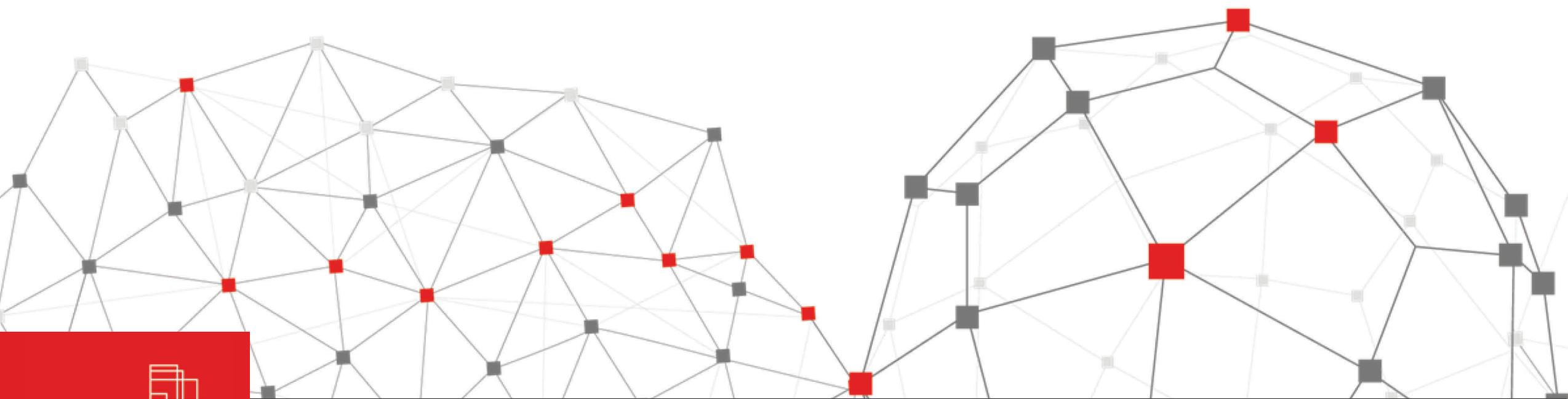
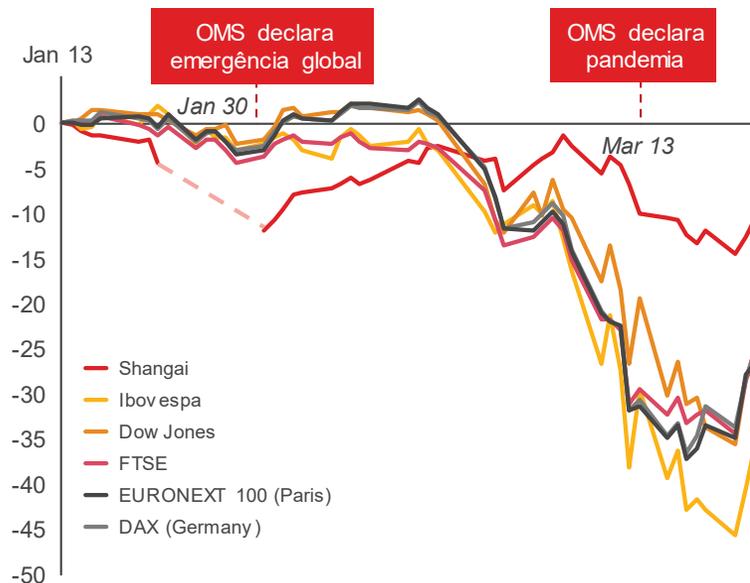


A Função Fiscal Superando os Desafios da Covid-19



Em um ambiente de profundas incertezas e crise sem precedentes, é essencial que a Função Fiscal entenda os desafios que precisará enfrentar e como poderá apoiar na recuperação do negócio

Crise econômica global... %



A Covid-19 apresenta desafios imediatos para a gestão de tributos...

