



# Top Emerging Risks 2022

**KPMG Board Leadership Center**

Exploring issues. Delivering insights. Advancing governance



**ACI Institute Brasil**

Ouvir, Aprender, Compartilhar, Liderar

Janeiro de 2022

[kpmg.com.br](https://kpmg.com.br)

# Introdução

A pandemia marcou o ano de 2020. A expectativa era de que 2021 seria o ano da retomada e da recuperação econômica, mas o período ficou muito mais marcado pela disseminação das vacinas do que, de fato, por uma volta ao normal.

E 2022 será mesmo um ano novo? Pelo menos no cenário de riscos, pode-se dizer que sim. Em um mundo cada vez mais volátil, complexo e incerto, permeado por transformações que acontecem de forma acelerada, aumentam as preocupações em relação à capacidade de se manter atualizado perante tantos avanços e, proporcionalmente, aumentam também os riscos aos quais as organizações estão expostas.

Nesse contexto, a atuação da alta administração é essencial para orientar as empresas e possibilitar que naveguem com mais segurança e confiança – mesmo em águas turbulentas. Para auxiliar nessa tarefa desafiadora, o ACI Institute Brasil, em parceria com o Board Leadership Center, da KPMG, conversou com diversos especialistas sobre os riscos que devem emergir de forma significativa em 2022 – ou ainda aqueles que devem continuar prioritários. O levantamento a seguir consolida essas discussões e pode ser um ponto de partida para reflexões e debates.



# Desafios do capital humano

As inovações tecnológicas estão gerando o aparecimento de novos setores e modelos de negócios. O que até então funcionava no contexto de capital humano, provavelmente não funcionará ou não fará mais sentido em um futuro próximo. As novas tecnologias, os processos ágeis, a indústria 4.0, a inteligência artificial, o uso intensivo de redes sociais e a rápida mudança no gosto dos consumidores, entre outros, vêm remodelando a forma como as pessoas se relacionam, se comunicam, colaboram e trabalham. Entretanto, a pandemia de covid-19 foi um catalisador dos processos de digitalização e, a partir daí, algumas mudanças se tornaram essenciais para garantir o sucesso das organizações.

O estudo *The future of HR: Lessons from the Pathfinders*, conduzido pela KPMG, traz um panorama das perspectivas do capital humano em âmbito global. Segundo o levantamento, 60% dos CHROs (*Chief Human Resources Officers*) acreditam que o setor de RH de suas empresas precisa se reinventar completamente para lidar com as transformações impostas pelo cenário atual. O percentual de CEOs que compartilham dessa mesma opinião é de 79%. “A atuação do RH é imprescindível para entender os impactos internos dessa nova realidade nas organizações e, a partir dessa compreensão, trabalhar na adoção de novas práticas condizentes com as mudanças

necessárias e realizar uma transformação cultural orientada para todos os envolvidos”, explica Márcia Morais Kolling, sócia-diretora de Pessoas e Talentos da KPMG no Brasil.

Um dos principais desafios será lidar com um ambiente composto por quatro gerações com necessidades e expectativas diferentes. Os *baby boomers*, a geração X, os *millennials* e a recém-chegada geração Z trabalharão juntos em diversas situações, o que requer atenção especial da

alta administração para estar preparada e capacitada, a fim de extrair o melhor de cada um e saber interagir com todos.

Soma-se a isso a crescente demanda da sociedade e demais *stakeholders* por maior inclusão e diversidade na força de trabalho, ao mesmo tempo que novas dinâmicas ganham espaço, como os formatos de trabalho remoto e híbrido. Para direcionar todos esses fatores, as organizações precisam investir na criação de um ambiente flexível, customizado, que respeite as particularidades de cada indivíduo e se baseie na melhor experiência do profissional – tudo isso, sem perder a produtividade e o foco nos negócios. “É importante que

**“É importante que as companhias criem um lugar que acolha e respeite, de fato, a diversidade, permitindo uma atmosfera plural, abrangente e de trocas”**

Márcia Morais Kolling  
Sócia-diretora de Pessoas e Talentos da KPMG no Brasil

as companhias criem um lugar que acolha e respeite, de fato, a diversidade, permitindo uma atmosfera plural, abrangente e de trocas”, diz Márcia.

Especificamente no que diz respeito aos funcionários, destaca-se a necessidade das empresas em implementar estratégias de gestão e desenvolvimento de talentos no uso de múltiplas formas de conhecimento, incluindo novas tecnologias. “Um projeto

perspicaz deve incluir investimentos na criação de ambientes em que humanos e máquinas (inteligência artificial, robotização, *Internet of Things*, por exemplo) trabalhem juntos, de forma a somar a criatividade, a ética e a habilidade de relacionamento das pessoas com a capacidade e eficiência operacionais da tecnologia”, finaliza a executiva.



