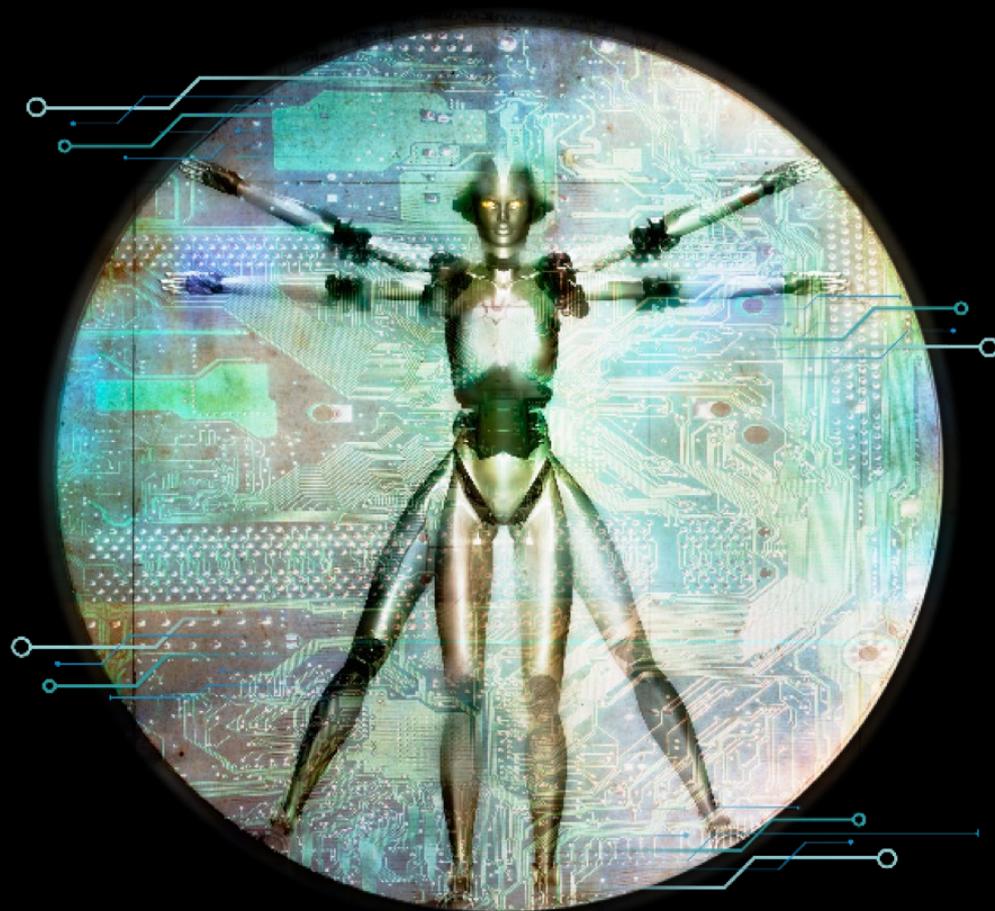


# Deloitte.



## **A gestão fiscal**

Boletim de pesquisa global

Fevereiro de 2017

# Percepções em evolução



# Com o conhecimento acumulado em sete anos de pesquisas independentes, a percepção da Deloitte sobre a gestão fiscal nas maiores empresas globais continua a crescer e evoluir.

Desde seu início, em 2010, a Deloitte encomendou quatro estudos de pesquisa de mercado independentes com um público global de responsáveis por tomada de decisão tributária, sendo o mais recente concluído em dezembro de 2016.

Com mais de 1.200 entrevistas realizadas nesse período, continuamos construindo uma visão substancial e objetiva do cenário global de gestão fiscal.

