KPMG

KPMG Business Magazine

Edição 48 - 2020

A hora da retomada

A indústria nacional está preparada para os desafios do mundo pós-pandemia?

SANEAMENTO BÁSICO
Um direito a ser universalizado

HEALTHCARE
Resiliência: ela é suficiente para superar a crise?

TECNOLOGIA
Soluções ERP Cloud: o mundo agora é BackOffice 4.0

Ser inovador transforma negócios

kpmg.com.br

KPMG

Somos assim todos os dias

Inovadores, especialistas, digitais, presentes, empreendedores, resilientes, diligentes, extraordinários, criativos, inclusivos e globais.

Somos a KPMG.

Ser inovador transforma negócios.

#KPMGTransforma

Baixe o APP KPMG Brasil

kpmg.com.br

/kpmgbrasil

© 2020 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. Impresso no Brasil.

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

Quem imaginaria que 2020 seria um ano tão incomum?

Em 2019, tínhamos a certeza de que o Brasil começaria a recuperar o espaço merecido no panorama global, como um mercado emergente empenhado em sanear as contas públicas e seguro para os investidores internacionais. No entanto, um inimigo invisível a olho nu – o Sars-CoV-2, mais conhecido como "o novo coronavírus"– mudou radicalmente não apenas os nossos rumos, mas o destino de todo o planeta.

No momento em que escrevo este editorial, a pandemia de Covid-19 já ceifou mais de 730 mil vidas ao redor do mundo e infectou quase 20 milhões de pessoas. Boa parte dessas vítimas são brasileiras: os números deste exato momento dão conta de que temos mais de três milhões de infectados e que as mortes passam dos 100 mil.

Provavelmente, os números serão maiores quando a revista for efetivamente veiculada.

Como seguir adiante com tanta dor à nossa volta?

A resposta está na resiliência, indicam os sócios Leonardo Giusti e Daniel Greca em artigo publicado nesta edição. Contudo, eles mostram que outros fatores também são fundamentais para o enfrentamento da crise. Vale a pena conferir o texto na íntegra.

Além disso, temos compromissos com o presente e com o futuro. Pessoas dependem de nós para terem emprego, para serem efetivamente contempladas pela inclusão – como demonstram Patricia Molino e Flavia Barbosa em artigo sobre pessoas com deficiência.

É por isso que o tom desta edição é de otimismo. Em vez de olharmos para as estatísticas dolorosas, optamos por discutir como fazer um novo amanhã. Os artigos discorrem sobre infraestrutura, sustentabilidade, universalização do saneamento básico; também discutem perspectivas e mostram como as novas tecnologias são e continuarão sendo elementos-chave para debelarmos a crise e viabilizarmos os novos modelos de negócios e atuação profissional.

O presente pode nos impor o luto, mas o futuro exige trabalho e perseverança.

Boa leitura!

Charles Krieck
Presidente da KPMG no Brasil e na América do Sul

Sumário

12

Foto da capa: KPMG

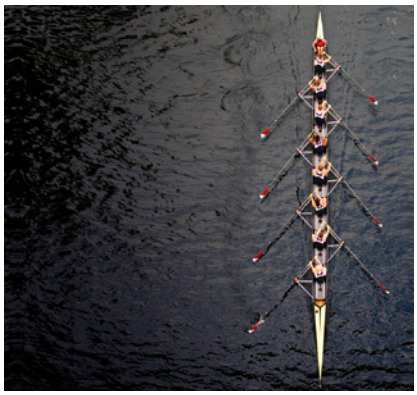
CAPA

ECONOMIA GLOBAL E BRASILEIRA:
a indústria nacional está preparada para a retomada pós-Covid-19? Confira o artigo de Emerson Melo

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)
Textos e edição:
Silvia Lakatos
Projeto gráfico e diagramação:
Regina Gotlieb Beer

8



16

18

32

6 Radar

Notas sobre pesquisas, negócios e atividades recentes da KPMG

8 Healthcare

Apenas resiliência não é suficiente. Um artigo de Leonardo Giusti e Daniel Greca sobre os legados da pandemia

10 Infraestrutura

A crescente intersetorialidade da infraestrutura

16 Responsabilidade social

Como criar um ambiente de trabalho que promova a inclusão de pessoas com deficiência

18 Saneamento básico

Como a iniciativa privada pode contribuir para que as metas de universalização sejam de fato atingidas

26 Instituições financeiras

Pesquisa da KPMG comenta as tendências da auditoria interna frente às novas tecnologias

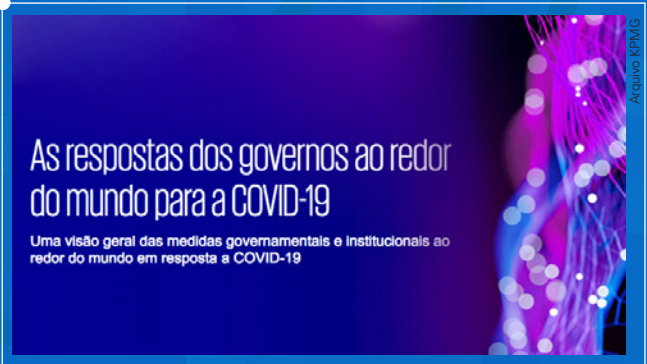
30 Tecnologia

Soluções ERP Cloud: o mundo agora é BackOffice 4.0

32 Mercado latino-americano

Uma análise sobre o novo perfil do investidor em infraestrutura na América Latina

Radar KPMG



Arquivo KPMG

As respostas do mundo à Covid-19

Em seu website, a KPMG disponibiliza um boletim com todas as medidas governamentais e institucionais implementadas em 170 países – dentre eles, o Brasil – para o enfrentamento da pandemia de Covid-19. As informações são divididas por nação e temas. O objetivo é manter a sociedade e o mercado por dentro de assuntos como economia, tributos e emprego, dentre outros.

http://twixar.me/2gLm

Arquivo KPMG

Global Automotive Executive Survey

Realizado anualmente, o ***Global Automotive Executive Survey (GAES)*** retrata as tendências do setor automotivo ao redor do mundo. Sua elaboração envolve entrevistas com executivos e tomadores de decisão de empresas pertencentes aos diversos elos da cadeia automobilística e traz insights relativos a modelos de negócios, novos produtos e serviços e outros temas fundamentais para o setor.

http://twixar.me/fwLm

Arquivo KPMG

Experiências positivas *versus* pandemia

É certo que a Covid-19 produziu transformações profundas e interferiu em vários aspectos da nossa vida. Partindo dessa premissa, a KPMG produziu um estudo que avalia a experiência e o comportamento do consumidor antes, durante e depois da pandemia, analisando os impactos trazidos pelas mudanças na dinâmica da sociedade e nos hábitos de consumo.

http://twixar.me/rgLm

Divulgação

Achieving sustainable infrastructure

Mais do que nunca, ações de resposta à crise climática despertam enorme atenção. Nesse estudo da KPMG, são discutidos os pilares de uma economia mais resiliente e sustentável, com destaque para quatro elementos essenciais ao setor de infraestrutura. São eles: o enfrentamento das mudanças climáticas e a descarbonização; a Metodologia *True Value*; o *ESG Advisory*; e as finanças sustentáveis.

http://twixar.me/nwLm

Arquivo KPMG

Impactos da Covid-19 no setor de Saúde

Quais são os possíveis desdobramentos da pandemia para o sistema de saúde brasileiro? Para facilitar o acesso às respostas a esta questão, a KPMG oferece, em um mesmo ambiente virtual, diversas pesquisas e artigos. As mudanças necessárias ao sistema de saúde são alguns dos temas em debate.

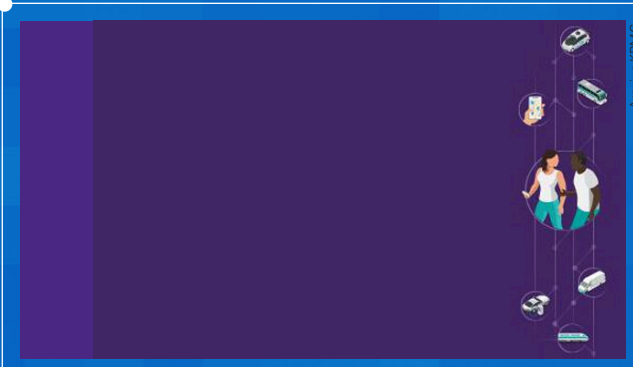
http://twixar.me/dwLm

Arquivo KPMG

The future of defense

Feito com 122 especialistas, o estudo aponta recursos tecnológicos que devem tornar o setor de defesa mais conectado, automatizado e inteligente. As perspectivas futuras também estão em pauta, considerando inovações como Inteligência Artificial (IA), Internet das Coisas (IoT), *Edge Computing* e o 5G, uma tecnologia com grande potencial.

http://twixar.me/ZwLm



Arquivo KPMG

Mobilidade e disrupção

O relatório denominado **Mobilidade 2030: tecnologias disruptivas e um novo conceito em transporte** oferece uma análise detalhada a respeito das principais tendências e perspectivas mundiais da mobilidade. A eletrificação de veículos e dos conjuntos alternativos de motor e transmissão; os veículos conectados e autônomos (CAVs); e a mobilidade do serviço (MaaS ou Mobility-as-a-Service) são alguns dos assuntos abordados.