**“A atuação do RH é imprescindível para entender os impactos internos dessa nova realidade nas organizações e, a partir dessa compreensão, trabalhar na adoção de novas práticas condizentes às mudanças necessárias e realizar uma transformação cultural orientada para todos os envolvidos”**

Márcia Morais Kolling  
Sócia-diretora de Pessoas e Talentos da KPMG no Brasil

# Gestão do risco de terceiros

Ao longo das últimas edições da publicação *Top Emerging Risks*, temos ressaltado a crescente relevância de se ter um controle na gestão do risco de terceiros. Para este ano, esse fator deve se manter no radar de prioridades das companhias, especialmente porque ganhou ainda mais proeminência com a disrupção causada pela pandemia. Além da responsabilidade que as empresas têm em monitorar seus terceiros, a questão tem se expandido para uma dimensão cada vez mais reputacional e operacional, colocando em evidência a importância da alta administração em estar especialmente atenta a esse risco.

Nesse sentido, cabe destacar um aumento da preocupação das empresas com relação ao risco de associação pelas práticas de seus fornecedores e serviços prestados. Isso acontece, notadamente, em algumas esferas, como corrupção, fraude, responsabilidade social e práticas discriminatórias, entre outras.

É cada vez maior a preocupação e a necessidade de as organizações estarem atentas para o risco prático de terceiros em suas operações cotidianas, ou seja, é preciso que haja um monitoramento do modo como as contratações são feitas e os profissionais são treinados, quais são os controles em vigor com relação a questões de *compliance*, aspectos trabalhistas etc.

Raphael Soré, sócio de Forensic e Litigation da KPMG no Brasil, reflete sobre a questão:

***“Podemos entender o risco de associação como algo que excede o risco regulatório, com a característica notável de se expandir para diversas áreas de responsabilidade social, podendo causar impactos reputacionais extremamente significativos para as empresas. Daí a necessidade de as organizações passarem a monitorar, também, os fatores intangíveis de seus terceiros, e não apenas as questões formais.”***



# ESG: hora da ação

Após ter sido adiada em 2020 devido à pandemia, a 26ª edição da Conferência das Nações Unidas sobre Mudanças Climáticas, conhecida como COP26, foi realizada entre 1º e 12 de novembro de 2021, em Glasgow, na Escócia. O evento reuniu quase 200 líderes de países e territórios de todo o mundo para debater o cenário do clima global e estabelecer metas de enfrentamento à crise climática.

Nesse contexto, quatro objetivos gerais serviram como base fundamental para o desenvolvimento de acordos e planejamentos estratégicos. Foram eles: garantir que o mundo elimine as emissões líquidas de carbono até meados do século e mantenha a meta de não ultrapassar o aumento da temperatura global em 1,5°C; adaptar-se para proteger comunidades e habitats naturais; mobilizar recursos financeiros; e trabalhar juntos para entregar resultados.

À luz desses quatro pontos, um dos principais riscos emergentes para os próximos anos será a habilidade de as empresas cumprirem seus acordos públicos. “Diversas companhias estão firmando compromissos públicos e se posicionando para o mercado com metas que muitas vezes não têm lastro”, pondera Sebastian Soares, sócio-líder de governança corporativa da KPMG no Brasil. “São várias as promessas de zerar a emissão de gases de efeito estufa até 2030/2040, mas o que a empresa está fazendo, efetivamente, para que isso aconteça?”, acrescenta. Seja substituir a frota de veículos de

combustíveis fósseis por carros elétricos, seja rever toda a operação logística e da cadeia de suprimentos, as mudanças necessárias passam, inevitavelmente, pelo conselho de administração: “Ter um conselho composto exclusivamente por membros com *background* em finanças, contabilidade, administração e afins não será mais suficiente. O perfil dos conselheiros precisa começar a acomodar profissionais com outras formações, como engenharia ambiental, geologia, biologia, sociologia, ou seja, perfis mais voltados à área socioambiental”, diz Sebastian.

Além disso, ao mesmo tempo que aumentam os compromissos firmados pelas companhias, cresce também a pressão dos *stakeholders* por informações sobre o direcionamento dessas metas, incluindo a contabilização e a divulgação ao mercado tanto das iniciativas ESG implementadas, quanto dos compromissos públicos – cumpridos ou não.

Sebastian ressalta ainda que “já há uma discussão sobre em que momento, e se, a empresa deveria começar a divulgar em seus relatórios dados acerca de prazos e compromissos públicos firmados e eventualmente não cumpridos”. Nesse cenário, emerge o risco de os processos e os fluxos internos não estarem desenhados e implementados para capturar essas informações e divulgá-las de forma correta ao mercado, prezando, particularmente, pela transparência em caso de não cumprimento dos acordos.



