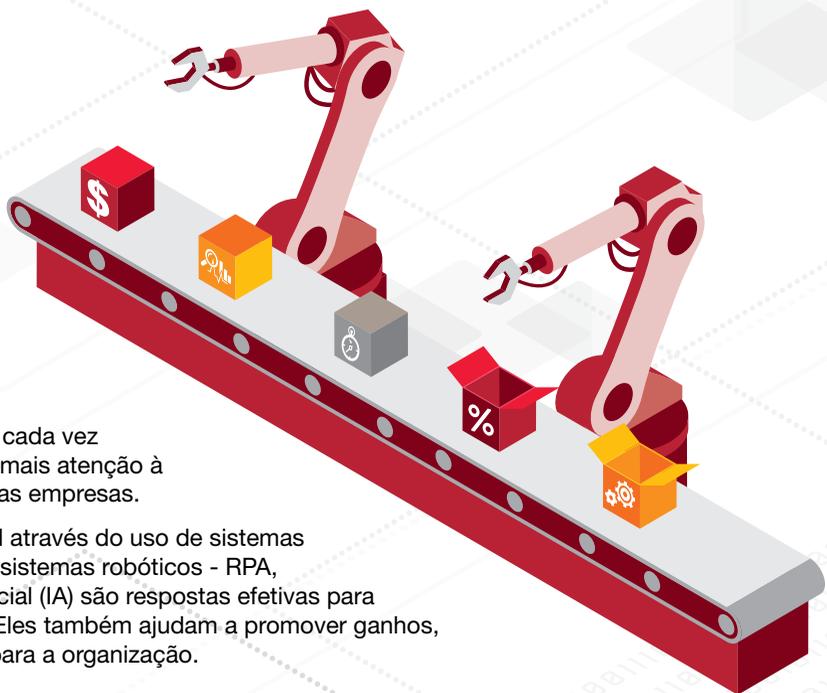


## Por que transformar a função fiscal?

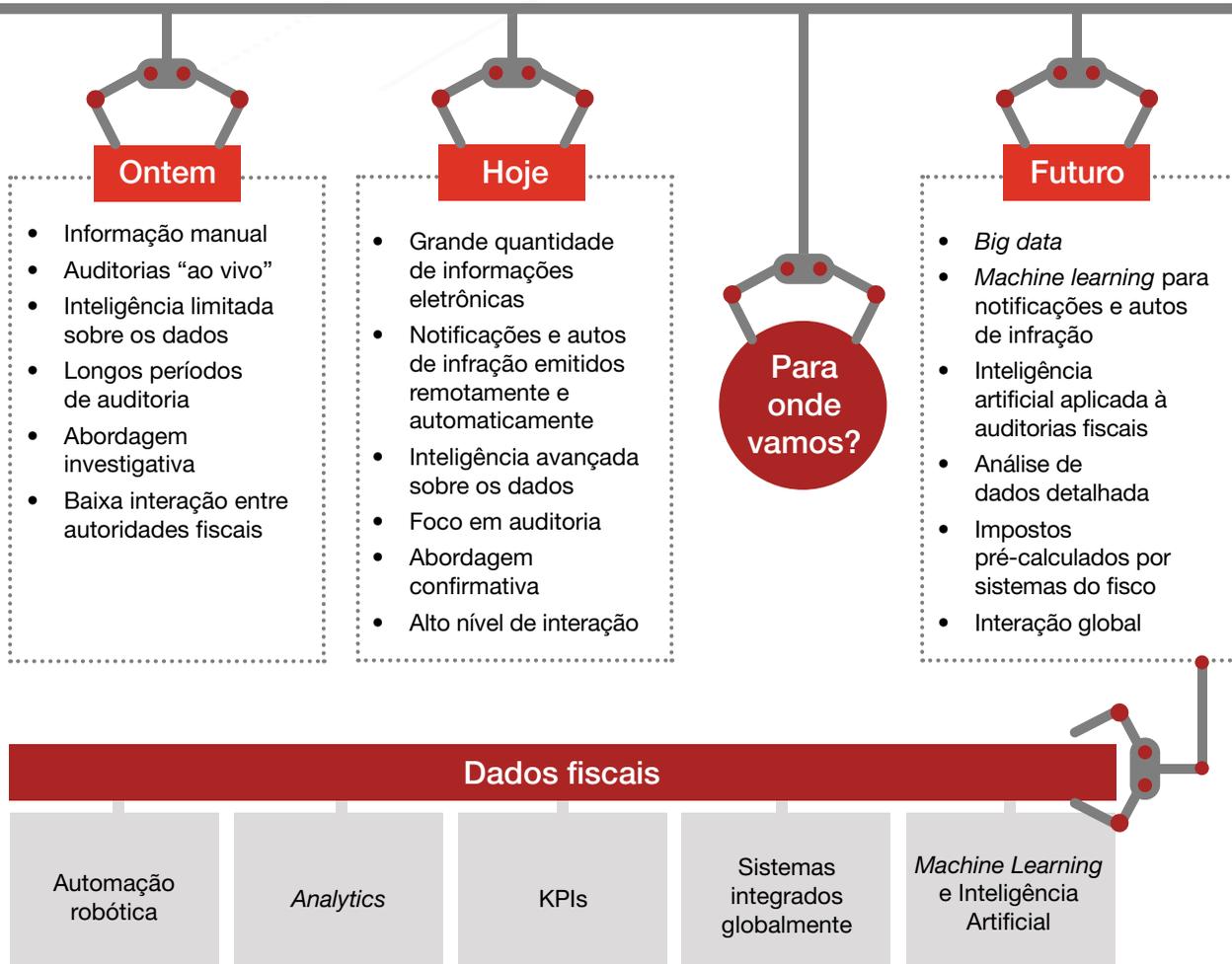
As organizações vêm enfrentando pressões para reduzir custos e fazer melhorias em seus processos fiscais.

