



Para ser relevante.



Importância Econômica de Sistemas de Compliance

SEMINÁRIO: “COMPLIANCE, TRANSFORMANDO A SOCIEDADE”

ASSOCIAÇÃO COMERCIAL E INDUSTRIAL DE SÃO JOSÉ DOS CAMPOS

CARLOS A. PRIMO BRAGA, PROFESSOR ASSOCIADO, FDC

2 DE AGOSTO DE 2019

- “O mar não está para peixe,” mas existem oportunidades significativas para a economia brasileira já que ela está operando abaixo do seu potencial de longo-prazo; a “lua de mel” da administração Bolsonaro foi curta em virtude dos desencontros do próprio governo, mas o progresso na reforma da previdência abre novas oportunidades e favorece um ajuste positivo de expectativas;
- Brasil: as grandes questões no âmbito doméstico (violência, educação, saúde, corrupção, governança política, desequilíbrio fiscal, baixa produtividade, reforma da previdência, dívidas, desemprego...) demandam reformas estruturais. O combate à corrupção, por exemplo, requer não apenas identificar, julgar e punir desvios de conduta, mas também a construção de uma cultura de “compliance”;
- Esse processo não é simples pois requer que todos os “stakeholders” contribuam na construção de um eco-sistema que gere incentivos para compliance;
- Investimentos em compliance podem facilitar o aumento da produtividade. Essa consideração ganha uma importância adicional em meio aos impactos da quarta revolução industrial;
- São José dos Campos está bem posicionada para se tornar uma cidade modelo nesse contexto.

OPORTUNIDADES DE CURTO PRAZO

Uma lua-de-mel acidentada

O FENÔMENO DA LUA-DE-MEL

FONTE: RADAR 4E (2019)

Expectativa positiva (ótimo e bom) sobre governo Bolsonaro é a menor entre recém-eleitos após 1989



A EVOLUÇÃO DA CONFIANÇA E EXPECTATIVAS FUTURAS

Índice de confiança da indústria (ICEI)

Fonte: CNI (2019)

Historical series

Index (0-100 points)*



*Figures above 50 points indicate business confidence. The further above 50 points, the greater and more widespread is the confidence.

Os componentes do ICEI

Fonte: CNI (2019)

ICEI E SEUS COMPONENTES	JUL18	JUN19	JUL19
ICEI	50,2	56,9	57,4
Condições atuais ¹ com relação à:	43,6	47,6	47,0
Economia Brasileira	38,8	44,9	45,4
Empresa	46,0	49,0	47,8
Expectativas ² com relação à:	53,5	61,7	62,1
Economia Brasileira	47,0	58,7	59,6
Empresa	56,9	63,1	63,4

Nota:

1 - Em comparação com os últimos seis meses.

2 - Para os próximos seis meses.