# ESG: hora da ação

Atualmente, no Brasil, a elaboração e divulgação do relatório de sustentabilidade é voluntária. Entretanto, o levantamento *The time has come: The KPMG Survey of Sustainability Reporting 2020*, que revisou relatórios de mais de 5.200 empresas sediadas em 52 países e territórios, aponta que 80% das empresas analisadas globalmente elaboram relatórios de sustentabilidade. No recorte brasileiro, esse número sobe para 85%.

A pesquisa revelou, também, que o padrão *Global Reporting Initiative* (GRI, na sigla em inglês) é o mais utilizado nesse tipo de relatório. Por isso, as mudanças recentes nesses parâmetros, com o intuito de fortalecer a transparência e a comparabilidade acerca das informações divulgadas pelas empresas – principalmente aquelas relacionadas à gestão do capital humano e à diversidade – devem estar entre as prioridades para as lideranças, incluindo membros de conselhos de administração e seus comitês de assessoramento.

Durante a realização da COP26, a IFRS *Foundation Trustees* fez um anúncio público com o intuito de estabelecer novos padrões internacionais para a elaboração de relatórios de fatores ESG. As novidades incluem a formação de um novo *International Sustainability Standards Board* (ISSB), a consolidação do *Climate Disclosure Standards Board* (CDSB) e da *Value Reporting Foundation* (VRF, que abriga o *Integrated Reporting Framework* e os SASB

*Standards*) até junho de 2022, e a publicação de um protótipo climático e dos requisitos gerais de divulgação dos relatórios, desenvolvidos pelo *Technical Readiness Working Group* (TRWG), grupo formado pela IFRS *Foundation Trustees* para realizar os trabalhos preparatórios para a implementação do novo ISSB.

Esse conjunto de fatores mostra claramente que não há mais espaço para improviso. Se, em algum momento, os relatórios de sustentabilidade foram elaborados como uma peça de comunicação, alimentando o *greenwashing*<sup>1</sup>, chegou a hora de rever tudo o que foi feito e implementar ações que sejam compatíveis com a importância do assunto.

**“É fundamental que os líderes corporativos estejam cientes de que os relatórios de sustentabilidade são documentos críticos de avaliação da qualidade da liderança e da gestão, instrumentos de construção da reputação da companhia e base para inúmeras análises. Portanto, devem ser elaborados de acordo com metodologias e abordagens reconhecidas, por profissionais que sejam experientes nessa área e que possam estruturar um processo que garanta a qualidade e consistência do produto final”,** alerta Sebastian.

<sup>1</sup> O conceito de *greenwashing* é caracterizado pelo uso de ações de marketing e relações públicas, realizadas por empresas, com informações sobre projetos de sustentabilidade, meio ambiente e sociedade que não representam a realidade dos projetos implementados pela instituição. Ou seja, não há evidências para corroborar a informação positiva disseminada.



# Risco concorrencial

Historicamente, é prática do Conselho Administrativo de Defesa Econômica (CADE) monitorar a formação de cartéis entre as organizações. Em 2021, a autarquia abriu uma investigação inédita para averiguar se houve troca de informações sensíveis entre concorrentes – o que caracterizaria uma infração na legislação concorrencial. As empresas envolvidas nesse tipo de conduta estão sujeitas a penalidades pecuniárias da mesma ordem das previstas na Lei Anticorrupção, podendo alcançar 20% do faturamento bruto da organização. Para Raphael Soré, em termos de riscos emergentes, essa atuação do CADE é uma “demonstração sólida de que a instituição está adotando um análise muito mais aprofundada sobre o assunto”.

Além disso, esse risco ganha relevância e urgência considerando que, com o Programa de Leniência do CADE, uma empresa que possivelmente participe de uma situação ilícita pode, ao se entregar às autoridades e apresentar provas da participação de outras empresas, não apenas reduzir substancialmente sua punição, como também criar complicações significativas para as demais organizações envolvidas. Vale destacar que o Acordo de Leniência só é oferecido à primeira empresa do setor que se apresentar às autoridades, o que pode levar a uma “corrida pela confissão”.

Nesse contexto, a atenção aos riscos de antitruste se torna mais importante do que nunca:

**“É primordial que as empresas avaliem com profundidade a atuação de seus profissionais em todos os fóruns em que participam com concorrentes, seja diretamente, seja por meio de associações de classe ou sindicatos patronais. As companhias precisam estar atentas em relação as suas práticas de *compliance* concorrencial, incluindo não apenas as questões relacionadas aos cartéis, mas também diversas outras práticas de concorrência”,** explica Raphael.



