



KPMG Business Magazine

Edição 45 - 2019

O que pensam OS CEOs

No Brasil e no mundo, líderes empresariais destacam a importância da resiliência e do investimento em tecnologia

INDÚSTRIA AUTOMOBILÍSTICA

Um raio-X inédito do setor no Brasil

PROTEÇÃO DE DADOS

Nova lei pode ser janela de oportunidades

CONNECTIVIDADE

Drones, eletrodomésticos e veículos na era do 5G

AGRONEGÓCIO

A força do Paraná

Ser inovador
transforma negócios.

kpmg.com.br



Ser inovador transforma negócios.

**KPMG Brasil,
a sua fonte diária
de informação.**



Baixe o App **KPMG Brasil**
ou acesse kpmgbrasil.com.br

#KPMGTransforma



Baixe o APP
KPMG Brasil

kpmg.com.br



Conteúdo que
assinamos embaixo.





Conectividade, inovação e resiliência

Quando se trata de discutir o futuro, os CEOs brasileiros estão bem alinhados aos seus pares globais. Todos reconhecem a importância de reavaliar seus modelos de negócio, investir em novas tecnologias, valorizar o capital humano e atuar dentro dos parâmetros da ética e da responsabilidade socioambiental, com foco em segurança cibernética e *customer centricity*.

Estes e outros *insights* são mostrados no artigo “A Era da Resiliência”, redigido por mim e André Coutinho, sócio líder de Clientes e Mercados da KPMG no Brasil. Nossas análises e conclusões baseiam-se em uma comparação entre o *Global CEO Outlook*, estudo realizado pela KPMG International, e os seus respectivos recortes regionais: o *CEO Outlook Brasil 2019* e o *CEO Outlook América do Sul 2019*.

Em cada um desses levantamentos, os líderes apontaram a necessidade de adaptar-se às novas tendências e de crescer com elas, em vez de tentar resistir. Em suma: a resiliência está na ordem do dia. E, mais do que nunca, os tomadores de decisão mostram-se dispostos a tomar para si as rédeas da inovação e do desenvolvimento, mesmo que as circunstâncias externas não sejam as mais favoráveis.

O compromisso com a inovação e com a satisfação do cliente ganha papel de destaque no *Global Automotive Executive Survey 2019 – Brazilian Chapter*, estudo inédito da KPMG no Brasil, elaborado em parceria com a Editora AutoData. Com base nos depoimentos de 256 executivos de diversos elos da cadeia automotiva e de 1.004 consumidores oriundos de todas as regiões do Brasil, a pesquisa indica que o modelo tradicional de negócio, baseado na compra e venda de veículos, continua sendo a espinha dorsal do setor, mas as inovações já estão no horizonte: é possível, por exemplo, que a prestação de serviços seja uma das principais fontes de receita das montadoras em um prazo de dez anos.

Vale ressaltar que esse estudo é o primeiro recorte brasileiro do *Global Automotive Executive Survey* (GAES), elaborado há 20 anos pela KPMG.

Além destes temas, apresentamos uma análise sobre o agronegócio do Paraná, um artigo sobre *fintechs*, um texto sobre o advento do 5G e muito, muito mais. Confira nas próximas páginas.

Boa leitura!

Charles Kriek
Presidente

Sumário



Foto da capa:
Crédito: Shutterstock

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 Gotlieb Beer
Impressão:
Gráfica Elyon
Tiragem:
5.000 exemplares

CAPA

A Era da Resiliência

CEOs do mundo todo estão atentos à importância do capital humano e do alinhamento em torno de uma agenda que una responsabilidade socioambiental, inovação tecnológica e foco no cliente.



8

6 Radar

Notas sobre pesquisas, negócios e atividades recentes da KPMG

8 Oportunidade

Impactos da Lei Geral de Proteção de Dados, que entrará em vigor em 2020



12

12 Governança

Riscos emergentes em 2019

16 Agronegócio

Governança e *compliance* nas cooperativas agrícolas do Paraná



18

18 Tecnologia

Contabilidade, *blockchain* e criptoativos

22 Conectividade

Veículos, drones, eletrodomésticos e muito mais: 5G e seus impactos



28

28 GAES – Brazilian Chapter

Pela primeira vez, um retrato minucioso do setor automotivo brasileiro

32 Fintechs

Brasil tem grande potencial para sediar novos negócios deste segmento



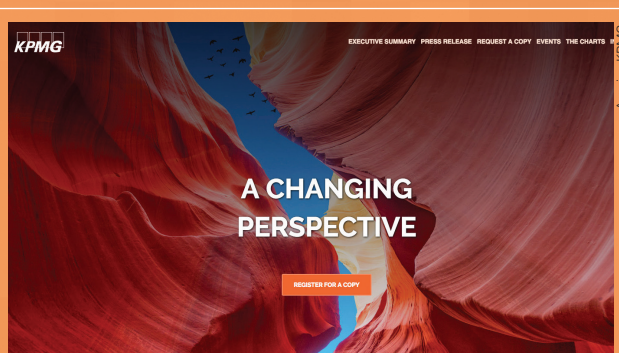
Radarm KPMG



Estamos no Spotify

Que tal ter acesso a conteúdos inéditos, entrevistas e análises sobre as diferentes áreas em que a KPMG atua? Por meio do *Spotify*, a KPMG no Brasil disponibiliza *playlists* divididas por setores e publicações. Já são dezenas de gravações com assuntos de importância para o mercado, tais como automação robótica, transformações do setor automotivo, gestão de terceiros, mudanças climáticas, auditoria inteligente e muito mais.

<http://twixar.me/f401>



Resultados do CIO Survey 2019

Em sua versão mais recente, a pesquisa *CIO Survey* revela que as organizações estão fazendo o maior aporte de verbas na área de tecnologia da informação (TI) dos últimos 15 anos. Os investimentos voltam-se principalmente para as áreas de transformação, segurança cibernética e automação. As conclusões baseiam-se nas respostas de 3.645 entrevistados de 21 países, e na análise de três milhões de fontes de dados.

<http://twixar.me/n401>



CEOs brasileiros apostam na resiliência

O recorte brasileiro do *Global CEO Outlook 2019* mostra que a maioria dos CEOs brasileiros acredita no crescimento de suas empresas e atua para que os demais líderes das suas companhias sejam "agentes resilientes" – ou seja, capazes de se recuperar rapidamente de quaisquer desafios. Como "instrumentos de resiliência", eles apostam em: segurança cibernética, alianças estratégicas, novas tecnologias e mão de obra qualificada.

<http://twixar.me/K401>



Rumos da cadeia automotiva no Brasil

Pela primeira vez, o *Global Automotive Executive Survey* (GAES) ganha um capítulo brasileiro: trata-se do estudo *Global Automotive Executive Survey - Brazilian Chapter*, conduzido pela KPMG em parceria com a AutoData. Dentre outras conclusões, a pesquisa mostra que 91% dos executivos da indústria automotiva do Brasil acreditam que o atual modelo de produzir e vender veículos será radicalmente modificado nos próximos dez anos.

<http://twixar.me/1401>





Arquivo KPMG

Real Madrid é destaque em estudo sobre clubes europeus

O estudo *Football Clubs' Valuation: The European Elite 2019*, produzido pelo time especializado em esportes da KPMG, fornece uma indicação do Valor do Negócio (EV, do inglês Enterprise Value) dos principais clubes europeus de futebol. Na versão deste ano, a pesquisa mostra que o valor agregado dos 32 principais clubes aumentou 9% na comparação com 2018.

<http://twixar.me/T401>



Arquivo KPMG

Compliance em Life Sciences

As organizações que atuam no segmento de *Life Sciences* enfrentam os desafios de reduzir custos e ganhar agilidade (de outra forma, podem ser engolidas pela concorrência), além de um escrutínio rigoroso por parte da sociedade, dos governos e dos próprios clientes e usuários.

A KPMG no Brasil dispõe de uma equipe multidisciplinar que presta assessoria plena a esse segmento, com foco em *compliance*, conformidade, segurança de dados e muito mais.

<http://twixar.me/D401>



Arquivo KPMG

Internet das Coisas será indutora de transformações

A pesquisa Inovação na indústria de tecnologia 2019 (*Technology Industry Innovation Survey*), da KPMG, apontou a internet das coisas (IoT, do inglês *Internet of Things*) como o principal direcionador da transformação dos negócios pelos próximos três anos. Em segundo lugar, figura a automação robótica de processos (RPA, do inglês *Robotic Process Automation*), cada vez mais relevante para o ganho de eficiência e lucro.