Paralelamente, as autoridades fiscais ampliam cada vez mais as qualificações digitais, o que demanda mais atenção à qualidade dos dados e processos tributários das empresas.

A transformação de processos da função fiscal através do uso de sistemas especializados (ex: SAP ACR), automação por sistemas robóticos - RPA, análise de dados (Analytics) e inteligência artificial (IA) são respostas efetivas para os desafios de custos, qualidade e eficiência. Eles também ajudam a promover ganhos, garantir o *compliance* e na melhoria contínua para a organização.



## Interação entre empresas contribuintes e autoridades fiscais





## Jornada de transformação digital da função fiscal

### Como começar

Para permanecer relevante para os negócios, as áreas fiscais devem traçar um *roadmap* para a transformação contínua que seja imediata, holística e prática. Mudanças bem-sucedidas exigirão a reengenharia de processos de ponta a ponta e não apenas os resultados finais. Isso deve envolver uma avaliação das capacidades atuais da função fiscal em relação a um modelo de maturidade tributária, seguido pelo desenvolvimento de uma visão clara do futuro desejado.

As empresas podem desenvolver um roadmap para uma mudança bem-sucedida considerando aspectos de governança, dados, tecnologia, processos e pessoas, dentro dos contextos regulatório e legislativo globais.

Para garantir o apoio da empresa, a função fiscal terá que criar um *business case* com ROI atraente para as mudanças, a fim de justificar o orçamento e recursos necessários. Uma transformação bem-sucedida tornará a função fiscal um ativo estratégico para toda a empresa.



# O que é avaliação T3M?

## Tax Management Maturity Model: metodologia global de gerenciamento de risco fiscal

- O objetivo é realizar um diagnóstico na área fiscal/tributária, definindo um dos cinco níveis de maturidade para o estágio atual e desejado de cada área de risco: fiscal, estratégico, legal ou operacional.
- Os níveis de maturidade em relação a cada risco são pré-definidos e abrangentes, não havendo “certo ou errado”, pois o nível de maturidade adequado depende nas necessidades específicas de cada organização.
- A avaliação do resultado gera recomendações detalhadas sobre onde e como realizar as mudanças por meio de um plano de ação.
- Permite que as empresas tenham uma visão clara sobre a maturidade da gestão fiscal/tributária e priorizem ações para mudanças.
- Permite comunicar claramente os principais interessados, seja de auditoria interna, finanças corporativas, auditores externos ou administrações fiscais em todos os países.



