americana

De que maneiras as novas regras podem impactar as empresas brasileiras com negócios nos EUA, e o que precisamos fazer para nos tornarmos mais competitivos

28 Desenvolvimento econômico

Brasil pleiteia sua entrada na OCDE, mas algumas reformas estruturais serão necessárias para que o País se alinhe à “tropa de elite” da economia mundial

30 Nos preparando para um futuro digital

Os clientes demandam a inovação oferecida pela tecnologia, mas acima de tudo exigem atendimento sensível às suas necessidades

34 Relacionamento com o consumidor

O estudo **Me, My life, My wallet**, desenvolvido pelo programa Global Customer Insights da KPMG, discute os mecanismos de engajamento com o público

36 Inovar é preciso!

Grandes empresas tornam-se celeiros da inovação disruptiva, absorvendo startups ou criando seus próprios núcleos de desenvolvimento

38 Programa de Excelência

Como incrementar regras de melhores práticas de atendimento ao consumidor final, com vistas à sua fidelização e ao fortalecimento da marca, e mensurar os resultados desse esforço

40 Riquezas do subsolo

Com suas regras inalteradas por quase 50 anos, o setor de mineração está otimista com as mudanças de legislação que valem a partir deste ano



Radar KPMG



Arquivo KPMG

Para onde caminha a indústria automotiva?

O estudo **Global Automotive Executive Survey 2018** revela os desafios e as perspectivas para o setor automotivo, com base nos depoimentos de 900 executivos de diversos países (incluindo 98 brasileiros) e 2.100 consumidores. Nele, consta que 84% dos executivos apostam que os serviços digitais vão gerar, futuramente, mais receitas que a venda de veículos, e que a segurança de dados será fundamental na decisão de compra do consumidor.

<http://goo.gl/SBsFZ2>



Arquivo KPMG

Infraestrutura: onde e como investir?

A infraestrutura continuará a influenciar o crescimento da economia global e as discussões sobre sustentabilidade ganharão relevância: estas são duas das diversas conclusões obtidas pelo estudo **Emerging Trends in Infrastructure**, produzido pela KPMG, com o objetivo de identificar os principais fatores capazes de impactar o desenvolvimento da infraestrutura global em 2018.

<http://goo.gl/R6hEVZ>



Arquivo KPMG

O consumidor dita as regras do jogo

Produzido pelo Grupo Padrão, em parceria com a KPMG no Brasil, o estudo **Customer Centricity** discute e aponta os caminhos para que as empresas ofereçam um relacionamento e uma prestação de serviços ideais para os consumidores.

<http://goo.gl/kNzueq>



Arquivo KPMG

Análise de dados: se falhar, quem será responsabilizado?

Quem deve responder pelas falhas ou pelo uso inapropriado de *Data & Analytics*? Como estabelecer um novo modelo de governança, que vá além das normas técnicas? Essas questões são abordadas pelo **Guardians of trust: Who is responsible for trusted analytics in the digital age?**, estudo conduzido pela Forrester Consulting, a pedido da KPMG, com 2.190 executivos seniores de nove países.

<http://goo.gl/3p13K9>





Holanda é o país mais preparado para os carros autônomos

A KPMG lançou o primeiro Índice de Prontidão para o Uso de Veículos Autônomos (**Autonomous Vehicles Readiness Index - AVRI**), que avalia o grau de preparação de 20 países para lidar com o advento dos carros autônomos. Ocupando a 17ª posição no ranking, o Brasil está à frente de Rússia, México e Índia. Primeiro lugar coube à Holanda.
<http://goo.gl/vU4P22>



O varejo e os desafios da inovação

As mais importantes tendências da indústria do varejo e a resposta das empresas às inovações disruptivas são discutidas no estudo **Global Retail Trends 2018**, produzido pela KPMG. O estudo aborda também os temas debatidos no evento *National Retail Federation's Big Show*, realizado em Nova York em janeiro deste ano.
<http://goo.gl/QHrsYX>



Tecnologia é a chave para o futuro

O estudo **Growth Promise Indicators**, da KPMG, aponta que investimentos em infraestrutura de tecnologia e instituições eficazes são essenciais à prosperidade econômica. O relatório analisa 180 países e o território de Hong Kong sob as perspectivas da estabilidade macroeconômica, infraestrutura, capital humano, solidez das instituições e disposição para alcançar os demais países e jurisdições em termos de melhores práticas. O Brasil aparece na 89ª posição.
<http://goo.gl/XTZZoh>



Privacidade na ordem do dia

O artigo **GDPR: privacy as a way of life**, produzido pela KPMG, discute como o Regulamento Geral de Proteção de Dados (General Data Protection Regulation – GDPR), que em maio entrará em vigor na União Europeia, afetará as organizações que lidam com clientes e empresas nos estados membros da UE e transformará o modo como as informações pessoais serão coletadas, armazenadas, utilizadas, divulgadas e descartadas.
<http://goo.gl/RFYwCU>



O futuro da mobilidade

Carros autônomos com motores elétricos,
células de combustíveis... o desafio
da indústria automotiva vai além do
desenvolvimento de novos produtos e
abrange seu modelo de negócios

Desde o surgimento do primeiro automóvel – o Benz Patent-Motorwagen, criado em 1886, na Alemanha, por Karl Benz –, a indústria automotiva segue um modelo relativamente estável, caracterizado pela busca constante de melhor desempenho, redução de custos, ganho de eficiência na produção e otimização das características dos veículos, de acordo com o perfil de cada público. Orbitando esse núcleo central, floresceram outros negócios, que abrangem desde a venda de autopeças e acessórios até o mercado de seguros e financiamentos.

Pois essa indústria ramificada, abrangente e profícua vive agora uma transformação profunda e plural. Segundo Ricardo Bacellar, líder do setor Automotivo da KPMG no Brasil, “a indústria automotiva também passa pelo processo disruptivo que já vem transformando outros segmentos de mercado. Há uma pluralidade de temas e desafios colocados para essa indústria, que tem urgência em atualizar métodos, produtos e até o modelo de negócios que pratica”.

A própria conveniência do uso de automóvel vem sendo questionada mundo afora, consonante aos debates sobre preservação do meio ambiente, modelo de ocupação do espaço urbano e primazia da mobilidade sobre a “posse” do veículo. “A indústria automotiva vem sendo desafiada a se reposicionar e a pensar em novos modelos de negócios, que podem incluir a locação de veículos, a oferta de serviços de mobilidade e até a transformação do carro em uma plataforma de negócios”, explica Bacellar.

Ele também afirma que essas mudanças profundas tendem a acontecer rapidamente, em um espaço de cinco a dez anos. “As companhias que não estiverem abertas a essa reinvenção perderão espaço”, assegura Bacellar. “As 50 maiores empresas automotivas do mundo têm, juntas, apenas 20% do valor de mercado totalizado pelas 15 maiores empresas digitais. Como se vê, a tecnologia tem sido cada vez mais valiosa.”

A Global Automotive Executive Survey (GAES), pesquisa realizada globalmente pela KPMG com executivos de alto escalão desse segmento, revela, na sua edição de 2018, que 84% deles acreditam que, no futuro, os serviços digitais vão gerar mais receitas do que a venda de veículos. “Quando olhamos apenas para o Brasil, esse índice sobe para 89% dos entrevistados”, afirma Bacellar.

O levantamento abrangeu 900 executivos da área, atuantes em todo o mundo todo (98 do Brasil), além de 2.100 consumidores, entre os meses de setembro e outubro do ano passado.

Em paralelo à necessidade de repensar seu modelo de negócios, a indústria automotiva tem se deparado com a necessidade de readequar o produto em si. A GAES aponta que a conectividade dos veículos já é percebida como um diferencial indispensável à agregação de valor; que a *cyber security*, isto é, a segurança no tráfego de dados pela rede, será fator preponderante na decisão de compra para 75% dos consumidores; e que o uso de célula de combustível deverá, a partir de 2030, representar 25% do total da frota de veículos no planeta, rivalizando em pé de igualdade com



alternativas a bateria, híbridos e motores a combustão.

“A fonte de energia que alimentará os carros do futuro é um dos temas mais debatidos mundo afora”, comenta Bacellar. “A eletrificação está chegando com força e é possível imaginar o impacto que essa transformação exercerá sobre toda a cadeia ligada ao motor de combustão. Uma cadeia que incorpora fabricantes de cabos, velas, carburadores etc. Esses componentes não vão sumir, mas sofrerão impactos”, ele analisa. E pondera: “É um erro pensar que a nova tecnologia eliminará a anterior. A história nos mostra que não é assim que as coisas acontecem, vide o rádio, a TV e o DVD, apenas para citar alguns. Ou seja, o motor a combustão não vai morrer, mas terá de conviver com uma presença cada vez maior dos modelos elétricos”.

Os autônomos estão chegando

Na opinião do líder do setor automotivo da KPMG, não é só no campo da eletrificação que se

espera uma evolução muito veloz: a chegada dos veículos autônomos também será mais rápida do que se imagina. “Em 20 países analisados pela Pesquisa Autonomous Vehicles Readiness Index (AVRI), realizada pela KPMG e divulgada recentemente, vemos que esse tema está bastante avançado pelo menos na Holanda, Cingapura, Estados Unidos, Suécia e Reino Unido”, informa Maurício. A pesquisa baseou-se em quatro tópicos: política e legislação; tecnologia e inovação; infraestrutura; e aceitação do consumidor. Nela, o Brasil figura em 17º lugar, à frente apenas da Índia, do México e da Rússia.

O estudo informa que a líder Holanda tem a melhor rede viária do mundo, segundo avaliação do Fórum Econômico Mundial, do Banco Mundial. Também oferece redes *wireless* de alta qualidade e 26.789 pontos de eletricidade disponíveis para o reabastecimento de veículos – a maior densidade entre todos os países analisados.

Em tecnologia e inovação, a Holanda apresenta a mais alta



É um erro pensar que a nova tecnologia eliminará a anterior. A história nos mostra que não é assim que as coisas acontecem



porcentagem de uso de veículos elétricos entre os 20 países: 6,39% da frota em 2016, de acordo com a International Energy Agency. Esse percentual é quase o dobro do encontrado na Suécia, a segunda colocada neste *ranking*.

Em termos de legislação, os holandeses também saem na frente, com as melhores leis e regulações. Diversas iniciativas, como a readequação dos semáforos, já estão em curso no país, com o objetivo de tornar o trânsito mais amigável para os veículos autônomos. Já Cingapura lidera a lista de países no quesito “aceitação do público”.

Pesquisa Autonomous Vehicles Readiness Index (AVRI)



4 tópicos



Política e
legislação



Tecnologia
e inovação



Infraestrutura



Aceitação do
consumidor



20 países



Ranking

Os cinco melhores países em carros autônomos



Holanda (1º)

Classificada entre os quatro primeiros em cada um dos quatro quesitos e 1º lugar em infraestrutura



Singapura (2º)

Classificada a número 1 em política e legislação e aceitação do consumidor



Estados Unidos (3º)

Classificados como primeiro em tecnologia e inovação com parcerias fortes na indústria



Suécia (4º)

Classificada em segundo lugar em tecnologia e inovação; tem o maior número de sedes de empresas de veículos autônomos por número de habitantes



Reino Unido (5º)

Classificado entre os cinco primeiros em três quesitos com forte performance na aceitação do consumidor e política e legislação

Na lanterna



Índia (20º)



México (19º)



Rússia (18º)



Brasil (17º)

O Brasil tem o escore mais fraco entre os 20 países para política e legislação, com baixas pontuações para regulamentos específicos de veículos autônomos, e compartilha com a Rússia a posição de “lanterna”, no que se refere a tecnologia e inovação. Quanto à infraestrutura, o País conta com uma boa cobertura de 4G (disponível em mais de 90% das cidades), porém oferece poucas estações de recarga – só a Rússia apresenta uma densidade tão baixa quanto a nossa – e estradas muito ruins. E, embora o consumidor brasileiro goste de novas tecnologias e seja um ávido usuário de telefonia celular, aplicativos de mobilidade e TV por *streaming*, temos a pior qualificação em termos de uso de tecnologia pela população, que mensura fatores como o acesso à internet nas escolas e o uso da telefonia móvel para pagar contas de serviços públicos.

Em resumo, o Brasil teve sua melhor posição na aceitação do consumidor (14º), seguido por tecnologia e inovação (18º), infraestrutura (19º) e política e legislação (20º). “Esses pilares são compostos de algumas variáveis que refletem a ampla gama de fatores que impacta a prontidão de um país para o uso de veículos autônomos, incluindo a disponibilidade de pontos de recarga de veículos elétricos, as atividades de pesquisa e desenvolvimento, a disposição da população para adotar tecnologias e o ambiente regulatório”, esclarece Maurício. “O Brasil precisa acelerar o passo”, ele alerta.