## Termos de referência

Os estudos sucessivos de pesquisa de mercado global de gestão fiscal da Deloitte nos permitiram caracterizar modelos fiscais operacionais globais em três definições amplamente compreendidas. Elas têm sido usadas como os principais termos de referência para nossa pesquisa desde 2010:

- **Método 1** é um modelo *descentralizado*, onde todo o trabalho é realizado localmente, com pouca supervisão global.
- **Método 2** é um modelo de *coordenação central*, onde o trabalho é muitas vezes entregue localmente, mas é supervisionado e coordenado centralmente.
- **Método 3** é um modelo *centralizado*, no qual a maior parte do trabalho é realizada e gerenciada a partir de uma localização central.

## Escopo da pesquisa

Nossa pesquisa reflete o conhecido "universo" de grandes multinacionais em todo o mundo, definido como qualquer empresa com receita anual superior a US\$ 200 milhões e operações em cinco ou mais países, somando quase 5.000 organizações.

As entrevistas foram realizadas com uma ampla faixa de representação das organizações, tanto em termos de geografia quanto de setor da indústria, de modo a obter a mais precisa perspectiva possível.

# O panorama mais recente

Insatisfeitos com o status quo e sob pressão de dentro e de fora da empresa, os líderes fiscais globais estão buscando eficiência e tecnologia em processos para entregar as melhorias necessárias.

Desde a primeira pesquisa global de gestão fiscal da Deloitte há seis anos, um tema consistente tem sido evidente. Os líderes fiscais em empresas multinacionais enfrentam uma constante evolução do panorama de aumento da regulamentação, globalização dos mercados e pressão comercial para fazer mais com menos.

Ao longo de estudos de pesquisa subsequentes, observamos a reação destes líderes com alterações significativas nos modelos fiscais operacionais globais. Em sua maioria, estes modelos caracterizaram-se pelo aumento da centralização, integração com outras operações de negócios e consolidação de modelos de mobilização de recursos.

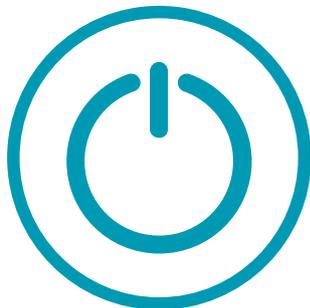
Com a conclusão da nossa pesquisa mais recente, vemos grandes multinacionais passando para uma fase notoriamente nova e diferente.

A satisfação com o estado atual caiu para níveis muito baixos. A centralização diminuiu e não são esperadas alterações significativas nos modelos operacionais ao longo dos próximos anos.

Ao contrário, o foco é voltar-se para o caminho escolhido no qual os modelos operacionais funcionam e como isso pode ser melhorado.

Pesquisas anteriores já haviam revelado que a padronização de processos globais, a conquista de maior visibilidade e controle, bem como a concretização dos benefícios da automação e de outras tecnologias representaram um grande desafio. Parece que os líderes fiscais globais continuam lutando nestas áreas, mas reconhecem que sua resolução é o fator com maior probabilidade de sucesso no futuro.

No geral, nosso estudo mais recente sugere um ambiente de gestão fiscal global maduro para novas mudanças, conforme o foco passa de "o quê" do modelo operacional global para "como" da entrega através da melhoria de processos, maior automação e utilização mais eficaz da tecnologia.



### Queda dos níveis de satisfação

Em 2014, a satisfação geral com o estado atual da gestão fiscal era baixa, tendo diminuído desde 2012. A pesquisa mais recente mostra os níveis de satisfação em queda ainda maior.

Apesar de ainda ser maior do que a observada para outros modelos, a satisfação geral entre aqueles com os modelos fiscais operacionais mais centralizados caiu mais acentuadamente, sugerindo que ainda há muito trabalho a ser feito para concretizar os benefícios de uma maior centralização.