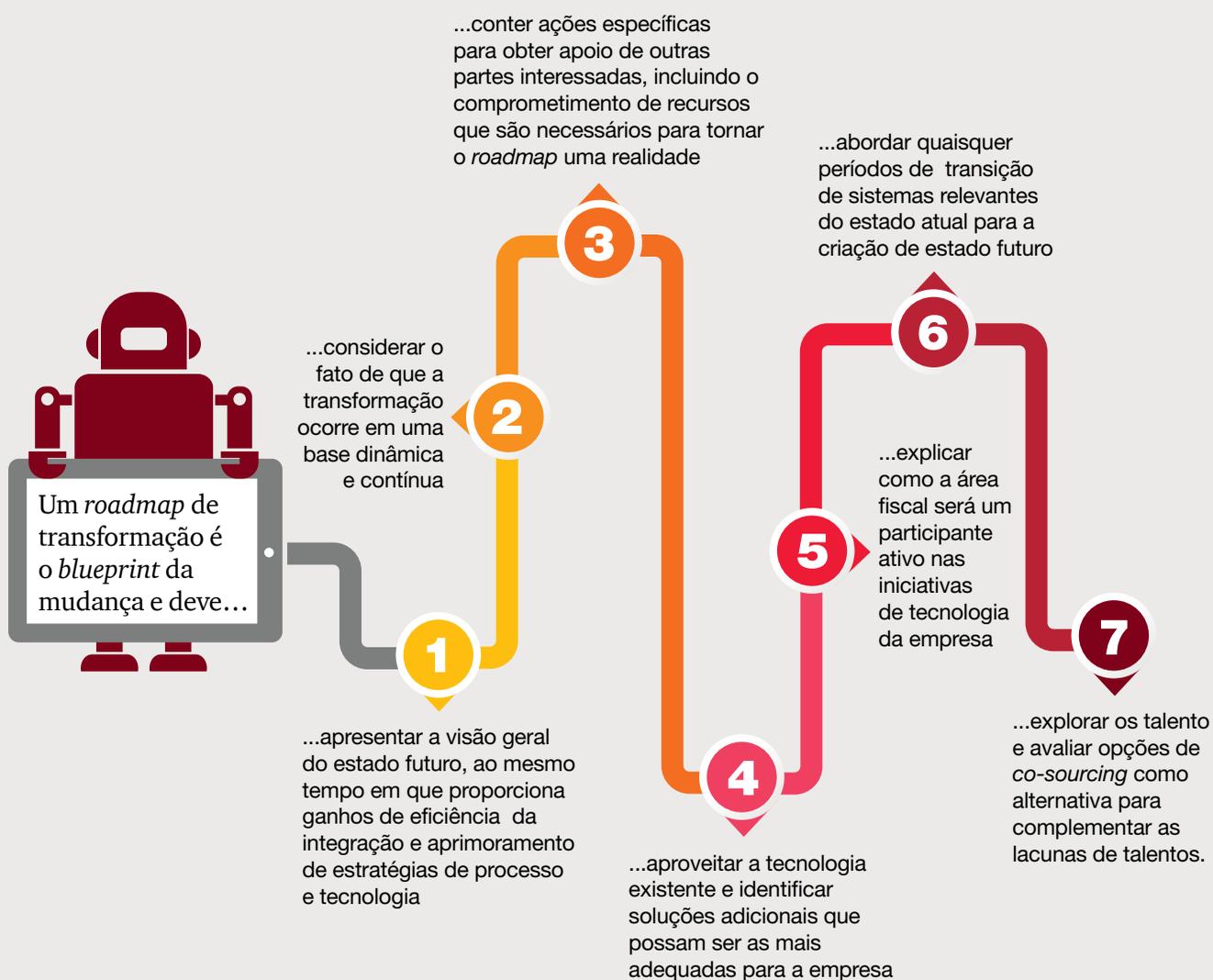
### As áreas-chave de avaliação na função fiscal



# Jornada de transformação digital da função fiscal

## Roadmap

Dependendo dos resultados da avaliação do nível de maturidade do estágio atual, as empresas precisarão de um roteiro de transformação holístico e personalizado (não uma solução unidimensional) que aborde as necessidades de processo e tecnologia, juntamente com os objetivos e gestão de riscos associados. Um plano detalhado e prático, com objetivos mensuráveis e cronogramas, é importante para o sucesso, além da adesão de todas as partes interessadas da organização.