http://twixar.me/FwLm

Arquivo KPMG

Global Retail Trends 2020

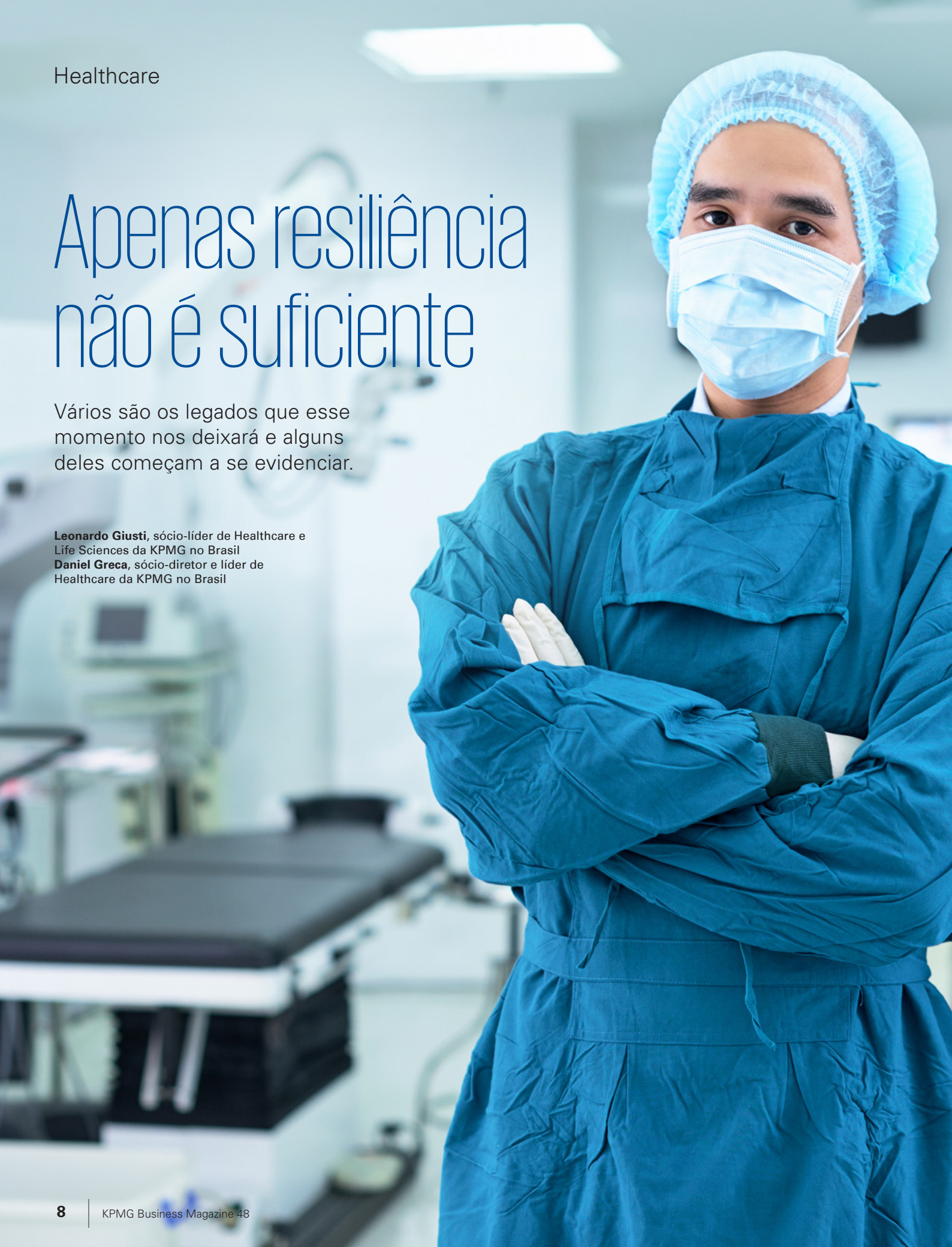
Como o nome indica, este estudo analisa as tendências globais do varejo para o ano de 2020. Dentre suas conclusões, o relatório considera que a pandemia acelerou quatro tendências fundamentais que já estavam influenciando o setor. São elas: a evolução do modelo de negócios; o valor do propósito; o foco implacável na redução de custos; e o aumento do poder do consumidor.

http://twixar.me/vwLm

Apenas resiliência não é suficiente

Vários são os legados que esse momento nos deixará e alguns deles começam a se evidenciar.

Leonardo Giusti, sócio-líder de Healthcare e Life Sciences da KPMG no Brasil
Daniel Greca, sócio-diretor e líder de Healthcare da KPMG no Brasil



Todo o atual cenário decorrente da pandemia do novo coronavírus nos oferece uma oportunidade ímpar de redesenharmos o futuro do setor de Saúde. Se sairmos dessa crise simplesmente mais resilientes, estaremos assumindo a nossa incapacidade de mudar, aprender e de colocar em prática o que este segmento discute há anos. Então, temos aqui a obrigação de sairmos melhores.

Vários são os legados que esse momento nos deixará e alguns deles começam a se evidenciar. Sim, existe um caminho do meio, não polarizado, quando se fala de saúde pública e/ou privada, onde se pensa em uma regulação do paciente, utilizando o melhor de cada um dos sistemas e fazendo com que, na prática, tenhamos algo mais próximo de um sistema único.

Para isso, é necessário o desenvolvimento de uma central inteligente de regulação e acesso, suportada por dados confiáveis e íntegros, conectando os sistemas público e privado, oferecendo serviços que reflitam as necessidades e características dos usuários, assim como peculiaridades das regiões geográficas e, além disso, é preciso cobrir todos os níveis de atenção dentro de uma rede integrada e qualificada.

Outro ponto essencial concerne à inovação. Se o setor de Saúde precisava de um empurrão para acelerar sua modernização, certamente ele veio. A necessidade de rever modelos operacionais e de transformar negócios será ainda mais urgente em um momento em que o Darwinismo será ainda mais forte. Aqui temos a oportunidade de rever, mudar e colocar em prática conceitos de geração de valor e cuidado centrado no paciente.

Nesse sentido, a valorização da saúde deve ganhar força junto com o reconhecimento de que ela deve ser vista como um investimento e não uma despesa - tanto para governantes como para cidadãos.

Um dos ensinamentos que mais nos desperta alegria nesse momento repleto de desafios e que pode mudar a saúde no médio e longo prazos é sobre a educação sanitária. Se o HIV nos ensinou de forma muito dura a importância da educação sexual, ficando como um marco para várias gerações na década de 90, o mesmo acontecerá com a Covid-19 no sentido da educação sanitária.

É importante observar se o cidadão se conscientizará sobre o seu papel social e, em especial, acerca de sua responsabilidade para com o sistema de saúde, uma vez que suas ações impactam de forma significativa na sustentabilidade de toda a infraestrutura. O protagonismo de cada cidadão na gestão de seus próprio bem-estar é um ponto relevante para o equilíbrio do sistema de saúde.

Temos aqui mais um exemplo de que educação e saúde caminham lado a lado e ambas possuem uma capacidade transformadora de gerar riquezas, assim como impulsionar a produtividade. ■

Leonardo Giusti

Daniel Greca

A inovação e a crescente intersetorialidade da infraestrutura

Franceli Jodas, sócia-líder de Power & Utilities da KPMG no Brasil
Rita Knop, sócia-diretora de Risk Consulting da KPMG no Brasil

A transformação digital vem criando novos modelos de negócio. Na era das *startups*, da inovação e do crescimento exponencial, até as empresas de capital intensivo, como é o caso das que oferecem serviços de utilidade pública, vêm sofrendo pressões para atender os clientes de forma mais ágil. Em busca de altos índices de qualidade, ampla oferta de serviços, forte pressão social, novos marcos regulatórios, elas buscam o conceito de compartilhamento de ativos como forma de ampliação do escopo de trabalho, sem necessariamente aumentar os bens que possuem.

Franceli Jodas

Rita Knop

Um exemplo claro é o que acontece nos setores de energia e telecomunicações que vêm buscando de forma intensa o endereçamento dos desafios através do compartilhamento da infraestrutura de postes, comum entre as duas indústrias. Esse é um tema que vem sendo debatido em todos os níveis da sociedade, incluindo, o Ministério Público, Procon e órgãos responsáveis por licenças ambientais (federal, estadual e municipal), a sociedade civil e, é claro, as agências reguladoras (Agência Nacional de Energia Elétrica - Aneel e Agência Nacional de Telecomunicações - Anatel) que realizaram audiências públicas para a revisão dos regulamentos envolvendo o compartilhamento dos postes.

Esse problema ganhou evidência a partir do crescimento substancial do setor de telecomunicações que disponibiliza, aproximadamente, 40 milhões de acessos à telefonia fixa, 31 milhões de banda larga fixa, 18 milhões de acessos à TV, 5 mil operadoras de SCM (Serviço de Comunicação Multimídia). A consequência disso foi a ocupação desordenada da infraestrutura do setor elétrico, nesse caso, os postes que têm hoje em média 19% de sobrecarga, com ligações, na maioria das vezes, irregulares e clandestinas. Segundo dados das agências, existem cerca de 45 milhões de postes no Brasil. Destes, aproximadamente 24% apresentam problemas de mau uso. De acordo com a Anatel, o custo para resolver esse problema gira em torno de R$ 20 bilhões, o que é mais do que o setor de telecomunicações investe em um ano em serviços e novas tecnologias. Além disso, os impactos negativos para a sociedade são inúmeros, como riscos de acidentes por rompimento de cabos, acidente de trabalho durante manutenção elétrica e o impacto visual nas cidades.

Considerando que, num breve futuro, essa mesma infraestrutura será fundamental para a implantação da rede de 5G, tanto para a instalação das redes óticas de escoamento do alto tráfego como para a própria sustentação aérea dos elementos irradiantes de células de menor cobertura (com o 5G serão necessárias mais antenas e torres por área para a operadora oferecer uma boa cobertura de sinal), a ocupação ordenada da infraestrutura e a conformidade com a normatização técnica são aspectos fundamentais para a eficiência e a sustentabilidade dos setores.