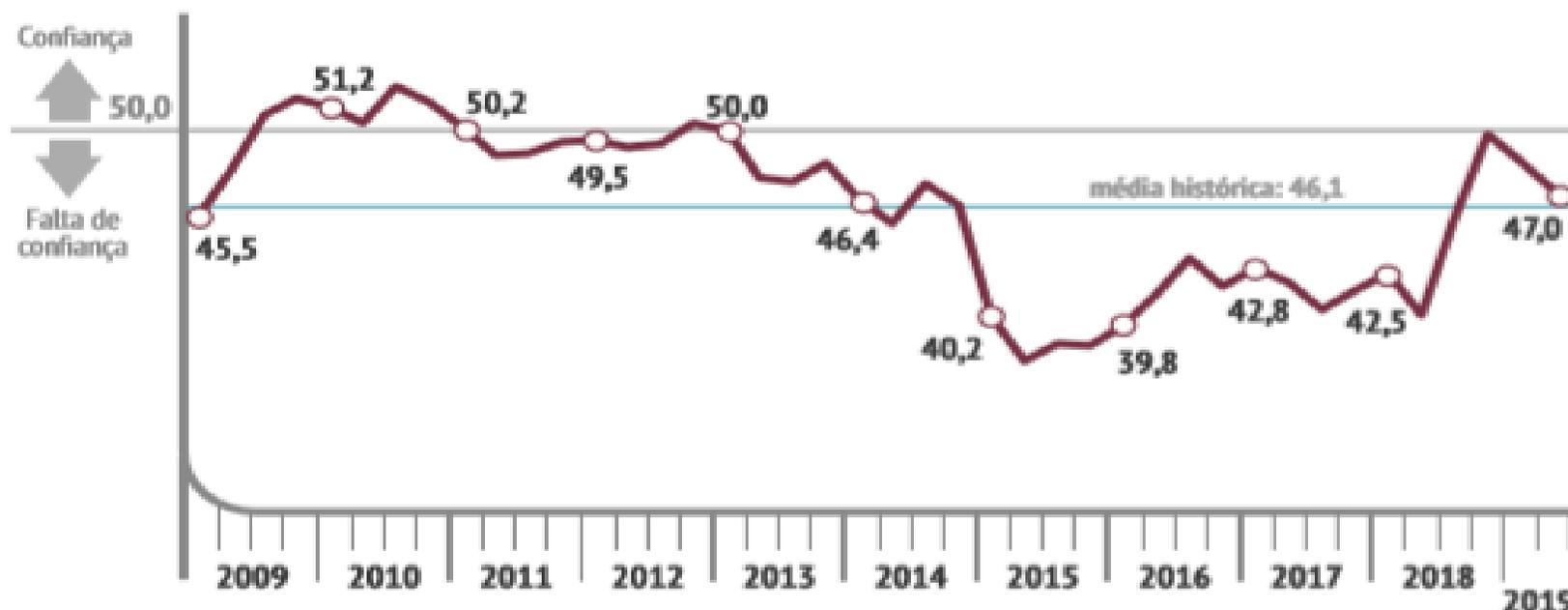
Os indicadores variam no intervalo de 0 a 100. Valores acima de 50 indicam situação melhor ou expectativa otimista.

A CONFIANÇA DO CONSUMIDOR OSCILA

SOURCE: CNI (2019B)

Série histórica

Índice (0 a 100 pontos)*



* Valores abaixo de 50 pontos indicam falta de confiança do consumidor. Quanto mais abaixo de 50 pontos, maior e mais disseminada é a falta de confiança.

A PERSPECTIVA INTERNACIONAL: O MERCADO DE TÍTULOS SOBERANOS

FONTE: WWW.WORLDGOVERNMENTBONDS.COM/SOVEREIGN-CDS/

Brasil: 5YCDS



País	S&P	5YCDS	V1M	V6M	Prob Def	
Chile	A+	35.21	-3.40 %	-22.33 %	0.59 %	1 Aug
Hong Kong	AA+	35.60	-0.56 %	-2.20 %	0.59 %	2 Aug
Spain	A-	40.80	+4.88 %	-46.46 %	0.68 %	2 Aug
Portugal	BBB	41.50	-5.03 %	-52.52 %	0.69 %	2 Aug
China	A+	42.34	+0.59 %	-22.08 %	0.71 %	2 Aug
Slovakia	A+	43.28	+1.12 %	-3.37 %	0.72 %	1 Aug
Philippines	BBB+	46.98	+3.73 %	-34.58 %	0.78 %	1 Aug
Malaysia	A-	50.50	+1.98 %	-37.67 %	0.84 %	1 Aug
Israel	AA-	62.42	-5.54 %	-0.95 %	1.04 %	1 Aug
India	BBB-	64.59	-17.82 %	-37.07 %	1.08 %	1 Aug
Poland	A-	64.90	+0.62 %	-0.31 %	1.08 %	2 Aug
Qatar	AA-	65.00	0.00 %	-12.16 %	1.08 %	25 Jun
Croatia	BBB-	77.78	-0.68 %	-15.83 %	1.30 %	1 Aug
Indonesia	BBB	81.53	-5.56 %	-27.52 %	1.36 %	2 Aug
Colombia	BBB-	86.72	+1.28 %	-25.87 %	1.45 %	1 Aug
Russia	BBB-	94.26	-12.23 %	-28.26 %	1.57 %	1 Aug
Mexico	BBB+	113.99	+7.48 %	-12.35 %	1.90 %	1 Aug
Brazil	BB-	129.90	-11.21 %	-21.75 %	2.17 %	2 Aug
Italy	BBB	166.90	-11.65 %	-21.38 %	2.78 %	2 Aug
South Africa	BB	176.41	+8.82 %	+1.50 %	2.94 %	1 Aug
Greece	B+	236.30	-5.48 %	-41.73 %	3.94 %	2 Aug
Bahrain	B+	255.00	0.00 %	-5.56 %	4.25 %	25 Jun
Egypt	B	282.34	-10.08 %	-31.35 %	4.71 %	1 Aug
Pakistan	B-	330.81	-8.21 %	n.a.	5.51 %	1 Aug
Turkey	B+	352.36	-1.50 %	+18.18 %	5.87 %	1 Aug
Ukraine	B-	423.78	-12.87 %	-33.75 %	7.06 %	1 Aug
Argentina	B	920.58	+4.51 %	+56.60 %	15.34 %	1 Aug
Venezuela	SD	72150.20	0.00 %	0.00 %	100.00 %	2 Aug