### Correndo para ficar parado

Conforme o impacto da agenda de Erosão da Base Tributária e Desvio de Lucros (BEPS) da OCDE tornou-se uma realidade, o fardo da conformidade e da prestação de informações sobre as obrigações fiscais globais aumentou para muitos. Conforme as principais partes interessadas mostram interesse crescente na função fiscal em termos de risco para a marca e reputação, os líderes fiscais passaram a ser cobrados de forma mais minuciosa.

Além disso, conforme as empresas globais continuaram a transformar seus sistemas financeiros globais e operações de negócios, esperava-se que as equipes fiscais seguissem o programa ou, em alguns casos, tivessem novos sistemas ou modelos de entrega comandados de fora da área fiscal.

Esta dinâmica proporcionou um aumento do fardo sobre as lideranças fiscais globais e, para muitos, parece como se estivessem simplesmente "correndo para ficar parado".

### Desbloqueando novos benefícios

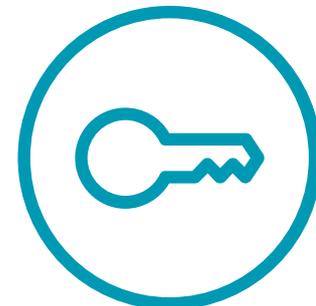
Embora as prioridades comerciais mantenham o foco em grande parte na qualidade e no controle, uma melhor eficiência de processos ainda é uma meta desejada, com uma percepção de que isto poderia ser a chave para melhorias tangíveis dentro do modelo de operação escolhido.

No entanto, a pesquisa mais recente mostra também que os líderes fiscais globais continuam em dúvida sobre o caminho certo para alcançar este objetivo, especialmente quando se trata de alavancar novos desenvolvimentos em tecnologia.

De fato, apesar de os benefícios conceituais de tecnologia serem apreciados, a maioria dos líderes fiscais globais admite que continua enfrentando a dura realidade.

Eles temem o custo de projetos mal implementados e muitas vezes acham difícil garantir orçamento suficiente para o investimento.

Em sua própria opinião, muitos não têm os conhecimentos necessários ou especialização interna para proporcionar-lhes a confiança necessária para tomar as decisões certas em termos de tecnologia e investimentos. No entanto, reconhecem que a tomada dessas decisões e de forma correta poderiam desbloquear a melhoria tão desejada e o aumento almejado da satisfação.



# Destaques da pesquisa global

## Modelos fiscais operacionais globais

- Quase dois terços operam algum tipo de modelo de gestão fiscal centralizada (métodos 2 e 3), sendo que as organizações norte-americanas são as mais centralizadas (80%).
- Com poucas mudanças desde 2014, o ritmo de centralização parece ter diminuído, e as previsões sugerem uma distribuição semelhante de modelos operacionais no prazo de três anos.
- No entanto, dos 20% que não estão tomando decisões fiscais globais, um terço sugere que passarão para um modelo mais centralizado dentro dos próximos três anos.
- Há uma variação considerável no grau de centralização alcançado entre os processos fiscais.

## Fatores comerciais de influência na gestão fiscal

- Desde 2010, qualidade e controle mantiveram-se como os fatores mais importantes para a gestão fiscal dentro das organizações globais.
- Em 2014, mais de metade dos entrevistados sugeriu que a capacidade de agregar valor e eficiência de processos se tornariam fatores mais importantes, mas as entrevistas qualitativas de 2016 sugerem que a resposta à regulamentação global recente tem impulsionado uma ênfase contínua na qualidade e controle.
- Resta uma sensação de que a eficiência de processos terá o maior crescimento em importância nos próximos anos, especialmente entre aqueles com os modelos operacionais mais centralizados.
- Sem muita surpresa, dado o crescente volume e complexidade da conformidade regulatória global, prevê-se que o controle se tornará um fator ainda mais importante para a área fiscal.