- Como assegurar a gestão de equipes de forma remota?
- Como garantir continuidade nas rotinas e processos da Função Fiscal? Como serão o acesso e o tráfego de dados?
- Como assegurar conformidade com prazos de entregas de obrigações e pagamentos de tributos?
- Como seguir suportando as áreas de negócios da empresa?
- Como fortalecer o caixa com “agendas” tributárias?

... que gradualmente podem se converter em oportunidades para que a Função Fiscal contribua, de forma efetiva, para a volta da organização ainda mais forte à normalidade de seus negócios.

Como entender as ondas de impacto da Covid-19, adaptar a sua Função Fiscal e prepará-la para o futuro? Veja os insights a respeito neste material

Covid-19: Adaptando e preparando a Função Fiscal para disrupções atuais e futuras

	Onda 1 - Resposta Imediata	Onda 2 - Adaptar e Preparar	Onda 3 - Retorno Mais Forte
Ondas	<p>Ações ao alcance da Função Fiscal</p> <ul style="list-style-type: none"> • Continuidade de negócios • Mobilidade / Conectividade • Aderência ao <i>compliance</i> • Liquidez do negócio 	<p>Recobrando as forças</p> <ul style="list-style-type: none"> • Revisão do perfil de risco fiscal • Limpeza de <i>backlogs</i> • Novos modelos de negócios • Eficiências em processos 	<p>Visão para o futuro</p> <ul style="list-style-type: none"> • M&A • Função Fiscal na definição de estratégias • Função Fiscal em transformação
Pain points observados/possíveis	<ul style="list-style-type: none"> • Conexões remotas das pessoas • Capacidade de acesso aos dados e continuidade de atividades • Atendimento à agenda de <i>compliance</i> • Necessidade de proteger caixa 	<ul style="list-style-type: none"> • Risco fiscal e <i>compliance</i> • Retificações requeridas após Onda 1, para ajuste na qualidade das obrigações • Demanda por modelos de negócios com maior eficiência fiscal • Qual o “novo normal” da Função Fiscal? 	<ul style="list-style-type: none"> • Retomada de negócios + agenda de crescimento • Ciclo de M&A após momento de crise • Pressão por estruturas enxutas e automatizadas • Demanda por relevantes <i>insights</i> para o negócio
Insights da PwC	<ul style="list-style-type: none"> • Manter eficiência de recursos e <i>upskilling</i> • Plataforma de comunicação para Tax • Captura de créditos fiscais subaproveitados • Captação de recursos estruturada em créditos fiscais efetivos ou contingenciais • Monitoramento de normas de diferimento de prazos, incentivos adicionais, etc. 	<ul style="list-style-type: none"> • Adaptações e ajustes a políticas de risco fiscal; alinhar mensagem do <i>disclosure</i> • Automação de <i>data quality</i> com BI • Automação de processos com conceito de <i>small automation</i> • Novos modelos para a Função Fiscal: <i>Managed Tax Services</i> 	<ul style="list-style-type: none"> • Agenda de transformação inclusiva, considerando novos modelos operacionais (<i>Managed Services</i>) • Equipe de prontidão para novos negócios e M&A • Etapas de automação de processos em conclusão, início de ações em <i>machine learning</i> e IA • Resultados esperados da Função Fiscal: novos KPIs
Pautas críticas para a Função Fiscal	<ul style="list-style-type: none"> • Processos funcionais • <i>Upskilling</i> • Geração de caixa vetorizada por oportunidades tributárias 	<ul style="list-style-type: none"> • Eficiências com <i>Small Automation</i> • Novos modelos 	<ul style="list-style-type: none"> • “Novo normal” da Função Fiscal • <i>Fit for growth</i>

Covid-19: *Mind map* de ações para a Função Fiscal

Onda 1 – Resposta imediata – Os 45 primeiros dias

Ondas

Onda 1- Resposta Imediata

Ações ao alcance da Função Fiscal

- Continuidade de negócios
- Mobilidade / Conectividade
- Aderência ao *compliance*
- Liquidez do negócio

