



# Top Emerging Risks 2020

## ACI Institute Brasil

### KPMG Board Leadership Center

Exploring issues. Delivering insights. Advancing governance.

**O ambiente de negócios e as corporações nunca tiveram a sua disposição tanta tecnologia como nos dias atuais. Se por um lado a inovação é capaz de encontrar respostas para problemas rapidamente, por outro, também transforma o ambiente onde as empresas estão inseridas. Essa mutação constante traz consigo riscos e demanda dos conselhos de administração, comitês de auditoria e demais agentes da governança uma supervisão ainda mais assertiva. Para auxiliá-los nesta tarefa, - que mostra-se mais desafiadora a cada dia -, o ACI Institute Brasil ouviu diferentes especialistas da KPMG para elencar os riscos que devem emergir de forma significativa em 2020 - além dos que continuarão prioritários. Os temas a seguir não são os únicos. Riscos tributários e regulatórios, por exemplo, continuam sendo parte da agenda para 2020. Os tópicos abordados neste material não são conclusivos, mas podem ser utilizados como ponto de partida para reflexões e debates.**

### **(Des)ordem mundial: G-Zero e a instabilidade do modelo capitalista democrático**

O cenário: o Ocidente perde cada vez mais sua influência; cúpulas restritas, como o G7 e o G20, têm representação pouco relevante; organizações internacionais, como a Organização das Nações Unidas (ONU) e a Organização do Tratado do Atlântico Norte (Otan), são cada vez menos decisivas e nenhum dos outros protagonistas globais parece apto a preencher esse vácuo de poder. O resultado: instabilidade. Ian Bremmer, cientista político norte-americano e presidente do Grupo Eurásia, cunhou um termo para se referir a essa nova realidade: G-Zero.

Os focos de conflito geopolíticos do G-Zero estão conectados entre si e têm suas principais alavancas sob crescente instabilidade, o que gera incerteza constante sobre o futuro. Por exemplo: os conflitos no Oriente Médio e no norte da África, o preço do barril de petróleo, as tensões comerciais entre EUA e China – o desenrolar de cada um desses casos é imprevisível, mas, certamente, o impacto será global, atestando a instabilidade da atual conjuntura geopolítica.

Além disso, o grupo de pessoas que questiona o sistema político em que vive, por considerar que ele não consegue

suprir suas necessidades, é cada vez maior. Esse crescente descontentamento está pressionando o modelo capitalista democrático atual. A desigualdade social, impulsionada pelas redes sociais, cria um ambiente político propício para candidatos dispostos a lançar mão de medidas redistributivas e populistas. “Com as instituições políticas sob pressão, qualquer instabilidade na ordem econômica global pode fazer com que os pilares fundamentais do modelo sejam repensados, como, por exemplo, o papel da política fiscal vs. monetária, (re)nacionalização, entre outros”, comenta Sophie Heading, líder global de Geopolítica, Global Clients and Markets da KPMG International.

O aumento nas tensões econômicas globais também será acirrado pela crescente polarização político-econômica. Segundo o relatório Growth in a G-Zero World, elaborado pela KPMG em parceria com o Grupo Eurásia, houve um relevante movimento das economias industriais desenvolvidas, que se afastaram de questões sociais progressistas e de economia de livre mercado, assumindo uma tendência mais inclinada ao nacionalismo social e econômico. Embora essa polarização seja politicamente explorada, é também uma força de transformação que está se desenvolvendo de maneira sutil nas políticas sociais, de segurança e econômicas de alguns países.