## O que inclui um *roadmap* típico?

Esses documentos não são planos padrão ou estáticos. O *roadmap* de cada empresa será diferente dependendo de seu estado atual (incluindo o atual ambiente de tecnologia empresarial), pontos problemáticos, estado futuro desejado e escopo de mudança viável. Normalmente, o plano cobrirá vários anos com opções variadas dependendo de como as fases são concluídas.

# Digitalização e Transformação da Função Fiscal

## Roadmap

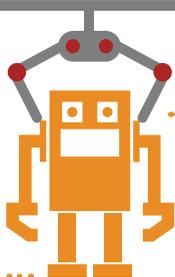
O *roadmap* fornece uma lista de ações práticas para permitir melhorias transformacionais na função fiscal. Tais ações seriam convertidas em projetos ou planos de ação.

Possíveis projetos do programa de transformação da função fiscal:

- Revisão de dados fiscais e saneamentos;
- Revisão de regras fiscais e implantação de soluções fiscais;
- Atualização de sistemas fiscais/ajustes na localização;
- D&A Fiscal: criação de KPIs, *dashboards*, análises preditivas e prescritivas;
- Padronização de processos da função fiscal;
- Otimizações disruptivas de processos da função fiscal;
- Automação de processos fiscais com uso de *Robotic Process Automation*;
- A.I. para otimizações fiscais.

## Jornada de transformação digital da função fiscal

### Valor estratégico



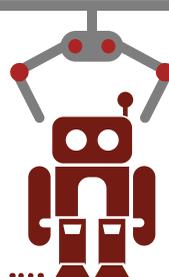
Fazendo o business case para a mudança

É impossível para a função fiscal iniciar o processo de transformação sem o apoio e a colaboração de outras áreas da organização. Para obter esse apoio, a área fiscal terá que justificar o motivo pelo qual é necessária uma mudança. As partes interessadas devem argumentar sobre o orçamento e recursos adicionais, apresentando um racional claro para aumentar o valor estratégico que o investimento tem para a organização.



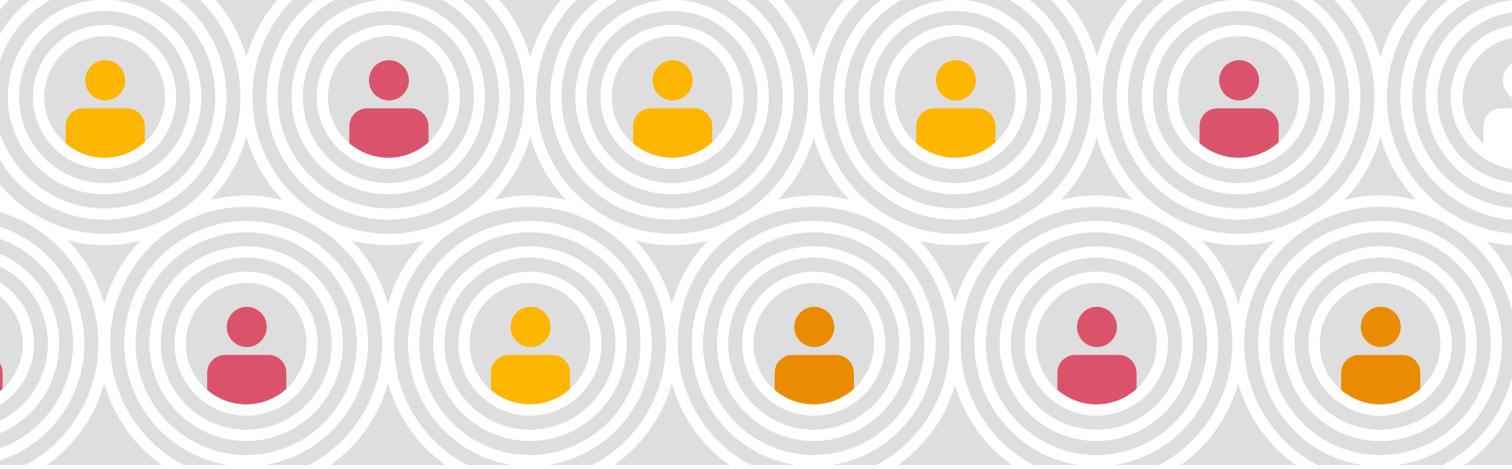
Excesso de obrigações para estar em compliance