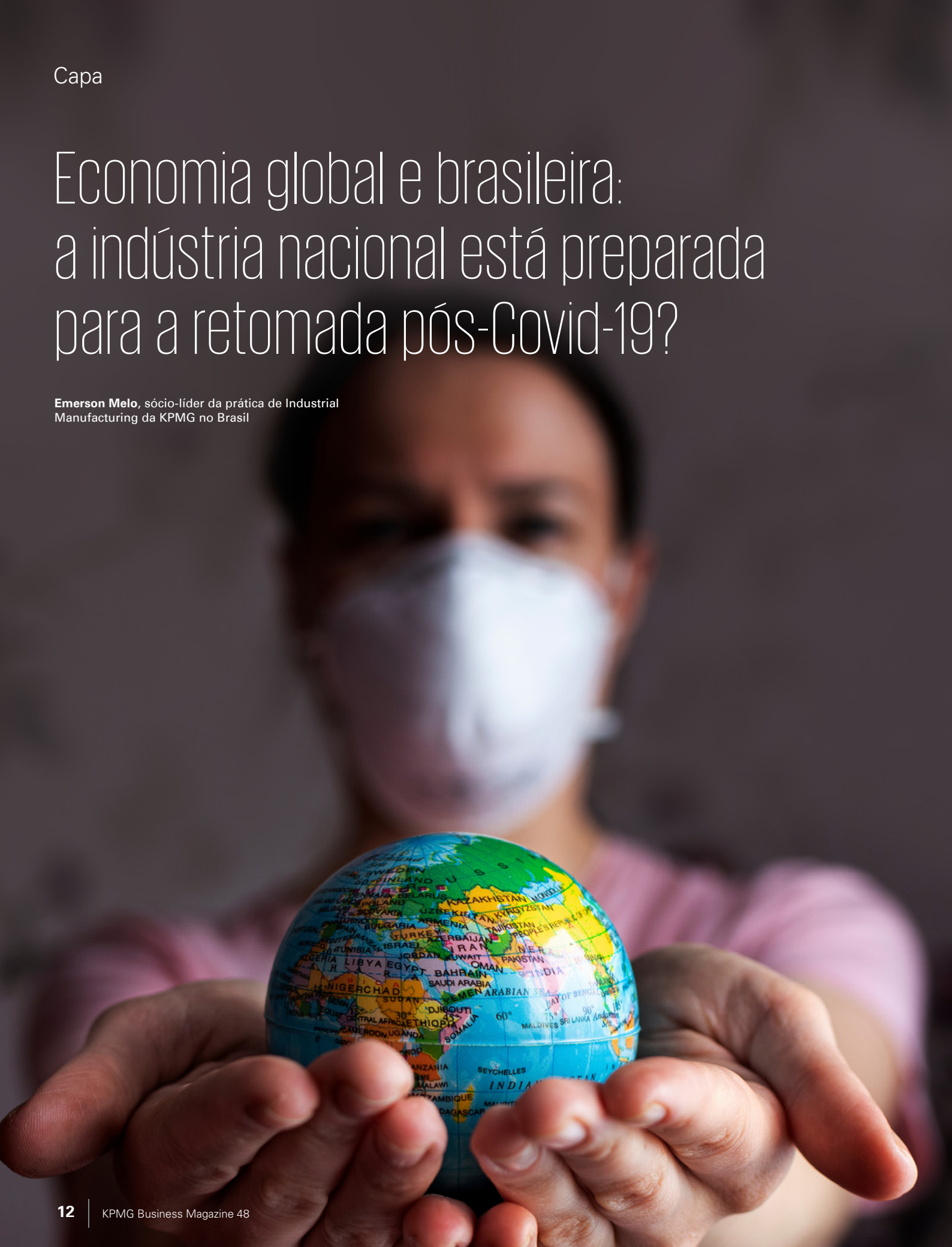
Outras formas de compartilhamento de infraestrutura estão sendo testadas nos setores de utilidade pública como é o caso das transmissoras de energia e das empresas de saneamento que reconhecem a capacidade de contribuir com novas redes de telefonia e, consequentemente, elevar a taxa de utilização dos ativos. Mas, existem desafios dos modelos de negócio, regulatório, tributário e, sobretudo, tecnológico a serem vencidos.

O fato é que o simples compartilhamento da infraestrutura pode não gerar o valor esperado pelos setores e frustrar as expectativas de ganhos mútuos. Entendemos que, para aumentar a viabilidade dessas cooperações, as empresas parceiras precisam investir em um modelo de gestão compartilhada, através de novas tecnologias que possibilitam a visão holística dos processos que envolvam a infraestrutura, o compartilhamento de controles e riscos no modelo fiel de cooperação.

Em suma, as novas tecnologias, que pressionam por níveis de serviço mais complexos, são as mesmas que viabilizam os novos modelos de negócio, desde que as empresas não caiam na tentação de operá-los utilizando o velho modelo de gestão. ■

Economia global e brasileira: a indústria nacional está preparada para a retomada pós-Covid-19?

Emerson Melo, sócio-líder da prática de Industrial Manufacturing da KPMG no Brasil



Não há dúvidas que a Covid-19 representa uma crise global sem precedentes, com números assustadores, sendo mais de 18 milhões de casos confirmados no mundo, mortalidade superior a 702 mil pessoas e cerca de 11 milhões de curados, conforme dados da Universidade Johns Hopkins (EUA), de agosto de 2020.

No Brasil, o cenário não é diferente. A pandemia continua afetando diretamente o cotidiano das organizações, sociedades e pessoas, modificando suas rotinas e padrões de comportamento, o que muitos têm chamado de "Novo Normal". Segundo dados do Ministério da Saúde, também de agosto de 2020, o País possuía mais de 2 milhões de casos confirmados, 95.819 casos fatais e 1.970.767 curadas. Com certeza, todos estes números serão diferentes quando você ler este artigo.

Com o avanço da Covid-19, diversas projeções e estimativas foram revistas, setores da economia estão sendo drasticamente impactados e a vida das pessoas transformadas com medidas preventivas adotadas pelo governo brasileiro e a indústria.

Segundo o Fundo Monetário Internacional (FMI), no relatório "World Economic Outlook", de abril de 2020, mais de 90 países já recorreram à instituição solicitando financiamento emergencial. O instituto destacou ainda que o PIB mundial deverá recuar 3%, enquanto no Brasil teremos uma redução de 5,3% na atividade econômica, com uma taxa de desemprego próxima dos 15%.

Os mercados dos EUA e o europeu devem enfrentar uma redução de 5,9% e 7,5%, respectivamente, enquanto China e Índia projetam um crescimento de 1,2% e 1,9%. Apesar das preocupantes projeções para 2020 no cenário global, o FMI apresenta um crescimento relevante nas economias em 2021, sendo os EUA e a Europa 4,7%, China 9,2%, Índia 7,4% e Brasil 2,9%.

Frente a essas projeções, podemos entender que teremos um 2020 extremamente desafiador, e, ao mesmo tempo, devemos estar preparados para a retomada impulsionadora da atividade econômica, acompanhando o cenário de otimismo traçado pelo FMI para 2021.

Neste momento, os governos, sejam das economias avançadas ou em desenvolvimento, estão mobilizando suas energias para tratarem da crise na saúde pública, sem esquecerem dos efeitos colaterais na economia.

Por meio de diversas políticas públicas, buscam garantir a saúde e a subsistência das populações mais vulneráveis, ao mesmo tempo em que propõem estratégias para manterem níveis de consumo e produtividade da indústria para protegerem empregos e capacidade econômica, como a postergação do pagamento de alguns impostos e programas de manutenção do emprego.

Além disso, o governo tem desenvolvido linhas de financiamentos para pagamento da folha salarial com recursos do Tesouro Nacional, oferta de crédito por bancos públicos, isenção temporária de impostos sobre operações financeiras, entre outras medidas, superando R$ 1 trilhão no combate à Covid-19 e recuperação da economia.

Para atravessar esta pandemia e estarmos prontos para a retomada, os empresários devem avaliar a adoção dos planos governamentais e desenvolver ações inovadoras gerenciando os negócios de forma eficiente e eficaz para o futuro de sociedades, pessoas, empresas e acionistas. Algumas iniciativas serão fundamentais para a indústria superar esse cenário e confirmar as projeções do FMI, por exemplo:

Emerson Melo

- **Continuidade dos negócios:** desenvolver planos de continuidade de negócios sustentáveis para reiniciar as operações. Avaliar possíveis interrupções na cadeia de suprimentos; avaliar os próximos cenários de produção e desenvolver planejamento de contingência, gerenciamento de crises e estratégias para mitigar o risco de escassez.

- **Ambiente regulatório e subsídios governamentais:** avaliar as medidas de incentivo fiscal e monitorar a mudança do ambiente regulatório. Negociar, com o governo, planos de recuperação para a indústria.

- **Estratégias de redução de custos:** reduzir custos, revisar eficiência e metas de economia, incluindo a identificação de oportunidades e mecanismos de baixo custo para proteger o lucro líquido.

- **Tecnologia:** entender como o novo modelo operacional (trabalho remoto) afeta as plataformas de tecnologia, incluindo o gerenciamento de dados e informações e a necessidade de sistemas e aplicativos em cloud.

- **Cadeia de suprimentos e operações:** desenvolver estratégias de negócios globais, entender os desafios de transporte e conduzir um planejamento de suprimentos a longo prazo, incluindo a redução da exposição excessiva, dependências de mercado, de terceiros e/ou de produtos.

- **Gerenciamento de caixa e liquidez:** avaliar o impacto da redução de produção e receita no fluxo de caixa e implementar mecanismos para melhorar a atual posição de caixa e otimização de liquidez, capital de giro, entre outros. Reinventar o processo de vendas e relacionamento com clientes, incluindo revisão de contratos.

- **Transformação digital:** concentrar os esforços na transformação digital tornando-se mais ágil, com investimentos em tecnologias avançadas, como inteligência artificial, machine learning, automação de processos robóticos (RPA), Internet das Coisas (IoT) e tecnologia móvel.

- **Estratégias de capital humano e força de trabalho:** equilibrar força de trabalho remota versus tradicional por meio de avaliações e projeções de cenários.

- **Fusões e aquisições / estratégia financeira:** avaliar os negócios não essenciais e/ou de baixo desempenho, transformando o risco da crise em oportunidade de geração de negócios.

- **Gerenciamento de riscos:** desenvolver estratégias de riscos de terceiros, reavaliar programas de auditoria interna, compliance e investigação e detectar riscos cibernéticos. Implementar soluções baseadas em Data Analytics permitindo aperfeiçoamento no processo de tomada de decisões com foco em gerenciamento de riscos.