Figura 1. Modelo fiscal operacional global atual (%)

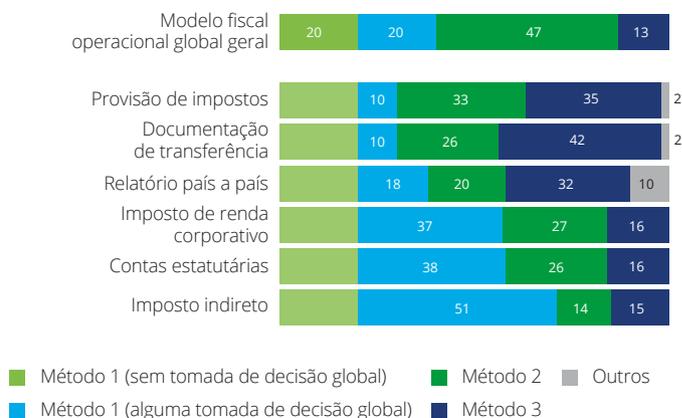
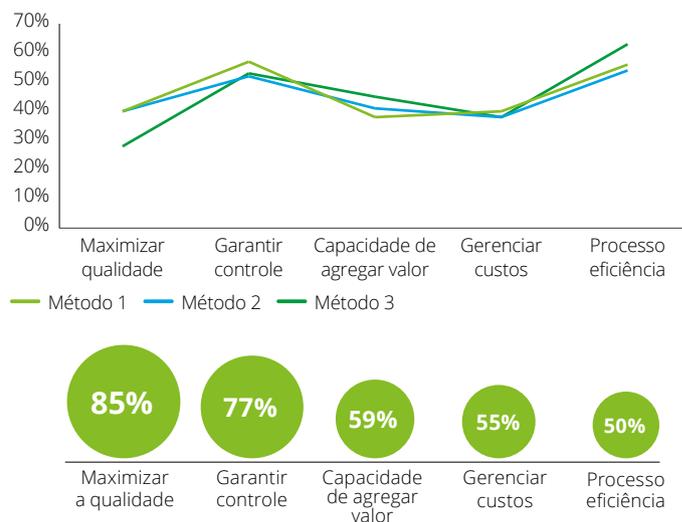


Figura 2. Importância prevista dos fatores para os próximos 3 anos (% mais importante)



Importância atual de cada fator (% de importância elevada).

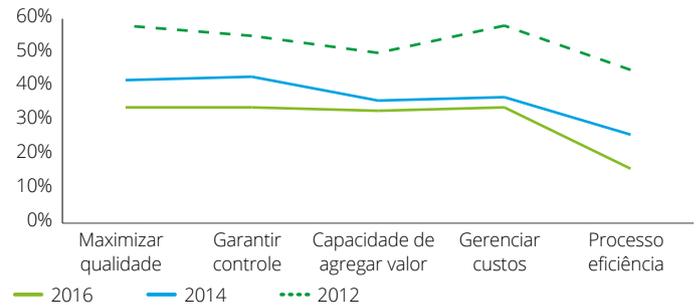
### Satisfação com o estado atual

- Os níveis de satisfação com os modelos de entrega atuais permanecem baixos com uma nova queda nos níveis de satisfação em 2016.
- A satisfação com a eficiência de processos está em uma baixa histórica de 16%, sugerindo que as tentativas de melhorar a eficiência não foram bem-sucedidas.
- Em todos os diferentes graus de centralização, aqueles que operam pelos modelos do método 2 são os mais satisfeitos (36% estão satisfeitos), embora isso ainda signifique que quase dois terços vejam margem para melhorias.
- Enquanto aqueles com os modelos do método 1 estão menos satisfeitos (apenas 25% satisfeitos), aqueles que operam com modelos do método 3 sofreram a maior queda média na satisfação desde 2014.