## Governança da Tecnologia da Informação

É cada vez maior a demanda por inovação, transformação e ferramentas de disrupção dos negócios. Todos esses fatores têm um ponto em comum: estão fortemente atrelados à Tecnologia da Informação (TI). Para Sidney Ito, CEO do ACI Institute Brasil e sócio-líder de Consultoria em Riscos e Governança Corporativa da KPMG no Brasil e na América do Sul, “Ao ter seu produto ou serviço ligado à TI, é de extrema importância saber onde estão as pessoas capacitadas para executar e as responsáveis por liderar de forma eficaz o assunto, seja na pesquisa e no desenvolvimento, na criação, na transformação do negócio, na execução e na atração do cliente e do consumidor. Além disso, não se pode esquecer o *funding* de toda essa operação”. Nesse ponto, é fundamental a atuação do Conselho de Administração, como agente de transformação da empresa e protagonista no seu planejamento estratégico. “O Conselho aprova os valores dos investimentos, define até que momento eles precisam trazer retorno e quais riscos são aceitáveis para o negócio. E, para isso, precisa definir que tipo de profissional atrair, a forma de desenvolvê-lo e como irá retê-lo”, elucida Ito. Ao mesmo tempo, o conselho precisa dar o tom sobre o aspecto da ética e dos riscos dentro da governança de TI. As questões de ética e conduta devem se estender desde as atividades dos robôs utilizados na operação (em qual momento eles devem parar de operar em caso de iminência de risco a um funcionário dentro da linha de produção?) até os produtos provenientes das inovações tecnológicas, como a Internet das Coisas (o melhor exemplo é a polêmica derivada dos acidentes com vítimas fatais dos carros autônomos: o quanto a programação desses automóveis priorizava a segurança dos passageiros?). Quanto aos riscos, os próprios incidentes relacionados à segurança cibernética e as regulações, como a Lei Geral de Proteção de Dados no Brasil, já demonstram quanto o assunto precisa estar na agenda do conselho.



## Automação Inteligente

A Automação Inteligente (Intelligent Automation) representa todo o leque de tecnologias que, de alguma forma, podem habilitar a transformação e automação de diversos processos dos negócios por meio do uso de uma combinação de robótica de software, nuvem, inteligência artificial e máquinas inteligentes. De acordo com a pesquisa *Easing the pressure points: The state of intelligent automation*, realizada pela KPMG International, enquanto a adoção de Data & Analytics (D&A) está em estágio mais maduro, a adoção da Automação Inteligente (AI) é incipiente na maioria das organizações, com menos de 20% das empresas afirmando que estão além do estágio piloto e já em funcionamento com seus esforços de AI. Essa conjuntura se deve a diversos fatores, incluindo a imaturidade das tecnologias e o custo de implantação, mas, principalmente por conta da incerteza organizacional sobre por onde começar, como coordenar e integrar (ou não) esforços divergentes e como lidar com o impacto que essas tecnologias terão nas operações da empresa e em sua força de trabalho. “A transformação digital deve ocorrer em ciclos de inovação nos próximos anos e exigirá das empresas e executivos não apenas atualização tecnológica, mas, também, uma mudança de cultura e habilidades”, diz Marcelo de Angelo, sócio de Risk

Consulting, IT Advisory Services, da KPMG Brasil. É justamente nesse ponto – mudança de cultura e habilidades – que o conselho de administração terá papel preponderante. Embora a adoção da AI esteja em estágio inicial, o investimento já é relevante - 52% das empresas afirmam investir mais de 10 milhões de dólares nessa área. Apesar disso, tais aportes estão sendo feitos de forma desequilibrada. Os setores financeiro e contábil são os que mais se beneficiaram da AI até agora.