Colaboração, competência, confiança e resiliência são essenciais para a retomada e transformação do futuro da indústria. Pensem nisso!

Finalmente, gostaria de compartilhar uma reflexão do historiador Yuval Noah Harari - "A humanidade agora está enfrentando uma crise global. Talvez a maior crise da nossa geração. As decisões tomadas pelas pessoas e pelos governos nas próximas semanas provavelmente moldarão o mundo nos próximos anos. Eles moldarão não apenas nossos sistemas de saúde, mas também nossa economia, política e cultura". ■

KPMG

Sustentabilidade. Transformação digital. Governança.

Os desafios da gestão empresarial no novo normal.

Um novo contexto exige novos direcionamentos. 1300 líderes globais, entrevistados para a CEO Outlook 2020, apontam as perspectivas econômicas e comportamentais para as estratégias de negócios das companhias após o impacto do isolamento social.

Cadastre-se e receba o estudo completo:

Ser inovador transforma negócios.

#KPMGTransforma

Baixe o APP KPMG Brasil

kpmg.com.br

/kpmgbrasil

©2020 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. Impresso no Brasil. Projeto Gráfico e diagramação: Gaudí Creative Thinking.

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

Criando um ambiente de trabalho que promova a inclusão de pessoas com deficiência

Patricia Molino, sócia-líder do Comitê de Inclusão e Diversidade (CID) e da área de Cultura e Gestão de Mudanças da KPMG no Brasil
Flavia Barbosa, especialista de PPC, Culture & Change Management da KPMG no Brasil

Patricia Molino

Flavia Barbosa

As pessoas com deficiência são indivíduos, não números.

Quando você menciona a palavra "deficiência", a primeira coisa que a maioria das pessoas imagina é uma cadeira de rodas. Contudo, das estimadas 1,3 bilhão de pessoas com deficiência no mundo, apenas uma pequena parcela utiliza cadeira de rodas. Desde as pessoas com deficiência visual parcial e espectro autista até as pessoas com deficiência auditiva ou com paraplegia, existem inúmeras possibilidades de deficiência e diferentes intensidades.

Transformando o invisível em visível

Até relativamente pouco tempo atrás, as pessoas com deficiência raramente eram vistas em público no Brasil. É triste, mas é verdade que, em um passado não muito distante, ter um parente com deficiência era motivo de vergonha para alguns indivíduos. As pessoas com deficiência frequentavam escolas separadas, clínicas diferentes etc., e não participavam de fato da vida cotidiana do País. E se você tivesse uma deficiência "pequena", provavelmente não comentaria com ninguém, a fim de evitar qualquer tipo de discriminação e levar uma vida "normal".

Os dados do censo mais recente do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatistica (IBGE) mostram que cerca de 7% da população brasileira tem algum tipo de deficiência, mas outras fontes de dados apontam que o número é mais alto do que isso. Precisamos ter acesso a dados precisos e atualizados sobre as pessoas com deficiência, no intuito de respaldar o processo de tomada de decisão e alocar nossos investimentos nas áreas que tenham o maior impacto possível.

Hoje, o Brasil é considerado um exemplo mundial em termos de elaboração de políticas para gerar empregos para pessoas com deficiência. E existem muitas razões para essa mudança. Algumas delas dizem respeito à legislação, a qual, dependendo do porte da empresa, estabelece que de 2% a 5% da força de trabalho deve consistir de pessoas com deficiência. Outras são relacionadas ao fato de algumas pessoas terem obtido um entendimento melhor sobre as

deficiências e ao modo como as pessoas e os locais de trabalho precisam se adaptar. Na qualidade de líder de negócios no Brasil, tenho orgulho do quanto progredimos em tão pouco tempo, mas sei que ainda há muito a ser feito até que as pessoas com deficiência sejam representadas de forma apropriada nas funções de liderança e nas carreiras que oferecem os salários mais altos, como as relacionadas à tecnologia.

Criando um ambiente de trabalho inclusivo

Se você estiver em uma posição em que possa influenciar a agenda de inclusão e diversidade da sua organização, aqui estão algumas coisas que devem ser consideradas para ajudar a impulsionar um ambiente de trabalho mais inclusivo para pessoas com deficiência.

Assegurar que a inclusão de pessoas com deficiência seja um tema estratégico na pauta do seu conselho de administração, todos os anos.

Designar um profissional no nível do conselho para ser responsável por defender e promover as mudanças necessárias (patrocinador).

Demonstrar seu compromisso em ser uma empresa/empregadora que promove a inclusão para todos e todas.

Promover e discutir as questões relacionadas à deficiência com seus profissionais, bem como seus fornecedores e outros *stakeholders*. Uma boa forma de fazer isso é criando grupos de afinidade.

Estabelecer relacionamentos com organizações especialistas na inclusão de pessoas com deficiência para aumentar o entendimento e acelerar o seu programa de transformação.

Um local de trabalho inclusivo é construído com um ambiente e uma cultura onde todos sentem que fazem parte. Ao compartilharmos experiências e ideias sobre como fazer isso, aprendemos como é possível apoiar todas as pessoas, e não somente aquelas com alguma deficiência, a usar todo seu potencial. #thefutureisinclusive #serinclusivotransformanegocios ■

Saneamento básico: um direito a ser universalizado

Como a participação da iniciativa privada pode ampliar o caminho para que as metas de distribuição de água tratada e de coleta e tratamento de esgoto para toda a população brasileira sejam atingidas de fato

Mauricio Endo, sócio-líder de Governo da KPMG no Brasil e na América do Sul
Franceli Jodas, sócia-líder de Power & Utilities da KPMG no Brasil

Mauricio Endo

Franceli Jodas

Cerca de 36 milhões de pessoas (17% dos brasileiros), cerca de metade da população da Alemanha, não são abastecidos com água tratada. Outros 101 milhões (48% dos brasileiros), cerca de uma vez e meia a população da França, não contam com serviço de coleta de esgoto no Brasil.

São números que se traduzem em doenças, como a hepatite A, leptospirose (transmitida pela urina do rato), cólera, verminoses e amebíases diversas etc.

O cenário do saneamento no Brasil se torna ainda mais preocupante quando se considera outro problema: a perda na distribuição de água. Em 2018, mais de 38% da água tratada não chegou ao consumidor final, porque foi perdida ao longo do sistema de distribuição depreciado e sem manutenção adequada.

Diz-se que, no Brasil, serviços de infraestrutura "invisíveis", dos quais o saneamento básico é um bom exemplo, não rendem votos. Talvez seja por isso que, em 2017, foram investidos apenas R$ 10,9 bilhões em saneamento, o que representa 0,17% do PIB. Em outros setores, como energia elétrica e telecomunicações (que já são universalizados), foram investidos, no mesmo ano, R$ 25,4 bilhões e R$ 23,6 bilhões, respectivamente, representando 0,54% e 0,36% do PIB. Desde 2011, o investimento em saneamento em relação ao PIB do Brasil está decrescendo (ele chegou a ser quase 0,6% do PIB durante a década de 1970).

Essa redução é um mau negócio em todos os aspectos: além da já mencionada degradação da saúde pública, há consequências econômicas relevantes. Segundo a Confederação Nacional da Indústria (CNI), por exemplo, uma

Benefícios do saneamento básico

- Redução de despesas com saúde
- Valorização imobiliária
- Renda e emprego gerados pelo investimento
- Renda das operações da cadeia produtiva de água e esgoto
- Maior arrecadação de impostos
- Menor impacto no meio ambiente

injeção de R$ 3,8 bilhões (vindos de um sistema de créditos PIS-COFINS) de investimentos do setor produziria uma adição de R$ 11,9 bilhões no valor da produção do País e geraria 221 mil postos de trabalho.

Metas não cumpridas

Em janeiro de 2007, foi sancionada a Lei n° 11.445 ("Lei de Saneamento Básico"), que instituiu os princípios do saneamento básico no Brasil. Dentre outros pontos, a nova lei estabelecia que cada município brasileiro deveria criar um planejamento básico, prevendo investimentos e financiamento de projetos, e instituía o Plano Nacional de Saneamento Básico (PLANSAB), que foi publicado somente seis anos depois em 2013.

O PLANSAB estabeleceu metas e diretrizes para universalizar os serviços de distribuição de água tratada e de coleta e tratamento de esgoto. Inicialmente, o Plano previa investimentos de R$ 392 bilhões (valores atualizados em dezembro de 2017) e cerca de 20 anos para dar conta do desafio. Ou seja: o saneamento deveria ser universalizado até 2033. Até 2017, porém, apenas R$ 63 bilhões haviam sido de fato investidos, R$ 98 bilhões a menos do que o previsto entre 2013 e 2018.