Onda 2 - Adaptar e Preparar

Recobrando as forças

- Revisão do perfil de risco fiscal
- Limpeza de *backlogs*
- Novos modelos de negócios
- Eficiências em processos

Onda 3 - Retorno Mais Forte

Visão para o futuro

- M&A
- Função Fiscal na definição de estratégias
- Função fiscal em transformação

Cuide das pessoas. Preserve a saúde e os interesses individuais de sua equipe. Promova um ambiente de trabalho à distância que mantenha as equipes motivadas, conectadas e com foco no que realmente é importante, em vista das adversidades.

Mind Map Onda 1

Manter a conformidade é fundamental. Revisite o Plano de Continuidade de Negócios da empresa; teste rapidamente e confirme sua efetividade para as rotinas da área e para o *compliance* fiscal da empresa. Para ganhar velocidade, considere utilizar o suporte de especialistas em processos da Função Fiscal.

É hora de evoluir. Programe e inicie uma agenda de *upskilling* em tecnologias para sua equipe. Pequenas automações ajudarão na liberação de tempo para atividades de maior valor agregado e ganhos rápidos de eficiência. Conheça o Client Data Academy da PwC.

Caixa extra é fundamental. Reveja os créditos tomados e incentivos usados no cálculo de tributos. Acelere a quantificação e monetização desses valores, liberando um caixa extra para sua empresa. Considere a contratação de especialistas e recursos adicionais para dar mais velocidade nesse processo.

Ajudando com a liquidez. Em épocas excepcionais, governos deliberam a extensão de prazos de pagamento, entregas de obrigações e outras atividades administrativas. Informe-se sobre isso de forma ativa, fomente um *network* na indústria e com especialistas, antecipe alternativas de preservação de caixa para sua empresa.

Covid-19: *Mind map* de ações para a Função Fiscal

Onda 2 – Adaptar e preparar – Os próximos 45/90 dias

Ondas

Onda 1- Resposta Imediata

Ações ao alcance da Função Fiscal

- Continuidade de negócios (BCP)
- Mobilidade / Conectividade
- Aderência ao *compliance*
- Liquidez do negócio

Onda 2 - Adaptar e Preparar

Recobrando as forças

- Revisão do perfil de risco fiscal
- Limpeza de *backlogs*
- Novos modelos de negócios
- Eficiências em processos

Onda 3 - Retorno Mais Forte

Visão para o futuro

- M&A
- Função Fiscal na definição de estratégias
- Função Fiscal em transformação

Mind Map Onda 2

Políticas de risco fiscal. Certas medidas podem demandar a revisão das políticas de risco tributário diante do “novo normal” trazido pela Covid-19, para melhor acomodar uma ocasional mudança no apetite de risco. Faça-o de forma pensada, coerente com as diretrizes de governança de sua organização. Documente todo o processo com suporte em estudos e opiniões de especialistas tributários.

Disclosure – muito cuidado nessa hora. Avalie os impactos do *disclosure* do perfil de risco adotado, nos termos das normas contábeis e reportes fiscais. Conte com um especialista em *tax accounting* para esses fins.

Pondo em prática os novos *skills*. Equipe capacitada? Motivada? Engajada na reação da empresa às adversidades? Mais próxima das áreas de negócio? Então é hora de pôr em ação as capacitações adquiridas na Onda 1! Comece automatizando pequenas rotinas (*small automation*), colha as eficiências e prepare sua equipe para um cenário de transformações mais abrangente.

Continue mantendo a conformidade. Passado o primeiro ciclo de fechamento, apurações e reportes fiscais, revise eventuais situações que demandem ajuste fino e proceda às correções requeridas.