## Desafios do Open Banking

O Open Banking, no Brasil, abre um relevante debate sobre a propriedade dos dados dos clientes e como estes podem ser utilizados. Inicialmente implementado no Reino Unido e na Austrália, o conceito de open banking tem adquirido diferentes propósitos e magnitudes em cada localidade que chega, impactando a cultura, o ambiente de negócios e o relacionamento bancário. Seus objetivos são tão intrigantes quanto seus desafios, passando por gestão dos dados dos clientes, segurança da informação, propriedade dos dados e impactos na competitividade do setor. A estrutura pode transformar a área financeira, especialmente se o conceito de cliente tornar-se “cliente do sistema financeiro” e não de um banco específico. Não é desprezível a análise do custo de *funding*, que pode proporcionar melhores ofertas, assim como as instituições que têm a possibilidade de aperfeiçoar a experiência dos clientes. “Como trata-se de uma mudança de um modelo de negócios - englobando transformação de longo prazo -, as organizações precisarão estruturar projetos e seus conselheiros devem atuar em todo o processo e, assim, supervisioná-lo”, explica Cláudio Sertorio, sócio-líder de Serviços Financeiros da KPMG no Brasil.



## LGPD

A Lei Geral de Proteção de Dados Pessoais (LGPD) entrará em vigor no Brasil em agosto de 2020. Inspirada no General Data Privacy Regulation da Europa, a LGPD regula o tratamento de dados pessoais por entidades privadas e públicas e estabelece regras e princípios para a coleta, armazenamento, processamento e transferências de dados pessoais por pessoas físicas e jurídicas. Segundo Leandro Augusto, sócio-líder de Cyber Security da KPMG Brasil, há duas formas de lidar com a implementação de estratégias para cumprimento da LGPD: a primeira é encarar como mais uma burocracia brasileira, um custo adicional ou uma imposição do setor jurídico da empresa. A segunda é entender tal custo de adequação como um verdadeiro investimento e uma oportunidade para a companhia durante esse período de *vacatio legis* (prazo que a lei tem para entrar em vigor após a publicação). “A LGPD não tem



## Aumento do escrutínio sobre as questões de ESG

o objetivo de frear o tratamento de dados pessoais. Na verdade, o artigo 7º da referida lei abrange dez diferentes possibilidades jurídicas de justificar isso. Regulamentar essa atividade é fomentá-la”, explica Isabella Becker, gerente da área de Cyber Security da KPMG Brasil. O intuito da LGPD é que uma dessas justificativas legais seja explicitada, de modo que os dados coletados com base nesses fundamentos sejam tratados com segurança. “Vale ressaltar que segurança é confiança, portanto, um ativo inegociável”, diz Leandro Augusto.

Não é só a questão da privacidade que está em jogo quando dados pessoais não são devidamente tratados e acabam sendo expostos. Quando criminosos têm acesso a dados pessoais, a integridade física e a segurança dos cidadãos ficam comprometidas. “Colocar-se como pioneiro em expor as melhores práticas ao público e demonstrar que a empresa está de acordo com a LGPD não somente atenua eventuais condenações em caso de vazamento de dados, como também inspira valores intangíveis em consumidores e funcionários”, finaliza Augusto.



## Impacto da reforma da previdência nos negócios

Promulgada no final de 2019, a reforma da previdência aborda pontos importantes que podem impactar direta ou indiretamente as companhias, principalmente aquelas que possuem alguns de seus benefícios vinculados às regras da previdência social. O texto desta reforma prevê uma mudança no padrão de carreira do funcionário, que ficará ativo na empresa por mais tempo e se aposentará mais velho. Neste novo ambiente, podem ser necessários ajustes no modelo de benefícios oferecidos aos funcionários, a fim de manter o padrão de renda. “O plano previdenciário das empresas precisará alinhar parâmetros, já que o principal objetivo da previdência corporativa é justamente complementar a previdência social, contribuindo para manter o padrão de vida do trabalhador”, explica Daniela Sedel, sócia-diretora da área de Insurance Risk e Actuarial Services da KPMG no Brasil. Além disso, com o aumento do tempo mínimo de contribuição, a acumulação dos recursos se dará em um período maior e o montante dessa contribuição também aumentará. “O impasse está na queda das taxas de juros que pode fazer com que o retorno sobre esse investimento seja mais baixo. As empresas terão o desafio de fazer com que os recursos acumulados sejam suficientes para atingir o padrão de renda esperado pelos funcionários no futuro”, acrescenta Daniela.