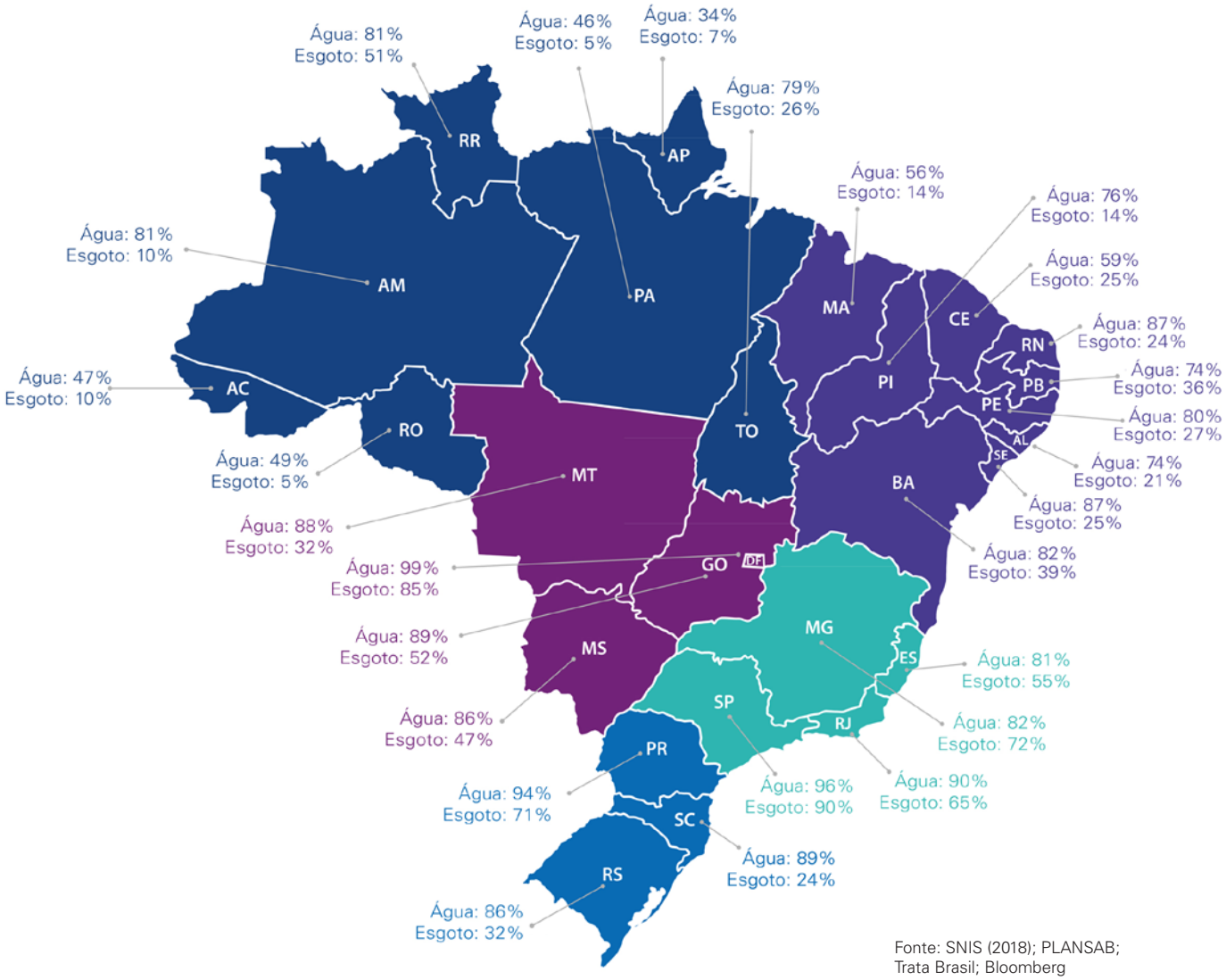
Atualmente, o PLANSAB estima os aportes para universalização em R$ 357 bilhões, com 80% desse montante entre 2023 e 2033.

Caminho a seguir

A Associação Brasileira das Concessionárias Privadas de Serviços Públicos de Água e Esgoto (ABCON) e a KPMG realizaram um estudo para estimar a necessidade de investimentos para universalização do saneamento no Brasil. Para tanto, mapearam o tamanho da rede (extensão) de água e esgoto existente em cada município brasileiro e buscaram entender o comportamento do investimento histórico, bem como a evolução dos níveis de atendimento dos serviços de água e esgoto em todo o País.

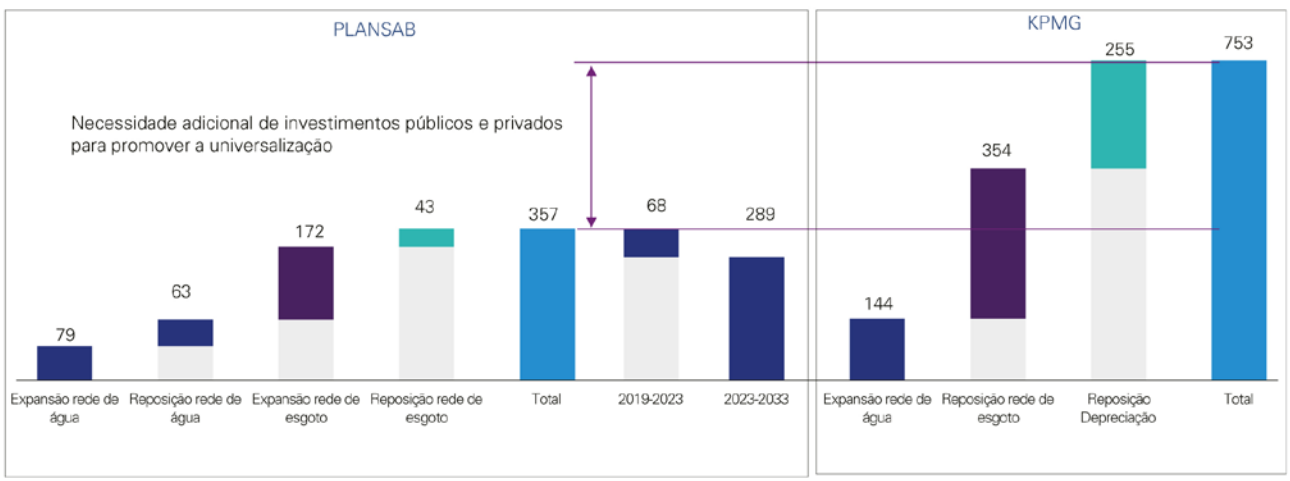
Uma das conclusões do estudo é que, se mantivermos os níveis históricos de investimento, feitos predominantemente com recursos públicos, e se não melhorarmos a produtividade, só alcançaremos a universalização em 2055, levando mais que o dobro do tempo previsto pelas projeções originais do PLANSAB.

Estamos em 2020, e não nos parece razoável demorar 35 anos para cumprir uma meta que já deveria ter sido atingida há muito tempo. Afinal, a saúde, que está intrinsecamente ligada ao saneamento, é um direito básico de todo cidadão. Por isso, ou o Poder Público amplia esses investimentos e empenha-se em fazer com que a relação entre produtividade e capital investido dê uma guinada, ou devemos viabilizar uma maior participação do capital privado neste setor para acelerar o passo de obras essenciais. Hoje, apenas 6% da prestação de serviços em saneamento são realizados pela iniciativa privada. Repensar esse modelo é importante, principalmente quando se constata que, para tornar possível a



Fonte: SNIS (2018); PLANSAB; Trata Brasil; Bloomberg

Comparação PLANSAB x Estudo KPMG (R$ bilhões)



Fonte: PLANSAB; Estudo KPMG e ABCON

Investimentos e externalidades entre 2018 - 2033

R$ 144 bilhões
Água

R$ 354 bilhões
Esgoto

R$ 498 bilhões
Novos investimentos

R$ 753 bilhões*
Investimento Total

R$ 1.217 trilhões
Externalidades

Valores em R$ milhões

Região	Água	Esgoto	Novos investimentos	*Investimento	Externalidades
Norte	13.210	32.375	45.585	53.890	127.983
Nordeste	43.192	92.598	135.790	160.445	259.164
Centro-oeste	12.918	38.744	51.662	63.800	123.521
Sudeste	56.490	119.463	175.952	222.879	498.206
Sul	18.128	70.495	88.623	106.418	208.182
Brasil	143.938	353.675	497.613	607.432	1.217.055

*Estes investimentos não contemplam os montantes referentes à recomposição da depreciação do estoque inicial, que representam aproximadamente R$ 145 bilhões até 2033, que somados com os R$ 607 bilhões totalizam R$ 753 bilhões de investimento total.

universalização dos serviços de água e esgoto até 2033, serão necessários investimentos de R$ 753 bilhões.

O estudo da KPMG e ABCON concluiu que, para a universalização do saneamento até esta data, serão necessários:

- R$ 498 bilhões de novos investimentos para expansão da infraestrutura de saneamento, sendo R$ 144 bilhões em distribuição de água e R$ 354 bilhões em coleta e tratamento de esgoto. Ou seja, R$ 31 bilhões por ano de investimento em saneamento; sendo R$ 9 bilhões/ano para a universalização de serviços de água e R$ 22 bilhões/ano para os serviços de esgoto;
- Além disso, mais R$ 255 bilhões deverão ser investidos para a recomposição da depreciação, dos quais R$ 145 bilhões para a recomposição dos ativos já existentes e R$ 110 bilhões para a recomposição dos novos investimentos a serem realizados;
- Totalizando R$ 753 bilhões de investimento total em saneamento, ou R$ 47 bilhões por ano.

> “Se mantivermos os níveis históricos de investimento e não melhorarmos a produtividade, só alcançaremos a universalização em 2055”

De Norte a Sul

Todas as regiões do Brasil ainda precisam investir bastante na infraestrutura de saneamento para atingir a universalização, mas algumas enfrentam desafios maiores que outras. Atualmente, a Região Sudeste, apresenta os melhores índices de cobertura de água (91%) e de esgoto (79%) e o menor índice de perdas de água (35%) do País. Já a Região Norte, apresenta os piores índices de cobertura de água (55%) e de esgoto (10%) e o maior índice de perda de água (47%) do País.

Apesar do Sudeste já possuir os melhores índices de cobertura é a região que requererá o maior percentual dos investimentos totais necessários para a universalização do saneamento, cerca de 37%, pois as metas estabelecidas pelo PLANSAB para a região são superiores às de outras regiões e possui a maior população.

Em um aparente paradoxo, o Norte, que tem a pior cobertura de saneamento do Brasil, consumirá apenas 9% dos investimentos totais necessários para a universalização do saneamento, com Amazonas e Pará liderando a necessidade de investimentos para atingir a universalização do saneamento. O Acre teria os custos mais baixos para universalização da distribuição de água e Roraima para a universalização dos serviços de esgoto.

O Nordeste é a segunda região do País que mais requererá investimentos, 26% dos investimentos totais necessários para a universalização do saneamento. A Bahia é o estado nordestino com os maiores custos para a universalização dos serviços de esgoto, seguido pelo Ceará. O Sergipe é o que tem os menores custos, representando 4% do total dos investimentos da região.

Graças aos altos níveis de cobertura, sobretudo no Distrito Federal, o Centro-oeste é a região brasileira com o segundo menor valor de investimentos totais necessários para a universalização dos serviços de saneamento, cerca de 11% do total. Hoje, 90% dos moradores do DF têm acesso à água tratada, e 99% têm seu esgoto coletado. Goiás é o estado que mais carece de investimentos na área: cerca de 46% dos investimentos estimados para a região.