Um motivo relevante para buscar mudanças é o aumento dos requisitos de conformidade que a função fiscal não conseguirá cumprir com seus recursos e operação atuais. A mudança é inevitável para se adaptar e atender a essas demandas adicionais e, embora isso possa ser a única razão pela qual as empresas buscam a transformação, é possível que não entendam a situação como um problema de conformidade. As empresas estão voltadas para o futuro e consideram a transformação uma oportunidade de abordar a situação de forma mais ampla, o que inclui outros fatores como gerenciamento de riscos e valor para a organização.



Cultura de sempre estar um passo à frente

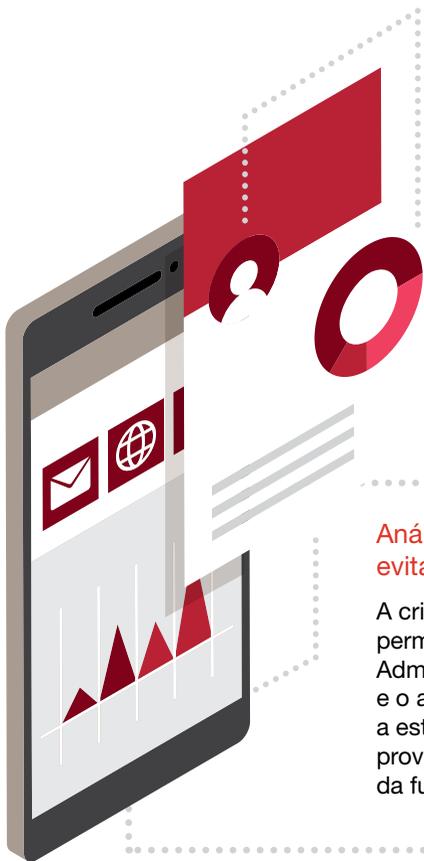
Com as informações certas, na hora certa, as áreas fiscais podem passar de um “departamento de compliance” para um “parceiro de negócios de valor agregado”, o que facilita um ambiente proativo de planejamento e análise. Os recursos da área fiscal podem se expandir para gerar valor estratégico, participando de análise de tendências, previsão, modelagem e *benchmarking*. Podem ter foco nos principais indicadores de desempenho, como taxas de impostos efetivas, fluxo de caixa e redução da variabilidade tributária nos lucros - atividades que permitem que a alta administração adote uma mentalidade de sempre estar um passo à frente em vez de uma cultura de conformidade reativa.



### Redução de custos mensuráveis

Contratar pessoal adicional e/ou terceiros aumentará os custos. Se as operações atuais puderem ser mais eficientes para lidar com as tarefas adicionais, os custos podem permanecer neutros ou poderá haver redução de custos. A economia de custos é esperada do estado futuro e pode fornecer argumento para justificar investimento de tempo e dinheiro em melhorias de processo. As reduções de custos podem ser atribuídas a:

- Eliminação de horas para executar certos requisitos de conformidade;
- Menor custo de pessoal para executar tarefas preparatórias (por exemplo, se um centro de serviços compartilhados é utilizado ou *co-sourcing* com um fornecedor terceirizado);
- Capacidade da equipe para realizar mais análises;
- Remoção de custos de software (taxas de licença/suporte) ou outras despesas recorrentes;
- Identificação de oportunidades de planejamento tributário;
- Diminuição do risco de autuações.