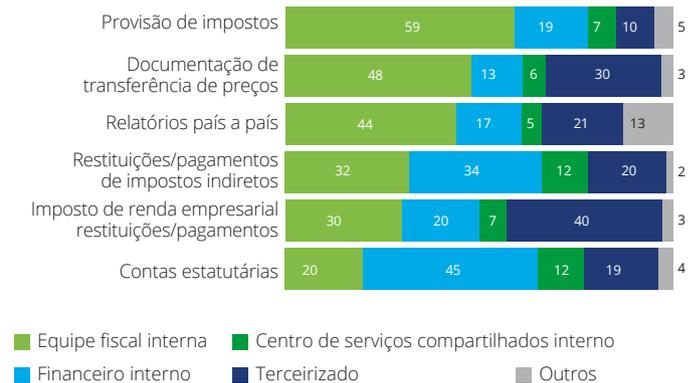
### Abordagem para mobilização de recursos

- Como nos anos anteriores, parece haver uma preferência geral pela gestão interna dos principais processos de geração de relatórios fiscais globais.
- A pesquisa de 2016 fez uma análise mais detalhada dos modelos de mobilização de recursos, proporcionando uma imagem interessante entre os principais processos e uma indicação de onde o trabalho é realizado internamente.
- Quando indexados contra os níveis de satisfação, aqueles compartilhados tendem a estar mais satisfeitos do que a média.
- Quando comparados com seus modelos ideais de mobilização de recursos, os resultados sugerem que as organizações gostariam de passar a documentação de transferência de preços e os processos de impostos indiretos para uma maior utilização de serviços internos compartilhados ou entrega terceirizada.

**Figura 3. Satisfação com o modelo operacional atual (% satisfeito)**



**Figura 4. Modelos de mobilização de recursos atuais por processo fiscal (%)**



### Relatórios país a país

- Em resposta às exigências determinadas pela Ação 13 de BEPS da OCDE, 66% das empresas globais pesquisadas será obrigada a providenciar relatórios país a país.
- Dentre as que são obrigadas a gerar relatórios de país a país, 89% tomou uma decisão clara sobre a abordagem com um grau de polarização entre os métodos "top down" e "bottom up".
- A disponibilidade de dados e a eficiência organizacional são os fatores mais relatados da abordagem escolhida.
- Os relatórios "top down" são os mais prevalentes com as organizações maiores e mais centralizadas: 75% das que operam em 30 países ou mais e 51% daquelas com os modelos operacionais do método 3 empregarão uma abordagem "top down".
- Dentre as que decidiram sobre sua abordagem de relatórios país a país, 72% planeja reconciliar com pelo menos algumas declarações regulatórias locais do país.

### Governança e risco fiscal global

- Embora 74% dos responsáveis pela tomada de decisão fiscal global preste informações sobre o risco fiscal regularmente ao conselho de administração, apenas 36% também avaliou formalmente o apetite para riscos fiscais no negócio e implementaram processos formais para gerenciar o risco.
- 44% tem uma política fiscal redigida formal, mas apenas 28% tem uma política fiscal que foi aprovada pelo conselho de administração.
- Apenas metade daqueles com uma política formal transformaram-na em um plano operacional e estão confiantes de que o mesmo está sendo seguido.
- Existem variações regionais significativas: 46% das multinacionais europeias têm uma política fiscal redigida formalmente aprovada pelo conselho de administração, em comparação com apenas 20% na Ásia-Pacífico e 8% na América do Norte.

Figura 5. Abordagem de relatórios país a país (%)