A Região Sul ocupa uma posição intermediária na comparação com o restante do País. O estado que mais demanda investimentos para a universalização é o Rio Grande do Sul, e o que menos necessita de recursos é o Paraná, que apresenta os melhores índices de atendimento de água e esgoto. As externalidades totais geradas são quase duas vezes os investimentos para a universalização do saneamento. Por ser a terceira região mais populosa do País, o Sul necessita de mais recursos para universalização de saneamento do que o Norte e o Centro-oeste, cerca de 17% dos investimentos totais para a universalização do saneamento.

Parcerias do setor público com o setor privado

Está claro que a oitava economia do mundo não pode adiar por mais 35 anos a universalização dos serviços de água e esgoto. Quanto maior a demora nessa universalização, mais graves se tornam os problemas de saúde pública, os danos ao meio ambiente e a degradação da qualidade de vida da população.

Ao mesmo tempo, tudo indica que os investimentos necessários suplantam as previsões do PLANSAB e que o Poder Público dificilmente terá fôlego para conduzir esse processo sem uma participação maior da iniciativa privada. É hora de repensar os modelos de investimento público e de voltar a impulsionar as parcerias com o privado. Afinal, o Brasil não pode ser eternamente o país do futuro, e a universalização do saneamento é um direito que não pode mais ser negado aos cidadãos.

O novo marco legal do saneamento básico (PL 4.162/2019), aprovado no Senado Federal no dia 24 de junho, deverá trazer melhorias importantes para viabilizar os investimentos para a universalização do saneamento no País dentro do prazo esperado. Segundo o novo marco, a ANA - Agência Nacional de Águas deverá definir padrões nacionais de qualidade e eficiência na prestação de serviços e regular as tarifas cobradas do consumidor a nível nacional, reduzindo significativamente o custo e o risco regulatório no setor. Além disso, deverá abrir o mercado de saneamento brasileiro para o investimento do setor privado, seja pela abertura da competição entre os prestadores de serviço de saneamento públicos e privados para a renovação dos contratos de concessão dos serviços de saneamento com os municípios, aquisição de participação do privado em empresas estaduais e municipais de saneamento e/ou investimento do privado em contratos de PPP (Parcerias Público-Privadas) de serviços de saneamento de água e/ou de esgoto. Tais alterações, dentre outras que o novo marco estabelece, trarão maior segurança institucional e regulatória para o setor e deverão atrair um grande volume de capital privado nacional e internacional para o setor, permitindo a universalização desse serviço essencial e gerando centenas de milhares de novos postos de trabalho, anualmente, para a população brasileira. ■

Norte

Investimentos e externalidades entre total 2018 - 2033 (R$ milhões)

Estado	Água	Esgoto	Novos investimentos	Investimento	Externalidades
RR	531	1.111	1.642	1.941	4.051
RO	1.482	4.394	5.875	6.946	13.912
AM	2.917	7.552	10.469	12.376	28.690
AC	350	1.367	1.717	2.030	5.448
TO	1.327	4.718	6.045	7.147	9.635
PA	5.938	11.876	17.814	21.060	59.270
AP	665	1.356	2.022	2.390	6.976

Nordeste

Investimentos e externalidades entre total 2018 - 2033 (R$ milhões)

Estado	Água	Esgoto	Novos investimentos	Investimento	Externalidades
BA	7.639	21.246	28.885	34.080	59.366
SE	625	3.611	4.236	5.027	10.778
AL	1.993	5.523	7.516	8.840	15.792
PE	4.269	10.974	15.243	18.012	45.430
PB	5.977	7.579	13.556	16.021	15.051
RN	3.008	6.326	9.334	11.109	18.848
CE	8.072	15.365	23.437	27.630	40.734
MA	6.391	12.650	19.041	22.441	39.144
PI	5.217	9.323	14.541	17.285	14.018

Cento-Oeste

Investimentos e externalidades entre total 2018 - 2033 (R$ milhões)

Estado	Água	Esgoto	Novos investimentos	Investimento	Externalidades
MS	1.338	6.584	7.922	9.828	21.635
GO	5.809	18.194	24.003	29.656	51.571
MT	4.942	12.073	17.015	20.965	27.330
DF	829	1.893	2.722	3.351	22.986

Sudeste

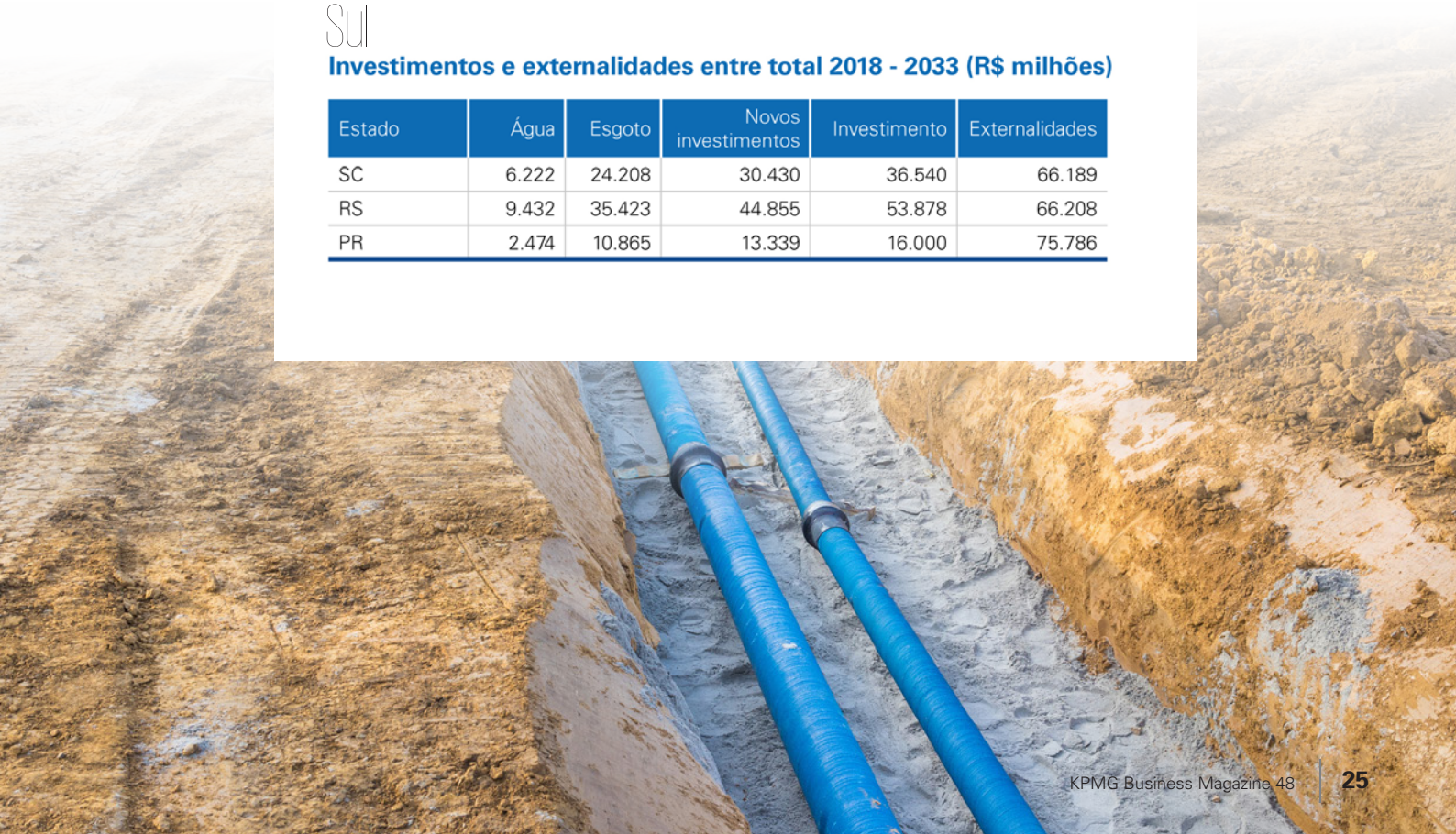
Investimentos e externalidades entre total 2018 - 2033 (R$ milhões)

Estado	Água	Esgoto	Novos investimentos	Investimento	Externalidades
SP	23.917	45.719	69.637	88.088	291.421
MG	13.790	32.788	46.579	59.091	94.003
RJ	16.870	33.259	50.129	63.438	93.757
ES	1.913	7.696	9.609	12.262	19.026

Sul

Investimentos e externalidades entre total 2018 - 2033 (R$ milhões)

Estado	Água	Esgoto	Novos investimentos	Investimento	Externalidades
SC	6.222	24.208	30.430	36.540	66.189
RS	9.432	35.423	44.855	53.878	66.208
PR	2.474	10.865	13.339	16.000	75.786



Oportunidades e desafios da Auditoria Interna em instituições financeiras no Brasil

Pesquisa da KPMG comenta as tendências da auditoria interna frente às novas tecnologias com participação dos representantes das áreas de auditoria interna em instituições financeiras do Brasil

Thiago Rolli, sócio-diretor da prática de Accounting & Financial Risk da KPMG no Brasil
Gabrielle Hernandes, gerente sênior de Regulatório | Financial Services da KPMG no Brasil

Considerando a mudança de contexto e a adaptação na forma de trabalho pela qual estamos passando devido à pandemia de Covid-19, temos acompanhado o impacto dessas transformações em diferentes setores e empresas, incluindo instituições financeiras, que também têm sido convidadas a repensar rapidamente os temas que estavam em seus planos de trabalho, mas agora em um horizonte de tempo reduzido e com um senso de urgência diferenciado.

Nesse sentido, áreas de governança, como a auditoria interna, precisam desenvolver a flexibilidade necessária para rever seus planos de trabalho e considerar a inclusão de novas variáveis em razão do contexto atual, como a revisão dos riscos envolvidos na operação. Para mencionar alguns exemplos, o risco regulatório e o de crédito que podem impor novos desafios às operações em andamento, o remanejamento e alocação de equipes em áreas que demandem maior ênfase nos testes em virtude dos riscos envolvidos, comunicação clara e consistente com as áreas auditadas de forma a manter o fluxo de trabalho sem contratempos, entre outras variáveis que podem ser consideradas.