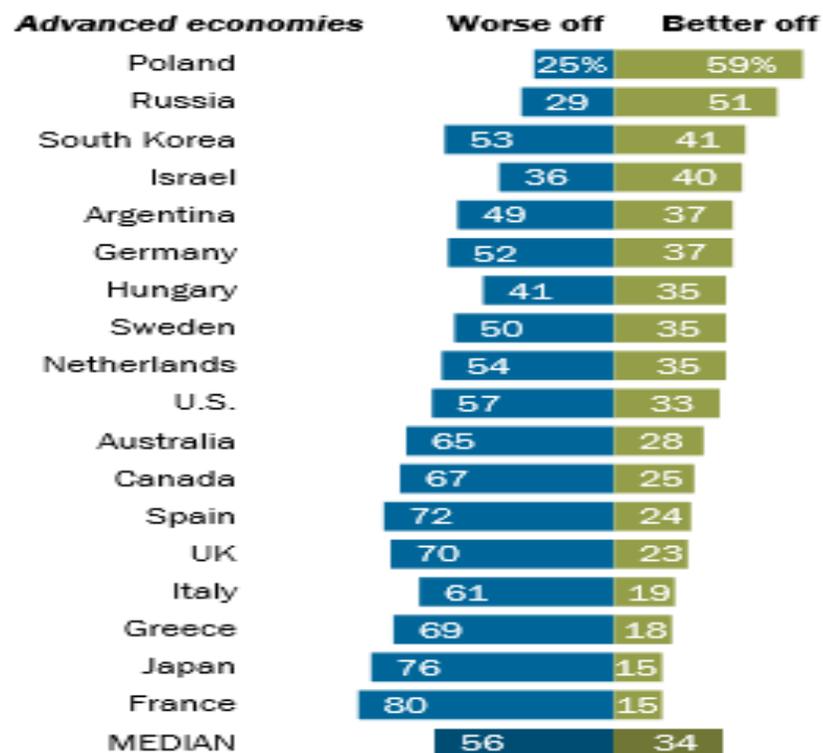
(*) Implied probability of default, calculated on the hypothesis of a 40% recovery rate.

EXPECTATIVAS DE LONGO-PRAZO...

