

Top Emerging Risks 2019

ACI Institute Brasil

KPMG Board Leadership Center

Exploring issues. Delivering insights. Advancing governance.



Os riscos sempre fizeram parte do ambiente de negócios, mas, em um mundo cada vez mais globalizado, disruptivo e complexo, aumentam as preocupações em relação a sua magnitude e alcance. As decisões do novo presidente da república, por exemplo, não terão implicações restritas ao Brasil; assim como a nova lei de proteção de dados da União Europeia (GDPR) exige que empresas ao redor do mundo - inclusive brasileiras - se adaptem à regulação. Um erro ou uma falha estratégica pode prejudicar a reputação de uma companhia em qualquer parte do mundo e de forma rápida. A esse ambiente cada vez mais complexo, soma-se a velocidade das transformações a que todos estão sujeitos. Nesse contexto, é imperativo que o Conselho de Administração exerça seu papel com diligência e permita às corporações navegarem com segurança.

Para auxiliá-los nessa tarefa desafiadora, o ACI Institute questionou diversos sócios da KPMG sobre os riscos que devem emergir de forma significativa, em 2019 - ou ainda aqueles que devem continuar prioritários. Ambos deveriam fazer parte da agenda dos administradores no próximo ano. A lista a seguir não tem caráter conclusivo, mas consolida essas discussões e pode ser um ponto de partida para reflexões e debates.



Incerteza política e econômica no Brasil: um novo governo

As eleições de outubro não colocaram um ponto final à instabilidade política e econômica no País. Definidos os eleitos para o Planalto e para o Congresso, ainda é incerta a aprovação da reforma da previdência e de outras reformas indispensáveis para o bom funcionamento da máquina pública. A esta altura, também não é possível afirmar se o novo governo terá a habilidade política necessária para fazer essas e outras pautas importantíssimas avançarem. Para Carlos Gatti, sócio-líder de Advisory da KPMG no Brasil e na América Latina, e presidente do Comitê de Inovação e Investimentos da KPMG, a alta probabilidade de volatilidade da moeda e os potenciais impactos da inflação no modelo de consumo devem estar no radar do Conselho, em 2019. "É importante que o Conselho de Administração esteja atento à gestão da volatilidade dos ativos e indicadores econômicos dentro desse novo cenário, com o intuito de avaliar os potenciais riscos e, principalmente, a capacidade das empresas de se protegerem de situações não previsíveis," diz. Se, por um lado, é exigido das companhias que estejam bem preparadas para agir na adversidade, por outro há situações que emitem um constante sinal de alerta, sendo papel da empresa captar esses avisos e planejar as melhores estratégias para evitar possíveis danos.



Disrupção x Investimentos

Um dos grandes desafios da atualidade é como se manter competitivo em um ambiente onde a inovação é uma constante. A obsolescência deve ser um tópico prioritário na pauta do Conselho de Administração - ter um olhar especial voltado ao contexto de investimento e inovação é essencial para evitar que a empresa perca relevância. "Atenção ao modelo de inovação. Qual é a parcela de capacidade financeira que a empresa está dedicando a projetos de inovação, desenvolvimento de novos modelos de negócio e novas abordagens de cliente? Essa é uma pergunta que vale a pena ser respondida," pondera Gatti. O Conselho precisa entender qual é a capacidade de investimento em inovação da companhia e deve conhecer o modelo de retorno do portfólio dessas iniciativas. Como a empresa está fazendo isso? Quais são os indicadores de performance (KPIs) em uso? Quanto de esforço será direcionado especificamente para esse objetivo? Com o impacto das novas tecnologias, como estamos nos reposicionando em relação ao nosso modelo de negócio?



D&A: Precisão do modelo analítico

Setenta por cento das organizações acreditam que o uso de Data&Analytics (D&A) as expõem a um risco

reputacional. Foi o que mostrou o estudo *Building Trust in Analytics*, conduzido pela Forrester Consulting a pedido da KPMG. “Se o modelo analítico do negócio não for extremamente preciso, podem ocorrer erros perigosos como a violação de dados dos clientes e até práticas de venda inadequadas e abusivas”, diz Ricardo Santana, sócio de Data&Analytics da KPMG. Em termos gerais, um modelo analítico de negócios preciso e eficiente contribui para que as estratégias desenvolvidas para garantir a saúde financeira da companhia tragam, de fato, bons resultados. Porém, quando há falhas nesse modelo, como, por exemplo, interpretação errada de dados ou funções mal determinadas, a estratégia da empresa pode ser comprometida, levando a direcionamentos equivocados que podem comprometer sua reputação. Dentre as grandes preocupações para 2019, leve em consideração se há uma estrutura de governança apropriada, incluindo Conselho e Comitês, que esteja preparada para administrar mudanças tecnológicas e incentivar a inovação. Há uma governança específica de Data&Analytics (D&A), sob a direção de um profissional experiente e especializado?