Segundo Maurício Endo, sócio-líder de Governo e Infraestrutura (G&I) da KPMG no Brasil, Foram investidos US\$ 50 bilhões em pesquisas e projetos de veículos autônomos nos últimos anos. “Nos Estados Unidos, a Tesla, pioneira no desenvolvimento de carros elétricos, já tem um valor de mercado superior aos da Ford e da General Motors, embora fabrique 80 mil veículos por ano, contra dez milhões de automóveis produzidos no mesmo período pelas montadoras tradicionais”, prossegue. “No Brasil, sequer temos discussões sobre regulação de veículos autônomos. Pode ser que o Rota 2030, o novo programa automotivo do governo, possa incluir alguns tópicos relacionados a esse tema. Atualmente, as principais discussões estão ocorrendo em fóruns e eventos associados aos setores automotivo e de telecomunicações”, comenta Endo.

Quanto à deficiência em infraestrutura detectada pelo AVRI, Maurício Endo apresenta uma visão tranquilizadora: “a demanda de mercado vai criar condições para que a infraestrutura necessária se instale. Ou seja: se o consumidor entender que o



Antonio Carlos Botelho Megale

Com a palavra, a indústria

O presidente da Associação Nacional dos Fabricantes de Veículos Automotores (Anfavea), Antonio Carlos Botelho Megale, conversou com a KPMG Business Magazine a respeito das perspectivas do setor.

BM: De que maneira o setor está encarando as rápidas transformações que o impactam, particularmente a tendência de a geração de receita com base em serviços futuramente superar a receita advinda da venda de veículos?

Megale: Para os clientes mais jovens, a mobilidade é mais importante que a propriedade. Isso, associado às inovações tecnológicas, traz uma grande incerteza ao setor, que aos poucos vai percebendo que não basta fornecer o produto: nós precisamos oferecer a mobilidade. Algumas indústrias estão entendendo que, se permanecerem restritas à produção de veículos, talvez fiquem fora da principal relação com o cliente. Desse modo, a questão do serviço começa a entrar na pauta das indústrias. Qual é o futuro? Podemos, hoje, visualizar uma série de veículos autônomos transitando pela cidade, prontos para serem acionados por celular, transportando o usuário de um ponto a outro.

BM: Estamos falando de um futuro de quanto tempo?

Megale: Os veículos convencionais deverão ter um ganho de autonomia importante num prazo de cinco anos. Uma coisa que já pode ser percebida facilmente é que os novos veículos já saem da fábrica com graus cada vez maiores de conectividade. Já temos automóveis que estacionam sozinhos, que obedecem

à programação de distância que deve ser mantida em relação ao carro da frente etc. O próximo passo será o carro ganhar autonomia em espaços pequenos. Mas ainda existem problemas de difícil solução. Imagine um acidente entre dois veículos autônomos: de qual dos dois é a responsabilidade? De quem fez o *software* ou da empresa que está oferecendo a mobilidade? Há muitas questões que ainda não estão equacionadas.

BM: As montadoras brasileiras estão se preparando para tratar desse assunto localmente? Como representante setorial, a Anfavea pode auxiliar no desenvolvimento de parcerias com outros segmentos?

Megale: As empresas estão realmente trabalhando nisso. Quanto ao papel da Anfavea, acreditamos que é o de ser um facilitador, que aproxima as partes mas sem exercer uma interferência direta. Vamos pensar em conectividade, por exemplo: estamos colocando as indústrias em contato com agentes de governo para discutir o tema.

BM: Como a Anfavea encara a chegada dos veículos elétricos e como esta tendência vai se adequar à realidade brasileira? As montadoras pretendem produzi-los no País? Como adequar a questão da distribuição de pontos de recarga?

Megale: A eletrificação está chegando à Europa devido a questões ambientais, mas o Brasil tem uma solução melhor e mais barata, no curto prazo, que é o uso de biocombustíveis. Não faz sentido, sob o nosso ponto de vista, deixar em segundo plano a tecnologia flex, já bem estabelecida e vitoriosa em nosso país, para abraçar uma tecnologia de eletrificação, que é bastante cara, subsidiada por

governos e dependente de fontes restritas de matéria-prima para a produção de baterias. Tudo indica que os motores do futuro serão elétricos, mas a grande discussão é: de que forma essa eletricidade chegará ao veículo? Ora, os carros poderão ser híbridos de eletricidade e motor a combustão flex. Também desponta uma tecnologia que, por ora, é muito cara, mas se revela promissora: a célula de combustível a etanol. Temos uma rota tecnológica que parece muito apropriada para o Brasil. Vale lembrar que a eletrificação implica a transformação da infraestrutura do país: será necessário implementar uma rede de postos de abastecimento elétrico, instalar pontos de recarga nos edifícios etc.

BM: Não é difícil perceber uma forte demanda por apontar cada vez mais tecnologia e conectividade aos veículos. Neste cenário, chamam atenção os bilionários investimentos de empresas de tecnologia. Qual é a posição das montadoras em relação a estes movimentos?

Elas encaram estas empresas de tecnologia como parceiras ou adversárias? A indústria trabalha com a hipótese de elas virem a produzir seus próprios veículos?

Megale: Na minha percepção, é improvável que uma empresa de tecnologia esteja disposta a montar uma linha de produção de veículos, que é cara, trabalhosa e, de certa forma, de outra geração. O caminho que hoje se desenha é o da parceria: as empresas que já estão instaladas se associam às organizações de tecnologia para desenhar soluções.

BM: Com os veículos se tornando

produtos cada vez mais tecnológicos, a questão da segurança cibernética tem se destacado de maneira crescente na agenda dos executivos do setor, em nível global. E no Brasil, este tema também tem sido discutido de forma consistente? Como as montadoras brasileiras estão se preparando para lidar com esse assunto tão delicado?

Megale: Trata-se de um tema central e considero que o Brasil está atrasado nessa discussão. A questão da conectividade começa a avançar de forma mais concreta agora, mas nosso país tem lacunas no tema. A prioridade é avançar na oferta de conectividade. O setor agrícola já tem tratores 100% autônomos, mas como expandir isso num país que tem áreas sombrias de conectividade? Precisamos trabalhar, agora, na criação da rede, na cobertura de sinal. Estamos lidando com mudanças muito rápidas e enfrentando a resistência de algumas empresas. A demora na tomada de decisões pode implicar a perda de oportunidades. O fato é que não sabemos qual será a novidade de amanhã, aquilo que poderá surgir e mudar os rumos mais uma vez. O importante é estar aberto às oportunidades. Vários negócios que não estavam atentos às mudanças que aconteciam simplesmente desapareceram.



Capa

veículo elétrico é o melhor para ele, o próprio mercado vai se adaptar à demanda, seja com os postos criando pontos de recarga, seja com as concessionárias de energia oferecendo novos serviços”, opina.

“O mesmo se dará em relação aos carros autônomos”, continua. “Dezenas de cidades vão começar a criar políticas pensadas para veículos autônomos, com melhorias nas vias e disponibilização de pontos de abastecimento. Claro que, no começo, isso ocorrerá em regiões

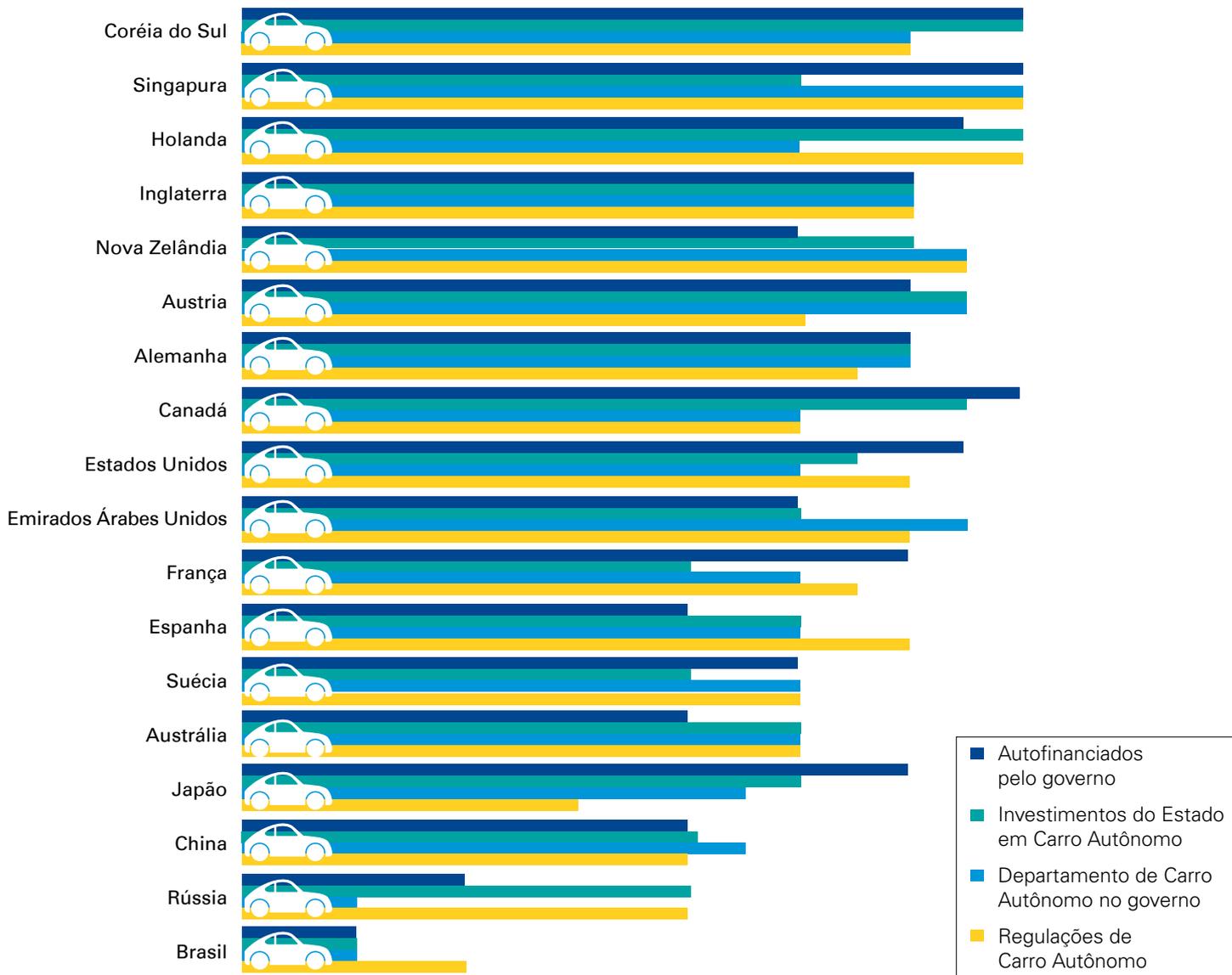
limitadas. Mas, depois, a tendência é crescer”, declara Endo.

No que se refere às vantagens dos veículos autônomos, tanto Endo como Bacellar citam a redução de acidentes, em virtude da eliminação do fator denominado “falha humana”; menor emissão de gases de efeito-estufa, uma vez que os veículos autônomos são concebidos sempre com motores elétricos; aumento da produtividade, pois o tempo gasto hoje no trânsito poderá ser dedicado a tarefas mais úteis; e inclusão:

“Pessoas incapacitadas poderão se locomover com autonomia porque não terão de dirigir”, afirma Endo.

Bacellar complementa: “A automação deverá chegar antes aos veículos de transporte. A siderúrgica Rio Tinto, situada na Austrália, tem uma planta na qual todos os veículos são autônomos. Esse tipo de solução encontra resistência entre os profissionais que temem perder seus postos de trabalho, mas é muito vantajosa do ponto de vista da eficiência e da redução de custos”, conclui.

Pilares de política e legislação: variáveis específicas de AV por país



A hora e a vez da tecnologia

Líder mundial em tecnologias móveis 3G e 4G de próxima geração, a Qualcomm Incorporated vem firmando parcerias com montadoras de diversas partes do mundo, sempre com foco no delineamento do “futuro” dos carros, em termos de autonomia e conectividade. A seguir, o vice-presidente de vendas da companhia, Marcos Lacerda, comenta essas tendências e inovações:

BM: Como a Qualcomm tem trabalhado em parceria com as montadoras brasileiras?

Especificamente no Brasil, não temos uma grande montadora onde nascem projetos 100% nacionais. Mas identificamos empresas que têm capacidade de influenciar projetos globais. Assim, não estamos tocando projetos do zero aqui no Brasil, mas, sim, trabalhando em sinergia com colegas que atuam em outros países. Não posso entrar em detalhes de projetos específicos, mas estamos muito envolvidos na interação com as filiais brasileiras de indústrias que estão implantando tecnologias disruptivas no mundo.

BM: O senhor tem citado muito a Lei de Moore. De que forma ela se aplica ao que está ocorrendo na indústria automobilística?