# Open finance

O setor de serviços financeiros brasileiro continua criando modelos inovadores e inspirando outros setores a se transformarem, alavancados, principalmente, em novas tecnologias. Em um momento em que inovar é fator determinante, a *open finance* está sendo implementado e se apresenta no Brasil com ao menos duas grandes frentes: a do compartilhamento de informações e a transacional. Dentro desse pressuposto, espera-se uma dinâmica com mais interações entre empresas financeiras e não financeiras, o que deve ser aprimorado e integrado por novas tecnologias, beneficiando os clientes com mais opções disponíveis e experiências mais completas e fluidas.

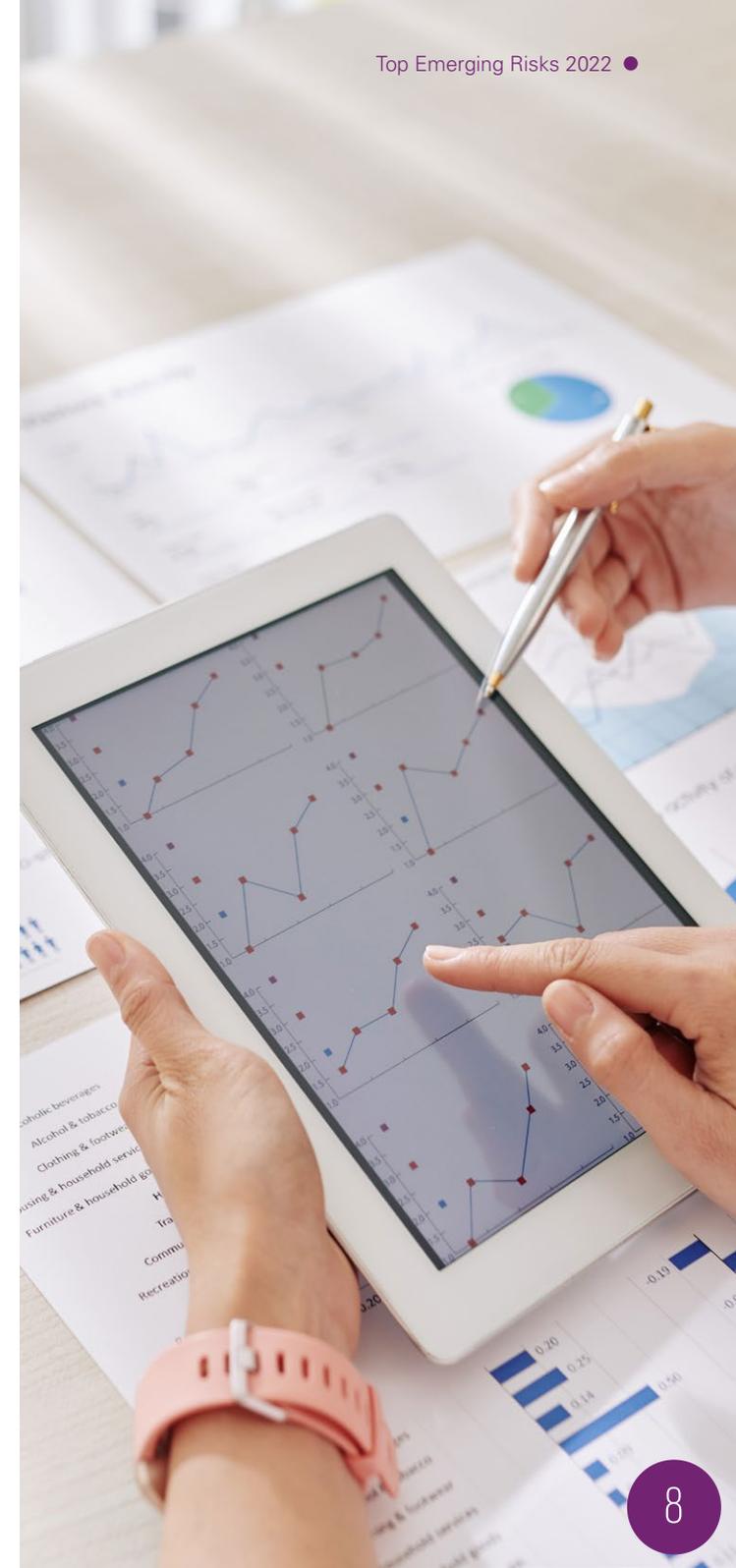
Nesse contexto, um dos principais riscos (ou oportunidades) que emerge está relacionado à necessidade de revisitação do modelo de negócios e, conseqüentemente, dos outros riscos derivados desse potencial novo de modelo, incluindo as mudanças para atender às novas demandas regulatórias, para proteger a base de clientes e conquistar novos. Os modelos tradicionais de negócios podem ser impactados por assimetrias regulatórias e fiscais geradas em um momento transformacional, o que certamente precisa ser considerado nas respectivas avaliações de riscos das instituições.