Falta de confiança nos dados

A pesquisa *Guardians of trust: Who is responsible for trusted analytics in the digital age?*, feita pela KPMG, descobriu que apenas

35% dos executivos sêniores de TI têm um alto nível de confiança na análise de dados de suas próprias organizações. Ao mesmo tempo, 61% dos CEOs concordam que a confiança influencia a reputação da companhia e leva a uma maior satisfação do consumidor. Em 2019, os Conselhos devem estar atentos para analisar os principais motivos dessa falta de confiança e empregar esforços para reduzi-la ao máximo. Os conselhos e comitês de auditoria devem ter uma visão holística das estratégias da companhia relacionadas a D&A, especialmente que tipo de dados são coletados, como são usados e quem é responsável por supervisionar essas atividades. Questione se a administração avalia a infraestrutura de dados, bem como os dados disponíveis para conduzir a estratégia de transformação digital da companhia. Quem é o responsável pelas decisões relacionadas a D&A e quais os riscos envolvidos? Os atuais e futuros desafios do negócio estão alinhados com os dados corretos e as soluções tecnológicas mais assertivas?



Lei Geral de Proteção de Dados Pessoais (LGPD)

A recém aprovada Lei 13.709/2018, a Lei Geral de Proteção de Dados Pessoais (LGPD), visa assegurar o respeito à

proteção de dados. Apesar de entrar em vigor no Brasil em fevereiro de 2020, a LGPD já tem gerado questionamentos no mercado. Inspirada no Regulamento Europeu sobre Proteção de Dados Pessoais (General Data Privacy Regulation – GDPR), a LGPD regula o tratamento de dados pessoais por entidades privadas e públicas e estabelece regras e princípios para coleta, armazenamento, processamento e transferências de dados pessoais por pessoas físicas e jurídicas. Está sujeita à nova lei qualquer operação de tratamento de dados pessoais no Brasil relacionada à oferta de bens ou serviços no país ou a titulares de dados que se encontrem no Brasil. E, ainda, quando a coleta de dados for realizada para tratamento no exterior. Em caso de descumprimento, a regulação estabelece penalidades que podem chegar a 2% do faturamento anual da entidade violadora, limitadas a R\$ 50.000.000,00. Como consequência, é altamente provável que as empresas precisem ampliar investimentos em ferramentas tecnológicas e na contratação de profissionais capacitados para as áreas de TI, assessoria jurídica e segurança cibernética, além de revisar contratos com prestadores de serviço, fornecedores, colaboradores, entre outros, a fim de se adequarem às novas regulações.



A expansão das ameaças cibernéticas

Uma pesquisa realizada pela NACD (National Association of Corporate Directors) dos EUA, apontou que, para 58% dos Conselhos de Administração, o risco cibernético é o mais difícil de ser supervisionado. Ele aparece à frente de riscos como volatilidade geopolítica e condições econômicas globais. Não por acaso, uma outra pesquisa produzida pela KPMG, em conjunto com a Harvey Nash, constatou um aumento na porcentagem de empresas que estão priorizando melhorias em segurança cibernética – o número é 23% maior em relação ao ano de 2017. Soma-se a esse dado o fato de 49% dos líderes de TI entrevistados terem declarado um aumento de budget no último ano, com o orçamento destinado à área atingindo seu maior nível em 20 anos. Segundo a pesquisa, as duas prioridades operacionais que mais cresceram em relação ao levantamento do ano passado foram: melhoria das questões relacionadas a *cyber security* (+23%) e o gerenciamento de riscos operacionais e *compliance* (+12%). Essas duas áreas representam as prioridades de TI que estão crescendo rapidamente em termos de relevância para os Conselhos de Administração, reforçando a preocupação cada vez maior com os *cyber risks*. Leandro Antônio, sócio de Cyber da KPMG Brasil enfatiza: “O risco cibernético deixou de ser um risco limitado às pessoas e às empresas e se tornou uma ameaça aos países, dentro de um processo de espionagem e roubo de informações institucionais. Hoje, o foco não é evitar um ataque cibernético e, sim, rapidamente identificar um ataque, suas consequências, bloqueá-lo e endereçar os planos de ação e comunicação interna e externa de forma efetiva”.