À luz dessas mudanças, a pesquisa "Oportunidades e Desafios da Auditoria Interna em Instituições Financeiras no Brasil" continua sendo atual e necessária. Algumas das principais tendências mencionadas no material podem auxiliar na resposta ao momento atual, como as possibilidades de melhoria e eficiência envolvendo ferramentas de data analytics e visualização

de dados. Estas são soluções extremamente úteis na execução dos testes e identificação de pontos de melhoria junto às áreas operacionais, especialmente neste contexto de trabalho remoto.

Segurança cibernética foi outro tema mencionado durante a pesquisa como tendência relevante, e ganha ainda mais atenção ao tratar dos aspectos relativos à segurança das informações coletadas e tratadas no decorrer do plano de auditoria, envolvendo informações que necessitam de controles adequados no seu tratamento e armazenamento. O estudo foi realizado entre Julho e Agosto de 2019 pela KPMG no Brasil por meio de meio de uma plataforma Web disponibilizada aos respondentes. Foram coletadas as respostas dos *heads* das áreas de Auditoria Interna (AI) das 29 instituições que participaram da pesquisa.

As questões foram agrupadas nos seguintes temas:

- **Contexto**, perfil das instituições e modelo de negócios;
- **Posicionamento** da área de Auditoria Interna no contexto das instituições;
- **Processos**, considerando as diretrizes observadas no Plano de Auditoria Interna, principais riscos; linhas de reporte, grau de envolvimento da área de Auditoria Interna em iniciativas envolvendo novas tecnologias e quais ferramentas têm sido adotadas; áreas foco de treinamento na área de auditoria e quais as tendências para a auditoria interna relacionadas às novas tecnologias;
- **Pessoas**, perfil e competências do time de auditoria interna, gaps de talentos e estratégias de retenção, além de plano de carreira;
- ***Trending Topics***, comentando as perspectivas para os próximos anos considerando um cenário de novas tecnologias;
- **Aspectos Gerais**, contemplando os riscos emergentes e as tendências futuras, com o objetivo de auxiliar nas discussões de mercado envolvendo novas tecnologias e a área de auditoria interna.

A seguir, comentamos os principais achados da pesquisa:

Contexto e posicionamento

As instituições financeiras respondentes enquadram-se nas categorias S1, S2, S3 e S4 definidas pelo Banco Central. Dentre os participantes, 59% apresentam capital fechado, registrando-se o mesmo percentual de controle nacional e privado.

Em termos de posicionamento, verificou-se um bom nível de maturidade da área de AI, com 31% de maturidade otimizada e 38% na categoria gerenciada. No primeiro caso, a AI está alinhada aos principais objetivos da instituição; quanto à maturidade gerenciada, a AI está alinhada às expectativas dos acionistas e demais *stakeholders*, e a informação é tratada visando melhorar a governança e o gerenciamento de riscos. As categorias em execução e em construção, nas quais a AI aparece menos desenvolvida, corresponde por 24% e 7%, respectivamente, das instituições presentes na pesquisa.

No tocante ao orçamento correspondente à AI, 26% dos respondentes destinam mais de R$4.000.000 à área de AI e estão nos níveis gerenciada ou otimizada de maturidade. Em contrapartida, 20% possuem orçamento de até R$500.000 e estão nos níveis de maturidade em execução ou em construção, revelando espaço para implementação de melhorias em termos de processo na área.

Thiago Rolli

Gabrielle Hernandes

Processos

Este tópico representa o cerne da pesquisa. Vale mencionar a ênfase que nota-se nas respostas relacionada aos diferentes aspectos da regulação. Nesse sentido, 97% dos respondentes indicaram que as principais diretrizes consideradas no Plano Anual de Auditoria Interna (PAAI) mencionaram "Pontos identificados pelo órgão regulador" e "Aspectos regulatórios". Por sua vez, quando questionados a respeito

dos principais riscos considerados no PAAI, 93% mencionam os "riscos regulatórios". Em 100% das instituições S3 e S4 participantes listaram o "risco regulatório" como o principal a ser considerado no PAAI.

No que diz respeito à qualidade do trabalho da área de AI, 86% dos respondentes a avaliam como satisfatória ou supera às expectativas. Quanto aos principais indicadores, 62% citam o cronograma de emissão de relatórios de AI, 59%, o número de apontamentos concluídos e o mesmo percentual, o número de planos de ação implementados.

Com base nas respostas nota-se que a adoção de novas tecnologias pode estar ligada ao porte da instituição. Considerando que 71% das auditorias internas das instituições S4 não adota ainda novas tecnologias. Em contrapartida, em 80% das instituições S1 e em 75% das S2 já adotam novas tecnologias em algum grau na área de AI.

> "As instituições também comentaram a realização de treinamento/ qualificação de seus colaboradores de forma a prepará-los para atuar nesse contexto de mudanças"

A temática de consulta e manipulação de dados é o tema mais recorrente nos treinamentos na área de AI, mencionado por 52% dos respondentes.

Com relação às tendências para a AI e sua resposta às inovações, ganharam destaque *Data & Analytics*, Segurança Cibernética e Método Ágil. Nos últimos três anos, para mais de 60% dos respondentes, a área de AI se envolveu em projetos com a participação das três temáticas mencionadas. Mais ainda, 90% das instituições consideram que *Data & Analytics* e Segurança Cibernética podem afeitar de forma positiva a AI nos próximos três anos, incrementando, por exemplo, as competências de seus colaboradores.

O tema Método Ágil aparece em terceiro lugar, sendo mencionado por 72% dos respondentes como mais uma tendência para os próximos anos.

Com relação à maturidade da área de AI na utilização de novas tecnologias, mais de 50% dos respondentes entendem que as áreas de AI estão preparadas para adotar novas tecnologias como "*Data Analytics*", "Visualização de Dados" e "Método Ágil".

Pessoas

Em relação ao perfil do profissional de AI, 93% dos respondentes enfatizaram Integridade/Ética e boa capacidade de comunicação. Por sua vez, entre as competências esperadas desse profissional, as mais valorizadas foram conhecimento com base em avaliação de risco (90%) e conhecimento sobre as áreas do negócio, tais como produtos e serviços do mercado financeiro. Como estratégia de retenção dos bons profissionais, 52% das instituições dispõem de plano de carreira estruturado, além de pacote de benefícios condizente com o mercado.

Trending Topics

Entre as tendências atuais, relacionadas às novas tecnologias e à capacidade de inovação, deve-se mencionar uma área dedicada à Transformação Digital. 72% das instituições mencionaram ter uma área dedicada ao processo de Transformação Digital..

Em termos de autoavaliação, 82% das instituições respondentes consideram estar no mesmo patamar ou em um nível superior aos concorrentes no tocante à agilidade e flexibilidade no processo de inovação.

Aspectos gerais

Os respondentes também foram questionados sobre os riscos emergentes e as tendências futuras na área de AI. Uma das questões abordou se nos últimos três anos, a instituição planejou lançar algum produto ou serviço que acabou não sendo lançado, 40% dos respondentes deixaram de lançar algum produto. Nesses casos, 70% apontaram como os principais motivos que dificultaram o lançamento alto investimento necessário o entendimento melhor do perfil do cliente para a oferta de novos produtos.

Os respondentes também foram questionados sobre como os riscos emergentes podem impactar o mercado financeiro nos próximos cinco anos. As respostas resultaram em uma nuvem de palavras com os principais temas que estão na agenda dos *heads* das área de AI, sendo os principais temas: percepção de riscos ligados aos avanços tecnológicos, expressos por palavras como riscos cibernéticos, *blockchain*, criptomoedas, robotização. Também foram mencionados termos como *Compliance* e PLD, Lei Geral de Proteção de Dados – LGPD, Open Banking, concorrência por conta das *fintechs* e aos aspectos regulatórios - sobretudo os relacionados a crimes financeiros, além de risco ambiental e o cenário político-econômico do Brasil.

As instituições foram questionadas sobre como estão se preparando para atuar nesse cenário desafiador. Nesse sentido, foram mencionadas a criação de polos de inovação, área de segurança cibernética, além de avaliação e implementação de processos para atendimento à legislação, diagnóstico e adaptação do modelo de negócios, entre outras iniciativas. As instituições também comentaram a realização de treinamento/qualificação de seus colaboradores de forma a prepará-los para atuar nesse contexto de mudanças por conta de novas ferramentas e tecnologias

Tendências futuras

Os assuntos que serão tendência nos próximos anos de acordo com os respondentes para a área de AI estão relacionados à experiência do cliente, bancos digitais, *open banking*, meios de pagamento, digitalização, novos modelos disruptivos de negócio, concorrência de outros segmentos, *cyber*, incluindo proteção de dados, além de controle e monetização dos dados pessoais. As instituições continuam acompanhando temas relacionados às novas demandas regulatórias como forma de acompanhar e adaptar o modelo de negócio.

Esperamos que o material seja útil e fomente discussões em torno da temática de novas tecnologias e sua utilização nas áreas de Auditoria Interna das instituições financeiras. ▪

Acesse a pesquisa "Oportunidades e desafios da Auditoria Interna em Instituições Financeiras no Brasil" na íntegra.

Soluções *ERP cloud*: o mundo agora é *BackOffice 4.0*

Alexandre Fonseca, sócio de Technology Enablement da KPMG no Brasil
Hussein Keshavjee, sócio de Technology Enablement de SAP da KPMG no Brasil
Rodrigo Tricate, sócio de Technology Enablement de Oracle da KPMG no Brasil

Estamos vivenciando a quarta revolução industrial, marcada pela ascensão das tecnologias disruptivas. Inteligência artificial, *blockchain, Robotic Process Automation (RPA)* e Internet das Coisas (IoT, sigla derivada da denominação em inglês, *internet of things*) são uma realidade e estão em rápido e constante aprimoramento. No universo corporativo, procedimentos ultrapassados cedem espaço às soluções alinhadas a essa nova era. Cada vez mais desapegadas de antigos sistemas de registros e controles, companhias dos mais diversos segmentos repensam estratégias, redefinem quadros de pessoal e reconhecem que a tecnologia é a principal ferramenta para ampliar e aprimorar as oportunidades de negócios.