Estabelecida em 1965 pelo químico norte-americano Gordon Earl Moore, essa lei enuncia que a capacidade dos processadores dobraria a cada 18 meses. Porém, de uns anos para cá, a Lei de Moore vem sendo aplicada além dos processadores. Na indústria automotiva, porém, os processos são historicamente mais lentos, seu crescimento é quase vegetativo. Há até uma questão de segurança envolvida, porque um erro em um automóvel pode custar vidas. Em tecnologia, isso é diferente. É comum lançar versões beta, que vão se aprimorando concomitantemente ao uso. Já temos ferramentas de inteligência artificial na Medicina, no Direito etc. Mas a indústria automobilística está desafiada a incorporar a disrupção.

BM: Todos os processamentos de dados são feitos em nuvem?

A grande maioria das soluções oferecidas hoje para a indústria confia na nuvem, que armazena tudo. Há “n” formas de garantir a segurança na transmissão desses dados. Porém, isso pode ser custoso. A Qualcomm acredita que existe uma oportunidade enorme para o processamento local. Por exemplo: há projetos de se colocar câmeras dentro dos ônibus para efetuar a contagem de passageiros em tempo real. Esses dados sobem para a nuvem, onde os cálculos são feitos. Interessante, mas isso exige uma conexão muito robusta.



Nós trazemos ao mercado uma câmera que faz a contagem de forma autônoma e essa informação pode ser transmitida para a nuvem com uma conexão mínima.

BM: Quais as áreas em que vocês atuam na interação com a indústria automobilística?

A Qualcomm é uma fornecedora de soluções em conectividade. Em 2015, adquirimos a CSR e praticamente dobramos o portfólio de serviços oferecidos para a indústria automotiva. Algum tempo depois, anunciamos a intenção de comprar a NXP, outro grande *player* desse segmento. Uma parceria que eu posso comentar é com a Audi, que utiliza nossos processadores Snapdragon 620 A em uma versão mais resistente a vibrações e a variações de calor, própria para a indústria automotiva. Esses processadores podem ser utilizados para telemática, infotainment, detecção de objetos, reconhecimento facial e de voz etc. Então, há uma infinidade de aplicações além da conectividade. Nesse quesito, estamos fazendo testes de 5G com algumas companhias. Essa tecnologia começará a ser disponibilizada em larga escala global a partir de 2020. Tendo em vista que a indústria automotiva demora cerca de três anos para desenvolver um novo projeto, ela tem que começar a pensar agora em 5G. Além da velocidade, o 5G traz baixa latência, permitindo aplicar a conectividade em missão crítica. Por exemplo, um automóvel vindo a 100 km/h pode avisar a outro, que esteja também vindo nessa velocidade, de que ele vai passar por um determinado trecho, antes que eles se choquem, melhorando as condições de segurança no trânsito.

Estudos indicam que os carros brasileiros passam 90% do tempo em áreas urbanas com cobertura 4G e por isso acredito que a falta de uma melhor cobertura não pode ser motivo para as montadoras não colocarem Internet 4G dentro de seus produtos. Além disso, o Brasil é *heavy user* de tecnologia. Antigamente, tinha-se uma certa expectativa de que as inovações demorariam a chegar ao nosso país, mas isso mudou radicalmente nos últimos cinco anos. Vemos muitos fabricantes fazendo lançamentos simultâneos de novas linhas de *smartphones*, no Brasil e em países desenvolvidos, por exemplo. O consumidor brasileiro é ávido por inovações, e haverá demanda por produtos e serviços inovadores no setor automotivo. ■



O escritório está nas nuvens

A KPMG Powered Enterprise utiliza a tecnologia Oracle ERP Cloud para modernizar o back office de qualquer tipo de empresa

É fato que uma revolução tecnológica está em curso. Na nova realidade que se desenha, as empresas não poderão mais depender de seus antigos sistemas de registros e controles. Em vez disso, terão de reorganizar departamentos, redimensionar os recursos humanos, repensar estratégias – enfim, não se trata apenas de digitalizar dados, mas

de mudar a própria forma de lidar com as informações.

“A tecnologia é ferramenta fundamental para ampliar e aprimorar as oportunidades de negócios”, afirma Alexandre Fonseca, sócio líder em consultoria de TI da KPMG. “Mas o ambiente de inovação também é desafiador do ponto de vista da segurança e da integridade de dados e informações”, ele acrescenta. “A



privacidade é uma preocupação real, e exige um processo robusto de governança de dados, visando a prevenção e detecção de fraudes e violações”, complementa o Marcos Fugita, sócio líder de Information Technology Advisory Services - Management Consulting.

Inovar com segurança é, em resumo, a pedra filosofal do mundo corporativo moderno.

Rapidez e custo

Desenvolver as plataformas ideais não é um processo simples. Demanda tempo e investimento, sobretudo porque um sistema de segurança inviolável não é algo que se crie da noite para o dia.

“A saída mais rápida e financeiramente compensadora tem sido a contratação desse serviço por parte de quem se dedica ao desenvolvimento dessas soluções”, explica Ulisses Ribeiro, Senior Manager da KPMG no Brasil. “A KPMG Powered Enterprise, por exemplo, é um exemplo interessante de solução em nuvem que pode ser aperfeiçoada para suprir as necessidades de *back office* de qualquer organização”, ele diz.

A *KPMG Powered Enterprise* (KPE) é uma solução do tipo *Enterprise Resource Planning* (ERP), que, numa tradução ao pé da letra, significa ‘planejamento dos recursos da empresa’. Ou seja: ERPs são *softwares* que integram todos os dados e processos de uma organização em um único sistema, trazendo maior agilidade aos negócios, facilitando a detecção de falhas e permitindo um gerenciamento de riscos muito mais eficaz.

Hoje, em diferentes etapas de implementação, a KPE está sendo incorporada por cerca de 50 empresas ao redor do mundo, sendo quatro delas no Brasil. Sua interface é amigável e totalmente responsiva. Ou seja: 100% das operações podem ser feitas via celular.

O uso de nuvens possibilita um ambiente inteligente de armazenamento de informações, desde que sejam observados todos os protocolos de sigilo e confidencialidade, bem como as regras internacionais de gestão e armazenamento. “Para isso, a KPMG



O uso de nuvens possibilita um ambiente inteligente de armazenamento de informações, desde que sejam observados os protocolos de sigilo



aliou-se à Oracle, que tem padrões de segurança mais restritivos do que os adotados por grandes bancos”, ressalta Fonseca. “E, como o Oracle ERP Cloud é atualizado a cada três meses, a companhia sempre vai ter à sua disposição uma tecnologia de excelência, sem necessidade de realizar novas implementações. E o melhor é que o custo dessas atualizações fica diluído no valor das mensalidades”, observa Ribeiro.

Um case de sucesso

Em setembro de 2017, a KPMG iniciou a implementação da KPE na Omega Energia, uma companhia brasileira fundada em 2008 com o objetivo de gerar energia elétrica a partir de fontes limpas e renováveis.

Com operações em 19 empreendimentos situados nos estados do Maranhão, Piauí, Mato Grosso do Sul, Minas Gerais e Rio de Janeiro, a Omega Energia buscava a modernização em seus sistemas de contratos, negociações de suprimentos e compras, controle de despesas em viagens, contas a pagar e a receber, toda a contabilidade e controladoria, bem como o planejamento e o orçamento.

Na entrevista a seguir, Pedro Baptista, gerente de Tecnologia da Informação (TI) da Omega Energia, relata como foi – e tem sido – a experiência com a KPE:

BM: Como tem sido a experiência de implantar a solução KPMG Powered Enterprise na Omega Energia?

PB: A ferramenta realmente agiliza as implementações de sistemas, pois este passa a ser feito a partir de um conhecimento prévio do sistema e das melhores práticas de implementação de processos de negócio. Além disso, o pacote da KPE oferece uma série de processos, fluxogramas, funções, perfis de acesso e controles internos pré-elaborados. Implementei alguns ERPs na minha carreira, mas esta foi a primeira vez que vi algo consistente logo na largada.

BM: Como surgiu a percepção de que esta seria a melhor escolha para sua empresa?

PB: Em 2017, tínhamos planos consistentes de crescimento e precisávamos de um ERP robusto e moderno para atender aos objetivos estratégicos da empresa e prover um novo patamar de governança corporativa. A Omega Energia já usava um ERP, mas os processos que estavam implementados não eram aderentes às novas diretrizes. Precisávamos de uma solução de fácil implementação e que não sobrecarregasse o time de TI. Optamos assim pelo Oracle ERP cloud. Mas também buscávamos um parceiro que, em seu DNA, incorporasse a modernidade deste ERP, com práticas novas e muito dinamismo. A KPMG apareceu como uma grata surpresa, demonstrando uma prática global sólida com mais de 50 implementações do produto e uma metodologia totalmente nova.



Pedro Baptista

BM: Quais benefícios já estão sendo percebidos nesse processo, e quais as expectativas em médio e longo prazos?

PB: Uma vantagem importante é a rapidez: em poucos dias, nosso ambiente estava criado e disponível para início das configurações, sem que qualquer um dos analistas de TI precisasse se preocupar com a preparação de ambiente de infraestrutura ou com a instalação de agentes ou clientes nas estações de trabalho. A solução é 100% *web*. Estamos agora em uma fase de estabilização, fazendo ajustes finos e capacitando os usuários, para que a aderência da utilização e a melhoria dos processos fiquem cada vez mais evidentes. A longo prazo, pretendemos gerar muita automação com essa solução e integrar outros sistemas corporativos. A ideia é reduzir o trabalho operacional e aumentar o foco de análise, gerando mais eficiência, agilidade na tomada das decisões e melhores resultados para a Omega Energia.

BM: Por favor, faça suas considerações finais.

PB: O mundo *cloud* chegou de vez para os sistemas corporativos. É um caminho sem volta. E tenho certeza que fizemos uma ótima escolha ao implementar o *Oracle ERP Cloud* e também com a escolha da KPMG como parceiro integrador. Estamos bastante motivados com os nossos resultados até agora.



Planejamento, tecnologia e infraestrutura: a receita do sucesso

“Não há futuro para quem vive do passado”

Maurício Endo, sócio-líder de governo e infraestrutura para a América Latina da KPMG, e Diogo Mac Cord, sócio-diretor de governo e regulação

Este ditado, apesar de simples, sintetiza bem o porquê de o Brasil figurar na 73ª posição – entre 181 países – do pilar de infraestrutura do Relatório *Growth Promise Indicators* (GPI), publicado em janeiro deste ano pela KPMG. O estudo – no qual o Brasil ocupa a 89ª posição do ranking geral – demonstra que, enquanto os países em desenvolvimento têm concentrado seus (poucos) esforços na construção de infraestrutura física (construção civil), os países desenvolvidos investem igualmente em tecnologia.

A justificativa parece razoável: se há muita infraestrutura básica a ser feita, como pensar em investimentos mais sofisticados? No Brasil, por exemplo, um relatório recente da Agência Nacional de Águas (ANA) aponta que 41% da população não dispõem de coleta de esgoto. E o senso comum diz que, primeiro, é necessário fazer o básico para só depois avançar.



Diogo Mac Cord de Faria



Maurício Endo



Growth Promise Indicators



Sem planejar, não sabemos qual será o vetor econômico regional e, por consequência, a melhor infraestrutura a ser desenvolvida



Acontece que o senso comum está errado. Se ficarmos eternamente presos a essa visão limitadora, estaremos condenados a viver, para sempre, no passado.

Em primeiro lugar, é fundamental compreendermos que tecnologia não é “luxo”, não é supérflua; ao contrário, ela pode trazer soluções mais simples e rápidas para muitos dos problemas que há tanto tempo nos perseguem.

A infraestrutura física tal qual a conhecemos, com muita escavação, concreto e aço, talvez já não seja mais a ideal para as necessidades da vida moderna – ou, pelo menos, não de maneira exclusiva. Por exemplo: os países mais avançados discutem

como os veículos autônomos serão regulados, e já trabalham com a visão de que áreas significativas nos centros urbanos serão liberadas porque deixarão de servir como estacionamento (veículos autônomos poderão dirigir-se, ao final do dia, a vagas situadas em regiões mais remotas); já o Brasil encara como “grande inovação” a concessão de edifícios-garagem e estacionamentos subterrâneos, chegando mesmo a firmar, em alguns municípios, contratos de até 30 anos para a exploração desses espaços. É como se planejássemos o futuro sempre de olho no passado...

Mesmo dentro da construção pesada há potencial para inovação. Os relatórios *Infrastructure productivity: Time to unleash the technology revolution* e *Global Construction Survey*, recentemente publicados pela KPMG, demonstram que o setor de construção civil pode beneficiar-se de inovações como o *Building Information Model (BIM)*, que permite, dentre outras inovações, o monitoramento de obras por drones. A produtividade da construção civil brasileira está entre as mais baixas do mundo, e

a aplicação de novas tecnologias representaria redução dos custos de obra e, por consequência, dos custos cobrados dos usuários finais daquela infraestrutura.