Nova era da inteligência regulatória

De acordo com a Pesquisa Maturidade do Processo de Gestão de Riscos no Brasil, realizada pela KPMG, os principais riscos que afetam as empresas são os riscos regulatórios. Ao mesmo tempo, implantar e manter obrigações regulatórias gera custos que podem chegar a US\$ 1 bilhão por ano, segundo o Institute of International Finance (IIF). Por esses motivos, a função regulatória é um dos alvos da transformação digital. De acordo com o LegalTech Mining Report, realizado com apoio da KPMG, o Brasil já tem mais de 120 LegalTechs – *startups* especializadas em processos do mercado jurídico nacional. “Impulsionada pela utilização de tecnologias como Robotic Process Automation, Inteligência Artificial, Data & Analytics e Blockchain, a tradicional operação de obrigações regulatórias com uso de métodos tradicionais de análise e necessidade de documentos físicos pode ser transformada com novas tecnologias e uso intenso de dados para gerar mais inteligência a favor do negócio”, explica Dustin Pozzetti, sócio de Tecnologia, Mídia e Telecomunicações e líder de Regulação da KPMG. “A transformação digital é componente fundamental na estratégia de setores altamente regulados. Por isso, é importante que as organizações estejam preparadas para implementar um ecossistema de serviços capaz de entender os impactos da inovação no modelo tradicional e executar jornadas de transformação que gerem resultados expressivos”, complementa Pozzetti.



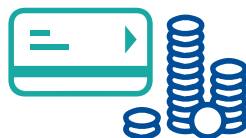
Inadimplência do ICMS

Em agosto do ano passado, por decisão do Superior Tribunal de Justiça (STJ), a inadimplência do Imposto sobre a Circulação de Mercadorias e Serviços (ICMS) passou a ser considerada crime de apropriação indébita tributária. Por se tratar de um imposto incluso no preço dos produtos, o não recolhimento do ICMS pelo contribuinte em suas vendas e saídas configuraria a apropriação de parte do preço que deveria ser transferida ao Estado. De acordo com o sócio de Tax da KPMG, Julio Assis, embora ainda haja a expectativa de que a discussão conceitual seja levada ao Supremo Tribunal Federal (STF), a consequência prática e imediata deste entendimento do STJ é a criminalização da inadimplência tributária não só do ICMS, como de outros tributos repassados nos preços dos produtos ou serviços oferecidos por diversas companhias.



Guerra Fiscal entre Estados

Para atrair empresas para o seu território, os estados se valem de políticas de concessão de benefícios fiscais, de forma que o custo tributário das operações ali originadas seja menor quando comparado a outra região. Além de causar uma disputa acirrada entre os estados, essa conduta pode gerar uma distorção significativa entre investimento e o desenvolvimento natural e coordenado das regiões. Há também um possível ponto de ilegalidade no processo: com exceção do benefício fiscal para a Zona Franca de Manaus, todos os outros benefícios fiscais de ICMS concedidos pelos estados possuem vício de legalidade, isto é, não cumprem o conjunto de requisitos legais para sua validade. Como forma de tentar regularizar essa situação, foi editada, em agosto de 2017, a Lei Complementar nº 160, que trata da celebração de convênio entre os estados e o Distrito Federal para deliberação sobre a remissão (perdão do débito fiscal) de créditos decorrentes de benefícios fiscais concedidos de forma irregular. De acordo com a análise da sócia de Tax da KPMG, Maria Isabel Ferreira, esse processo ainda está em andamento, mas longe de ser solucionado. “Diante dessa situação, permanece a insegurança da iniciativa privada em investir ou não no Brasil, bem como a forte disputa, já citada, pela atração de investimentos para os estados”, conclui.



Possibilidade de tributação de dividendos

Ao longo da corrida presidencial de 2018 e mesmo no período de transição do governo, um dos principais tópicos debatidos foram aspectos relacionados a uma possível reforma tributária. Lucros e dividendos tornaram-se isentos de tributação em 1995, mas, com a necessidade premente de sanar o déficit público, é provável que essa questão volte à pauta de discussão. Segundo o sócio de Tax da KPMG, Marcus Vinicius Gonçalves, há diversas formas em estudo para implementar essa taxação: desde uma tributação de dividendos precedida de uma redução da alíquota de Imposto de Renda das empresas, até uma tributação dependendo do destino dos dividendos ou da efetiva aplicação dos lucros gerados. “Qualquer que seja a proposta, haverá um impacto importante sobre as empresas e o mercado de capitais. Da mesma forma, isso poderá repercutir no fluxo de investimentos futuros no País”, frisa Gonçalves.

Contatos

Sidney Ito**CEO do ACI Institute Brasil**

Sócio-líder de Consultoria em Riscos e Governança Corporativa

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 Brasil

KPMG Board Leadership Center

Exploring issues. Delivering insights. Advancing governance.



Baixe o APP
KPMG Brasil



kpmg.com.br

[f](#) [in](#) [t](#) [@](#) /kpmgbrasil

© 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.