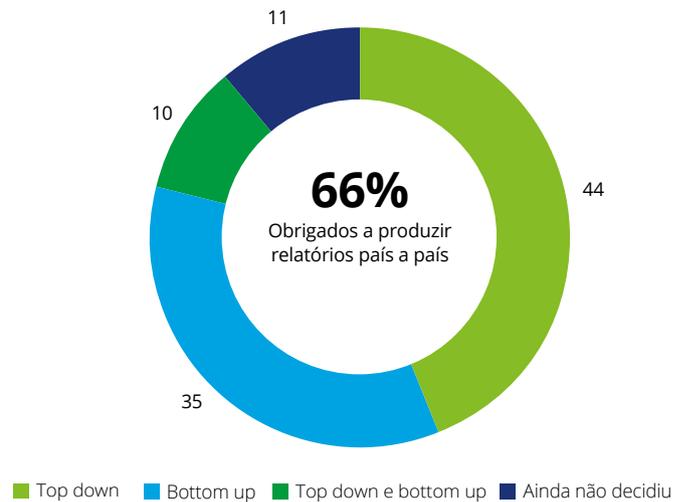
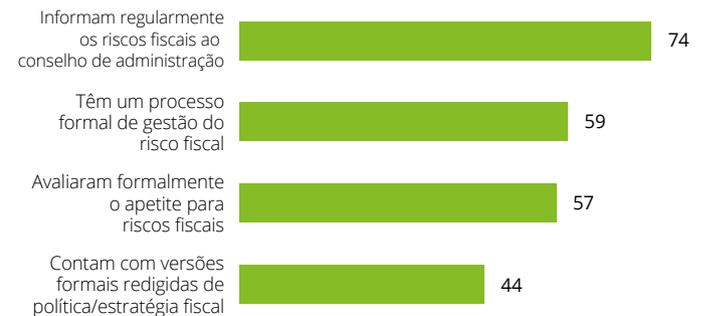


Figura 6. Indicadores de risco e governança fiscal (%)



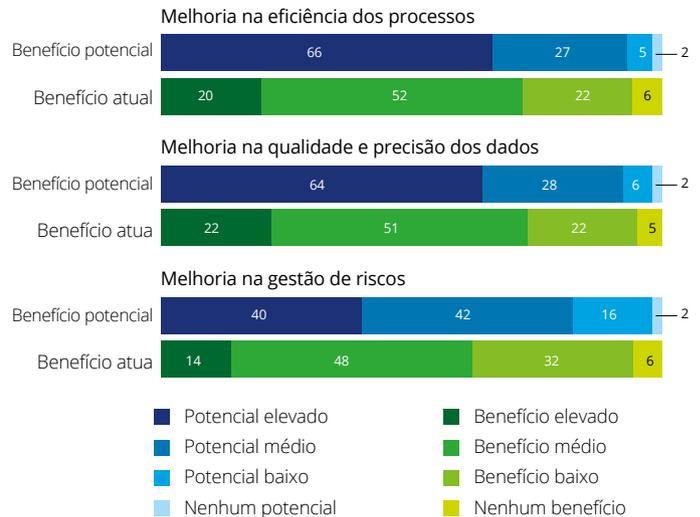
### Tecnologia fiscal

- Apenas 12% das organizações tem um indivíduo específico responsável pela tecnologia fiscal e orçamento adequado atribuído, além de um plano formal implementado.
- Aquelas com modelos fiscais operacionais mais centralizados (método 3) são mais propensas a terem um plano de tecnologia formal (34%) e um orçamento adequado atribuído (65%).
- As maiores organizações (aquelas que operam em mais de 30 países) são mais propensas a terem um indivíduo com responsabilidade específica pela tecnologia fiscal (82%).
- Apenas 20% acha que atualmente obtém altos benefícios da tecnologia no que diz respeito à melhoria da eficiência dos processos, mas 66% acha que a tecnologia poderia ter um elevado benefício potencial nesta área.
- Da mesma forma, apenas 22% obtém elevado benefício da tecnologia na melhoria da qualidade e precisão dos dados, mas 64% acredita que poderia ter um elevado benefício potencial.
- 70% dos entrevistados tem pelo menos uma tecnologia emergente na área fiscal em seu radar, o que significa falarmos de dashboarding, big data, automação de processos robotizados ou computação cognitiva.
- Muitos têm preocupações materiais sobre a tecnologia emergente:
  - 91% expressa preocupações sobre a quantidade de tempo e recursos necessários para implementação.
  - 86% tem preocupações sobre a falta de tecnologia fiscal. Conhecimento dentro da empresa.
  - 76% tem preocupações a respeito da garantia do orçamento.