A origem do problema, voltando à frase que abriu este artigo, é o retrovisor: estamos sempre correndo atrás do prejuízo, e por isso não sobra tempo para pensar no futuro. Que Brasil teremos em 2050? Ninguém sabe. Afinal, isso não se discute... Enquanto outras nações – não por coincidência, as mais desenvolvidas – sabem muito bem quem elas pretendem ser no futuro (uma decisão baseada não em aspirações vazias, mas em uma análise profunda das vantagens competitivas que aquele país já possui, tais como localização, clima, recursos naturais etc.), o Brasil não tem um plano estratégico de longo prazo.

Sem este plano, como saberemos quais as melhores estradas para o País? Aliás, como saberemos que uma estrada é o melhor modal para aquela região – e não ferrovias, hidrovias, aeroportos? Sem planejar, não sabemos qual será o vetor econômico regional e, por consequência, a melhor

Notas baixas no GPI



Estabilidade macroeconômica

3,63



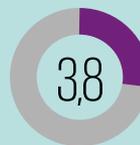
Abertura

0,47



Desenvolvimento humano

5,68



Qualidade de infraestrutura



Qualidade das instituições



Fonte: Growth Promise Indicators

infraestrutura a ser desenvolvida. E, sem inteligência embarcada no planejamento, estaremos condenados a assinar contratos de 30 anos baseados em uma tecnologia de dez anos atrás.

Podemos explicar o pensamento do Brasil de maneira geométrica. Imaginamos sempre que estamos em uma linha reta, na qual o nosso país está atrás de outros, tais como Suíça, Finlândia e Nova Zelândia (os três primeiros colocados no *ranking* de infraestrutura do GPI). Pensando dessa forma, faz sentido tentarmos replicar o que esses países fizeram no passado, buscando reduzir o atraso para alcançá-los.

O problema é que não estamos em uma linha reta. Vamos mudar um pouco essa imagem e enxergar o futuro não como um ponto adiante nesta “linha”, mas como um ponto deslocado que formaria um triângulo. Nessa hipótese, o “futuro” estaria tão próximo de nós quanto da Suíça... mas nós só perceberíamos isso quando chegássemos ao ponto errado. Isso pode ser exemplificado por empresas que eram líderes de seus setores e, em poucos anos, desapareceram por completo, substituídas por companhias mais arrojadas e inovadoras, que enxergaram o “terceiro ponto” que formava um plano, “libertando-se” da reta onde estavam. Parando para planejar, é possível imaginar para onde precisamos ir, com base em onde queremos chegar.



Tecnologia não é ‘luxo’, não é supérflua; ela pode trazer soluções simples e rápidas para os problemas



Não é à toa que a KPMG publica o relatório do *Growth Promise Indicators*: mais importante do que uma fotografia do presente é a expectativa de futuro, a promessa do desenvolvimento econômico que aumentará a renda *per capita* e, por consequência, a qualidade de vida da população.

O Brasil precisa de uma visão de longo prazo. Isso não só na esfera federal: é necessário este mesmo entendimento nas esferas estadual e municipal. Neste ano de eleições, vale a reflexão: sem planejamento técnico, independente e de longo prazo, dificilmente chegaremos onde nosso país merece estar: entre aqueles mais ricos, prósperos e produtivos do planeta. ■

Posição no ranking



Fonte: Growth Promise Indicators

Indicadores de crescimento apontam dificuldades brasileiras

Publicado pela consultoria KPMG, o Relatório Growth Promise Indicators (GPI) é um estudo sobre a capacidade de crescimento sustentável de 181 países. Ele considera os seguintes fatores: estabilidade macroeconômica; abertura para os negócios; infraestrutura; capital humano; e força das instituições.

Nele, o Brasil aparece na 89ª posição. Pode não parecer tão ruim, por se tratar de uma colocação literalmente “na média”. Mas, quando consideramos que a nossa economia é a 10ª maior do mundo, soa um alerta.

Numa escala de 0 a 10, o Brasil obteve 3,63 pontos em estabilidade macroeconômica, 0,47 em abertura de mercado, 5,68 em desenvolvimento humano, 3,8 em qualidade de infraestrutura e 4,84 em qualidade das instituições. Com isso, ficamos atrás de nossos vizinhos Chile (33º colocado), Uruguai (39º) e Colômbia (86ª posição), e até mesmo de outros países considerados notoriamente menos comprometidos com as premissas do desenvolvimento sustentável do que o Brasil. Dentre eles, podemos citar a Turquia (57ª posição no ranking), Rússia (65º colocado) e Vietnã (64º).

Para melhorarmos nossa posição em rankings futuros, uma coisa é certa: precisamos investir mais e melhor. Eleger as prioridades corretas é a chave para o Brasil deixar de ser uma promessa e tornar-se efetivamente a potência que ele merece ser.

Os desafios das cidades na construção do amanhã

O Estudo ***Benchmarking city services: Finding the courage to improve*** envolveu 35 cidades ao redor do mundo e apontou a falta de eficiência como principal problema

Charles Schramm, Sócio-líder do Centro de Excelência de Cidades da KPMG no Brasil

Mauricio Endo, Sócio-líder de Governo & Infraestrutura da KPMG no Brasil

E se o gestor público tivesse um panorama preciso das flutuações na demanda por transporte na cidade que ele administra e usasse essas informações para alocar melhor seus veículos e pessoal, ou mesmo para fixar diferentes tarifas conforme o horário?

E se fosse possível detectar o início de uma aglomeração ou o exato momento em que ocorreu um incidente para encaminhar, com eficiência, os agentes de limpeza e de segurança, paramédicos ou qualquer que fosse a mão de obra necessária, maximizando resultados para a população e minimizando os custos para os cofres públicos?

Essa gestão eficiente das cidades, feita com base em recursos tecnológicos modernos, é possível e pode estar mais perto do que se imagina. O que não se pode, certamente, é continuar fazendo tudo como sempre foi.



O Estudo *Benchmarking city services: Finding the courage to improve*, produzido pelo Centro de Excelência Global em Cidades da KPMG, envolveu 35 cidades ao redor do mundo. Doze serviços básicos urbanos foram analisados, incluindo o acesso rodoviário; a coleta do lixo; as condições de saneamento e acesso à água potável; o transporte de mercadorias e de pessoas e até o acesso aos parques.

O estudo não pretendeu definir características de cidades quanto ao porte ou à localização. Em vez disso, buscou-se desde as pequenas (como Adelaide, na Austrália) até megalópoles. Isso porque todas precisam dos mesmos serviços, embora com diferentes intensidades e proporções.

Durante a elaboração da pesquisa, os responsáveis pelas aferições perceberam discrepâncias nos dados fornecidos pelas cidades estudadas. Todas evidenciaram uma certa dificuldade para estabelecer os parâmetros de “medição” do custo e da eficiência dos serviços.

O que se pôde constatar, porém, foi que a falta de eficiência tem sido a maior inimiga da gestão pública em diversas cidades estudadas.

Em uma delas, por exemplo, são desperdiçados nada menos que 65% da água potável, entre o momento em que esta entra na estação de tratamento e o instante em que é efetivamente utilizada pelo consumidor final.

E mais: houve localidades que simplesmente desistiram de participar do estudo porque não seriam capazes de gerar dados básicos essenciais para a medição das informações produzidas sobre serviços.

As lacunas apontadas pelo estudo não deixam dúvidas: os modelos de planejamento e gestão das cidades precisam ser repensados. Entre os municípios brasileiros que participaram da pesquisa – São Paulo, Campinas e Londrina –, evidenciaram-se dois problemas: a dificuldade em colher dados, e a falta de planejamento integrado. É fundamental, portanto, que se pare de pensar em projetos isolados e se invista em um portfólio de projetos integrados de longo prazo.



Charles Schramm



Maurício Endo

Benchmarking city services

Além disso, por meio do *Benchmarking city services: Finding the courage to improve*, a KPMG buscou uma visão ampla de como os processos são desenvolvidos. E uma das falhas detectadas foi o excesso de foco no “meio do caminho”, quando já se sabe que os melhores projetos, hoje, em termos de resultados e efetividade, são “desenhados com foco no benefício desejado”. Isso significa que o planejador – e a KPMG tem os profissionais e as ferramentas dotados dessa *expertise* – considera, desde a concepção do projeto, aspectos como o objetivo almejado, estimativas de custo e provável tempo de execução, e sempre com uma visão de futuro. Afinal, não adianta apenas suprir as lacunas já existentes: é preciso trabalhar com uma projeção para décadas à frente. Caso contrário, o Poder Público estará fadado a passar a eternidade “correndo atrás do prejuízo”.

Caminhando ao lado dessa necessidade de planejar melhor, com mais eficiência e foco nas demandas futuras, temos um fato: o mundo está cada vez mais

tecnológico. Quando, no início deste texto, expusemos a hipótese de o gestor público dispor de dados de boa qualidade para tomar decisões, falávamos em *Big Data* e D&A (*Data & Analytics*).

Hoje, por meio de *Big Data*, tem-se acesso a uma quantidade incrível de dados oriundos das mais diversas fontes, incluindo transações comerciais, redes sociais, informações de sensores ou dados transmitidos de máquina a máquina. Esses dados são gerados em todos os tipos de formatos – de dados estruturados e numéricos disponibilizados em bancos de dados tradicionais, até documentos de texto não estruturados, e-mails, vídeos, áudios etc.

Por meio de D&A, é cada vez mais viável interpretar esses dados e estabelecer relações, hierarquias, mapeamentos. Em outras palavras: decifrá-los e compreendê-los.

Devemos, pois, imaginar o efeito da aplicação de *Big Data* e D&A na área pública: sensores em trens e estações de metrô permitiriam mapear as necessidades de deslocamento com base em dados



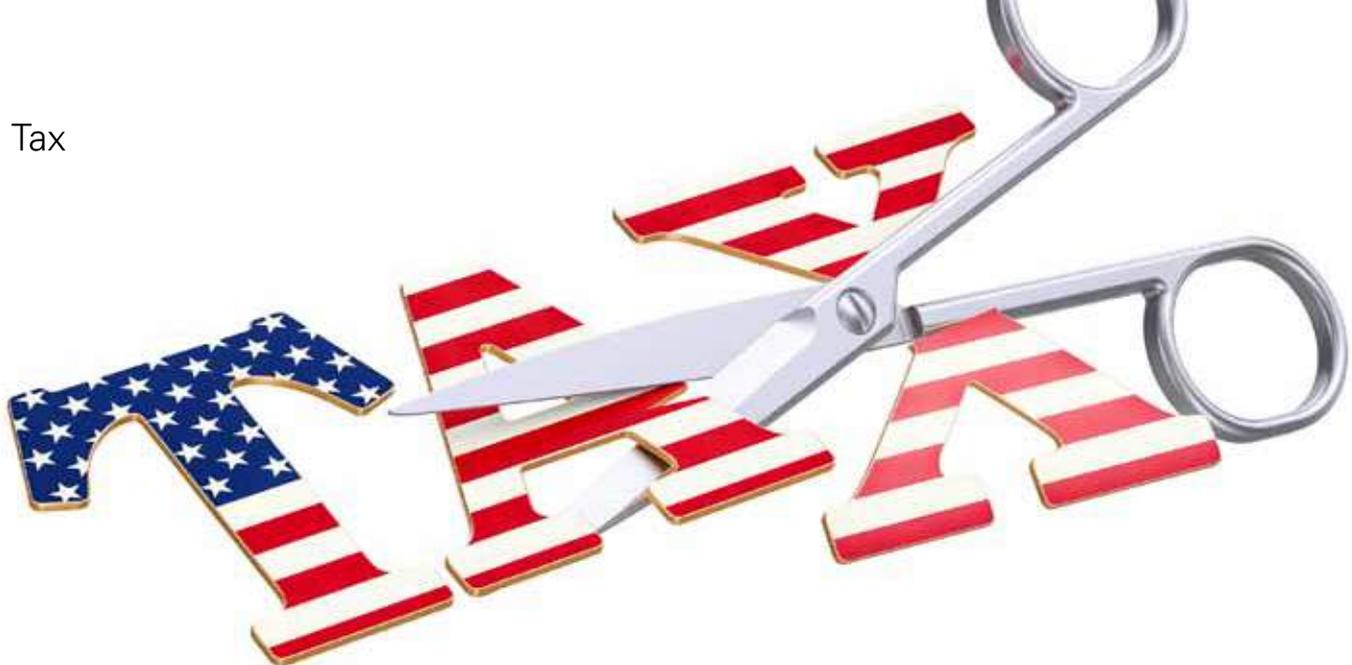
Os modelos de planejamento e gestão das cidades precisam ser repensados



precisos; seria possível rever as linhas de ônibus, que hoje podem estar superlotadas, ou subaproveitadas, com o uso de mapas de calor – que se baseiam na sobreposição colorida dos mapas geográficos, tingindo de vermelho as áreas em que estão ocorrendo aglomerações de pessoas. O gestor poderia tomar providências imediatas para conter os transtornos gerados por manifestações realizadas em horário de pico, por exemplo.