<http://twixar.me/d401>



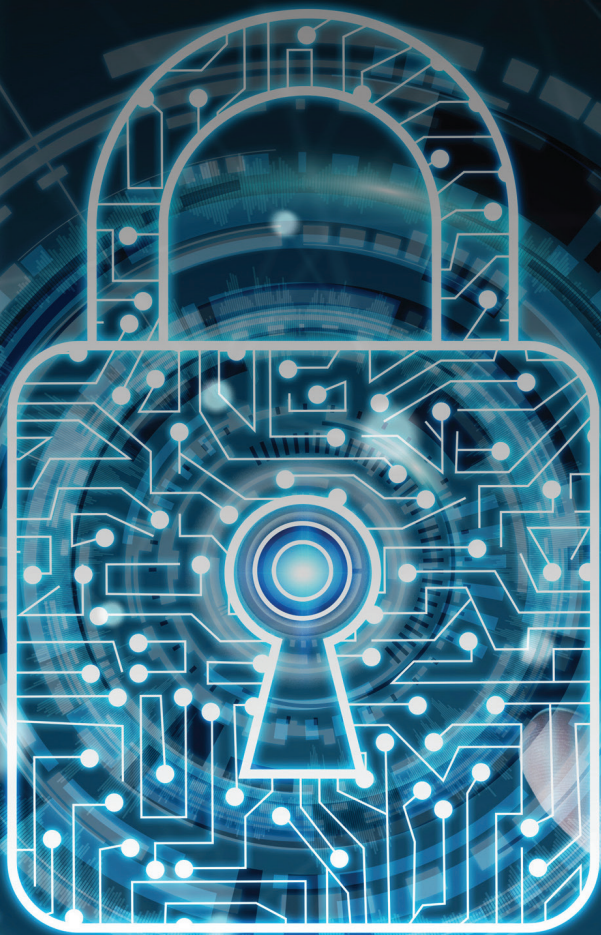
Arquivo KPMG

Futuro em foco: Global Construction Survey 2019

Realizada anualmente desde 2005, a *Global Construction Survey* é uma pesquisa voltada a identificar desafios e perspectivas das empresas de engenharia e construção. Para elaborar a versão de 2019, o estudo colheu informações de 223 *players* e constatou que apenas um pequeno número de empresas estaria apto a liderar o setor. Em comum, elas têm a disposição de testar novas tecnologias e de recrutar novos talentos com habilidades tecnológicas específicas.

<http://twixar.me/6YD1>





LGPD: uma oportunidade de negócios para as empresas

Nova lei entrará em vigor em agosto de 2020, dois anos depois de ser promulgada

Leandro Augusto, sócio líder de Cyber Security da KPMG no Brasil
Isabella Becker, gerente da área de Cyber Security da KPMG no Brasil

Em agosto de 2020, entra em vigor a Lei Geral de Proteção de Dados (LGPD), promulgada em agosto do ano passado. O período concedido pelo legislador para que os entes obrigados a cumpri-la possam se preparar adequadamente será caracterizado por muito trabalho nos departamentos jurídicos e de segurança de informação, e também muitas dúvidas e desconfiança nas diversas áreas de negócio.

Nas organizações, as diretrizes trazidas pela LGPD poderão ser vistas de duas formas: como mais uma série de burocracias com pouco efeito prático e custo de implementação elevado; ou como aquilo que, de fato, elas representam: uma necessidade contemporânea, cujo custo de adequação é investimento período de *vacatio legis*, ou seja, prazo que a Lei tem, após a publicação, para entrar em vigor, pode ser entendido como uma janela de oportunidades.

Vivemos na era do *Big Data* – é inegável. Nesse contexto, a LGPD no Brasil ou o *General Data Protection Regulation*, da União Europeia, vêm tanto para proteger dados pessoais quanto para garantir a livre circulação deles, o que é inclusive princípio norteador da legislação. Devemos partir da premissa de que as empresas, independentemente do nicho de atuação, continuarão coletando dados, traçando perfis e comercializando informações pessoais. Mas todas essas ações deverão ser adequadamente comunicadas às pessoas físicas titulares de dados, que, por sua vez, deverão estar protegidos por recursos tecnológicos realmente eficazes,

com uso técnicas de criptografia e anonimização.

Tanto é verdade que a LGPD não tem por objetivo frear ou fechar os olhos para o tratamento de dados pessoais, que o artigo 7º da referida lei abrange dez diferentes possibilidades jurídicas de justificar essa atividade. Não é necessário sair correndo atrás de consentimentos de clientes antes de esmiuçar as nove outras escusas legais que permitem que as empresas continuem exercendo o tratamento de dados e que esses circulem livremente.

Regulamentar essa atividade é fomentá-la, e não ir na contramão da lei. O objetivo da LGPD é somente 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, um ativo que, literalmente, não há dinheiro no mundo que compre.

De tal modo, as empresas que entenderam esse recado já saíram na frente na corrida para ganhar a confiança dos clientes e do mercado. Não é à toa, portanto, que há cada vez mais *blogs*, índices e portais dedicados a elencar o nível de confiança do consumidor em determinada marca.

Atualmente, já há empresas nos Estados Unidos e na União Europeia que optaram por levantar a bandeira da Lei de Proteção de Dados para enaltecer os princípios mais primordiais de privacidade e segurança. A Apple publicou uma carta na revista *Time Magazine* pedindo a aprovação da legislação de proteção de dados americana



Leandro Augusto



Isabella Becker

e desafiando outras empresas a fazerem o mesmo. Assim, ela se posiciona não apenas como uma empresa que investe e acredita em privacidade e segurança, mas, principalmente, como uma líder no mercado, puxando os demais.

Nesse sentido, podemos pensar que o cliente de um banco, antes de abrir uma conta, leva em consideração o fato de essa instituição ter sido *hackeada* em algum momento e de os dados dos correntistas terem sido expostos. Por que, então, um consumidor não levaria em consideração o mesmo princípio de

Oportunidade



Quando criminosos têm acesso a dados pessoais, a integridade física e a segurança dos cidadãos ficam em xeque



confiabilidade ao hospedar-se em um hotel? Ou ao optar por fazer cadastro e realizar compras em determinado supermercado ou farmácia, em detrimento dos demais?

Não só a questão da privacidade está em jogo quando dados pessoais não são devidamente tratados e acabam expostos. Quando criminosos têm acesso aos dados pessoais fidedignos, a própria integridade física e a segurança dos cidadãos estão em xeque.

Colocar-se como pioneiro em expor as melhores práticas ao público e demonstrar que a empresa está de acordo com a LGPD não somente atenuam eventuais condenações em caso de vazamento de dados como também inspiram valores intangíveis em consumidores.

Além de obterem o reconhecimento pelo seu pioneirismo, as empresas que iniciarem esse processo, puxando o barco dos mercados em que se inserem, estarão contribuindo para garantir uma sociedade na qual direitos e garantias individuais, sejam perseguidos, exigidos e resguardados por todos.



A nova lei de proteção de dados e o recebimento de currículos

Esqueça o tempo em que inglês fluente, MBA e experiência profissional eram os principais pontos a serem analisados em um currículo. De onde veio esse currículo? Como o dono do documento fará para atualizar os dados quando necessário? Por quanto tempo – e onde – eles serão armazenados?

A Lei Geral de Proteção de Dados (LGPD, trouxe, além do necessário panorama de privacidade no contexto brasileiro, uma nova perspectiva sobre a relação das empresas com os dados das pessoas físicas a que elas têm acesso.

Engana-se quem pensa que os dados pessoais tratados pelas empresas são apenas aqueles referentes aos clientes. Uma das fontes de coleta de dados pessoais de quase toda organização é justamente o recebimento de currículos de candidatos. Nome, endereço, e-mail e telefone são alguns exemplos de dados pessoais (conforme definição do artigo 5º, inciso I da LGPD) informados nesse tipo de documento. Receber currículos, portanto, é tratar conteúdo privado, ou seja, é incumbir-se do dever de fornecer uma abordagem jurídica e de segurança adequada.



chainarong06/Shutterstock

Em linhas gerais, a LGPD exige que todas as atividades que envolvam dados de pessoas físicas (coleta, produção, utilização, transmissão e outros) recebam dois tipos de atenção: o primeiro diz respeito à segurança da informação. Esses dados deverão trafegar por ambientes seguros, ser acessados apenas por colaboradores autorizados e ter um fluxo validado por profissionais de tecnologia. Em segundo lugar, os fluxos que envolvem o tratamento de dados de pessoas físicas deverão ter uma justificativa legal – baseada nas dez possibilidades elencadas pelo artigo 7º da Lei nº 13.709.

Assim, sob o aspecto jurídico, espera-se que os Departamentos de Recursos Humanos entendam que o recebimento de currículos é uma coleta de dados pessoais sujeita à regulação e que informem sobre esse procedimento a todos que desejem candidatar-se às vagas disponíveis.

Em linhas gerais, no momento da recepção de um currículo, independentemente da escolha pelo enquadramento legal, é importante que sejam destacados os seguintes pontos aos candidatos (e, portanto, titulares de dados pessoais): em primeiro lugar, com relação aos princípios da LGPD, é preciso informar aos candidatos o propósito específico da coleta, ou seja, se o currículo será simplesmente salvo e consultado para fins de recrutamento ou se outras áreas da empresa (ex. marketing) também farão uso das informações lá dispostas. O segundo ponto refere-se ao fluxo do tratamento, ou seja, por quanto tempo o currículo permanecerá salvo no banco de talentos. Nesse caso, ser transparente com o titular de dados pessoais, além de configurar uma obrigação legal, é também um valor com o qual muitas empresas querem construir um posicionamento. Já sobre os direitos

do usuário, o 18º artigo da LGPD confere ao titular de dados pessoais nove tipos de direitos. Assim, vale informar aos candidatos o que e como será preservado informações. Por fim, sobre as transferências de dados para terceiros, o mais importante é se eles serão enviados para fora do Brasil (ponto especial de atenção para empresas multinacionais). Caso positivo, também é interessante chamar a atenção do candidato para essas questões.

Uma forma relevante de agregar todos os pontos acima pode ser o envio pela empresa (ou departamento) de uma mensagem de confirmação, após o recebimento do currículo de um candidato, que explique como ele deve agir para retificar e atualizar os dados, como fazer caso queira que o currículo seja apagado do Banco de Talentos e que também aponte, de forma simples e didática, o fim específico da coleta e se existe a intenção de compartilhar esses dados com terceiros.