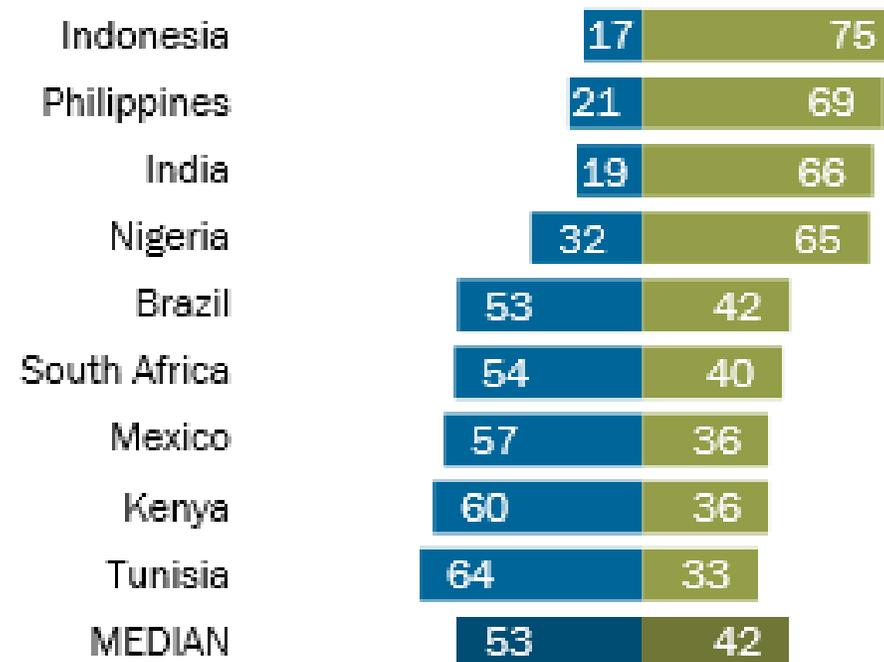
FONTE: PEW (2018)

A próxima geração estará financeiramente...

A próxima geração estará financeiramente... (pior vs melhor)