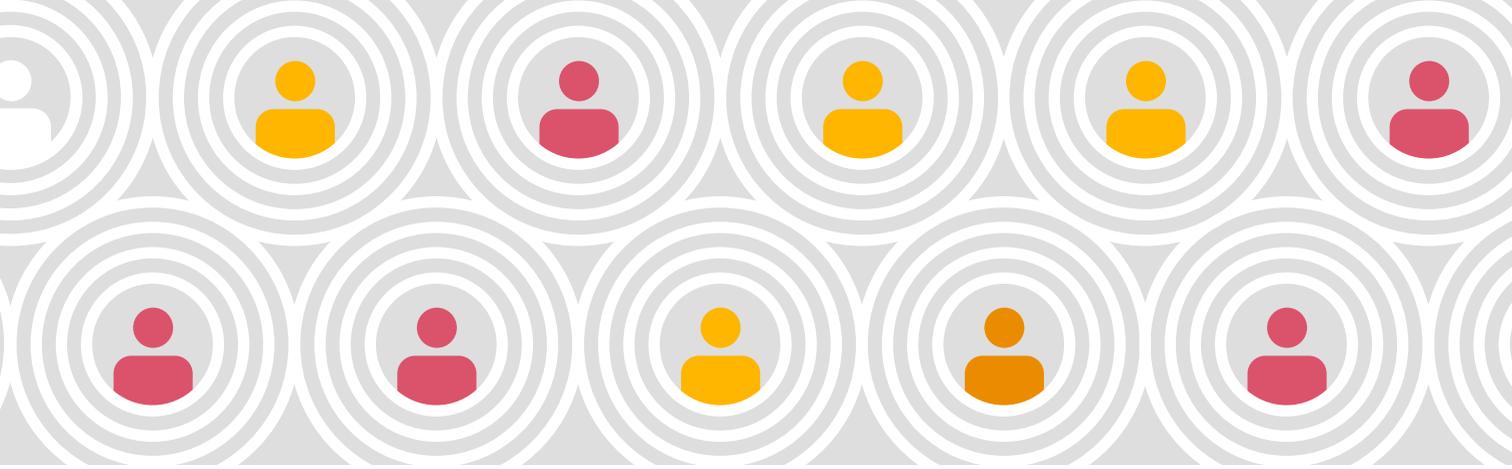


### Agenda corporativa mais ampla

Com o foco sobre a área fiscal, a transformação da função fiscal também terá um impacto positivo nas interações com partes interessadas externas, incluindo autoridades fiscais. Mais especificamente, os fluxos de trabalho otimizados devem permitir que a área fiscal: envolva-se em mais diálogo em tempo real, alcançando um relacionamento mais forte e mais seguro; adquira maior segurança quanto a um posicionamento fiscal/tributário; reduza riscos de auditoria e de autuações e também custos com penalidades e juros.