O fato é que cidades são organismos vivos, que evoluem constantemente. E as deficiências apontadas no *Benchmarking city services: Finding the courage to improve* devem, em vez de nos desanimar, ter efeito motivador. Caminhamos para o futuro, queiramos ou não, e seremos impelidos para as transformações. Quanto antes começarmos a planejar essa “revolução”, melhor! ■





Reforma Tributária Americana

Marienne Coutinho, sócia-líder de International Tax e do setor de Mídia, e Murilo Mello, sócio da área de TAX da KPMG

Donald Trump, quem diria, revolucionou o sistema tributário norte-americano. De uma só vez, ele reduziu a alíquota do Imposto de Renda de Pessoas Jurídicas de 35% para 21%; modificou as regras de tributação de lucros e dividendos auferidos pelas multinacionais norte-americanas que atuam em outros países; e estabeleceu novos limites para a dedução de juros e a utilização de prejuízos fiscais.

Agora, o mundo se pergunta: quais serão os efeitos dessa reforma sobre a economia norte-americana, e principalmente, para a competitividade de outros países que, incluindo o Brasil, têm nos Estados Unidos seu principal parceiro comercial? Ainda é cedo para se afirmar o que quer que seja. Mas já se pode estimar alguns efeitos que tais medidas deverão surtir.

Os primeiros, já bastante comentados, abrangem um possível aumento da competitividade da economia norte-americana, com a conseqüente geração de novas vagas de trabalho, e o estímulo para que muitas empresas retornem com suas operações aos Estados Unidos. Ou seja: grupos multinacionais poderão avaliar a repatriação para os EUA de ativos intangíveis (também conhecidos como “IP”) alocados no exterior assim como se as estruturas atuais da cadeia de suprimentos estão dimensionadas da forma mais vantajosa – podendo resultar, a partir dessas análises, do retorno das plantas produtivas para o país. Em outras palavras: quem optou, em virtude do regime tributário apenas, por manter parte das suas operações de industrialização na Índia, na China, no México etc., poderá ter bons



Marienne Coutinho



Murilo Mello



motivos agora para retornar aos Estados Unidos.

Vale ressaltar, no entanto, que essa possível tendência de reorganização da cadeia de suprimentos dependerá de outros fatores, de complexa avaliação. No caso do Brasil, por exemplo, que possui um vasto território, condições específicas de logística e diferentes incentivos fiscais (e.g. Zona Franca de Manaus, Linha Azul, Drawback, etc.) a decisão não será tão simples. Talvez a mensagem mais relevante da reforma fiscal é que, de agora em diante, os EUA competirão de maneira muito mais acirrada principalmente com Europa e Ásia. A mensagem é clara: “made in USA” poderá ser mais barato e fazer sentido.

Ao mesmo tempo em que se constata a profundidade e a abrangência da reforma tributária levada a cabo por Trump, percebe-se também que ela não foi uma medida isolada das demais tendências mundiais. Os 35 países que integram a Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE), time do qual o Brasil busca fazer parte, têm focado na simplificação de suas leis tributárias e na redução de

alíquotas. O “Relatório Econômico da OCDE sobre o Brasil”, divulgado em 28 de fevereiro de 2018, traz uma mensagem clara: o País deve seguir firme na busca por uma maior responsabilidade fiscal e pela efetivação das reformas que podem contribuir para destravar a economia.

Temos, de fato, trilhado alguns caminhos rumo a uma economia mais competitiva. Mas nem de longe chegamos ao patamar que os Estados Unidos pós-reforma logram alcançar. Ainda estamos atados a uma série de regras que dificultam, inclusive, o nosso acesso ao que existe de mais moderno em termos de novas tecnologias de produção.

O setor de Petróleo e Gás é um bom exemplo de segmento que, volta e meia, torna-se objeto de pautas restritivas. Neste sentido, a política de conteúdo local – que obriga que a prospecção, o beneficiamento e todas as etapas da exploração desses insumos sejam feitas com equipamentos e mão de obra cem por cento brasileiros – por um lado tem sido responsável pelo desenvolvimento de diversos segmentos industriais locais, mas por outro lado a sua capacidade de gerar

resultados sustentáveis no longo prazo é discutível.

Vale lembrar que as empresas brasileiras enfrentam altos gastos com os chamados custos de conformidade tributária. Ou seja: além do dispêndio de recursos imprescindível ao pagamento dos tributos decorrentes da obrigação principal, há também recursos desembolsados para o cumprimento das obrigações acessórias.

Um levantamento feito pelo Banco Mundial demonstra que, em nenhum outro país, as empresas dedicam tanto tempo para pagar impostos quanto no Brasil. O número de documentos, taxas e leis é tão grande que uma companhia nacional gasta, em média, 1.958 horas ao ano para quitar todas as suas obrigações tributárias. O tempo é seis vezes a média de 332 horas registrada nos países da América Latina e Caribe, de acordo com o último relatório **Doing Business 2018**.

Não é fácil mudar todo um sistema, mas não podemos ignorar que a reforma tributária norte-americana tem um impacto global – aliás, trata-se da maior economia do mundo – e pode afetar

especialmente os países onde o ambiente de negócios já não é dos mais favoráveis. Por exemplo, uma das medidas trazidas pela reforma fiscal poderá movimentar o mercado global de Fusões e Aquisições, caso as estimativas de repatriação de recursos (na casa dos trilhões de dólares) para os EUA ocorram nos próximos anos, o que fortalecerá o caixa e a capacidade de investimento das empresas norte-americanas.

Neste contexto, seguem as principais modificações que deverão impactar empresas norte-americanas, assim como subsidiárias de multinacionais brasileiras, operando nos EUA:

“Lower Corporate Income tax rate”: Mudança da alíquota do imposto de renda pessoa jurídica, de 35% para 21%. Algumas empresas norte-americanas serão obrigadas a reajustar suas posições de ativo e passivo diferidos, para refletir, proporcionalmente, a mudança na carga tributária ocorrida no mesmo ano fiscal. De outro lado, empresas brasileiras, com investimentos nos EUA e lucros auferidos neste país, deverão reavaliar qualquer impacto no cômputo do imposto de renda devido no Brasil considerando que o crédito fiscal do imposto de renda americano passa a ser bem menor (21%, contra 34%).

“ Assim, como os EUA, os países que integram a Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE) têm focado na simplificação de suas leis tributárias

“Mandatory repatriation”: A partir de janeiro de 2018, as empresas norte-americanas estão obrigadas a recolher imposto, com diferentes alíquotas (15,5% ou 8%, dependendo do tipo de ativo) sobre lucros não tributados nos EUA, podendo ou não realizar remessa efetiva de recursos e podendo lançar mão de compensação de parte dos impostos incidentes no país de origem.

“Hybrid Mismatch” rule: Novas regras impedem que os pagamentos considerados como “híbridos” entre as partes relacionadas sejam dedutíveis nos EUA. Assim, o Juros sobre Capital Próprio, uma forma de repatriação de lucros comumente utilizada por empresas brasileiras, poderão ser considerados “instrumentos híbridos” e, portanto, tributáveis a 21%, e sem possibilidade de crédito fiscal nos EUA dos 15% de Imposto de Renda na Fonte, pagos no Brasil.

“BEAT - Base Erosion Anti-Abuse” tax: Novo imposto para coibir pagamentos de natureza diversa (e.g. serviços, *royalties*, juros, etc.) de uma

empresa norte-americana a partes relacionadas com intuito exclusivo de redução indevida da carga fiscal. Trata-se de uma regra aplicável somente para operações realizadas por grandes grupos (receita bruta norte-americana superior a US\$ 500 milhões no período de 3 anos e percentual mínimo de “base erosion” de 3%, determinado conforme regras específicas). Para o ano calendário de 2018, a alíquota do BEAT será de 5%, podendo representar um ônus adicional em operações “inter-company”.

“Foreign Source dividend exemption system”: Os dividendos recebidos de fontes estrangeiras, por empresas norte-americanas, decorrentes de “participações qualificadas” poderão estar isentos da tributação de imposto de renda. Anteriormente, os dividendos eram tributados a 35%, com algumas reduções. Em vigor desde janeiro de 2018, a nova regra torna os Estados Unidos uma jurisdição mais “atraente” do ponto de vista fiscal, devido à baixa tributação e a um regime de isenção parcial sobre lucros auferidos no exterior.

“Interest expense limitation”: As novas regras impõem novo limite na dedutibilidade de despesas de juros, podendo impactar as políticas de endividamento e planejamentos até então implementados. Como a regra se aplica a todos os empréstimos (antigos ou novos), provavelmente as empresas terão que rever suas estruturas de financiamento.

“Tax loss carryforward limitation”: Empresas norte-americanas somente poderão utilizar prejuízos fiscais acumulados após 2017 até o limite de 80% do lucro tributável. ■



No clube dos mais ricos

Brasil pleiteia sua entrada na OCDE, mas algumas reformas serão necessárias para que o País se alinhe aos demais integrantes do "clube dos ricos" da economia mundial

Eliete Ribeiro, sócia de Preços de Transferência da KPMG do Brasil



Em maio de 2017, o Brasil protocolou seu pedido de ingresso na Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE), uma espécie de “clube dos ricos” que atualmente reúne 35 das economias mais maduras do mundo. Desde então, o País vem sendo meticulosamente analisado pelas diversas comissões da OCDE – que abrangem desde Meio Ambiente e Direitos Humanos até Governança e Tributos – e tem enfrentado uma certa resistência, principalmente dos Estados Unidos, que preferiram apoiar a participação da Argentina, cujo governo atual realizou mais reformas estruturais e tem adotado uma linha muito mais liberal do ponto de vista econômico.

Embora o pleito brasileiro venha caminhando bem, e tudo indique que, dentro de poucos anos, o País realmente receberá essa importante chancela de pertencer à OCDE – algo fundamental para se tornar mais atrativo aos investidores globais –, algumas correções de rumo se fazem necessárias. E, dentre elas, sobressai a necessidade de alinhamento das regras de preços de transferência e ampliação da rede de tratados e para evitar a bitributação. Não por acaso, no último dia 28 de fevereiro, a Receita Federal e a OCDE lançaram um projeto conjunto para examinar semelhanças e diferenças entre os modelos brasileiro e internacional na avaliação de transações transfronteiriças para efeito de tributação, os chamados “preços de transferência”. Esta parceria entre Receita Federal e OCDE já vem ocorrendo no âmbito do projeto BEPS (Base Erosion and Profit Shifting), o qual visa o combate à erosão da base tributária e o desvio de lucros para jurisdições de baixa tributação, do qual o Brasil participa como membro do G-20.

O trabalho de convergência das regras de preços de transferência deverá se estender por mais ou

menos 15 meses, durante os quais se buscará uma maior aderência do modelo brasileiro ao padrão internacional, identificando soluções que permitam proteger as receitas fiscais e, ao mesmo tempo, criar um ambiente mais atraente tanto para investimento estrangeiro no Brasil quanto para a internacionalização das multinacionais brasileiras. O governo britânico é um dos financiadores dessa “jornada”, tendo anunciado um investimento de £ 80 milhões no projeto.

Atualmente, a adequação dos preços praticados em transações envolvendo produtos, bens ou serviços entre empresas pertencentes ao mesmo grupo econômico são analisadas com base em margens fixadas em lei. Esse modelo difere do que é adotado nos países membros da OCDE, o qual leva em consideração as características do negócio e o desempenho do setor, bem como o momento econômico dos países envolvidos nas operações.

Em grande parte, essa discrepância em relação aos outros países ocorre porque a atual legislação foi criada na década de 1990 e reflete a situação da nossa economia naquele momento. Em 1996, por exemplo, a estabilização de preços decorrente do Plano Real era recente e o Brasil negociava dívida com o Fundo Monetário Internacional (FMI). Era uma economia que, basicamente, negociava bens. Hoje, porém, carecemos de políticas que nos permitam uma maior inserção no mercado internacional e que considerem inclusive o dinamismo do mercado e dos negócios.

Tal como está, o modelo brasileiro de preços de transferência aumenta o risco de bitributação e eleva os custos das operações, dificultando nossa inserção nas cadeias globais de produção. A KPMG tem sido envolvida diretamente nas discussões e fóruns sobre o tema. Em seus diálogos junto às



Eliete Ribeiro



A adesão à OCDE pode fazer a diferença para o Brasil em termos de desenvolvimento econômico e institucional



empresas tem constatado que a convergência ao padrão internacional contribuiria para estimular os fluxos de comércio, cooperação e investimento internacionais, além atrair para o Brasil operações que atualmente são instaladas em outras jurisdições como, por exemplo, centros tecnológicos de pesquisa e desenvolvimento

Uma coisa é certa: se o Brasil de fato pretende entrar para o chamado grupo de elite será essencial levar adiante as propaladas e sempre adiadas reformas, rever algumas políticas econômicas e sociais e repensar o seu posicionamento defensivo em relação às práticas tributárias globais. ■

Nos preparando para o futuro digital

O cliente atual demanda a eficiência e a inovação oferecidas pelas modernas ferramentas de robótica, inteligência artificial e *blockchain*, mas acima de tudo exige um atendimento relevante e sensível às suas necessidades.