Em termos gerais, a reforma da previdência fará com que as pessoas passem mais tempo no mercado de trabalho e isso afetará diretamente a área de RH, que precisa estar preparada para lidar com o novo ambiente. Serão quatro gerações trabalhando juntas. “A empresa terá de rever benefícios de carreira, atratividade e, especialmente, aqueles que encarecem conforme a idade do funcionário aumenta, como planos de saúde e seguro de vida”, observa Daniela.

Aproximadamente 70% dos líderes brasileiros sentem ser de sua responsabilidade pessoal garantir que as políticas ambientais, sociais e de governança (ESG) da corporação reflitam os valores de seus clientes. Os dados são do CEO Outlook 2019, estudo produzido pela KPMG que ouviu 2.535 CEOs de 63 países, incluindo 50 CEOs brasileiros. Em relação ao meio ambiente, a proporção de CEOs hesitantes sobre a urgência de mudanças é maior no Brasil. 62% dos CEOs brasileiros concordam que o crescimento de suas empresas será determinado pela capacidade de acompanhar ou mesmo antecipar tendências de tecnologia limpa e com baixo teor de carbono – entre os CEOs da América Latina, essa porcentagem é de 59%. Por outro lado, 26% dos brasileiros declararam não apostar nesta tendência – a porcentagem é de 19% entre os latino-americanos. Ricardo Zibas, sócio-diretor responsável pela área de Sustentabilidade da KPMG Brasil, explica que “as organizações precisam enxergar a migração para uma economia de baixo carbono como uma realidade latente. O setor automobilístico será um dos mais afetados. A frota de carros elétricos que está sendo lançada na Europa, por exemplo, é resposta a uma demanda que proibirá a circulação de veículos movidos a combustíveis fósseis na próxima década”.

Os números mostram que o CEO brasileiro está mais preocupado com o impacto social dos seus negócios. Globalmente, 47% dos pesquisados afirmaram que estão direcionando esforços para ligar o crescimento das suas empresas a um maior propósito social. No Brasil, esse percentual é de 68%. “Ao longo de 2019, vimos diversas crises explodindo na América Latina relacionadas à desigualdade. É fundamental estar atento à qualidade das condições de trabalho e de remuneração, tanto dos funcionários diretos quanto dos subcontratados e fornecedores”, destaca Zibas.

# Contatos

## Sidney Ito

**CEO do ACI Institute Brasil e Sócio-líder de Consultoria em Riscos e Governança Corporativa da KPMG no Brasil e na América do Sul**

Tel.: (11) 3940-3143  
sito@kpmg.com.br

## Fernanda Allegretti

**Gerente Sênior do ACI Institute Brasil**

Tel.: (11) 3940-4067  
acibrasil@kpmg.com.br

**ACI Institute**  
Uma iniciativa  
da KPMG



## KPMG Board Leadership Center

Exploring issues. Delivering insights. Advancing governance.



#KPMGTransforma



Baixe o APP  
KPMG Brasil

kpmg.com.br



© 2019 KPMG Auditores Independentes, uma sociedade simples brasileira e firma-membro da rede KPMG de firmas-membro independentes e afiliadas à KPMG International Cooperative ("KPMG International"), uma entidade suíça. Todos os direitos reservados.

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

Todas as informações apresentadas neste documento são de natureza genérica e não têm por finalidade abordar as circunstâncias de uma pessoa ou entidade específica. Embora tenhamos nos empenhado em prestar informações precisas e atualizadas, não há garantia de sua exatidão na data em que forem recebidas nem de que tal exatidão permanecerá no futuro. Essas informações não devem servir de base para se empreenderem ações sem orientação profissional qualificada, precedida de um exame minucioso da situação em pauta.

Projeto gráfico e diagramação: Gaudí Creative Thinking.