Figura 7. Grau de sofisticação da tecnologia fiscal (%)



Figura 8. Benefícios potenciais X atuais da tecnologia fiscal (%)



# Perspectivas



## A pesquisa mais recente mostra que os movimentos anteriores no sentido de modelos operacionais centralizados ainda não proporcionaram os benefícios desejados. Como resultado, espera-se um foco renovado e mais mudanças.

Encontrar valor agregado continua sendo uma dúvida. Atingir a eficiência de processos permanece sendo uma aspiração importante. Porém, neste momento, parece que eles representam um desafio longínquo. O simples fato de manter a qualidade e o controle em face do crescente fardo regulatório global parece ser totalmente desgastante.

Embora a tecnologia possa apoiar a melhoria e aliviar o fardo, poucos conseguiram lidar totalmente com seu planejamento, gestão, financiamento ou implementação.

Certamente, o quadro que emerge sugere um apetite permanente por mudança significativa, mas com uma incerteza à frente. Tudo isto aponta para um ambiente dinâmico no futuro.

Sendo assim, o que os próximos anos trarão para a área de gestão fiscal global e o quê os futuros estudos de pesquisa da Deloitte irão nos dizer?

Dado aos níveis tão baixos de satisfação com o estado atual, parece provável que continuaremos vendo um forte impulso para melhorar todos os aspectos do modelo fiscal operacional.

Os líderes fiscais globais terão de encontrar maneiras de superar o fardo atual de trabalho e criar o tempo, o espaço mental e o orçamento para encontrar um caminho a seguir.

Na verdade, no intuito de gerenciar volumes mais elevados de relatórios e lidar com maiores expectativas das partes interessadas da empresa, talvez uma nova "rotina empresarial" deva ser encontrada?

Parece provável, porém, que um foco concentrado na otimização de modelos de mobilização de recursos, proporcionando eficiências de processos e aproveitando com sucesso as novas tecnologias serão a chave para todas as respostas possíveis.

# Deloitte.

Deloitte se refere a uma ou mais empresas da Deloitte Touche Tohmatsu Limited, uma empresa privada britânica limitada por garantia ("DTTL"), sua rede de empresas-membro e suas entidades relacionadas. A DTTL e cada uma de suas empresas-membro são entidades legalmente separadas e independentes. A DTTL (também conhecida como "Deloitte Global") não fornece serviços a clientes. Consulte [www.deloitte.com/about](http://www.deloitte.com/about) para saber mais sobre a nossa rede global de empresas-membro.

A Deloitte fornece serviços de auditoria, consultoria, assessoria financeira, consultoria de riscos, tributário e serviços relacionados para clientes do setor público e privado que abrangem diversos segmentos. A Deloitte atende quatro em cada cinco empresas da Fortune Global 500® através de uma rede global conectada de empresas-membro em mais de 150 países e territórios, reunindo capacidades de classe mundial, insights e serviço de alta qualidade para solucionar os mais complexos desafios de negócios dos clientes. Para saber mais sobre como os cerca de 245.000 profissionais da Deloitte causam um impacto significativo, conecte-se a nós no Facebook, LinkedIn ou Twitter.

Este comunicado contém apenas informações gerais e nem a Deloitte Touche Tohmatsu Limited, nem suas empresas membros ou suas entidades relacionadas (coletivamente, a "Rede Deloitte") está, por meio da presente comunicação, fornecendo conselhos ou serviços profissionais. Antes de tomar qualquer decisão ou ação que possa afetar suas finanças ou seus negócios, você deve consultar

um consultor profissional qualificado. Nenhuma entidade da Rede Deloitte será responsável por qualquer perda causada por qualquer pessoa que se baseie no presente comunicado.