Fábio Grandi, sócio diretor líder em customer experience da KPMG no Brasil



Estamos avançando na direção de uma nova geração de interações e experiências digitais. Não há como voltar atrás. Se por um lado existem divergências quanto ao número de funções de atendimento ao cliente que serão substituídas por *bots*, robôs, tecnologias cognitivas e inteligência artificial, por outro, há um forte consenso entre os especialistas de que não é mais possível avançar sem a digitalização das interações.

Enquanto exemplos de empresas que não conseguiram acompanhar as rápidas mudanças no mercado, como Blockbuster, Kodak e Circuit City, são comuns, agora também começam a surgir empresas que, apesar de investimentos expressivos em transformação digital, não têm conseguido resultados relevantes,

tanto em termos de experiência aos seus clientes, como em termos financeiros.

A KPMG acompanha centenas de empresas em diversas geografias através do seu Customer Experience Excellence Center (CEEC, que pode ser traduzido por “Centro de Excelência das Experiências dos Clientes”), um centro de estudos internacional voltado à análise das estratégias adotadas pelas companhias mais bem-sucedidas na criação de experiências do mundo.

Segundo o CEEC, as organizações que lideram o *ranking*, realizam a gestão de toda uma nova categoria de ativos não financeiros, em conjunto com o gerenciamento dos ativos financeiros tradicionais. Nessas empresas, fatores que tradicionalmente as empresas

ênfataz, como produtos, margens, eficiência e produtividade, se expandem para aspectos que os clientes valorizam: soluções para os problemas do dia-a-dia, sentimento de valor, tranquilidade, humor e experiências significativas.

Essas empresas reconhecem que o cliente e a empresa valorizam coisas diferentes e utilizam esse paradigma como um catalisador para uma mudança efetiva. A realidade econômica dessas empresas considera os dois conjuntos de requisitos. E isso não significa gastar mais. Elas desenvolvem melhorias na experiência do cliente de forma autofinanciada, alinhando as equipes de experiência e finanças; esta última evoluindo de seu papel de governança para o de facilitador da transformação do cliente. Isso explica mais um *insight* chave dos mais de oito anos de pesquisa, com quase dois milhões de consumidores, do CEEC: empresas que lideram em termos de experiência do cliente, também lideram em termos de desempenho financeiro.

Na última publicação do CEEC (*Engineering a human touch into a digital future*), a dualidade entre a digitalização e a humanização é explorada. Se por um lado temos a escalabilidade proporcionada pelas novas tecnologias como inteligência cognitiva, automação de processos e *bots*, por outro temos a experiência do cliente e a construção de relacionamentos. Como equalizar esses dois caminhos aparentemente antagônicos?

Primeiramente, é necessário avaliar quais são os elementos de uma experiência. O CEEC desenvolveu e utiliza uma metodologia de 6 Pilares que permite a criação e avaliação de experiências. Esses 6 Pilares remetem a elementos psicológicos, elementares tanto para a construção

de um relacionamento interpessoal como organizacional. Essa metodologia permite a criação de experiências de classe mundial, aplicáveis ao mundo digital ou ao mundo físico, seja no contexto B2B ou B2C:

	<p>A personalização: uso do contexto e do histórico para aumentar a sensação de autoestima e estabelecer uma conexão emocional; Amplifica e reflete a autopercepção do cliente</p>
	<p>A integridade: é rápido, seguro e efetivo, despertando a confiança do cliente, mas não se restringe a isso. Possui um perfil <i>online</i> íntegro, capaz de participar do círculo social de confiança do cliente</p>
	<p>As expectativas: é intuitivo, organizado e claro. Entrega a promessa de marca. Entrega ou supera as expectativas</p>
	<p>A resolução: demonstra a habilidade em resolver problemas, eventualmente transformando uma experiência ruim em positiva. Gestão do capital social digital, entendendo dificuldades e as endereçando antes que escalem</p>
	<p>Economia de tempo e esforço: demonstra um profundo respeito e valor pelo tempo e o esforço do cliente. Está presente e de prontidão quando necessário, sem deixar de reconhecer todos os pontos de contato nos quais a interação humana pode ser substituída</p>
	<p>A empatia: demonstra o conhecimento dos interesses, desafios e escolhas do cliente, criando um sentimento de pertencimento e entendimento</p>

Pela simples descrição dos pilares, é possível notar que elementos humanos são a base da construção de experiências. Com o aprimoramento tecnológico e a exigência de processos cada vez mais escaláveis e informatizados, é crucial que essa “eficiência digital” não se converta em uma ilha baseada exclusivamente em processos e tecnologia, mas mantenha-se como uma catalisador estratégico, orquestrando a perspectiva do relacionamento e do toque humano no futuro digital.

Robótica, Inteligência Artificial, realidade virtual, criptomoedas, *blockchain*, *Data & Analytics* (D&A) e tantos outros elementos que compõem a revolução disruptiva em curso são na verdade tecnologias que impulsionam aspectos da inovação das experiências, e no coração dessa revolução digital está o cliente. Organizações que direcionam a transformação digital para a resolução de

Marketing

problemas da vida real são as que mais ressoam com os clientes. Isso exige não apenas colocar o digital em primeiro lugar, mas combiná-lo com um profundo entendimento das necessidades, desejos e problemas do cliente, bem como as implicações para as pessoas da organização, à medida que a natureza do trabalho muda.

A primeira onda de implementações impulsionadas por inteligência artificial já vêm obtendo benefícios especialmente no pilar da “personalização”. Combinada a ferramentas de D&A, permite que as interações digitais tornem-se cada vez mais intuitivas, rápidas e precisas.

A cultura das empresas também precisa passar por algumas mudanças em seu cerne, no sentido de contemplar e realizar as transformações necessárias à implementação dos seis pilares. Desse modo, a filosofia organizacional desloca-se de um foco funcional para um olhar centrado na jornada do cliente. Ou seja: os processos não devem ser um fim em si, mas um meio para o atendimento de excelência.

Esse atendimento mais “inteligente” exige mão de obra mais bem preparada. É fundamental que os colaboradores da “linha de frente”, isto é, aqueles que efetivamente estabelecem uma conexão direta com o público, estejam alinhados à filosofia da marca que representam. Em vez de impessoalidade, interação; em vez de mero cumprimento de formalidades, o desejo e a capacidade de suprir as necessidades do cliente.

Estando claras essas necessidades e tendências, surge o ponto fraco da maioria das organizações: a execução. Cerca de 70% dos programas de mudança não conseguem atingir seus objetivos (esses dados constam no *Harvard Business Review. Cracking the Code of Change, 2000*). A maioria das empresas simplesmente não

consegue obter a tração necessária para a execução eficaz da sua estratégia.

Nas empresas referência, a disciplina de *design* de experiência tornou-se o meio de orquestrar a mudança centrada no consumidor. Como um recurso de negócios central, em vez de um projeto de marketing, ele permite a execução contínua e iterativa da estratégia de CX.

Disney Parks (Em segundo lugar no *ranking*), empresa globalmente reconhecida pela capacidade de surpreender e deliciar os visitantes. Seu segredo? Fazer de seus funcionários autênticos “membros do elenco” que pertencem ao parque como personagens integrantes das histórias e dos cenários ali retratados. A equipe literalmente “vive e respira a Disney”, que também oferece um uso inteligente da tecnologia, por meio de aplicativos para *smartphone*, sistemas de filas interativas e outras soluções de vanguarda.

O exemplo “Disney” remete a uma das maiores revelações da pesquisa: é importante que a tecnologia evoque sensações para criar uma conexão emocional: pode ser um prazer tátil, sensorial; um prazer social, ao proporcionar interações; a satisfação psíquica de conseguir lidar com algo, concluir uma tarefa – e que se torna muito mais viável quando a tecnologia é amigável, intuitiva; e uma conexão de ideias e ideais, resultante de um alinhamento de valores partilhados com o usuário.

A USAA, que fornece serviços financeiros e de seguros para famílias de militares – com mais de 12 milhões de membros – é, um *case* de empresa que obteve enormes reduções de custo em suas operações simultaneamente à otimização da experiência de seus clientes. Ela é líder, pelo terceiro ano consecutivo, do *ranking* do CEEC nos EUA. A USAA uma das principais referências globais em Empatia (seus funcionários são ex-militares ou realizam treinamentos militares antes de ingressar na empresa), mas também tem excelentes pontuações em Tempo e Esforço, Integridade e Resolução.

Além de índices substancialmente maiores de fidelização e recomendação, as empresas que proporcionam melhores experiências aos clientes também sobressaem em termos de crescimento financeiro. As primeiras 25 líderes CX no *ranking* CEEC nos EUA alcançaram mais que o dobro do crescimento de renda das 25 maiores companhias listadas pela Revista *Fortune*. Ou seja: para sobreviver, e principalmente, crescer e sobressair, as companhias devem fazer da tecnologia de ponta uma ferramenta para a entrega de experiências excepcionais, construindo uma relacionamento autêntico e duradouro com seu público. O futuro dos negócios nunca esteve tão atrelado a construção de relacionamentos. Este último, intimamente vinculado ao conceito de *Customer Experience*.



A única constante é a mudança.

Você está realmente pronto
para ser diferente sempre
que o mercado pedir?

O crescimento, a proteção e a transformação do seu negócio estão se tornando os novos desafios de hoje. A área de Advisory da KPMG orienta você a organizar e analisar dados, avaliar riscos, traçar caminhos inovadores e formar equipes certas. Saiba mais em www.kpmg.com.br

Anticipate tomorrow. Deliver today.



Me, my life, my wallet



Desenvolvido pelo programa **Global Customer Insights** da KPMG, estudo apresenta abordagem para entendimento e engajamento com os consumidores, cada vez mais conectados, exigentes e sem tempo a perder

Guilherme Nunes, Sócio-líder de Consumo e Varejo da KPMG no Brasil

Mudanças no comportamento do consumidor ao longo do tempo não são uma novidade. No entanto, isso nunca aconteceu de forma tão complexa e dinâmica como temos observado nos dias de hoje.

O poder passou definitivamente das empresas para os consumidores, a confiança nas instituições e na publicidade tradicional diminuiu sensivelmente e o celular se tornou o controle remoto das nossas vidas.

Quando, onde e como consumimos se tornou mais complexo, menos previsível e influenciado por uma ampla variedade de fatores e disponibilidade de escolha. Nesse contexto, uma perspectiva “de fora para dentro” é necessária para entender os diversos fatores que influenciam o comportamento e as decisões do consumidor. É isso que propõe o estudo **Me, my life, my wallet** – uma abordagem para ajudar as empresas a navegar a complexidade do processo de decisão do consumidor.

A publicidade do passado foi substituída por novas interações com o consumidor. Ainda que os anúncios em jornais, rádios, TVs, outdoors e revistas sobrevivam – e, muitas vezes, sejam transpostos de forma bem pouco criativa para o ambiente virtual –, o fato é que eles perderam significativamente o poder de influenciar hábitos e despertar a atenção do público. As redes sociais mudaram radicalmente a comunicação, em todas as suas formas. O “boca a boca” – ou, o “post a post” – constrói ou destrói reputações, impulsiona sucessos e determina fracassos com uma intensidade que a publicidade tradicional jamais conseguiu.

Neste novo mundo, as empresas que não compreenderem de forma mais profunda o seu cliente não assumirão protagonismo, não capturarão tendências e não se tornarão líderes em seus respectivos segmentos.

O estudo *Me, my life, my wallet*, desenvolvido pelo programa Global Customer Insights da KPMG, analisa o momento atual e ajuda

as empresas a entenderem a complexidade e as crescentes forças multidimensionais que influenciam as tomadas de decisão e as preferências do consumidor.

Fortemente centrado no conceito de *customer experience*, o estudo da KPMG sai da tradicional abordagem de idade e renda e analisa “As cinco dimensões do comportamento do consumidor” (*Five Mys*), o “Bolso do consumidor” (*Customer Wallet*) e “Como lidar com as ondas de mudanças entre as gerações” (*Generational Surfing*). Com base nestes elementos, oferece um retrato muito mais preciso e profundo do consumidor moderno.

Em *Five Mys*, foram cinco as dimensões observadas:

- *My motivation*: características que direcionam comportamentos e geram expectativas. Confiança, autenticidade e valores sociais e ambientais são aspectos críticos que influenciam as escolhas do consumidor.
- *My attention*: de que maneiras direcionamos a nossa atenção e foco. A disputa pela atenção do

consumidor nunca foi tão intensa, acentuada por um volume de informações sem precedentes.