Reinvente sua Função Fiscal. Conheça novos modelos de operação para a sua Função Fiscal. Tempos de adversidade nos ajudam a refletir sobre modelos mais enxutos, flexíveis, escaláveis e com mobilidade. Consulte a PwC sobre modelos para a Função Fiscal e o conceito de *Managed Services*.

Covid-19: *Mind map* de ações para a Função Fiscal

Onda 3 – Retorno mais forte – Passados 90/120 dias e visão de futuro

Ondas

Onda 1- Resposta Imediata

Ações ao alcance da Função Fiscal

- Continuidade de negócios (BCP)
- Mobilidade / Conectividade
- Aderência ao *compliance*
- Liquidez do negócio

Onda 2 - Adaptar e Preparar

Recobrando as forças

- Revisão do perfil de risco fiscal
- Limpeza de *backlogs*
- Novos modelos de negócios
- Eficiências em processos

Onda 3 - Retorno Mais Forte

Visão para o futuro

- M&A
- Função Fiscal na definição de estratégias
- Função Fiscal em transformação

O “novo normal” da sua Função Fiscal. O aprendizado foi intenso e as contribuições da Função Fiscal para a organização ajudaram-na a emergir mais forte após a Covid-19. A Função Fiscal está melhor – mais eficiente e digitalmente capacitada. Sua atuação agora se dá em nível estratégico e no negócio. Conheça o “novo normal” da sua Função Fiscal.

M&A à vista. Uma onda de novos negócios é costumeira após uma grande crise. Prepare sua Função Fiscal para dar rápida resposta às questões tributárias associadas a processos de *divestiture* e M&A. Agilidade e ganhos incrementais podem ser obtidos com assessoria tributária e societária especializada.

Prontos para um projeto de transformação. Chegou a hora! Após ciclos de *small automation*, as equipes estão preparadas para pensar seus processos e fluxos de dados com suporte em tecnologias apropriadas. Inicie um projeto mais abrangente de automação e captura de eficiências. Defina o ponto atual de maturidade da sua Função Fiscal e estabeleça jornadas contínuas de melhorias. Suporte suas decisões em metodologia robusta – conheça o *T3M: Tax Management Maturity Model* da PwC.

A próxima fronteira de tecnologia. Encoraje sua equipe a seguir na jornada de *upskilling*. Inicie o novo ciclo focado em competências em *machine learning* e inteligência artificial, para alcançar resultados com a análise preditiva de dados.

Novos KPIs. Uma Função Fiscal *fit for growth* já obtém altos índices de produtividade. Agora o próximo passo: estabeleça indicadores de competitividade.