Ao tratar sobre novos modelos de negócios, é importante abordar também a gestão da informação e os riscos relacionados à não preservação da segurança dos dados. Cláudio Sertório, sócio-líder de Serviços Financeiros da KPMG no Brasil, afirma que “fazer uso inteligente e responsável de dados, a fim de

gerar ofertas atrativas aos clientes, contribui para direcionar um pressuposto importante nos novos modelos de serviços financeiros: a fidelização dos usuários. Conseqüentemente, há uma melhor gestão dos custos de captação de novos clientes, que só se torna viável se puder ser recuperado com a manutenção e o consumo de produtos e serviços. Se essa equação não se provar balanceada, a rentabilidade das organizações pode ser comprometida.”

Nesse cenário, os arquitetos de sistemas e os especialistas em segurança cibernética têm ganhado importante protagonismo no quadro de funcionários das empresas. Em um mercado que tem demandado muito mais profissionais qualificados do que aqueles disponíveis, intensifica-se o risco na gestão de talentos, seja pela elevação dos custos de contratação, seja pela retenção desses profissionais especializados.

Por fim, outro ponto que deve estar na agenda de prioridades da alta administração para 2022 é a gestão de capital. Partindo da hipótese de que cada instituição financeira terá de gerar *funding* para suportar suas operações a um custo atraente para os clientes e, ao mesmo tempo, rentável para os acionistas. A equação para a gestão desse risco se torna mais complexa quando é somada aos custos regulatórios, de capital, de demandas judiciais (como tributárias e trabalhistas), a cunha fiscal e as variáveis de risco, exigindo atenção e cautela dos administradores.



# PLD/FT

Ao longo de 2021, observou-se um esforço contínuo, que deve ser mantido em 2022, por parte dos órgãos reguladores brasileiros (particularmente a CVM e o Banco Central) no que diz respeito à implementação de normas para combater e prevenir a lavagem de dinheiro e o financiamento do terrorismo (PLD/FT).

Confirmando a importância do assunto, em agosto de 2021, a CVM editou uma nova Resolução (nº 50) que atualiza e amplia as medidas que tratam do programa de *compliance* de PLD/FT dentro das empresas e é aplicável às companhias que prestam serviços de distribuição, custódia, intermediação ou administração de carteiras, além de outras entidades que prestem serviços relacionados ao mercado mobiliário.

A Resolução nº 50 trata, especialmente, sobre a inserção da Abordagem Baseada em Risco como principal ferramenta de controle. Essa abordagem se desdobra em uma série de obrigações para as empresas reguladas, por exemplo: estruturação/reforma de uma Política de PLD/FT, elaboração periódica de uma avaliação interna de risco, e reformulação de regras, procedimentos e controles internos.

Além disso, a norma sinaliza maior especificação sobre as funções esperadas do diretor responsável e da alta administração e traz ênfase sobre a importância da política “Conheça seu Cliente” (internacionalmente

chamada de KYC – *Know Your Client*), incluindo o detalhamento das rotinas relacionadas ao pleno conhecimento do beneficiário final do cliente e com destaque para a relevância de verificações mais aprofundadas em casos onde o risco de corrupção é maior.

Em termos gerais, se observa um incremento das obrigações regulatórias e, ao mesmo tempo, um aumento da expectativa do regulador sobre o nível de diligência que as empresas têm em relação aos seus clientes.

**“Mesmo para as companhias que não estão cobertas por essa nova norma, a Resolução nº 50 alerta para o olhar crescente das autoridades sobre o tema e, em especial, o foco que os reguladores estão colocando na implementação de um programa de *compliance* PLD/FT baseado em riscos. Nesse sentido, políticas *check the box* se tornam cada vez menos eficientes”, diz Raphael Soré.**





# Hackers, regulações e transformações

## Perspectivas sobre o futuro de *cyber*

Um adicional de cerca de US\$ 15 bilhões por semana, durante os três primeiros meses da pandemia. Essa é a estimativa dos gastos globais com Tecnologia da Informação (TI) ao longo dos primeiros meses do surto de covid-19, de acordo com dados da *CIO Survey 2020*, elaborado pela KPMG em parceria com a Harvey Nash.