Por fim, vale lembrar que a LGPD é uma oportunidade para as empresas fazerem uma grande faxina nos dados que tratam. Arquivar currículos que não estão atualizados não é apenas ineficiente como também apresenta um alto risco de exposição e de sanções pela Autoridade Nacional de Proteção de Dados. Lembre-se de que o princípio de minimização significa coletar a menor quantidade possível de dados, para um fim específico, e evoca a necessidade de armazenar, igualmente, o menor volume de informações necessárias. ■

Alerta: riscos emergentes

Em um mundo globalizado, tanto os assuntos domésticos dos países quanto as questões internacionais podem interferir nos negócios. Levantamento da KPMG aponta alguns dos temas que terão destaque em 2019, e como as organizações devem se preparar para enfrentá-los

Sidney Ito

CEO do ACI Institute Brasil
Sócio-líder de Consultoria em Riscos e Governança Corporativa

Fernanda Allegretti

Gerente sênior do ACI Institute Brasil



Sidney Ito



Fernanda Allegretti

Quais assuntos representam um risco potencial e, portanto, devem estar no radar de CEOs, estrategistas e executivos que ocupam postos de comando em empresas de diferentes portes e segmentos de atuação com negócios no Brasil? Para responder a essa pergunta, o ACI Institute Brasil questionou sócios da KPMG e elaborou uma relação de novos temas que merecem atenção.

O ACI Institute foi criado nos Estados Unidos, em 1999, pela KPMG International, com o objetivo de disseminar a importância da governança corporativa no ambiente de negócios. Hoje, o ACI Institute está presente em 39 países, incluindo o Brasil, onde chegou em 2004. Aqui, os mais de 600 membros atuam em conselhos de administração, conselhos fiscais ou comitês de auditoria.

Em um mundo globalizado, nenhuma questão fica restrita a um país ou região. Ao contrário: as decisões da União Europeia podem afetar as exportações brasileiras, que, por sua vez, podem sofrer uma oscilação de preço que vai atingir a China. Essa complexidade exige rapidez e visão estratégica das organizações. É

indispensável que os Conselhos de Administração exerçam seu papel com diligência e mantenham-se atentos às perspectivas.

No Brasil, o ACI Institute identificou a incerteza política e econômica e a questão da disrupção *versus* investimentos como tópicos mais importantes para os próximos meses. Confira, a seguir, algumas conclusões do levantamento realizado.

Incerteza política e econômica no Brasil: As polêmicas que cercam a aprovação de reformas estruturais importantes, como a diversas, que incluem a alta volatilidade da moeda, o desemprego e o modelo de consumo. Preparar-se para lidar com esse cenário de incertezas é uma necessidade primordial.

Disrupção x Investimentos: A inovação rápida e constante exige que as empresas sejam hábeis em adaptar-se aos novos cenários para não cair na obsolescência, seja no que diz respeito aos equipamentos, seja no âmbito dos modelos de negócios, ou, ainda, na adoção de novos sistemas e de novas tecnologias. A disrupção precisa estar na pauta do Conselho de Administração – e, sempre, sob a perspectiva da viabilidade financeira. Por exemplo:

qual é o percentual da receita da empresa que está sendo destinado ao financiamento de projetos de inovação e ao desenvolvimento de novos modelos de negócio? 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 a empresa está se reposicionando em relação a seu próprio modelo de negócio?

Vamos aprofundar a análise deste último tópico.



a. D&A: Precisão do modelo analítico

Em *Data & Analytics (D&A)*, **70% das organizações acreditam que o uso de D&A** pode acarretar alguma forma de risco, de acordo com o *Building Trust in Analytics*, estudo realizado pela Forrester Consulting a pedido da KPMG. Os principais riscos referem-se à violação de dados dos clientes, muitas vezes comercializados como se fossem um ativo como qualquer outro.

Convém que as empresas mantenham uma estrutura de

Governança corporativa

governança apropriada, dotada de profissionais aptos a administrar mudanças tecnológicas dentro dos parâmetros legais adequados e a incentivar a inovação.



b. Confiança nos dados

Elaborado pela KPMG, o estudo *Guardians of trust: Who is responsible for trusted analytics in the digital age?*

indica que apenas 35% dos executivos sêniores da área de Tecnologia da Informação (TI) têm um alto nível de confiança na análise de dados de suas próprias organizações.

É fundamental analisar os principais motivos dessa falta de confiança e empregar esforços para aprimorar a infraestrutura de dados, seu manejo e toda a cadeia de atividades e de profissionais responsáveis por conduzir a estratégia de transformação digital da companhia.



c. Lei Geral de Proteção de Dados (LGPD)

Sancionada em agosto de 2018, a Lei 13.709, conhecida como Lei Geral de Proteção de Dados Pessoais (LGPD), que tem como objetivo assegurar o respeito à proteção de dados, entrará em vigor em agosto de 2020, mas as empresas já devem estar atentas para atender às novas diretrizes legais.

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. As multas para quem descumprir as novas regras podem chegar a 2% do faturamento anual da entidade violadora, com teto estabelecido em R\$ 50 milhões. 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, etc.



d. Ameaças cibernéticas

Pesquisa realizada pela National Association of Corporate Directors, uma entidade que reúne conselheiros de administração norte-americanos, indica que 58% dos Conselhos de Administração consideram que o risco cibernético é o mais difícil de ser supervisionado. Em outra pesquisa, produzida conjuntamente pela KPMG e a Harvey Nash, constatou-se um crescimento de 23% no número de empresas que passaram a priorizar a segurança cibernética. As prioridades operacionais que mais cresceram em relação ao levantamento do ano passado foram: *cyber security* (+23%) e o gerenciamento de riscos operacionais e *compliance* (+12%).



e. Nova era da inteligência regulatória

A pesquisa intitulada *Maturidade do Processo de Gestão de Riscos no*

Brasil, realizada pela KPMG, mostra que os riscos regulatórios lideram as preocupações das empresas. Justamente por isso – e pelos altos custos que o cumprimento de todas as diretrizes regulatórias tende a demandar – a função regulatória tornou-se um dos alvos da transformação digital. O *LegalTech Mining Report*, realizado com apoio da KPMG, demonstra que o Brasil já tem mais de 120 *LegalTechs* (*startups* especializadas no mercado jurídico nacional).

O uso de tecnologias inovadoras, como *Robotic Process Automation*, *Inteligência Artificial*, *Data & Analytics* e *Blockchain*, pode proporcionar uma verdadeira revolução no modo de operacionalizar as obrigações regulatórias, inclusive dispensando o manejo e o armazenamento de documentos físicos.



f. Inadimplência do ICMS

Em 2018, o Superior Tribunal de Justiça (STJ) decidiu que a inadimplência do Imposto sobre a Circulação de Mercadorias e Serviços (ICMS) configura crime de apropriação indébita tributária.

Isso ocorre porque o ICMS está embutido no valor dos produtos. Logo, o consumidor o paga involuntariamente, e o empresário que deixa de recolher o tributo ao Estado apropria-se indevidamente dos valores já pagos por terceiros. A consequência prática e imediata desse entendimento, que ainda será avaliado no âmbito do Supremo Tribunal Federal (STF), é a criminalização da inadimplência tributária não só do ICMS, como de outros tributos repassados nos preços dos produtos ou serviços.



g. Guerra fiscal entre os Estados

Com o objetivo de atrair empregos e desenvolvimento, as unidades federativas oferecem benefícios fiscais, de forma que os tributos devidos pelas empresas que nelas se instalarem sejam significativamente menores do que em outros estados.

Como consequência, surge uma distorção significativa entre investimento e o desenvolvimento natural e coordenado das regiões.

Do ponto de vista legal, esse procedimento também é discutível, pois os benefícios fiscais de ICMS concedidos pelos estados não cumprem o conjunto de requisitos previstos pela legislação vigente para que sejam válidos. Uma tentativa de regularizar essa situação foi a implantação da Lei Complementar 160, que aborda a celebração de convênios entre os estados e o Distrito Federal para deliberação sobre a remissão (anistia do débito

fiscal) de créditos decorrentes de benefícios fiscais concedidos de forma irregular. Esse processo ainda está em andamento.

Conclusões

Ao mesmo tempo em que as lideranças empresarias devem adequar-se aos novos tempos, em um cenário de disrupção tecnológica, tensão nacional e intensas movimentação geopolíticas, também precisam enfrentar “velhos conhecidos”, como a guerra fiscal e o alto custo acarretado pela adequação aos marcos regulatórios extremamente complexos do País.

Implementar boas práticas de governança e investir no desenvolvimento de tecnologias capazes de poupar a organização do risco da obsolescência, inclusive no que se refere aos seus modelos de trabalho e gestão. Governança e disrupção precisam caminhar juntas. As tecnologias e os investimentos a elas destinados devem obedecer à lógica de aumentar a eficiência e a segurança das empresas e de seus clientes, sócios, colaboradores, parceiros e quaisquer outros elementos de interação. ■





Governança e *Compliance* nas cooperativas agrícolas do Paraná

Entidades deverão ser as grandes impulsionadoras do crescimento do agronegócio nacional e o Estado sulista é referencial nessa área

João Alberto Dias Panceri,
Sócio-líder do Escritório de Curitiba da KPMG no Brasil
Cristiano Aurélio Kruk,
Sócio do Escritório de Curitiba da KPMG no Brasil

De acordo com a Forbes Brasil, a expectativa é que, até 2050, o agronegócio brasileiro cresça de três a quatro vezes mais que nossos concorrentes globais, sendo as cooperativas agrícolas grandes impulsionadoras deste movimento. Neste contexto, o Estado do Paraná, conhecido como “celeiro do Brasil”, é o referencial para o cooperativismo nacional, contando atualmente com 11 cooperativas no *ranking* das 50 melhores empresas do Brasil da revista *Forbes*. A Coamo, por exemplo, que há 50 anos nasceu do sonho de 79 agricultores, hoje tem faturamento de mais de R\$ 11 bilhões. Recebe cerca de 3,5% de toda a produção nacional de grãos e fibras e 17% da safra do Estado do Paraná, passou a ser a maior cooperativa agrícola da América Latina.