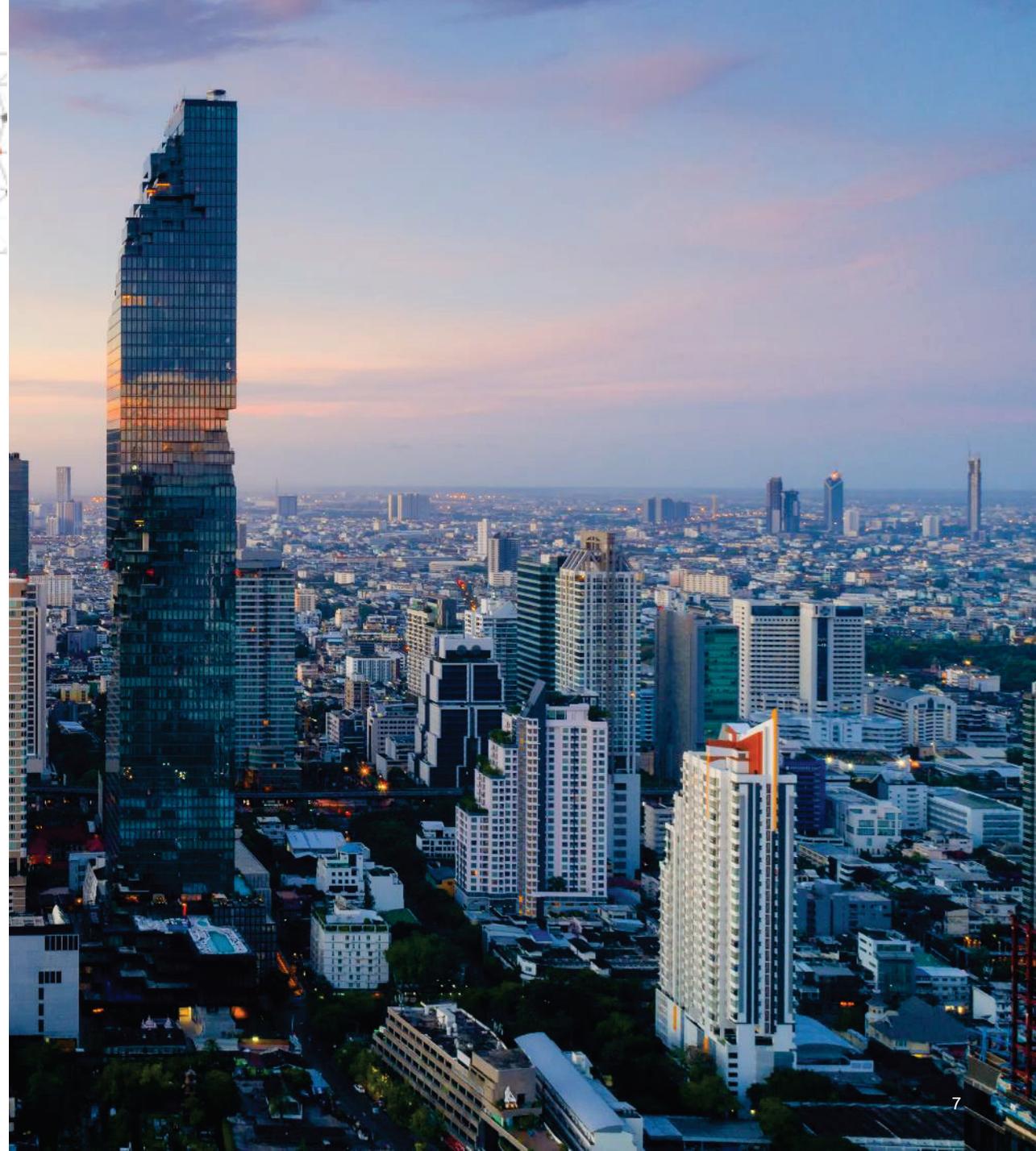
Mind Map Onda 3



Covid-19: checklist de prontidão da Função Fiscal

Em tempos tão adversos, esperamos que nossa visão de ondas de impacto da crise da Covid-19 na Função Fiscal e o *mind map* que construímos com temas e ações prioritárias em cada onda sejam informações úteis para a criação da sua agenda de atividades.

Nas primeiras semanas de adaptação das estruturas da Função Fiscal a um novo regime e espaço de trabalho, convém fazer uma reflexão mais profunda sobre aspectos que demandam atenção imediata por representarem riscos ou oportunidades que demandam pronta avaliação. Para ter uma visão rápida desses aspectos, veja a seguir um **checklist de prontidão para a Função Fiscal**.



Covid-19: Checklist de prontidão da Função Fiscal

O *checklist* seguir foi preparado por especialistas da área de Tax da PwC e pode ajudá-lo a avaliar como a sua Função Fiscal está preparada para o ambiente disruptivo atual.

Avaliação Inicial



Uma análise inicial franca

Em resposta à pandemia Covid-19 é fundamental avaliar o quão ágil é a sua Função Fiscal e onde melhorias devem ser feitas para lidar com o inesperado e dar continuidade aos negócios.

Este *checklist* inclui algumas questões que podem ajudá-lo a avaliar rapidamente o nível de prontidão da sua Função Fiscal em algumas áreas chave. Acesse os nossos conteúdos sobre a Covid-19 para mais informações.