Em termos percentuais, o aumento com as despesas nessa área representou 5% em média, como reflexo da mudança obrigatória e acelerada que as empresas tiveram que enfrentar para impulsionar novos canais de vendas, aumentar a segurança cibernética e fornecer as condições necessárias para a implementação do *home office*, permitindo, assim, a continuidade das operações em um contexto restritivo para a mobilidade das pessoas.

Entretanto, as mudanças repentinas nas operações expuseram brechas estruturais e deixaram as organizações mais vulneráveis. Como consequência do trabalho remoto e do aumento da digitalização dos negócios, o ambiente de ataques aumentou e ficou mais exposto a crimes cibernéticos para mais de 80% dos CIOs (*Chief Information Officers*) na América do Sul, segundo a *CIO Survey 2020*.

Para Leandro Augusto, sócio-líder de *Cyber Security & Privacy* da KPMG no Brasil e na América do Sul, “é inegável que adaptações precisaram ser feitas para garantir a continuidade operacional dos negócios.

Contudo, muitas dessas mudanças foram realizadas com pouco ou nenhum planejamento, o que acabou se configurando como uma grande oportunidade para os *hackers*. Temos visto ataques cada vez mais frequentes e mais elaborados, atingindo organizações de praticamente todos os setores e portes. Se os controles relacionados à segurança cibernética das empresas não estiverem preparados para enfrentar toda uma nova geração de ataques cibernéticos, os estragos que estão por vir podem ser imensuráveis”.

Leandro destaca, também, os impactos recentes desses eventos na resiliência e na capacidade de as companhias continuarem suas operações durante ou após incidentes ou violações de segurança: “O que percebemos é que, quando as fragilidades se encontram em diversas camadas, além de permitir que violações de segurança ocorram, elas dificultam também a restauração ou a contenção dos incidentes, o que afeta diretamente a capacidade dos processos de negócio de continuar operando de acordo com os padrões estabelecidos.”

Enquanto contribuiu para aumentar o risco cibernético, a pandemia também foi um catalisador para a transformação digital das companhias e para a adoção de novas tecnologias emergentes, como a infraestrutura relacionada à computação em nuvem (*cloud*), automação robótica (RPA), *SaaS Marketplace* (*software* como serviço), Internet das Coisas (IoT) e *blockchain*, entre outras.



# Hackers, regulações e transformações

## Perspectivas sobre o futuro de cyber

Na esteira de uma maior dependência tecnológica, aumentou também a preocupação das empresas com a segurança cibernética – apontada como o risco número um para os respondentes da *Global CEO Outlook Pulse Survey 2021*, seguida pela preocupação com os impostos, em segundo lugar, e os riscos regulatórios, em terceiro. Leandro ressalta a importância das tecnologias emergentes no contexto de segurança cibernética: “A cada nova tecnologia que é implementada nas organizações, existe um conjunto enorme de variáveis que devem ser avaliadas, entre elas: o ecossistema dos fornecedores, as vulnerabilidades técnicas, a capacidade de proteção e integração com mecanismos de segurança existentes (arquitetura) e até mesmo se a empresa terá pessoas capacitadas para assegurar a segurança desses elementos”, explica.

O cenário regulatório em *cyber* está cada vez mais complexo, com atuação mais forte dos reguladores – o que pode representar um risco significativo para as empresas que não estiverem preparadas. É preciso ter em mente que as novas regulamentações de proteção de dados aumentam os direitos individuais de privacidade e permitem que os consumidores se apropriem de seus dados.

Nesse ambiente complexo, as empresas podem enfrentar alguns desafios: o primeiro é estabelecer políticas (ou adaptar/mudar as que já existem)

a fim de atuar em conformidade com as novas regulamentações, e o segundo diz respeito à capacidade de gerir o volume exponencial de informações (muitas vezes até desconhecidas pelas companhias) e lidar com as crescentes demandas dos consumidores por transparência e exercício dos seus direitos. Ambos apontam para uma tendência – a utilização de plataformas tecnológicas capazes de gerir os processos de privacidade de dados e fornecer uma visão da governança para os membros da administração.

“A gestão da segurança da informação e *data privacy* são ferramentas estratégicas para os negócios. Para além de um diferencial competitivo, constituem fatores essenciais para a continuidade e prosperidade das organizações no cenário atual”, pondera Leandro.

Seja o Regulamento Geral de Proteção de Dados (*General Data Protection Regulation* — GDPR) na Europa, a Lei de Privacidade do Consumidor da Califórnia (*California Consumer Privacy Act* — CCPA), nos Estados Unidos, ou a Lei Geral de Proteção de Dados (LGPD), no Brasil – que inclusive já está aplicando multas –, as companhias têm o dever de garantir que as exigências legais sejam atendidas e os direitos dos consumidores, respeitados.