Hoje, o cooperativismo paranaense é uma das principais bases do crescimento da economia do

Estado, tendo gerado R\$ 70 bilhões de receitas em 2017 e, de acordo com projeções elaboradas pela Organização das Cooperativas do Estado do Paraná (Ocepar), com previsão de atingir R\$ 100 bilhões até 2020. Para alcançar essa meta, a Ocepar desenvolveu um planejamento estratégico para seus associados baseado em cinco pilares direcionados não só para questões financeiras e operacionais, como também a aspectos estruturais e organizacionais. De fato, o crescimento acelerado desse segmento nos últimos anos, assim como as projeções promissoras para os próximos, têm aumentado o foco na implementação e no aprimoramento das estruturas de Governança e Compliance para permitir a sustentabilidade deste crescimento e a geração de valor aos cooperados no longo prazo.

Vistas, muitas vezes, como ferramentas gerenciais internas e sem correlação na geração de valor, as estruturas de Governança e compliance facilitam o acesso ao capital de terceiros, seja sob a forma de aporte de recursos por novos investidores, seja por meio de empréstimos ou financiamentos. Consequentemente, maiores limites de crédito, prazos mais extensos de pagamento e menores custos de captação afetam diretamente os fluxos de caixa da empresa e acabam gerando um ciclo virtuoso de crescimento de seu valor patrimonial.

Sabedor desta relação, o Governo Federal também deu os primeiros passos no sentido de incentivar a adoção de políticas de *compliance* no agronegócio. Foi este o objetivo do lançamento do Selo Agro+Integridade no final de 2017:



O cooperativismo no Paraná é uma das principais bases do crescimento da economia do Estado, tendo gerado R\$ 70 bilhões de receitas em 2017, com previsão de R\$ 100 bi até 2020



incentivar e premiar a conduta ética e responsabilidade social e ambiental do agronegócio.

Mesmo diante das vantagens decorrentes da implantação de uma estrutura apropriada de estruturas de Governança e *compliance*, grande parte das empresas nacionais ainda enfrenta dificuldades para atingir o nível de maturidade necessário para usufruir desses benefícios. Em recente pesquisa divulgada pela KPMG sobre a maturidade do *compliance* no Brasil, estes desafios ficaram claros. Das 450 empresas pesquisadas, mais de 80% encontram dificuldades para estruturar processos, bem como para integrar o *compliance* às demais áreas de negócio, enquanto cerca de 70% ainda enfrentam barreiras para obter o apoio de seus executivos seniores. A mesma pesquisa revela que apenas 41% dos executivos seniores enxergam a governança e a cultura de *compliance* como essenciais para o sucesso da empresa.



João Alberto Dias Panceri



Cristiano Aurélio Kruk

Constatações como estas deixam claro que existem grandes oportunidades na área.

Este é um longo processo em que as grandes cooperativas paranaenses, alinhadas ao plano estratégico da Ocepar, têm aprimorado ao longo dos últimos anos, desenvolvendo e implantando estruturas de governança e *compliance* maduras e robustas, com foco na geração sustentável de valor aos seus cooperados e, consequentemente, mantendo sua rota de crescimento e relevância para a economia do Estado do Paraná e do Brasil como um todo. ■

Tecnologia

Blockchain, criptoativos e a contabilidade

Novas tecnologias, moedas virtuais e os desafios do mercado em tempos de 4ª Revolução Industrial

Frank Meylan, Sócio-líder de AI, Cognitive & Customer Experience da KPMG no Brasil
Rodrigo Bauce, especialista em Accounting & Financial Risk da KPMG no Brasil

Termos como *blockchain*, criptomoedas, governança de dados e inteligência artificial estão aparecendo com frequência no mercado. Todos são elementos importantes da chamada 4ª Revolução Industrial e trazem novos desafios ao ambiente regulatório e contábil.

Neste artigo, vamos discorrer sobre o universo da contabilidade e finanças quando a discussão envolve *blockchain*, DLT (do inglês *distributed ledger technology*) e criptoativos.

Vamos começar pelos conceitos do *blockchain* e DLT.

De forma geral, podemos entender *blockchain* como um sistema (ou cadeia) de blocos de informação atuando de forma semelhante ao método das “partidas dobradas”, sugerido por Luca Pacioli em meados do século 15. Funciona como um elemento de infraestrutura e um provedor de serviços de sincronismo de blocos de dados, garantia de imutabilidade das informações e protocolos de consenso de forma a assegurar a sequência e ordem dos blocos no tempo. Assim, é possível compartilhar universalmente os dados armazenados em *blockchain*, o que cria consenso e confiança na comunicação direta entre duas partes, ou seja, sem intermediários (terceiros).



Frank Meylan

Na medida em que novos blocos completos vão sendo adicionados por novos conjuntos de registros, o *blockchain* atualiza-se instantaneamente. É justamente a possibilidade de efetuar essa revisão automática, similar a um processo de auditoria constante e impecável, que assegura a integridade e a transparência das informações. Nos campos da contabilidade e da auditoria, dispor de um sistema em blocos que consiga se automonitorar e validar informações tem um potencial elevado de eficiência e qualidade.

DLTs, por sua vez, podem ser considerados protocolos e infraestruturas de suporte. Eles permitem que computadores em diferentes locais desenvolvam sugestões e validações de transações e atualizem registros através de uma rede, de forma sincronizada.

Vale destacar que os registros momento a momento são efetuados em *blockchain* por meio de DLTs.

As aplicações de uso do *blockchain* são muitas e podem ser reguladas ou não. Dentre as aplicações possíveis, podemos mencionar a rastreabilidade de alimentos e medicamentos, *supply chain* e as transações com utilização de criptoativos.

Criptoativos

O uso de criptoativos depende principalmente de *blockchain* e DLT, fazendo uso de algoritmos robustos e criptografia.

O primeiro caso prático com utilização de *blockchain* e DLT foi com criptomoedas (que é um tipo de criptoativo). Em 2008, o paper intitulado *Bitcoin*:

A Peer-to-Peer Eletronic Cash System, assinado por Satoshi



Rodrigo Bauce

Nakamoto (pseudônimo da pessoa, ou talvez da equipe, que criou a moeda virtual *bitcoin*), demonstrou a lógica de funcionamento para operações com esta criptomoeda em particular e com utilização de *blockchain*, criptografia e DLT.

As negociações com criptomoedas não estão vinculadas ou subordinadas a nenhum tipo de regulação global e vêm sendo debatidas caso a caso nas diferentes jurisdições.

No Japão, por exemplo, as criptomoedas foram inseridas em uma nova categoria legal, a dos criptoativos, e devem ser registradas na Agência de Serviços Financeiros do Japão.

Há dois tipos importantes de criptoativos:

- **Criptomoedas (ou moeda virtual):** como exemplos temos os *bitcoins* e *altcoins* (demais criptomoedas), que são familiares ao público em geral.
- **Tokens:** estes são comumente gerados por ICOs (do inglês *initial coin offering*) e são usados por entidades como meio de captar fundos com recebimento de caixa, criptomoedas ou outros ativos em retorno da emissão de criptoativos.

Tecnologia

No Brasil, o Banco Central (BC) já se manifestou sobre o assunto: afirmou que moeda virtual e moeda eletrônica não são sinônimos e definiu que “moedas virtuais ou moedas criptográficas” são representações digitais de valores não emitidos por qualquer autoridade monetária (seu valor decorre da confiança depositada nas suas regras de funcionamento e na cadeia de participantes).

O BC não regula as moedas virtuais justamente porque elas não são emitidas ou garantidas pela instituição.

Já a moeda eletrônica prevista na legislação deve ser entendida como os recursos mantidos em meio eletrônico, e que permitem ao usuário realizar pagamentos. É o caso do dinheiro depositado em um banco.

Outro ponto levantado pelo BC foi o do funcionamento das empresas que negociam moedas virtuais e/ou guardam chaves, senhas ou outras informações cadastrais dos usuários. Essas empresas, chamadas de exchanges, não são reguladas, autorizadas ou supervisionadas pelo Banco Central.

A Comissão de Valores Mobiliários (CVM) também é cautelosa nesse terreno. Contudo, em setembro de 2018, a autarquia divulgou que fundos nacionais estariam autorizados a investir indiretamente

em criptoativos, desde que estes estivessem devidamente regulamentados nos mercados dos países em que estivessem sediados.

Quais seriam os impactos dos criptoativos na contabilidade?

Em primeiro lugar, é necessário averiguar se o criptoativo atende à definição contábil de ativo, ou seja, se ele é um direito com potencial de gerar benefício econômico.

Parece fazer sentido quando olhamos o mercado e constatamos o crescimento do número de interessados neste tema. Mas que espécie de ativo seria esse? Podemos pensar na primeira linha dos ativos financeiros, ou seja, caixa e equivalente de caixa?

Segundo o *IAS 7 - Statement of Cash Flows*, “caixa” é um numerário em espécie totalmente disponível para movimentação. Trata-se, por exemplo, do saldo bancário de uma pessoa física ou jurídica. Já o termo “equivalente de caixa” refere-se às aplicações financeiras de curto prazo, que têm alta liquidez, sujeitas a um risco insignificante de mudança de valor e que são prontamente conversíveis em “caixa”.