Modelo Operacional



Você já considerou os impactos da pandemia a curto e longo prazo no seu modelo operacional?

- Como garantir que o trabalho remoto se dará de forma engajada e produtiva?
- Sua Função Fiscal dispõe de um sólido plano de contingência para o caso de interrupções como as da Covid-19?
- Que procedimentos de controle estão em vigor para atividades de aprovação nos processos? Estes procedimentos são manuais ou podem ser realizados remotamente?

Nossos especialistas em *Tax Reporting & Compliance* podem auxiliar a sua empresa.

Força de Trabalho



Como vêm sendo tratados os pontos a seguir?

- Como será a comunicação entre os profissionais da Função Fiscal? Como garantir que seja rápida e eficaz? Como compartilhar novas informações disponíveis? Qual será a cadência?
- Você já analisou as pessoas essenciais e necessárias para atuar no escritório e evitar a interrupção dos negócios?
- Sua organização dispõe de políticas de trabalho remoto definidas?
- Quais são os protocolos dos departamentos de TI e RH para trabalho remoto?

A atuação integrada dos nossos especialistas em Consultoria de Sistemas e Assessoria Trabalhista e Previdenciária podem auxiliar a sua empresa

Covid-19: Checklist de prontidão da Função Fiscal

Compliance fiscal



Você dispõe de recursos para cumprir com as obrigações globais e locais de **compliance** fiscal?

- Sua Função Fiscal será capaz de cumprir os prazos das obrigações?
- Há um processo estabelecido de contorno, caso não seja possível cumprir algum prazo (fiscalizações, exigências legais de benefícios, etc.)?
- Há carência de recursos em alguma atividade?
- Convém considerar algum suporte de estruturas de *outsourcing* ou *co-sourcing*?

Nossos especialistas em *Tax Reporting & Strategy* podem auxiliar a sua empresa.

Segurança de Dados



Você já considerou o impacto do trabalho virtual para a segurança e a confidencialidade dos dados fiscais?

- Que protocolos estão em vigor para orientar os colaboradores da Função Fiscal quanto às melhores práticas de segurança de dados?
- Os colaboradores terão acesso a uma conexão segura à Internet ou VPN? Eles podem acessar dados, arquivos e sistemas remotamente?
- Que fragilidades podem ser consideradas e como aplicar o protocolo de segurança de dados?

Nossos especialistas em Consultoria de Sistemas e *Cyber Security* podem auxiliar a sua empresa.

Automação



Você está considerando o uso da tecnologia para automatizar seus processos fiscais e redirecionar recursos para atividades mais críticas, como a gestão do encargo tributário como vetor de geração de caixa?

- Já foram listados os processos mais maduros para automação?
- Foram avaliadas as ferramentas de automação que devem ser licenciadas?
- Quais são as políticas de usuário “robô” em vigor?
- Quais treinamentos devem ser aplicados aos profissionais?

Nossos especialistas em *Tax Reporting & Strategy* podem auxiliar a sua empresa.

Covid-19: Checklist de prontidão da Função Fiscal

Tax Cash



Foram avaliadas alternativas de fortalecimento do caixa com redução de tributos?

- Foram consideradas estruturas de aceleração do uso de créditos fiscais da operação?
- Posições mais conservadoras sobre créditos fiscais podem ser revistas?
- Como a organização enxerga a possibilidade de vender créditos fiscais? Ou estruturar operações de dívida envolvendo créditos fiscais efetivos ou potenciais?
- Os incentivos fiscais ordinários disponíveis e os criados em bases excepcionais (como diferimentos, suspensões) estão sendo aproveitados?

Nossos especialistas em Impostos Diretos e Indiretos, com equipe dedicada a operações estruturadas de dívida com lastro em créditos fiscais, podem auxiliar a sua empresa.

Direito e Controvérsia



Foi feito um levantamento dos principais temas jurídicos que devam ser avaliados em função de um ambiente excepcional na economia?