# A agenda tributária

O ano de 2022 pode trazer mudanças importantes no ambiente tributário: tanto em relação ao que poderá ser aprovado pelo Congresso Nacional, as diferentes propostas de reforma tributária, os efeitos de ações judiciais de grande repercussão ou ainda a correlação entre os pilares ESG e a agenda tributária.

No Congresso Nacional, há diversas propostas de reforma tributária em análise. As principais dizem respeito ao imposto de renda, que prevê a tributação dos dividendos, a redução da alíquota da pessoa jurídica e mudanças para as pessoas físicas. Outras propostas tratam da unificação das contribuições PIS e COFINS para a criação da Contribuição sobre Bens e Serviços (CBS) e de mudanças mais amplas nos impostos sobre consumo, como a criação do Imposto sobre Bens e Serviços (IBS). Essa última proposta surgiu com força em 2019, compreendendo outras duas de emenda à Constituição, mas posteriormente ela perdeu relevância.

No entanto, no final de 2021, o Senado Federal sinalizou que deve retomar a tramitação de uma dessas propostas que cria o IBS e substitui diversos tributos vigentes, entre eles o IPI, o PIS, o ICMS, a Cofins e o ISS. Além dessa manobra, a reforma também propõe a criação do Imposto Seletivo Federal, que atuará sobre bens e serviços cujo consumo não se deseja estimular.

“De forma geral, a reforma não deve resultar em redução da carga tributária brasileira, mas sim em uma simplificação do sistema. Entretanto, o

impacto será diferente para cada setor e é essencial avaliar o que pode ocorrer com cada organização, principalmente aquelas que têm incentivos fiscais. A simplificação do sistema tributário deve ser o ponto alto da reforma, uma vez que a legislação tributária brasileira é uma das mais complexas, se comparada a outras realidades.

Com essa facilitação, podemos atrair novos e maiores investimentos, aumentando, consequentemente, a oferta de empregos e a geração de renda”, avalia o sócio-líder de Tax da KPMG no Brasil, Marcus Vinicius Gonçalves.

Outro aspecto relevante para a agenda de 2022 são os efeitos de algumas decisões judiciais de grande repercussão, como a não tributação de juros Selic decorrentes de indêbitos tributários e os efeitos da não tributação de ICMS nas operações de transferência de mercadorias entre estabelecimentos de uma mesma organização, situados em diferentes estados.

“Mesmo que a empresa não possua uma ação judicial própria sobre esses temas, em muitos casos os efeitos dessas decisões podem impactar a apuração dos tributos correntes da empresa. É preciso entender a abrangência de cada decisão e a consequência para as operações”, comenta Marcus.



# A agenda tributária

Dentro do cenário operacional, Luis Wolf, sócio-diretor de Tax da KPMG no Brasil, destaca a importância da organização adequada do departamento tributário: “O fisco tem usado ferramentas avançadas de cruzamento tecnológico para conciliar as informações enviadas pelos contribuintes. Assim, é fundamental que a governança tributária seja rigorosa e bem conectada entre os diferentes provedores de informação internos. Além disso, as redes devem ser robustas e confiáveis, de modo que se evite a perda ou a corrupção de dados.”

Por fim, a atenção da alta administração à correlação entre os fatores ESG e a agenda tributária deve ser constante. Isso envolve a análise de potenciais incentivos fiscais aplicados à descarbonização e a busca por maior transparência das rotinas fiscais, o que inclui: a abertura do total de tributos pagos por jurisdição, a informação sobre potenciais regimes especiais obtidos, a divulgação pública dos princípios de governança tributária e o detalhamento do nível de relação com as autoridades fiscais.



## Retorno aos acionistas x ativismo dos *stakeholders*

No mais recente estudo *KPMG 2021 CEO Outlook*, produzido pela KPMG, 96% dos CEOs brasileiros afirmaram que a pandemia causou uma mudança de foco nas políticas em ESG de suas empresas, em especial em relação aos componentes sociais, como equidade de gênero, raça e remuneração. Além disso, 58% das organizações apontaram ter como objetivo principal a incorporação de seus propósitos em tudo o que fazem, criando um valor de longo prazo, aplicável a todos os *stakeholders*.

De forma clara, os dados reiteram a importância que as organizações têm em assumir e manter um posicionamento legítimo diante dos pilares ESG (tanto interna quanto externamente) e assegurar que o propósito da companhia esteja relacionado aos valores e ao impacto que ela pode exercer na vida de clientes, colaboradores, fornecedores e sociedade, ao mesmo tempo que direciona as expectativas de retorno dos acionistas.