As criptomoedas estão sujeitas a alta volatilidade e não podemos

afirmar que são prontamente conversíveis em caixa. Não constituem, desse modo, nem caixa, nem equivalente de caixa.

Embora não tenhamos algo semelhante a um *Crypto-IFRS*, com o nível de volatilidade demonstrada no criptomercado, a primeira reação do público em geral é a de avaliar a possibilidade para aplicação da norma de “valor justo” *IFRS 13 - Fair value measurement*.

O desafio estaria na existência (ou não) de **mercado ativo** e na identificação de um **mercado principal** para determinado criptoativo.

No criptomercado, alguns participantes já perceberam essas distorções de preços e questões como ausência de mercado ativo e dificuldade na determinação de um mercado principal. Ou seja, existe um espaço nessas deficiências para utilização de algoritmos operando em diferentes mercados – comprando mais barato em determinado mercado e vendendo mais caro em outro.

Outro aspecto interessante é que existe um anseio para o enquadramento dos criptoativos como “ativos financeiros” e aplicação da norma *IFRS 9 Financial Instruments*. No entanto, uma característica inerente aos ativos financeiros é o direito contratual de receber caixa ou outro ativo financeiro, de outra entidade – direito este que inexiste no universo dos criptoativos.

De qualquer forma, assumir a impossibilidade de classificação como instrumentos financeiros e discutir a eventual aplicação da norma de valor justo não encerra o debate contábil para criptoativos. Especialmente pelo fato de este tema ter sido, apenas, o ponto de partida para o *IFRS Interpretations Committee (IFRIC)* debater a “classificação de criptomoedas” na perspectiva do



detentor. Na última agenda tentativa, de março de 2019, foi entendido que não podemos assumir simplesmente a mensuração de valor justo para análise destes ativos.

Para classificar criptoativos como um “ativo” poderíamos pensar em algumas referências além da *IFRS 9 Financial Instruments*:

- **IAS 41 - Biological Assets:**

Define a contabilização da atividade agrícola, especificamente no que se refere à transformação de ativos biológicos (plantas e animais vivos) em produtos agrícolas (produto colhido dos ativos biológicos da entidade).

- **IAS 40 – Investment Property:**

Aplica-se à contabilização de propriedades (terrenos e/ou edificações).

- **IAS 38 – Intangible Assets:**

Ativos não monetários identificáveis e destituídos de substância física.

- **IAS 2 – Inventories:**

Estabelece que os estoques devem ser mensurados pelo menor valor entre o custo e o valor realizável líquido.

Contudo, existe uma sinalização do IFRIC para detentores de criptomoedas e dessa forma as regras contábeis disponíveis nos levariam à contabilização de criptomoedas como ativos intangíveis ou estoques, dependendo do modelo de negócios. Observe que a manifestação do IFRIC de março de 2019 se limitou a criptomoedas.

Outros criptoativos, como os Tokens, ficaram de fora dessa sugestão debatida.



Para o Banco Central do Brasil, “moeda virtual” e “moeda eletrônica” não são sinônimos



Assim, poderíamos aplicar o *IAS 2 – Inventories* para criptomoedas sempre que estas forem mantidas para venda em um curso normal de negócios. Dessa forma, dependendo do modelo de negócios, seria possível aplicar o guidance de operadores de commodities (broker-traders) e mensurar pelo justo valor menos os custos de venda.

Outra possibilidade seria aplicar a *IAS 38 – Intangible Assets* para detentores de criptomoedas. A Norma define como “intangível” o ativo não monetário identificável sem substância física – características familiares às criptomoedas, especialmente quando debatemos a eventual inexistência de lastro de determinada moeda virtual.

Seguindo essa linha de raciocínio, o reconhecimento inicial seria pelo custo e, de forma subsequente, mensurando pelo método de custo ou pelo método de reavaliação e aplicando o valor justo por meio de outros resultados abrangentes (se, e somente se, existir um mercado ativo).

Outros tópicos, como o papel do minerador de criptoativos, também estão sendo debatidos. Por exemplo – como devemos considerar a recompensa obtida pelo minerador de criptoativos? Como receita (*IFRS 15 – Revenue*) ou como uma geração de ativo intangível (*IAS 38 – Intangible Assets*)?

Para as várias possibilidades que se descortinam e desafiam a

contabilidade, ainda existe uma dependência de posicionamento regulatório e normativo. Com a finalidade de acompanhar e antecipar tendências e soluções, a KPMG fundou, em fevereiro de 2017, o topic team de criptoativos e *blockchain* na KPMG dos Estados Unidos. Existe um grupo de pesquisa debatendo aspectos normativos em Londres e um departamento técnico nas ilhas Cayman. No Brasil, já ocorrem discussões a respeito de soluções para o mercado com utilização de *blockchain*, especialmente com intercâmbio de programas de fidelidade e na rastreabilidade de alimentos e medicamentos. O princípio que norteia essas providências é a certeza de que o consumidor tem o direito de conhecer precisamente a procedência dos produtos, e de que a tecnologia pode ajudar nisso.

O fato é que o surgimento de novos desafios obrigará o mundo contábil a se ajustar, seja adaptando guidances existentes, seja desenvolvendo um *Crypto-IFRS*. ■

Assista também ao podcast *Cryptoassets – Accounting and tax* e acesse o *KPMG Blockchain Services*.

Podcast *Cryptoassets – Accounting and tax*:



<https://home.kpmg/xx/en/home/insights/2019/04/ifrstoday-podcast-cryptoassets-191018.html>

KPMG Blockchain Services:



<https://home.kpmg/xx/en/home/insights/2017/02/digital-ledger-services-at-kpmg-fs.html>

5G transformará definitivamente os negócios

Veículos, drones e até eletrodomésticos: a conectividade onipresente

Conectividade e integração são palavras-chave que definem a comunicação na era digital. Se, nas décadas de 1980 e 1990, houve um grande avanço com a chegada da rede móvel 2G, mais recentemente, com o advento do 3G e 4G é que o mundo passou a poder compartilhar mais ativamente ideias e informações por meio do uso da internet.

Com indivíduos cada vez mais conectados, a era da integração tem evoluído em todas as sociedades, encurtando as distâncias e reformulando nossas percepções de tempo e espaço. Apesar de já serem grandes os passos até aqui em termos de comunicação, um novo cenário de inovação se desenha com a rede 5G.

Antes, passamos de uma simples comunicação por voz e serviços de mensagem de texto e chegamos na conectividade via internet.

Agora, em um novo contexto, a comunicação passa a incluir os objetos e tudo começa a estar cada vez mais integrado: drones, carros, smartphones, eletrodomésticos e afins – todos em uma única rede, o 5G.

Mas há ainda uma ressalva por parte do mercado: seria o 5G uma verdadeira revolução na comunicação humana? A resposta, sem dúvida, é sim. Mas é preciso enxergar o 5G para além do que foi a chegada das redes anteriores. Não é válido tomar como base para esta tecnologia o avanço trazido a partir da chegada do 4G.

É importante ressaltar que o grande passo a ser dado com o surgimento do 5G não está no aumento da velocidade de banda larga, mas na possibilidade de conexão dos mais diversos dispositivos nesta rede e aprofundamento do compartilhamento de ideias e experiências.

A inovação dessa forma de conexão está na capacidade de colocar a comunicação em um patamar muito maior de integração. É um processo de revolução na conectividade humana, aproximando não só pessoas, mas transformando cidades em organismos ainda mais complexos e amplos.

A chegada do 5G abre uma nova porta em que as empresas de telecomunicações poderão, por exemplo, monetizar sobre a intensa relação de emoções e pensamentos

humanos com o uso da tecnologia e inteligência artificial. Carros, por exemplo, poderão ler emoções das pessoas e responder da forma mais adequada possível, o que levará as empresas a terem mais dados disponíveis para explorar, analisar e monetizar.

Para triunfar nesse mercado da tecnologia 5G, é imprescindível investir sabendo que este é um marco significativo da comunicação. Desse modo, é essencial compreender o poder e o potencial desta nova rede na expectativa de impulsionar a humanidade para uma nova jornada de conectividade.

É importante também que as empresas estejam atentas para entender como será essa transição estrutural entre as redes, tomando as medidas necessárias para alcançarem vantagem competitiva. É preciso, ainda, que elas sejam protagonistas nessa transformação para não serem simplesmente engolidas por outros empreendedores do setor.

A humanidade entra em uma nova era da comunicação, sendo essencial estarmos atentos às novas demandas para sobrevivermos neste mercado em constante transformação. Este é o exato momento de enxergarmos um novo cenário e investirmos nessa nova etapa em que, mais do que nunca, tudo estará cada vez mais conectado. ■

*Marcelo Ribeiro é sócio-diretor de Regulação em Telecomunicações da KPMG no Brasil.



Marcelo Ribeiro



O grande passo a ser dado com o surgimento do 5G não está no aumento da velocidade de banda larga, mas na possibilidade de conexão dos mais diversos dispositivos e no compartilhamento mais profundo de ideias e experiências



A era da resiliência

Quinta edição do **Global CEO Outlook**, estudo realizado pela **KPMG International**, e seus respectivos recortes regionais – o **CEO Outlook Brasil 2019** e o **CEO Outlook América do Sul 2019** – indicam que é hora de apostar na inovação e de aprimorar a capacidade de transformar desafios em oportunidades

Charles Kriek

Presidente da KPMG no Brasil

André Coutinho

Sócio-líder de Clientes e Mercados da KPMG no Brasil



sdacore/Shutterstock

O mundo está se transformando rápido demais. As inovações, que já vinham acontecendo em ritmo ineditamente acelerado no século 20, ganharam neste início de milênio uma velocidade quase impossível de acompanhar.