Nesse ambiente de inovação, um dos tópicos que mais exige cuidado diz respeito à segurança e à integridade dos dados e informações. Um processo robusto de governança de dados, à prova de fraudes e violações, é indispensável. Paralelamente, torna-se imprescindível agilizar os processos, otimizar o gerenciamento e fazer a gestão das informações com maior fluidez e precisão.

E para obter um sistema de gestão eficiente, demanda-se tempo e investimento – elementos escassos em diversas organizações, e é justamente para estas organizações que as soluções em nuvem se apresentam e mostram-se bastante promissoras. Mas ocorre que simplesmente aplicar estas soluções em nuvem não significa melhorar efetivamente os resultados da empresa.

Neste contexto, o **KPMG Powered Enterprise** sobressai com uma abordagem superior para adoção de soluções em nuvem, apto a suprir as necessidades de transformação de um *BackOffice* de qualquer organização. Fruto de anos de experiência em auditoria e consultoria, o Powered Enterprise é uma solução de transformação funcional orientada a resultados que combina conhecimento funcional profundo, capacidade de entrega comprovada e tecnologias em nuvem para impulsionar mudanças sustentáveis, desempenho superior valor duradouro.

O Powered Enterprise dispõe de ambientes pré-configurados, que permitem agilizar sua implementação; biblioteca de controles (fundamental para *compliance*); metodologia própria para a gestão de projetos, denominada *Powered Execution Suite (PES)*, que viabiliza a governança ágil de projetos; segregação de funções (também com foco em governança e *compliance*); biblioteca de indicadores (governança); e mapeamento de processos até o nível da atividade.

ORACLE Cloud

A KPMG aliou-se à Oracle e hoje é líder no mercado brasileiro em

Alexandre Fonseca

Hussein Keshavjee

Rodrigo Tricate

implementações em *Oracle ERP Cloud*, dispondo da maior quantidade de go-lives em segmentos de mercado diferentes e dos maiores números de profissionais certificados Oracle, de produtos na oferta de soluções *Oracle Cloud* e de *Oracle Cloud Excellence Implementer (Oracle CEI)*.

O Oracle ERP Cloud é um produto 100% cloud, com uma vasta opção de aplicativos integrados nativamente e disponível para diversos segmentos de empresa, além de possuir grande capacidade de integração com outros sistemas em nuvem ou legados on-premisses.

"Hoje o Oracle ERP Cloud, aliado ao Powered Enterprise, é uma oferta de ERP Cloud imbatível, perfeita para as organizações ágeis que necessitam focar em iniciativas estratégicas e impulsionar seus negócios", destaca o sócio-líder da Prática de Oracle no Brasil, Rodrigo Tricate.

SAP S/4 HANA

Ainda no âmbito do fornecimento de soluções disruptivas, a KPMG atua com o SAP S/4 HANA. Em linhas gerais, trata-se da nova geração do SAP ERP, que oferece um pacote de soluções integrado à nova plataforma *in-memory*. Implementado em nuvem ou na nuvem.

Até 2025, as empresas que adotaram o SAP ERP (ECC ou R3) deverão migrar para o S/4 Hana, e o Brasil está caminhando devagar nessa migração. Mas, aliando as best practices da SAP ao *Powered Enterprise*, conseguimos trazer uma proposição de valor única para uma migração do ERP atual ou uma nova implementação do SAP S/4 Hana: trata-se, em linhas gerais, de um projeto de transformação funcional que usa a plataforma SAP S/4 Hana como ferramenta para acelerar as mudanças desejadas.

"Uma implementação de ERP com o brand KPMG tem valor reconhecido: somos a única *Big 4* no mercado de *SAP Cloud* para SMB (empresas com faturamento anual de até R$ 3 bilhões), e alicerçamos a nossa proposição de valor com metodologia de implementação SAP, conhecimento em consultoria de negócio com profundo conhecimento de indústria, além de agregar em nossas ofertas de ERP, soluções RPA, AI, chatbot e data analytics com a KPMG Lighthouse e business hacking e mind hacking com a LEAP", destaca o sócio-líder da Prática de SAP no Brasil, Hussein Keshavjee.

Conclusão

"O futuro não ficará sempre à espera, e as organizações modernas estão se preparando para isto. O momento presente já exige o uso de tecnologias que efetivamente insiram as companhias na geração 4.0. A KPMG vem há anos investindo nessa perspectiva e tem hoje, no mercado brasileiro, *expertise* única em *delivery* e *skills* para levar as organizações de maneira rápida e eficiente à nuvem", destaca o sócio de Tecnologia, Alexandre Fonseca. ■

O novo perfil do investidor em infraestrutura na América Latina

Fernando Faria, sócio-líder de Infraestrutura da KPMG para a América Latina

Fernando Faria

A capacidade de atingimento de 75% dos objetivos de desenvolvimento sustentável da Organização das Nações Unidas (ONU) depende da forma como vamos encarar o desafio da infraestrutura. O tamanho da oportunidade é significativo e o mercado da América Latina está agora aberto para a comunidade internacional. Para atender a essa nova realidade, duas tendências emergentes de infraestrutura estão se tornando predominantes. A crescente relevância dos mercados emergentes e a importância da sustentabilidade são os temas mais discutidos pelo setor atualmente e, ainda, vêm fundamentando as decisões e criam um novo perfil de investidores para a indústria.

Na América Latina, esse é um momento bom para a indústria de infraestrutura, pois coincide com o fato de os governos latino-americanos estarem procurando novos investidores que complementem ou substituam os *players* locais e regionais, muitos dos quais foram citados em escândalos de corrupção. Nesse contexto, os governantes precisam criar um novo mercado privado disposto a trabalhar com o setor público para preencher as significativas lacunas do segmento. Além disso, esses governos têm buscado fazer alterações em normas regulatórias para que estas estejam mais próximas das melhores práticas internacionais. Pela primeira vez em anos, vemos governos implementando mecanismos para atrair financiamento privado.

No que diz respeito à estruturação de projetos, o Brasil está implementando uma metodologia similar à elaborada pelo Tesouro do Reino Unido, para que, assim, o país seja capaz de diminuir a discrepância entre as práticas utilizadas e as implementadas internacionalmente, e aprimorar a qualidade dos projetos antes que eles sejam

> “Este é o momento de incorporar critérios ambientais, sociais e de governança no processo de tomada de decisão”

> “Na América Latina, pela primeira vez em anos, vemos governos implementando mecanismos para atrair financiamento privado, inclusive com alterações em normas regulatórias para que estas estejam mais próximas das melhores práticas internacionais”

lançados no mercado. Além disso, o país também está mudando as regras financeiras para atrair financiamento privado, um grande avanço para que os projetos cheguem ao mercado melhor estruturados.

Há cinco anos, no Brasil e em grande parte da região, a maioria das licitações era ganha por um número restrito de empresas regionais, sob o domínio das empreiteiras. O mercado estava praticamente fechado para investidores internacionais.

Hoje, a Colômbia, por exemplo, está perto de financiar um dos maiores projetos de parceria público-privada na América Latina: a primeira linha do metrô de Bogotá, um projeto de US$ 4,5 bilhões. O governo colombiano entendeu que deveria assumir a liderança para certificar-se de que o projeto seria capaz de obter o financiamento requerido. Até mesmo o Equador está avançando na agenda de monetização de ativos para atrair investidores. Com o risco monetário fora da equação, uma vez que a economia está dolarizada, o país atrairá investimentos internacionais.

O Peru, por sua vez, está deixando de usar o modelo de remuneração com base em milestones de construção para passar a utilizar o modelo de pagamentos por desempenho. Paralelamente, o governo está criando contratos-padrão de parceria público-privada para refletir as melhores práticas internacionais e com isso atrair capital estrangeiro.

Já com relação à segunda tendência, a sustentabilidade está se tornando predominante nas decisões de investimento. O fato é que novos projetos de infraestrutura estão sendo pensados na América Latina como um todo, da mesma forma que há dez ou 15 anos quando foram implantados no Canadá ou no Reino Unido. Esses projetos de infraestrutura não levaram em conta adequadamente os impactos ambientais ou os potenciais efeitos das mudanças climáticas. As decisões ainda são baseadas, principalmente em termos financeiros porque a mudança climática e a sustentabilidade não eram uma questão-chave quando esses projetos de infraestrutura foram criados nos mercados desenvolvidos. Quando se trata de sustentabilidade e mercados emergentes, ainda há a ser feito. Então, este é o momento de incorporar critérios ambientais, sociais e de governança no processo de tomada de decisão. Todos estes fatores estão mudando o perfil do investidor em infraestrutura. Ficamos melhores assim. ■

Ser inovador transforma negócios.

KPMG Brasil,
a sua fonte diária
de informação.

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

Ser inovador
transforma negócios.

#KPMGTransforma

Baixe o APP
KPMG Brasil

kpmg.com.br
/kpmgbrasil

Conteúdo que
assinamos embaixo.

KPMG

© 2020 KPMG Auditores Independentes, uma sociedade simples brasileira e firma-membro da rede KPMG de firmas-membro independentes e afiliadas à KPMG International Cooperative ("KPMG International"), uma entidade suíça. Todos os direitos reservados. O nome KPMG e o logotipo são marcas registradas ou comerciais da KPMG International.

KPMG

Ser especialista transforma negócios

Nosso conhecimento e nossa atuação nas especificações de diferentes empresas nos conduzem a decisões acertadas diante dos desafios de cada setor.

#KPMGTransforma

Baixe o APP KPMG Brasil

kpmg.com.br

/kpmgbrasil

©2020 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. Impresso no Brasil. Projeto Gráfico e diagramação: Gaudí Creative Thinking.

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