Emerging economies

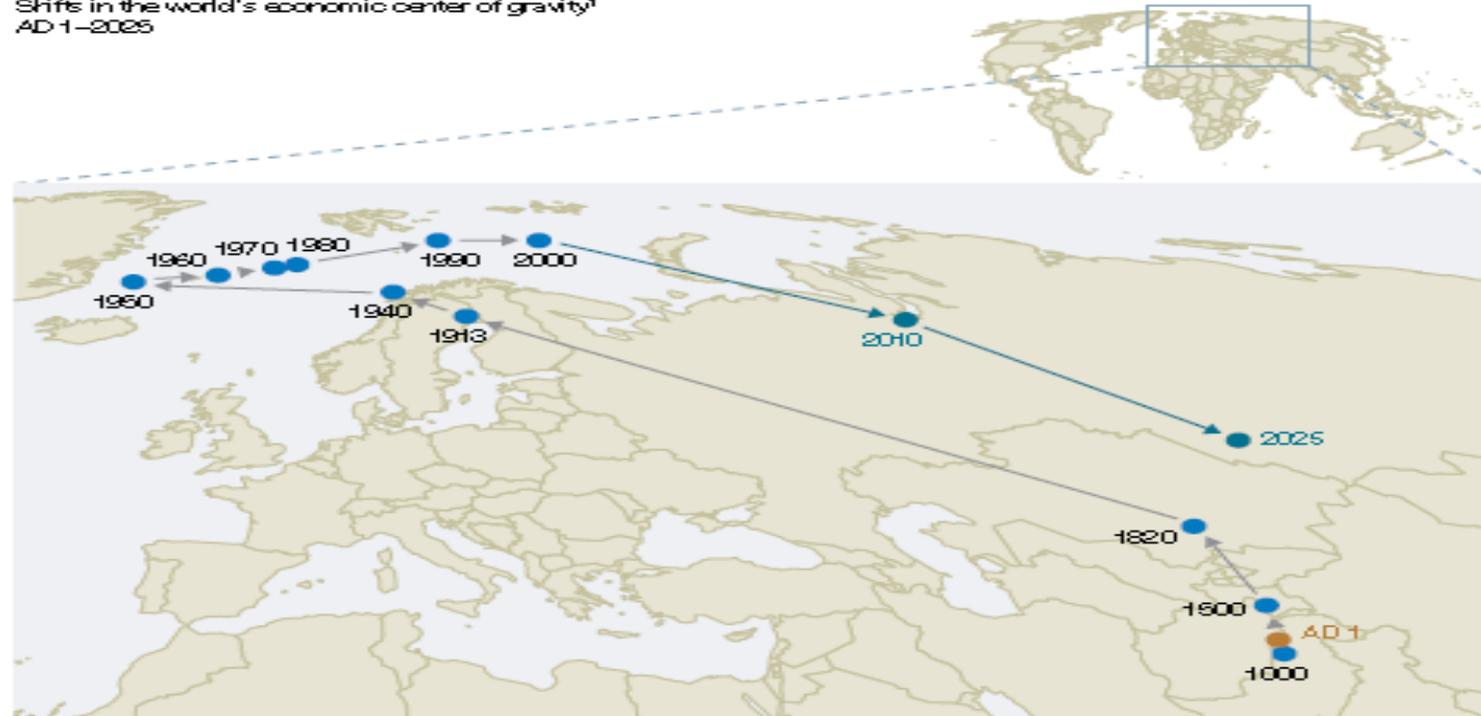


“MAY YOU LIVE IN INTERESTING TIMES...”: A RÁPIDA MUDANÇA DO CENTRO DE GRAVIDADE ECONÔMICA

FONTE: ABLETT AND ERDMANN (2013)

The ten years from 2000 to 2010 saw the fastest-ever shift in the world's economic center of gravity.

Shifts in the world's economic center of gravity¹
AD 1–2025

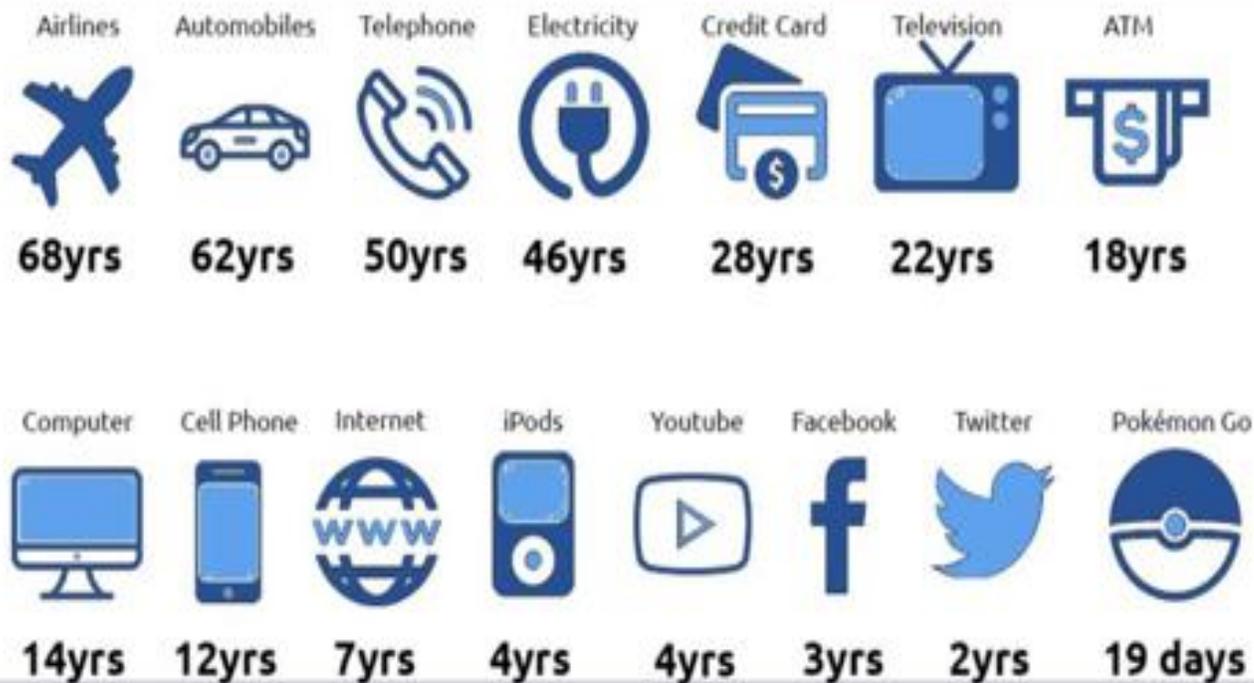


¹ Calculated by weighting national GDP by each nation's geographic center of gravity; a line drawn from the center of the earth through the economic center of gravity locates it on the earth's surface. For detailed analysis, see Richard Dobbs et al., *Urban World: Cities and the Rise of the Consuming Class*, McKinsey Global Institute, June 2012, pp. 61–72.