Metamorfoses ocorrem em todos os campos. Se até poucas décadas atrás dependíamos de acervos físicos, hoje os mecanismos de busca trazem em poucos segundos uma ampla gama de informações sobre qualquer tema. No campo das telecomunicações, o ritmo com que se propagam sons, textos e imagens é absolutamente desafiador. Na indústria, ai de quem não investir em pesquisa e desenvolvimento, pois certamente será engolido pela concorrência.

A tecnologia sofisticou-se e impõe transformações a todas as atividades humanas.

É imperativo que a forma de gerir empresas e fazer negócios seja adequada ao momento que vivemos. Se tudo acontece tão rápido, não é possível atuar olhando para trás, ou mesmo para o lado: é preciso enxergar muito além, muito adiante.

Ser inovador, criativo, propositor de disrupções, deixou de ser um diferencial positivo para tornar-se qualidade indispensável, condição mínima para competir e ter chances reais de liderar mercados.

É nesse vórtice de múltiplas alterações que os CEOs precisam orientar equipes, definir estratégias de negócios, compreender os mercados para o melhor posicionamento de suas marcas e tomar decisões de longo prazo.

Temas como mudanças climáticas, inteligência artificial e segurança cibernética estão na ordem do dia e ocupam espaço cada vez maior na agenda dos CEOs globais – que, por sinal, estão otimistas em relação ao futuro.

Desvendar como os CEOs estão lidando com esse tempo de transformações inevitáveis e exigências cada vez mais complexas foi o objetivo central da quinta edição do **Global CEO Outlook**, estudo realizado pela **KPMG International**, e de seus recortes regionais: o **CEO Outlook Brasil 2019** e o **CEO Outlook América do Sul 2019**.

Os três estudos foram realizados entre os meses de janeiro e fevereiro de 2019. Da versão global, participaram 1.300 CEOs de 11 países (Austrália, China, França, Alemanha, Índia, Itália, Japão, Países Baixos, Espanha, Reino Unido e EUA), atuantes em 11 setores da indústria: gestão de ativos, automotivo, bancário, consumo e varejo, energia infraestrutura, seguros, *life sciences*, produção, tecnologia e telecomunicações.

A versão sul-americana baseou-se nas respostas de 285 executivos dos seguintes países: Argentina, Bolívia, Brasil, Chile, Colômbia, Equador, Peru, Uruguai e Venezuela. Finalmente, o estudo nacional contou com as respostas de 50 CEOs brasileiros dos setores bancário, de consumo e varejo, manufaturas, energia, infraestrutura, seguros, telecomunicações, automotivo, tecnologia, *life sciences* e gestão de recursos.

Entender como pensam os executivos das grandes empresas é o objetivo principal de cada



Charles Kriech



André Coutinho

um desses estudos. Afinal, as percepções dos CEOs influenciarão suas decisões e estratégias, e prevê-las é importante para que façamos, nos mais diferentes setores, as nossas próprias projeções.

Chama atenção, por exemplo, que a questão das mudanças climáticas tenha saído da quarta colocação que ocupava na hierarquia de preocupações dos executivos em 2018 e saltado para a primeira posição. Sobressai também a inquietação dos CEOs em relação ao momento tenso vivido por



grandes economias (como China e Estados Unidos, envolvidos em disputas comerciais, e o Reino Unido, que ainda não definiu como se dará seu desligamento da União Europeia).

Apesar de haver um “sinal vermelho” em relação a determinados assuntos, o estudo global sinaliza um alto grau de otimismo por parte dos respondentes. Por exemplo: 94% deles afirmaram acreditar que as empresas que comandam vão crescer continuamente pelos próximos três anos, e 62% demonstraram confiança na recuperação da economia mundial.

Ao nos aprofundarmos um pouco mais nas respostas, percebemos que não se trata propriamente de otimismo, mas de uma nova postura. Os CEOs assumiram que, independentemente das instabilidades econômicas, dos riscos, das ameaças e dos desafios trazidos pela inovação tecnológica, caberá a eles lidar com as demandas.

É interessante notar que essa postura não está presente apenas nos países contemplados pelo estudo global. No recorte dedicado à América do Sul, 89% dos entrevistados revelaram grau semelhante de otimismo.

E no Brasil?

É fato que o País tem atravessado momentos complicados nos últimos anos. Mesmo assim, 94% dos CEOs que participaram da pesquisa acreditam que seus negócios tenderão a crescer até 2021.

A maior parte deles mostrou uma visão positiva em relação a 2019, que seria um ano propício a transformações profundas na economia.

Sabe-se que a recuperação econômica nacional depende, em grande parte, da realização de reformas estruturais que permitam



reduzir gastos e sanear contas públicas.

De qualquer forma, é interessante que, da Austrália à Argentina, da China ao Brasil, prevaleça um sentimento de confiança.

É realmente o único aspecto compartilhado por todos. Os CEOs estão mundialmente atentos à relevância da valorização do capital humano, do investimento em capacitação e do alinhamento em torno de uma agenda que une responsabilidade socioambiental, adequação às novas tecnologias e customer centricity.

Em resumo: no mundo todo, os CEOs assimilaram a importância de acompanhar os novos tempos adequando-se a eles, e não tentando resistir às mudanças.

Alinhamentos e diferenças

Quando o assunto é economia global, 74% dos brasileiros manifestam otimismo e 20% mantêm-se neutros, contra, respectivamente, 63% e 32% dos respondentes do estudo global. Entre os executivos sul-americanos, o otimismo esteve presente em 65% das respostas.

Em relação ao futuro dos setores em que atuam, os grupos têm posições parecidas. No Brasil, 82% são confiantes – apenas 2% a mais do que os otimistas do estudo global. Os neutros, por sua vez, correspondem a 20% dos participantes da pesquisa global e a 16% dos brasileiros.

Em relação à mão de obra, 74% dos participantes brasileiros acreditam que suas equipes tenderão a crescer menos de 5%; no restante do globo, essa visão é encampada por 57% dos CEOs. Além disso, para 64% dos brasileiros, a receita de suas

empresas deverá oscilar entre 0,1% e 1,99% pelos próximos três anos; entre CEOs do estudo global, essa visão é compartilhada por 53% dos respondentes.

Brasileiros e respondentes globais estão bem alinhados nos percentuais previstos de expansão internacional: 62% dos brasileiros e 63% dos participantes do estudo global pretendem realizá-la nos próximos três anos.

Conclusão: resiliência é a chave

Não temos a pretensão de resumir, neste artigo, a ampla gama de percepções e dados presentes no estudo Global CEO Outlook e em seus respectivos recortes. Apenas ressaltamos que o ponto em comum entre os CEOs é a resiliência.

E o que significa resiliência?

A palavra refere-se à capacidade de se recobrar facilmente de um contratempo e de se adaptar às adversidades e às mudanças, traduz a essência do comportamento dos CEOs ouvidos nos estudos global, sul-americano e brasileiro.

Diante do futuro incerto, eles decidiram buscar o crescimento e responder com rapidez e eficiência aos desafios. E não só: os executivos afirmaram que estão atuando para que os demais líderes das suas companhias sejam também agentes resilientes. Na opinião de 84% dos respondentes da pesquisa global, 80% dos brasileiros e 72% dos sul-americanos, a resiliência é a melhor resposta às adaptações que o mundo corporativo exige.

Entre as questões mais presentes na agenda dos entrevistados que estão empenhados na busca por maior resiliência, sobressaíram questões como segurança cibernética, alianças estratégicas, e aplicação de capital em novas tecnologias e em mão de obra qualificada.

Mas o que define uma empresa resiliente?

A resiliência corporativa manifesta-se de muitas formas. Ela está presente, por exemplo, na organização que consegue converter obstáculos em oportunidades, ou que dispõe de lideranças e times empenhados na busca por inovação. Não por acaso, o título escolhido para o estudo global deste ano foi “Ágil ou Irrelevante” – ou seja, quem não tiver rapidez para agir, adaptar-se, fazer e acontecer, perderá importância.

Esta é a chave. Simples assim. ■



Um retrato inédito do setor automotivo brasileiro

Estudo analisou perfis e expectativas de *players* do setor e de consumidores de todas as regiões do País

Ricardo Bacellar,
Head of Automotive da KPMG no Brasil
Marcio Stéfani,
Publisher da AUTODATA

O consumidor brasileiro pretende adquirir um veículo novo, de preferência zero quilômetro, nos próximos dois anos. Provavelmente, ele pesquisará as opções disponíveis na Internet antes de fechar negócio em uma concessionária. E mais: ele gostaria de ter opções de carro elétrico para comprar.

Já os executivos do setor automobilístico apostam que o motor a combustão continuará liderando produção e vendas pelos próximos cinco anos. Mas eles acompanham, atentos, as tendências de mercado e o advento de novas tecnologias.

Em comum, tanto os empresários quanto os consumidores gostariam de ver a carga tributária diminuir.

Estas e outras constatações estão presentes no *Global Automotive Executive Survey 2019 – Brazilian Chapter*, pesquisa inédita sobre a indústria e o mercado automotivos no Brasil. Realizado conjuntamente pela KPMG no Brasil e AUTODATA, o estudo nasce com a proposta de ser o recorte brasileiro do *Global Automotive Executive Survey (GAES)*, que em 2019 completa 20 anos de existência.



O levantamento foi conduzido durante os meses de fevereiro e março de 2019 e permitiu mapear posicionamentos e expectativas de 256 executivos de diferentes elos da cadeia automotiva e de 1.004 consumidores residentes em diferentes regiões do Brasil.