- Que adaptações/exceções aos regimes legais de trabalho foram estabelecidas para o período de pandemia? Qual é o impacto e como operacionalizá-las?
- Podem ser iniciados litígios para extensão de prazos e/ou benefícios previstos na legislação fiscal?
- Há outros impactos de negócios e/ou contratuais a serem considerados do ponto de vista de risco jurídico em virtude das condições excepcionais da economia?

Nossos especialistas em Controvérsias Tributárias, Trabalhistas e Previdenciárias podem auxiliar a sua empresa.

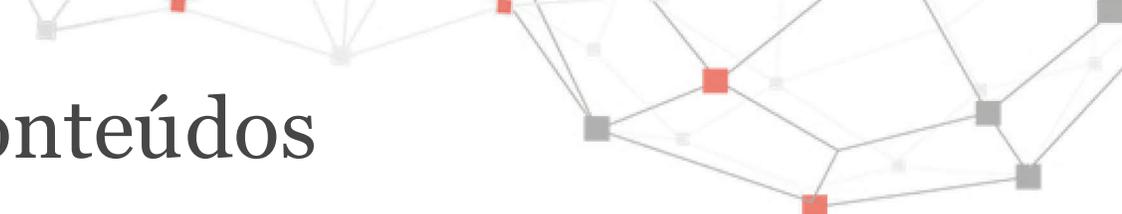
Outros Temas Fiscais



Há outra área de responsabilidade da Função Fiscal que mereça atenção?

- Estão sendo aproveitados todos os benefícios/incentivos previstos na legislação aduaneira?
- Há expatriados/designados atuando para a empresa no Brasil que podem enfrentar dificuldades de saída do País ou sofrer ônus fiscais adicionais?
- Foram mapeados todos os assuntos de *tax accounting* a serem considerados (como posições fiscais, notas para DFs, *disclosures*, *impairments*, etc.)?

Atuando de forma integrada, nossos especialistas em *Customs*, Assessoria Tributária e Imigratória à Pessoa Física e de Impostos Diretos e Indiretos podem auxiliar a sua empresa.



Para mais informações, acesse os conteúdos da PwC específicos para problemas relevantes decorrentes da pandemia de Covid-19

Para informações sobre como a PwC vem respondendo à pandemia de Covid-19 no mundo, acesse:

www.pwc.com/issues/crisis-solutions/COVID-19

Para informações sobre a Covid-19 para líderes empresariais no Brasil, acesse:

<https://www.pwc.com.br/pt/estudos/servicos/consultoria-negocios/2020/COVID-19.html>

A equipe de especialistas da PwC criou uma ferramenta de avaliação digital (Covid-19 Navigator) que pode ajudar você a entender o potencial impacto da Covid-19 em seu negócio e medir sua capacidade de resposta. Acesse:

<https://www.pwc.com.br/pt/estudos/servicos/consultoria-negocios/2020/COVID-19/COVID-19-navigator.html>

Como podemos ajudar?

Manuel Marinho

Sócio

manuel.marinho@pwc.com

Carlos Coutinho

Sócio

carlos.coutinho@pwc.com

Romero Tavares

Sócio

romero.tavares@pwc.com

Durval Portela

Líder de consultoria tributária e societária da PwC

durval.portela@pwc.com

pwc.com.br

 PwC Brasil  @PwCBrasil  @PwCBrasil  PwC Brasil  PwC Brasil

Neste documento, “PwC” refere-se à PricewaterhouseCoopers Contadores Públicos Ltda., uma firma membro do network da PricewaterhouseCoopers, ou conforme o contexto sugerir, ao próprio network. Cada firma membro da rede PwC constitui uma pessoa jurídica separada e independente. Para mais detalhes acerca do network PwC, acesse: www.pwc.com/structure

© 2020 PricewaterhouseCoopers Contadores Públicos Ltda. Todos os direitos reservados