Para Sidney Ito, CEO do ACI Institute e do Board Leadership Center do Brasil e sócio em Riscos e Governança Corporativa da KPMG no Brasil, um dos grandes desafios para os conselhos de administração e para a gestão será conseguir estabelecer um equilíbrio entre lucro e propósito corporativo: “O embate entre o ativismo dos acionistas *versus* o ativismo dos *stakeholders* certamente impactará a agenda da administração em 2022.



## Retorno aos acionistas x ativismo dos *stakeholders*

Evidentemente, os acionistas apoiam, valorizam e entendem as vantagens das iniciativas reivindicadas pelos *stakeholders* mas, enquanto isso, a empresa precisa ser lucrativa e trazer retorno aos seus investidores.”

Enquanto para os *stakeholders* a premissa é implementar as iniciativas, pois elas trarão resultados positivos automaticamente, para os acionistas é preciso ter foco nos resultados, sem deixar de lado as responsabilidades da corporação com relação aos aspectos ambientais e sociais. “O grande desafio é saber equilibrar os custos e os investimentos derivados dessas iniciativas com o retorno esperado pelos acionistas”, pondera Sidney.

Cada vez mais, a remuneração dos executivos estará atrelada a metas não financeiras, diferentemente de um passado não muito distante, quando a remuneração era quase integralmente baseada em metas financeiras e de curto prazo.

Outro tópico relevante aborda a preocupação com a governança da cadeia de suprimentos, também conhecido como *third-party governance management*. Isto é, potenciais problemas de governança nos fornecedores e demais integrantes da cadeia de suprimentos podem ter impacto sobre a própria empresa, trazendo sérias consequências não só com relação à interrupção da cadeia produtiva, qualidade do produto e aumento de custos,

mas principalmente em relação à reputação e à imagem da organização. “Daí a importância da organização em monitorar a governança de seus fornecedores em aspectos como ética e conduta, *compliance* e gerenciamento de riscos, relacionamento entre os proprietários, processo de sucessão, qualidade e atuação do conselho de administração (caso exista) e diretoria. Dependendo do modelo de negócio da empresa ou do setor em que atua, essa preocupação também é necessária com relação aos próprios clientes: por exemplo, nas empresas que vendem seus produtos ao varejista ou por meio de concessionários, ou que realizam seus negócios por meio de franqueados”, explica Sidney.

Diante desse cenário, uma coisa é certa: as empresas que não priorizarem a atualização de seu modelo de negócios, especialmente o de gestão de capital humano, irão perder competitividade no mercado. Se não houver uma preocupação com a atração e a retenção de talentos, com o bem-estar, a saúde mental dos funcionários e o ambiente de trabalho, simplesmente não haverá espaço para a empresa progredir em um contexto em que o pilar social (o “S” do ESG) ganha cada vez mais solidez. As companhias que confirmarem um posicionamento genuíno de impacto positivo para seus funcionários, comunidade e sociedade se destacarão e serão consideradas mais atrativas pelos profissionais qualificados e escolhidas pelos consumidores.

# Fale com nosso time

## Sidney Ito

**CEO do ACI Institute e do Board Leadership Center do Brasil;  
sócio em Riscos e Governança Corporativa da KPMG no Brasil**  
sito@kpmg.com.br

## Fernanda Allegretti

**Sócia-diretora do ACI Institute, do Board Leadership Center Brasil  
e de Markets da KPMG no Brasil**  
fallegretti@kpmg.com.br

## KPMG Board Leadership Center

Exploring issues. Delivering insights. Advancing governance



## ACI Institute Brasil

Ouvir, Aprender, Compartilhar, Liderar



#KPMGTransforma



Baixe o  
nosso APP

kpmg.com.br



/kpmgbrasil

© 2022 KPMG Auditores Independentes Ltda., uma sociedade simples brasileira, de responsabilidade limitada e firma-membro da organização global KPMG de firmas-membro independentes licenciadas da KPMG International Limited, uma empresa inglesa privada de responsabilidade limitada. Todos os direitos reservados. MAT220107

Todas as informações apresentadas neste documento são de natureza genérica e não têm por finalidade abordar as circunstâncias de um indivíduo ou entidade específicos. Embora tenhamos nos empenhado em prestar informações precisas e atualizadas, não há nenhuma garantia sobre a exatidão das informações na data em que forem recebidas ou em tempo futuro. Essas informações não devem servir de base para se empreender ação alguma sem orientação profissional qualificada e adequada, precedida de um exame minucioso da situação concreta.

O nome KPMG e o seu logotipo são marcas utilizadas sob licença pelas firmas-membro independentes da organização global KPMG

Projeto Gráfico e diagramação: Gaudi Creative Thinking.