- *My connection*: como nos conectamos através de aparelhos (celulares, tablets), acessamos informações e interagimos. A tecnologia hoje conecta pessoas e informações o tempo todo, resultando em mudanças nas interações sociais e comportamentos.
- *My watch*: como administramos o tempo e as mudanças entre os estágios da vida. Um bom entendimento das restrições de tempo e das mudanças nos estágios de vida possibilita um melhor engajamento com os consumidores.
- *My wallet*: como ajustamos o nosso bolso ao longo dos (e entre os) diferentes estágios da vida.

A dimensão “*my watch*”, por sinal, é da maior importância. Isso porque a empresa que focar só na renda e na idade que esse consumidor tem hoje pode perder a chance de acompanhá-lo ao longo da vida. Para melhor compreender, pense no jovem estudante com orçamento restrito que, dez anos atrás, deixou-se fascinar por uma marca fortemente associada às tecnologias disruptivas e por seu carismático fundador. Esse jovem provavelmente não tinha dinheiro para adquirir os itens da marca que admirava – mas hoje, podemos imaginá-lo formado e inserido no mercado de trabalho, comprando *tablet*, *smartphone* e outras novidades da empresa que ele admira há mais de uma década.

Por outro lado, também não se pode mais prever a sociedade do futuro com base nos comportamentos típicos do passado. Se até meados do século 20 havia um roteiro mais ou menos estabelecido para o ser humano – nascer, estudar, trabalhar, casar, formar família, mandar os filhos para a faculdade, se aposentar,

etc. –, hoje as pessoas traçam seus caminhos de maneiras mais diversas e inesperadas. É cada vez maior o número de jovens que decidem não se casar e de casais que optam por não ter filhos. A empresa que resolver projetar suas demandas futuras com base num movimento demográfico outrora previsível poderá ser surpreendida por uma curva totalmente inversa às suas expectativas.

Ou seja: as pessoas mudam e o mundo é fruto dessa mudança; o sucesso momentâneo não basta; e marcas, serviços, produtos, são hoje desafiados a criar uma sinergia mais profunda, uma espécie de “identidade” com seus clientes – que passam a maior parte do tempo conectados.

No estudo, são destacadas declarações de alguns entrevistados, os quais afirmam: “a primeira coisa que eu faço ao acordar é checar o Facebook para me atualizar”; “eu me desespero se esqueço o celular em casa”; e “eu uso o MyChat o tempo todo para checar notícias e ofertas, conversar com meus amigos e com a família etc.”. Nos países mais populosos do planeta, China e Índia, respectivamente, 91% e 88% dos consumidores afirmaram “confiar nas plataformas e nos dispositivos usados regularmente”. Nos Estados Unidos, esse percentual é de 79%.

Ou seja, aproximação e engajamento não podem prescindir dessa conexão via redes.

A primeira edição do estudo pesquisou consumidores nos EUA,



Guilherme Nunes

China, Índia e Reino Unido. A segunda edição, esperada para o segundo semestre deste ano, ampliará a pesquisa para outros países e deverá incluir o Brasil. Não seria exagero afirmar que, no comportamento do consumidor moderno, a única certeza é a de que não existem certezas – daí a necessidade de caminhar lado a lado com ele, compreendendo-o a ponto de poder oferecer aquilo que ele deseja ou irá desejar em breve.

Assim, o estudo *Me, my life, my wallet* (Disponível em <https://home.kpmg.com/br/pt/home/insights/2017/12/me-my-life-my-wallet.html>) propicia uma “leitura” mais profunda acerca do consumidor e do que influencia suas escolhas. Sem esse entendimento, sem a compreensão de que o consumidor tem se transformado praticamente em coautor dos produtos e serviços que ele irá consumir, será cada vez mais difícil engajar e realizar ofertas atrativas. ■





Inovar é preciso, financiar também

O Brasil precisa correr para não perder espaço num mundo cada vez tecnológico. Porém, é fundamental planejar os investimentos e conhecer os melhores caminhos para captar recursos



As chamadas tecnologias disruptivas estão presentes nos mais diversos campos de atuação: da indústria automotiva ao setor bancário, da medicina ao agronegócio, não faltam exemplos de soluções revolucionárias que se baseiam no uso de inteligência artificial, *Big Data*, *Data & Analytics* etc. “A ordem geral é literalmente ‘jogar fora’ processos antigos, analógicos, e redesenhá-los com tecnologia digital pesada”, afirma Alan Riddell, sócio responsável pela assessoria a captação de recursos da KPMG no Brasil.

Tal fenômeno é mundialmente chamado de “advento da indústria 4.0”, e, grosso modo, serve para designar as tecnologias para automação e troca de dados, com aplicação de sistemas ciberfísicos (formado por elementos computacionais colaborativos que controlam entidades físicas); Internet das Coisas (rede de objetos físicos, veículos, prédios e outros, que possuem tecnologia embarcada, sensores e conexão com redes capazes de coletar e transmitir dados); e Computação em Nuvem (quando se utiliza a memória e a capacidade de armazenamento e cálculo de computadores e servidores compartilhados e interligados por meio da Internet).

“Nesse cenário, logo nos vem à mente a imagem romântica das *startups* concebidas por gênios *nerds* e iniciadas em instalações modestas”, observa Riddell.

Ledo engano!

É certo que ainda surge um grande número de *startups* ano após ano – muitas delas com propostas revolucionárias e grandes chances de desenvolvimento. Entretanto, a maioria dura mais que alguns meses. “A mortalidade das *startups* é elevada, no Brasil e no mundo”, analisa Riddell.

E assim, é nas grandes empresas que vemos atualmente florescer alguns dos mais importantes celeiros de ideias transformadoras. Companhias bem estruturadas têm apostado na criação de áreas dedicadas à inovação, sejam no formato de pequenos comitês ou de gerências e diretorias específicas. “Em alguns casos, são montados núcleos de inovação fora da estrutura normal da empresa, para que os grupos possam trabalhar de forma independente, sem sofrer pressão do *status quo*”, comenta Riddell. Nesses casos, o projeto de inovação é inserido em algo semelhante a uma incubadora – e depois, mais maduro, é enfim incorporado aos processos.

“É um desafio encontrar a melhor equação, selecionar projetos

e tecnologias que têm real chance de dar certo, de produzir resultados em médio e longo prazos, e decidir o volume de recursos que será destinado a cada um desses desafios”, pondera o sócio da KPMG.

No mundo das pequenas *startups*, as fontes de financiamento costumam ser os *venture capture* e os investidores-anjos. Já para as empresas de maior porte, as fontes de financiamento voltadas a esse tipo de iniciativa são bem mais abrangentes do que o simples *venture capture*: além das linhas do Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES), temos também a Empresa Brasileira de Educação e Pesquisa (Finep) e a possibilidade de obter benefícios fiscais por meio da Lei do Bem (Lei 11.196/05), que concede benefícios fiscais para pessoas jurídicas que realizarem pesquisa e desenvolvimento de inovação tecnológica e estejam no Regime de Lucro Real.

“O Brasil está um pouco atrasado nessa caminhada. Precisamos compensar, de alguma forma, essa demora”, conclui Riddell.

Transformando sonhos em realidade

A empresa SP Ventures é uma firma brasileira especializada em comprar participação acionária em empresas reconhecidamente inovadoras no setor do agronegócio, e que apresentem um altíssimo potencial de crescimento no curto prazo. Assim, a SP Venture não empresta dinheiro, mas financia a inovação na medida em que se torna sócia e passa a trabalhar intensamente para a plena realização do potencial da empresa. A seguir, Francisco Jardim, sócio fundador da SP Ventures, comenta sobre o funcionamento da organização.



Francisco Jardim

BM: Por favor, comente a estratégia de negócios da SP Ventures

FJ: Unimos uma cultura empreendedora dinâmica e altamente competitiva com os maiores centros de pesquisa do mundo no nosso agronegócio. Por esses motivos, entendemos que o Brasil vai ser um celeiro de empresas que irão liderar a nova revolução digital no campo. Nossa estratégia na SPV é ser o principal fornecedor de liquidez e apoio à gestão, atuando como sócio minoritário, mas ativo, destas empresas. Nosso propósito é garantir que seremos líderes não apenas na exportação de *commodities*, mas também de tecnologia para a agricultura.



O Brasil vai ser um celeiro de empresas que irão liderar a nova revolução digital no campo



BM: O senhor poderia falar a respeito de alguns projetos que estejam atualmente em curso?

FJ: Somos sócios e investidores de empresas em quase todas as principais revoluções tecnológicas do campo. Apoiamos a principal plataforma digital da agricultura na América Latina, a Agrosmart. Apoiamos a principal empresa de *data science* que transforma informação bruta de satélites em inteligência para a cadeia agro, a LATAM - Agronow. Investimos na primeira empresa a usar o *blockchain* para revolucionar a forma como a agricultura é financiada, a BartDigital. No Brasil, estamos na fronteira tecnológica da agricultura digital, onde as *startups* estão levando todas as principais novas rupturas tecnológicas (Drones, Robótica, Satélites, Blockchain, IoT, Mobile, Computação em Nuvem etc.) para o campo.

BM: Qual a mortalidade estimada de startups hoje no Brasil, e de que maneira a expertise da SP Ventures contribui para que essas

empresas tenham uma sobrevivência e de fato se tornem cases de sucesso?

FJ: Depende muito do perfil de ambição da *startup*. Normalmente, quanto mais ousada, maior o risco, maior a aposta e maior a probabilidade de mortalidade. Hoje, trabalhamos com uma expectativa de 30 a 50% de expectativa de mortalidade dentro do portfólio.

BM: O que é mercado de agtech?

FJ: O mercado de *agtech* – isto é, tecnologia aplicada à agricultura – começou a ganhar impulso por volta de 2013, nos Estados Unidos, e logo se estendeu para Israel e Canadá. No Brasil, apesar de estarmos investindo neste segmento desde 2009, o setor explodiu de fato a partir de 2015-16. Entre 2007 e 2014, analisamos 54 *agtechs*. Entre 2015 e 2018, já recebemos mais de 400 propostas. As grandes empresas também começaram a se engajar, e eu não tenho dúvidas que as *agtechs* estão na mesma rota que as *fintechs* estavam alguns anos atrás. ■

Excelência de ponta a ponta

Quanto maior o porte e a capilaridade de uma empresa, mais necessidade ela tem de um programa de qualidade abrangente e eficaz

AVivo está presente em 21 países. Só no Brasil, responde por aproximadamente 100 milhões de acessos à internet e telefonia móvel e fixa, além de serviços de banda larga fixa de ultra velocidade, TV por assinatura com o maior portfólio canais HD do mercado e aplicativos *online*. Mantém 320 mil pontos de venda em nosso país, que abrangem desde lojas próprias até as pequenas bancas de jornal que comercializam *chips* para celular. Esses pontos de venda, por sua vez, são atendidos por 28 distribuidores.

É, portanto, uma empresa muito grande e capilarizada, que resolveu enfrentar o desafio de incrementar

regras de melhores práticas de atendimento ao consumidor final.

Seu objetivo? Fidelizar o público e fortalecer a marca.

Mas como mensurar o sucesso de um programa desses? Como auferir os dados, analisar resultados e tirar conclusões que permitam corrigir as eventuais falhas?

Marcio Barreto, que é sócio-diretor da KPMG no Brasil, explica que os pilares de um programa de excelência envolvem o atendimento, desde o primeiro contato com o cliente até o pós-venda; aspectos de *marketing*, tanto no que se refere a *merchandising* externo quanto interno; e cuidar da reputação da marca.



“No caso da Vivo, era necessário assegurar que todos os pontos de venda estivessem alinhados às diretrizes do Programa de Excelência estipulado pela Matriz”, informa Ricardo Santana, sócio-líder de Data & Analytics da KPMG no Brasil. “Hoje, cerca de 50 profissionais da KPMG atuam em campo, por todo o país, enquanto outros 10 dão suporte em *back office*, para auditar a performance dos revendedores e promover essa conformidade”, ele esclarece.

Os profissionais de campo são encarregados de realizar diversas avaliações, que se encontram divididas em três ciclos anuais. A cada quatro meses, eles visitam 16 mil pontos de revenda nas mais diversas partes do Brasil. Munidos de *script*, *tablet* e tecnologia de última geração, coletam informações – eventualmente, podem até gravar conversas com os revendedores – e as encaminham para o time de *back office*, que as analisa, consolida os dados obtidos e reporta as informações para a Vivo.

“Como o consumidor muda muito rapidamente, cada novo ciclo exige um *brainstorm* para discutirmos quais serão os novos parâmetros de mensuração da satisfação”, esclarece Márcio Barreto, sócio-diretor da KPMG no Brasil. “É essencial avaliar o que mudou na experiência do público para realizar satisfatoriamente esse *compliance*”, adiciona Santana.