### Análise mais detalhada das áreas de risco para evitar impactos negativos

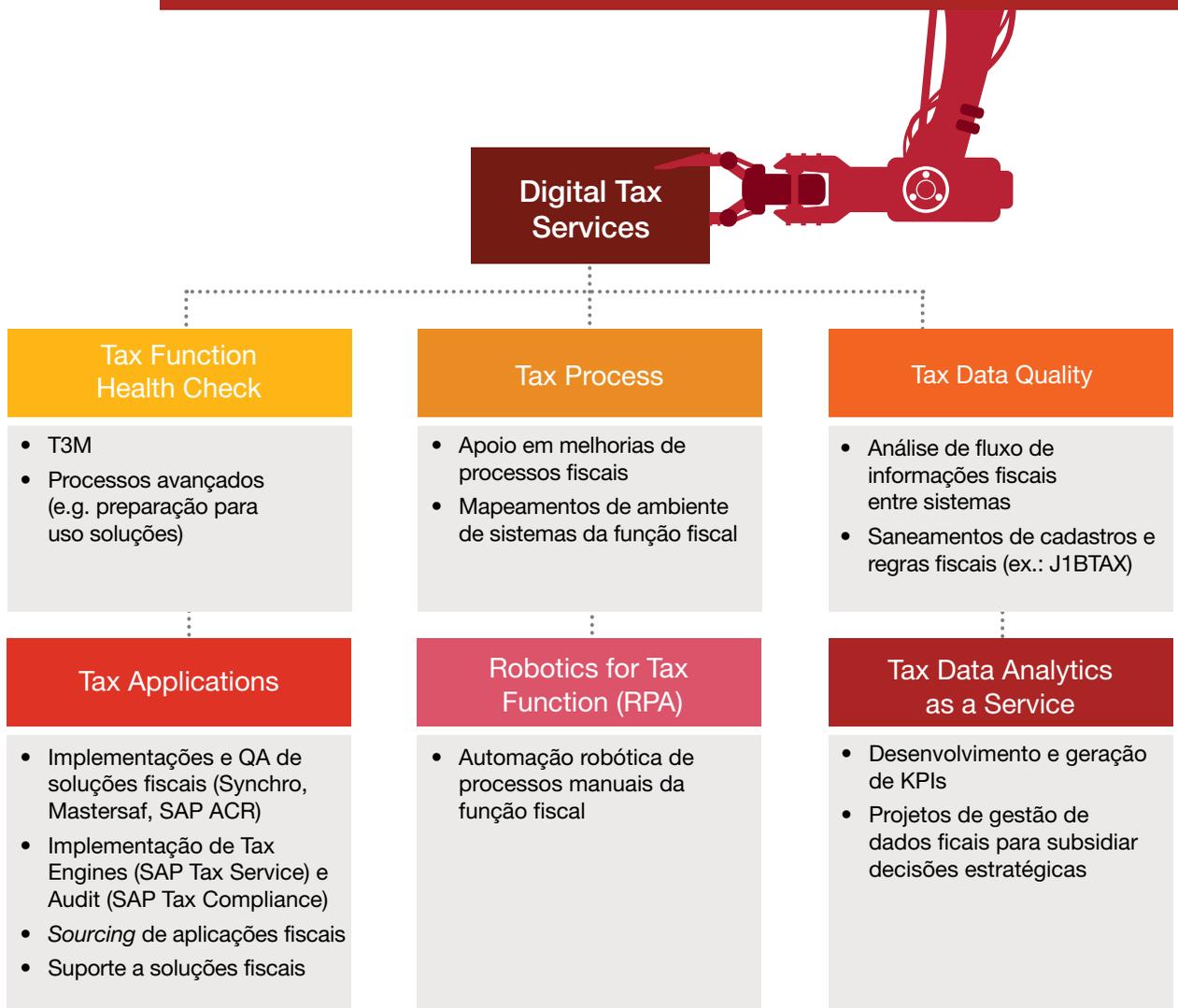
A criação de uma estrutura robusta de controle fiscal permite melhor identificação e gerenciamento de riscos. Administrar o risco fiscal é pauta na agenda do C-Level e o alinhamento da estrutura de controle fiscal com a estrutura de controle mais ampla da organização provavelmente servirá de argumento ao *business case* da função fiscal.



## Como a PwC Brasil pode ajudar?

Expertise multidisciplinar em tecnologia e processos fiscais para viabilizar a sua jornada de transformação digital da função fiscal.

Não espere para ver sua empresa fora desta jornada. Garanta que sua função fiscal esteja preparada para o futuro.





## Contatos Digital Tax Services

### Manuel Marinho

Sócio

manuel.marinho@pwc.com

+55 (11) 3674 3618

### Carlos Pedral

Sócio

carlos.pedral@pwc.com

+55 (11) 3674 3618

### Lucia Ishido

Diretora

lucia.ishido@pwc.com

+55 (11) 3674 2506

### Márcio Pelarin

Gerente Sr

marcio.pelarin@pwc.com

+55 (11) 3674 3325

### Adriana Rovani

Gerente

adriana.rovani@pwc.com

+55 (11) 3674 3408

### Rafael Pereira

Gerente

rafael.pereira@pwc.com

+55 (11) 3674 6220