Dentre os executivos, mais da metade dos entrevistados ocupa cargos de alta gestão — Conselho de Administração, Presidência, Vice-Presidência e Diretoria, o que confere uma dimensão estratégica aos resultados apurados – e atuam em companhias com receita anual superior a R\$ 1 bilhão. Quanto ao segmento das empresas, sobressaiu a participação das montadoras, seguidas pelos sistemistas, concessionárias e fornecedoras *tiers 2, 3 e 4*.

Os consumidores que responderam à pesquisa localizam-se majoritariamente (71%) na região Sudeste. Residem em cidades com mais de 5 milhões de habitantes e possuem carro (58%) ou usam transporte público (28%). Em relação à faixa etária, mais de 60% dos respondentes têm entre 25 e 40 anos de idade. Este foi o primeiro estudo do gênero que ouviu também

os consumidores, e não somente os players do setor.

Aspectos estratégicos

Este capítulo brasileiro do GAES 2019 analisa as respostas dos executivos em relação ao que optar no âmbito da “agenda de hoje” e da “agenda de amanhã”.

A “agenda de hoje” inclui as tecnologias de transformação, o aperfeiçoamento da eficiência energética de motores a combustão, a adoção de tecnologias de redução de custos, dentre outros fatores. À “agenda do amanhã” pertencem os veículos elétricos, as tecnologias nas redes de concessionárias, as parcerias com *startups*, dentre outras pautas.

Os executivos mostraram-se dispostos a priorizar as tecnologias de transformação (indústria 4.0), de gestão e integração de fornecedores e de redução de custos, com ênfase na adoção crescente da automação de processos. Também salientaram a adequação ao Rota 2030 – programa do Governo Federal que substituiu o Inovar-Auto, e estabelece requisitos obrigatórios para redução de emissões e também incentivos para pesquisa e desenvolvimento, dentre outros.



Ricardo Bacellar



Marcio Stéfani

Modelo de negócios

Seja no Brasil ou globalmente, a aposta é que o atual modelo de negócios da indústria automotiva mudará radicalmente nos próximos dez anos. Para 65% dos executivos que responderam ao levantamento, o atual método de avaliação de desempenho de mercado, que se baseia apenas no número de unidades produzidas e vendidas, deverá ser revisto nos próximos anos.

O mais provável é que essa mensuração passe a englobar novos indicadores, referentes a serviços que serão ofertados pelas montadoras – isso porque aproximadamente 73% dos respondentes concordam que as montadoras passarão a gerar mais receita a partir da prestação de serviços do que da venda de veículos no Brasil nos próximos dez anos.

Ambiente de negócios

A elevada carga tributária sempre foi apontada pelo setor automotivo brasileiro como um entrave à competitividade, principalmente pelo seu impacto no preço final do produto. No estudo, quase metade dos executivos entrevistados apontou a reforma tributária como “imprescindível” para incrementar os resultados do setor.

Entre os consumidores, a reforma tributária foi escolhida como o segundo fator mais importante para melhorar seu poder de compra, superada apenas pela geração de empregos.

Infraestrutura

Quase 90% dos executivos concordaram que o País precisa investir em alternativas ao modelo logístico atual, predominantemente rodoviário, para alavancar seu crescimento. Para mais de 60% deles, o modal ferroviário deve ser priorizado.

Cinquenta e cinco por cento dos entrevistados concordaram plenamente, e quase 40% concordaram parcialmente, que as parcerias público-privadas (PPPs) são a melhor alternativa para financiar obras em rodovias, portos, aeroportos e outros modais.

Outro tema bastante discutido no setor automotivo – o custo da mão de obra – foi abordado com certo otimismo pelos executivos: mais de 86% acreditam que as ações do governo no sentido de desonerar as folhas de pagamento, flexibilizar das regras trabalhistas e alterar o sistema de contribuição para o Sistema S atingirão os objetivos pretendidos, ainda que apenas parcialmente.

Veículos elétricos

Os veículos elétricos mereceram um capítulo à parte no estudo, que trouxe um dado surpreendente: mais de 90% dos consumidores entrevistados afirmaram que gostariam de ter veículos elétricos à disposição para compra no Brasil.

Globalmente, os veículos elétricos têm sido incentivados e impulsionados por medidas governamentais e políticas industriais, que se alinham à crescente onda de conscientização ambiental da sociedade. Esse movimento é tão forte que, na edição mais recente da versão global da GAES, os executivos entrevistados projetaram que os carros elétricos representarão cerca de 70% de toda a frota global em 2040.

Mas os executivos estão reticentes em relação à viabilidade de produção e oferta desses produtos no mercado local, pelo menos no curto prazo.

Experiência de compra

Em sua versão global, a *GAES 2019* indica que uma profunda transformação está em curso no segmento de varejo. Quase metade dos executivos que responderam à pesquisa mundial acredita que, até 2025, haverá uma redução de 30% a 50% na quantidade de lojas físicas.

Os executivos brasileiros, por sua vez, também preveem redução, mas em patamares mais modestos – algo em torno de 20% a 30%, na opinião de metade dos quadros de concessionárias entrevistados.

Hoje, quase 100% das montadoras e mais de 70% das concessionárias concordam que é necessário rever o papel das redes de distribuição.

Com isso, o atendimento on-line tende a ganhar relevância. Hoje, o consumidor prefere fechar negócio em uma loja física, mas quase



sempre chega até ela com sua decisão de compra já definida – porque pesquisou tudo na Internet.

Essa combinação de preferências — pesquisa pela Internet e concretização do negócio em loja física — abre espaço para a busca de outras soluções, como a instalação, seja pelas concessionárias, seja pelas próprias montadoras, de pontos de venda mais tecnológicos, de preferência em locais de fácil acesso e intensa circulação de pessoas, como shopping centers e saguões de aeroportos.

Preferências dos clientes

Não é de hoje que a indústria automotiva ensaia um reposicionamento. O maior desafio tem consistido em migrar do tradicional modelo *product centric*, onde ela e seus produtos eram protagonistas, para um modelo *customer centric*, no qual os consumidores, cada vez mais empoderados e esclarecidos, assumem o papel de indutores/coautores dos movimentos do mercado.

Essa mudança de foco exige um conhecimento muito mais amplo e profundo a respeito do que o consumidor almeja. A pesquisa apontou, conforme mencionado no início deste artigo, que metade dos consumidores deseja adquirir um veículo zero quilômetro na sua próxima compra, sendo essa intenção ainda mais nítida entre aqueles com mais de 51 anos de idade. E a maior parte dos respondentes quer fazer essa compra em um prazo de até dois anos.

Além disso, o modo de fechar negócio também começa a mudar. É verdade que a maioria dos entrevistados revelou que optaria por fechar o negócio em uma loja física. Mas não se pode esquecer que

5,62% do total dos compradores escolheriam fechar negócio pela Internet e 16,06% poderiam preferir um canal independente.

Ou seja, se a indústria pretende potencializar o e-commerce como canal de vendas significativo na estratégia de seus negócios, há muito trabalho a ser feito.

Também é fundamental que o setor compreenda quais as prioridades do consumidor no momento de compra: a pesquisa revelou que são o custo total de propriedade (soma do preço do carro com demais despesas referentes a IPVA, seguro, manutenção etc.), o motor a propulsão (combustão/flex/elétrico) e, em terceiro lugar, para quase 10% dos respondentes, a possibilidade de comprar pela Internet.

Entre os executivos, foram apontados, como prioridades, o motor a propulsão e as condições comerciais. Em terceiro lugar, eles mencionaram a conectividade, elemento lembrado por menos de 4% dos consumidores – percentual médio considerando todas as faixas etárias. Isolando-se a faixa de 18 a 24 anos, a média de relevância da conectividade salta para 9,84%.

Veículos por assinatura?

Será verdade que as gerações mais novas preocupam-se com mobilidade, mas não fazem questão de adquirir um veículo?

Aparentemente sim. Praticamente metade dos respondentes recebeu bem a ideia de “assinar” o uso de um veículo por prazos preestabelecidos, pagando pelo tempo de uso, em vez de “adquirir” o carro. Outros 40% disseram que “se imaginam” aderindo a esse tipo de oferta.

Essa receptividade parece merecer uma atenção especial do setor



automotivo. Pode ser que aqui esteja a chance de desbravar pioneiramente um novo nicho, de se reinventar e ganhar força no mercado, antes que algum concorrente o faça.

Já a contratação de funções acessórias, tais como GPS e potência adicional, agradou a 40% dos consumidores respondentes, mas foi rechaçada por cerca de 35%.

Receptividade à inovação

O perfil do consumidor brasileiro é reconhecidamente *early adopter* quando o assunto é adoção de tecnologias inovadoras.

A pesquisa decidiu, então, testar algumas hipóteses relacionadas à inovação e ao comportamento e, assim, avaliar se a indústria e seus consumidores estão alinhados.

Em um cenário envolvendo a alternativa de uso do smartphone ou kit multimídia para ter acesso a uma mesma informação (endereço, programação do cinema etc.), ambos acionados via comando de voz, a maioria dos executivos entendeu que o smartphone seria o dispositivo mais adequado a essa busca, enquanto 60% dos consumidores afirmaram preferir o kit multimídia. Quando o cenário hipotético passou a ser o de uma operação de compra, tanto executivos quanto consumidores optaram pelo smartphone.



E se fosse possível alugar um veículo diretamente das montadoras?

A ideia foi bem recebida por 29% dos consumidores, mas a maior parte deles (37%) preferiu utilizar os serviços de uma empresa de tecnologia – por exemplo, um aplicativo de locação de veículos que viesse a ser criado. Os 34% restantes ficariam com os serviços de uma locadora de veículos já estabelecida.