Além de captar os dados necessários em suas análises de campo, o profissional encarregado de realizar as visitas presenciais aos pontos de revenda da Vivo também analisa os resultados de suas pesquisas, pondera com base nas regras do programa de excelência e publica suas

conclusões em um Portal, igualmente desenvolvido pela KPMG. “Trata-se de uma plataforma que proporciona toda a gestão do programa de excelência da Vivo no Brasil”, assegura

Barreto. “Graças a essa ferramenta, as partes interessadas podem acompanhar as mensurações e fazer suas ponderações de uma maneira muito sinérgica”, finaliza Santana.

“As melhorias estão sendo motivadoras”



Fabrício Bindi, Diretor de Marketing da Vivo, comenta o impacto do Programa de Excelência no desempenho da companhia.

BM: Quais são as diretrizes do Programa de Excelência (PEX) da Vivo?

FB: O PEX da Vivo nasceu para criar padrões de qualidade com nossos parceiros comerciais. Queremos garantir uma execução excelente e que seja percebida pelos nossos clientes de forma diferenciada. Dentro disso, buscamos: padronizar as melhores práticas de mercado; capacitar e profissionalizar toda cadeia de distribuição; aprimorar a gestão do negócio; qualificar a operação com o objetivo de manter o crescimento sustentável da rede de distribuição; bonificar os melhores distribuidores, isto é, aqueles que de fato alcançam a excelência na operação.

BM: Como esse programa funciona, e quando ele foi implementado?

FB: Ele foi implementado em 2011, no Canal de Distribuição. Realizamos três ciclos de avaliação por ano, e com isso classificamos as operações dos distribuidores. Para atribuímos as pontuações aos parceiros, realizamos auditorias e avaliamos as principais indicadores de performance da operação.

BM: Como surgiu a ideia de buscar a parceria com a KPMG?

FB: Em 2016, entendemos que precisávamos dar uma nova cara ao programa, não só tecnicamente, como também em credibilidade. A KPMG foi a empresa que melhor demonstrou as habilidades, o *know-how* e a estrutura necessárias para avançarmos com o Programa de Excelência.

BM: Como tem sido a experiência dessa parceria, tanto para a Vivo quanto para as partes envolvidas (lojistas, revendedores, distribuidores e cliente final)?

FB: Até o momento, o saldo é bastante positivo. No primeiro momento todos os *stakeholders* do projeto ficaram surpresos com a melhora no programa e, conseqüentemente, mais motivados. Ainda temos muito a aperfeiçoar, mas tenho certeza de que a KPMG nos auxiliará nesse sentido. ■

Ferro, ouro, cobre, nióbio... um novo cenário para a modernização da regulação do setor mineral no país!

O Brasil tem um grande potencial mineral, mas o setor de mineração permaneceu com suas principais regras inalteradas por quase 50 anos. As mudanças na legislação, que começam a valer, efetivamente, em 2018, poderão impactar positivamente a competitividade do país no setor

Ricardo Marques, Sócio-Diretor de Metals & Mining da KPMG no Brasil

Desde 2013, quando a Presidência da República encaminhou ao Congresso Nacional, em regime de urgência, o Projeto de Lei (PL) 5.807/13, vivemos a expectativa de ver renovado o Código da Mineração. Considerando que a exploração do rico subsolo brasileiro encontra-se submetida a normas elaboradas em 1967, o setor mineral brasileiro discute a necessidade de alteração e modernização de diversos pontos do marco regulatório, que são vistos como fundamentais para aumentar a competitividade do país no mercado global, incrementar os investimentos e, conseqüentemente, ampliar a produção mineral do país.

Encaminhar um PL foi parte da estratégia do governo, que esperava ver o assunto resolvido rapidamente. Mas o cenário se complicou, pois dentro do prazo regimental, além de um Projeto Substitutivo produzido no Congresso Nacional, foram apresentadas centenas de emendas à proposta original.

Vale lembrar que as mudanças sugeridas pelo governo resultaram de amplo debate iniciado ainda

sob a gestão da ex-presidente Dilma Rousseff, as quais poderiam contemplar inúmeros aspectos da legislação. O presidente Michel Temer, porém, escolheu centrar fogo em três eixos: a criação de uma agência reguladora; alterações nas regras da Compensação Financeira pela Exploração de Recursos Minerais (CFEM) – os chamados *royalties da mineração* –; e algumas mudanças em relação ao Código Administrativo e à emissão de licenças. Estas últimas, embora necessárias, não prosperaram.

O que de fato acabou sendo aprovado pelo Congresso Nacional foi a Lei 13.575/2017, que criou a Agência Nacional de Mineração (ANM). Decorrente da Medida Provisória 791/2017, aprovada pelo Congresso Nacional em forma de Projeto de Lei de conversão, a nova lei estabelece que a ANM terá as funções de regulação e fiscalização do setor, substituindo o Departamento Nacional de Produção Mineral (DNPM), que será extinto. O texto também altera aspectos relacionados à cobrança da taxa para o exercício da atribuição de

poder de polícia da agência; trata do enquadramento salarial dos servidores que migrarão para a ANM e estabelece as atribuições do órgão. Além disso, a nova agência terá de realizar fiscalizações presenciais nos empreendimentos minerários, com o objetivo de aproveitar racionalmente as jazidas e garantir sua segurança técnica e operacional.

Ao lado das normas regulatórias, a nova agência deverá implantar uma “política nacional para as atividades de mineração” e fiscalizar as empresas mineradoras e as pessoas com direito de lavra; aprovar a desapropriação de terras que serão destinadas à exploração mineral; combater a extração ilegal; e regulamentar a coleta de espécimes fósseis para promover sua preservação. Os recursos para a realização desses trabalhos deverão advir do recolhimento da CFEM, de operações de crédito nacionais ou internacionais, da taxa devida pelo titular de autorização de pesquisa prevista no Código de Mineração (Decreto-Lei 227/1967); dos recursos de convênios; dos bens e equipamentos originários



Ricardo Marques

de apreensão em lavra ilegal; e das dotações do Orçamento Geral da União.

A principal expectativa em relação à ANM é de que ela, de fato, aprimore a regulação e a fiscalização do setor mineral brasileiro.

Nesse sentido, após a criação da ANM, já se discute uma nova regulamentação do Código de Mineração, o que deverá ocorrer, via Decreto do Poder Executivo, ainda no primeiro semestre de 2018. O setor mineral espera que a nova regulamentação, além de mudanças na forma de atuação do órgão regulador, permitindo maior agilidade e eficiência nos processos e análises conduzidos pela Agência, possam também, dentro dos limites da legalidade, atualizar a disciplina contida no Código de Mineração em relação a outros aspectos relevantes para o financiamento e operação de projetos de mineração no país.

Já a Lei nº 13.540/2017, que modificou as regras de cobrança da CFEM, também toca em aspectos que, há muito tempo, são sensíveis ao setor. Para compreender melhor esse assunto, é importante

colocá-lo na perspectiva correta: a mineração é um negócio de risco, no qual se investe muito dinheiro nas fases iniciais dos projetos e cujos resultados estão sujeitos às variações de preço das *commodity* minerais. Dessa forma, por diversas razões, o setor mineral demanda um regime de cobrança de *royalties* que considere as particularidades do negócio.

No Brasil, as empresas mineradoras, pela exploração de recursos minerais, estão obrigadas a recolher a já mencionada CFEM, nos termos do § 1º, art. 20 da Constituição Federal.

A Lei nº 13.540/17 alterou disposições das Leis 7.889/1989 e 8.001/1990, que regulam a apuração e o recolhimento da CFEM, destacando-se a instituição de novas regras para a definição da nova base de cálculo e a alteração das alíquotas aplicáveis às diversas substâncias minerais.

Em relação às alterações nas regras de cálculo da CFEM, destaca-se a vedação à dedução das despesas com frete e seguro. Nesse sentido, nas operações de venda da



Espera-se que a indústria mineral brasileira torne-se ainda mais competitiva, inovadora e sustentável



produção mineral, a CFEM deverá ser calculada sobre a receita bruta da venda, deduzidos apenas os tributos incidentes sobre sua comercialização.

Outra mudança significativa refere-se ao critério de apuração da base de cálculo: quando a substância mineral extraída servir de matéria-prima para a própria indústria que realiza a extração (é o caso, por exemplo, de uma fábrica de cimento), no lugar do valor do custo de extração do produto mineral, deverá ser considerada, como base, a receita bruta calculada, correspondente ao

Mineração

preço corrente do bem mineral, ou de seu similar, no mercado ou o valor de referência a ser definido pela ANM. O tema ainda deverá ser objeto de regulamentação pela ANM, mas a aplicação da nova regra já desperta dúvidas nas empresas do setor impactadas pela nova metodologia.

Merece ainda destaque a previsão da Lei nº 13.540/17, que estabelece a utilização, no caso de qualquer exportação de bem mineral, das regras de preços de transferência aplicáveis a operações com *commodities* (Método PECEX) para definição da base de cálculo da CFEM.

A Lei nº 13.540/17 também majorou as alíquotas da CFEM aplicáveis para a maior parte das substâncias minerais, com exceção daquelas de uso imediato na construção civil. O anexo I da lei traz as alíquotas a serem observadas:

ALÍQUOTA	SUBSTÂNCIA MINERAL
1%	Rochas, areias, cascalhos, saibros e demais substâncias minerais quando destinadas ao uso imediato na construção civil; rochas ornamentais; águas minerais e termais
1,5%	Ouro
2%	Diamante e demais substâncias minerais
3%	Bauxita, manganês, nióbio e sal-gema
3,5%	Ferro, observadas as letras <i>b</i> e <i>c</i> deste Anexo

Especial consideração foi dada ao minério de ferro, face à sua importância para o equilíbrio da balança comercial brasileira e do seu peso extraordinário na composição do Valor da Produção Mineral do País (75%). Assim, a Lei nº 13.540/17 prevê a edição de decreto do presidente da República estabelecendo critérios para que a entidade reguladora do setor de mineração, mediante demanda devidamente justificada, possa reduzir, excepcionalmente, a alíquota da CFEM do ferro de 3,5% para até 2%, de modo a não prejudicar a viabilidade econômica de jazidas com baixos desempenho e rentabilidade em razão do teor de ferro, da escala de produção, do pagamento de tributos e/ou do número de empregados.

Ainda em relação à CFEM, a nova legislação trouxe alterações significativas na forma de cobrança em operações entre empresas do mesmo grupo econômico e de beneficiamento por terceiros, bem como na distribuição do produto da arrendação entre os órgãos e entes federados.

Verifica-se que a maior parte das alterações comentadas, seja em relação à base de cálculo ou à alíquota, terá como efeito direto a majoração da CFEM e, conseqüentemente, o aumento das despesas de exploração para as empresas mineradoras.

Outro possível efeito negativo das mudanças no cálculo da CFEM seria a uma nova onda de judicialização de discussões sobre as metodologias de apuração dos *royalties*, o que, aparentemente, já começa a ser avaliado pelo setor. Nesse sentido,

a impossibilidade de dedução das despesas com frete na base de cálculo e o regime de apuração da CFEM sobre o consumo de substâncias minerais são questões que poderão ser levadas ao Poder Judiciário.

Ainda que parte das previsões contidas nas Medidas Provisórias tenha vigorado já partir do mês de agosto de 2017, os efeitos das alterações introduzidas na legislação passarão a ser sentidos de forma mais significativa pelo setor em meados deste ano.

Com as medidas e atração de novos investimentos, espera-se que a indústria mineral brasileira tenha uma participação mais significativa no Produto Interno Bruto (PIB), saltando dos atuais 4% para 6%, e amplie os postos de trabalho no setor (hoje, estima-se em 200 mil o número empregos diretos ligados a essa cadeia produtiva).

De qualquer modo, as últimas ações do Governo Federal, com destaque para a criação da Agência Nacional de Mineração, a indicação de uma nova regulamentação para o Código de Mineração, sinalizam a possibilidade de maior transparência e segurança jurídica ao setor. Na prática, o efeito esperado é um melhor ambiente de negócios para as empresas mineradoras que atuam no país, o que, inevitavelmente, resultará em aumento da competitividade do setor mineral brasileiro e dos investimentos vindos do Brasil e do exterior. ■



Imprevistos acontecem.

O que você tem feito para
gerenciar os riscos da gestão
pública?

O setor público enfrenta questões singulares. A KPMG trabalha em todos os níveis de Governo (municipais, estaduais e federais) para oferecer perspectivas embasadas e ferramentas eficientes, com valor agregado, de olho na melhoria da eficiência e da qualidade na prestação de serviços. Saiba mais em www.kpmg.com.br

Anticipate tomorrow. Deliver today.



Tem consumidor escondido nos dados.

Suas informações estão
organizadas e prontas para
gerar novos negócios?

Novas tecnologias afetam o ambiente de negócios. A KPMG tem especialistas em proteção de informações, gestão de riscos, privacidade, design organizacional, mudança comportamental e gestão da inteligência para ajudar sua empresa a navegar com mais segurança entre os seus dados. Saiba mais em www.kpmg.com.br

Anticipate tomorrow. Deliver today.