De qualquer modo, essa receptividade demonstrada por quase 1/3 dos consumidores à hipótese de alugar um carro diretamente com a montadora deve ser analisada pelos executivos do setor automotivo – que, por sinal, mostraram-se bem afinados com o pensamento dos consumidores em relação a este tópico.

Alinhamento semelhante foi observado nos questionamentos sobre serviços de mobilidade: tanto os executivos quanto os consumidores demonstraram, majoritariamente, preferência pelas soluções ofertadas pelas empresas de tecnologia.

O brasileiro trocaria a posse de um carro pelo serviço de mobilidade?

Há um certo consenso mundial de que a tendência será, cada vez mais, o público optar por serviços de

mobilidade e abrir mão da posse do veículo.

Para mais de 36% dos executivos que participaram da pesquisa, este é um processo ainda embrionário, mas que tem potencial para crescer ao longo dos próximos anos. Outros 34% acreditam que isso dependeria do leque de opções em mobilidade que estaria disponível ao potencial cliente. Quanto menor esse oferta, menor a chance de o brasileiro abrir mão do veículo próprio.

Também em relação a esse tópico, as respostas dos executivos estiveram bem equiparadas aos anseios do consumidor.

O valor das informações

Em diferentes segmentos do mercado, prevalece hoje o consenso de que o cliente deve ser considerado o elemento central da estratégia de negócios. As metodologias de customer experience baseiam-se justamente nessa premissa, e procuram traduzir, para as organizações, quais são os anseios, os comportamentos e as expectativas dos consumidores.

Os executivos que participaram do capítulo brasileiro da *GAES 2019* sinalizaram, durante a pesquisa, que suas organizações estão em nível básico na implementação dessas diretrizes.

Um dos desafios que acompanham a adoção de qualquer estratégia customer centric é a dificuldade em acessar informações relativas aos clientes. Por isso, executivos e consumidores foram convidados a responder se, dada a realidade cultural brasileira, eles estariam dispostos a permitir o acesso aos seus dados de forma gratuita.

Metade dos consumidores respondeu que sim, estaria disposta

a disponibilizar seus dados para as empresas. Essa receptividade foi ainda maior, chegando a quase 80% na somatória entre concordância plena e parcial, se a concessão de dados fosse acompanhada de alguma contrapartida – por exemplo, o oferecimento de recepção customizada nas concessionárias.

Mediante um retorno mais tangível, com a obtenção de desconto na compra do veículo, de um acessório ou um serviço, quase 70% dos consumidores mostraram-se dispostos a ceder o acesso a seus dados.

Mas a permissão de acesso não se confunde com a guarda dos dados: quase 70% dos consumidores que participaram da pesquisa disseram acreditar que seus dados devem permanecer com eles mesmos, opinião compartilhada por 44% dos executivos entrevistados. Para 30% destes, os dados de clientes poderiam ser guardados pelas montadoras, hipótese aceita por apenas 4% dos consumidores.

Com relação aos dados do veículo, que também podem gerar informações valiosas, os consumidores mostraram-se mais flexíveis: 47% acreditam que os dados devam ficar apenas com o proprietário do veículo, mas 22% admitem que estes poderiam ser guardados pelas montadoras.

Ouvir o consumidor

Se há um ponto para o qual a pesquisa chamou bastante a atenção, certamente este diz respeito a quanto o consumidor se sente “ouvido e compreendido” pela indústria.

Apenas 10% dos respondentes disseram se sentir totalmente compreendidos pelas montadoras, contra 30% que disseram encontrar

“alguma compreensão” e alarmantes 60% que classificaram o nível de compreensão como “limitado” ou “nenhum”.

As concessionárias não obtiveram cenário melhor: menos de 7% dos consumidores optaram pela resposta “compreensão total”; e 24%, por “alguma compreensão”.

Ou seja, há muita “lição de casa” a ser feita por montadoras e concessionárias, especialmente porque 47% dos potenciais clientes das primeiras e 38% dos possíveis contratantes das segundas desejam encontrar “compreensão total”.

Essa desconexão entre as organizações e os consumidores exige ajuste urgente de rumos.

Conclusões

Por um lado, a indústria automobilística brasileira lida com questões típicas do século 21, como o desafio de identificar a dimensão real da demanda por

veículos elétricos, e de corresponder às expectativas dos clientes pelas novidades em tecnologia e conectividade. Por outro, ela enfrenta velhos problemas. Dentre eles, o alto custo da mão de obra, a infraestrutura deficiente do País e a elevada carga tributária.

Há ainda uma forte necessidade de se reinventar e de desbravar novos nichos. A locação de veículos efetuada diretamente pelas montadoras e a oferta de assinaturas para serviços específicos são exemplos de negócios que as montadoras podem pensar em desenvolver. Modelos de atendimento também terão de ser reavaliados pelos diferentes elos dessa cadeia: será que as concessionárias caminharão para estruturas físicas cada vez mais enxutas, ao mesmo tempo que impulsionarão o e-commerce?

O primeiro recorte brasileiro da GAES 2019 não teve a pretensão de trazer todas as respostas mas sim, trocando “achismos” por números concretos, auxiliar a indústria a identificar os melhores caminhos rumo a construção do futuro ecossistema de mobilidade. Também permitiu constatar que o setor está alinhado às tendências mundiais, embora precise aprimorar aspectos de *customer experience* e dispor-se a “ouvir e compreender” melhor seu público consumidor.

Esperamos que as entidades envolvidas aproveitem ao máximo esses insights. De nossa parte, podemos atestar o compromisso com um esforço contínuo de aperfeiçoamento, abrangência, solidez e representatividade deste estudo, ou seja, que ele permaneça tão forte e relevante quanto o segmento que se propôs a retratar. ■

Acesse o site www.kpmg.com.br/automotivo e baixe a pesquisa completa em formato PDF





A indústria financeira não será a mesma após as *fintechs*

Mercado nacional vive momento propício ao florescimento das instituições financeiras virtuais

Ricardo Anhesini*

O Brasil vive o melhor momento para o desenvolvimento de *fintechs* de toda a sua história. Antes de mais nada, porque o nosso mercado é desproporcionalmente grande se comparado com a realidade de outros países. Além disso, atualmente convergem os seguintes elementos que estimulam esse ecossistema: tecnologia avançada, regulação adequada e consumidores empenhados em valorizar soluções inovadoras e disruptivas.



Ricardo Anhesini



Com mais de 209 milhões de habitantes, o Brasil tem cerca de 450 *startups* focadas em soluções financeiras, de acordo o Radar Fintech Lab. Em 2017, o Finnovation revelou crescimento de 40% no número total de startups. A Conexão Fintech identificou, também em 2017, que os investimentos nessas empresas ultrapassaram os R\$ 450 milhões.

E não para por aí. As perspectivas positivas também estão no fato de o modelo de negócios das fintechs serem incorporados por organizações de grande porte que atuam. Os bancos, por exemplo, estão investindo pesadamente na digitalização de serviços e parcerias com fintechs são executadas para as instituições financeiras se tornarem mais competitivas.

O fato do governo brasileiro ter autorizado a participação de até 100% de capital estrangeiro nas fintechs de crédito somada com a permissão do

Banco Central para uma determinada fintech realizar empréstimos sem intermédio de um banco, atuando como Sociedade de Crédito Direto (SCD), indicam tendência de liberalização do sistema financeiro brasileiro. Esse movimento, inclusive, deve impactar a economia nacional já que haverá mais oferta de crédito no mercado.

O cenário positivo foi confirmado pela pesquisa “Fintech 100”, da KPMG, que concluiu que o Brasil possui 3 das 100 fintechs mais inovadoras do mundo, com destaque para a emergência de neobanks e o crescimento acelerado de serviços bancários digitais globais. No mundo, empresas de pagamentos já dominam esse cenário, com 35 ao todo, seguidas de 23 que atuam com financiamento, 15 na gestão de patrimônio e 12 com seguros. Outro destaque é que quase metade das empresas (41) foram constituídas e continuam a operar em mercados emergentes.

Com o iminente destaque global das empresas de tecnologia que estão transformando o setor bancário e de crédito, também não devem faltar estímulos para startups que já operam no Brasil e estão interessadas em uma cenário em que mais da metade da população ainda não tem acesso aos serviços bancários.

Além disso, o setor de serviços financeiros está se transformando com novos produtos, canais e modelos de negócios inovadores, influenciado por diversos elementos, como expectativas dos clientes, digitalização das empresas e redução de custos.

Ainda que o mercado seja altamente competitivo, a busca por usabilidade e a diminuição de atritos na cadeia, tão importantes para a experiência do consumidor, estarão cada vez mais aliadas às novas tecnologias, como Inteligência Artificial, Big Data e blockchain. Assim, com soluções seguras e inclusivas, haverá um estímulo importante para o desenvolvimento de novos modelos de negócios e atração de investidores internacionais.

O crescimento expressivo de fintechs no mercado brasileiro e as perspectivas positivas embasadas nos números apresentados tornarão as empresas brasileiras mais disruptivas. Todo o mercado será beneficiado, desde que, obviamente, as empresas sejam capazes de liderar essa transformação, integrando esforços e sendo estratégicas nessa jornada digital. ■

*Ricardo Anhesini é sócio-líder de Serviços Financeiros da KPMG no Brasil.



A KPMG está no Spotify

De maneira leve e acessível, nossas publicações promovem conteúdos criteriosos e extremamente relevantes para o mercado.

Acesse, siga e compartilhe.



Ser inovador
transforma negócios.

#KPMGTransforma



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.