Source: University of Groningen; McKinsey Global Institute analysis of data compiled by Angus Maddison

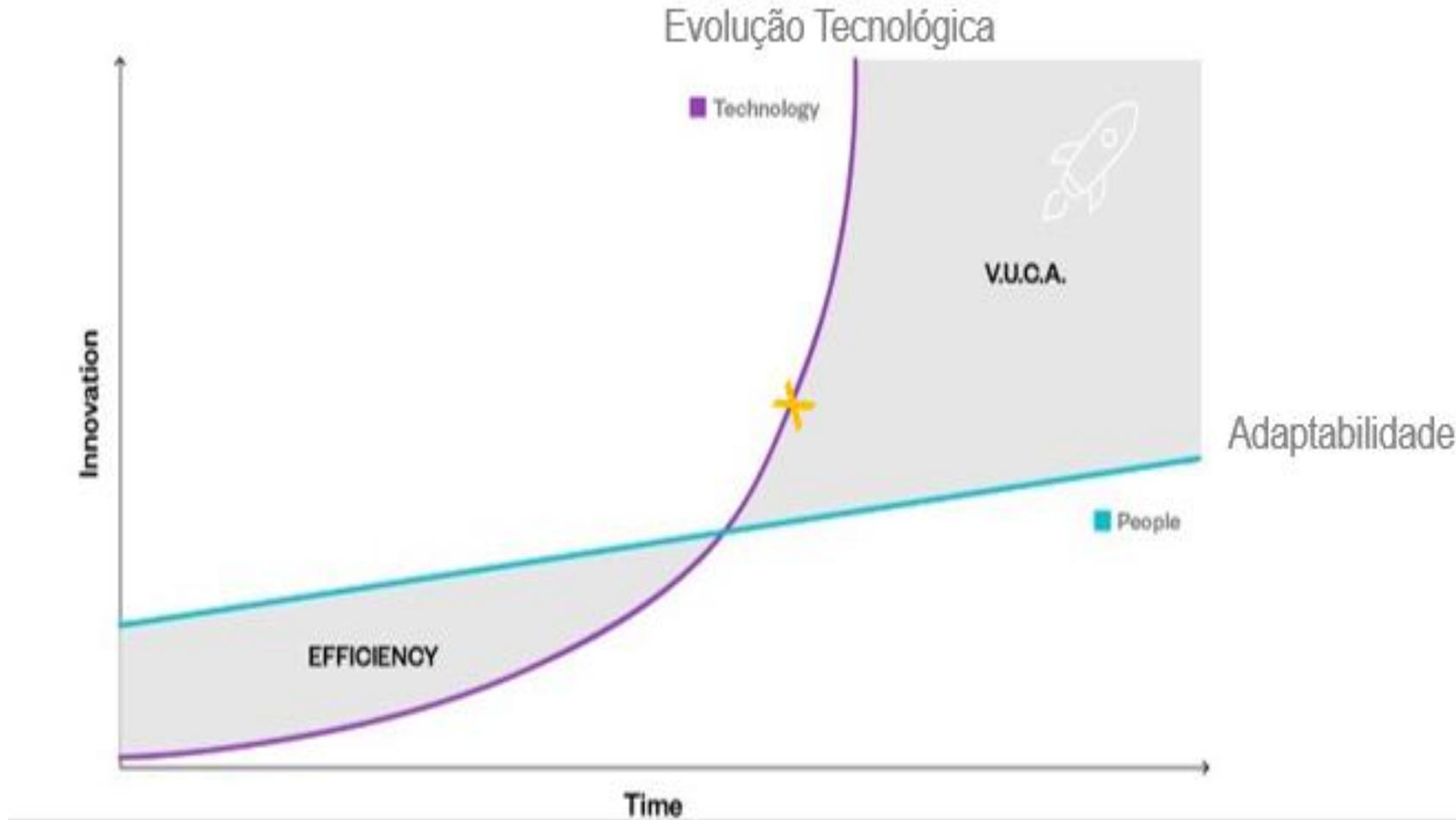
VELOCIDADE NA ADOÇÃO DE TECNOLOGIAS

NUMBER OF YEARS IT TOOK FOR EACH PRODUCT TO GAIN 50 MILLION USERS:



EVOLUÇÃO TECNOLÓGICA VS. CAPACIDADE DE ADAPTAÇÃO HUMANA

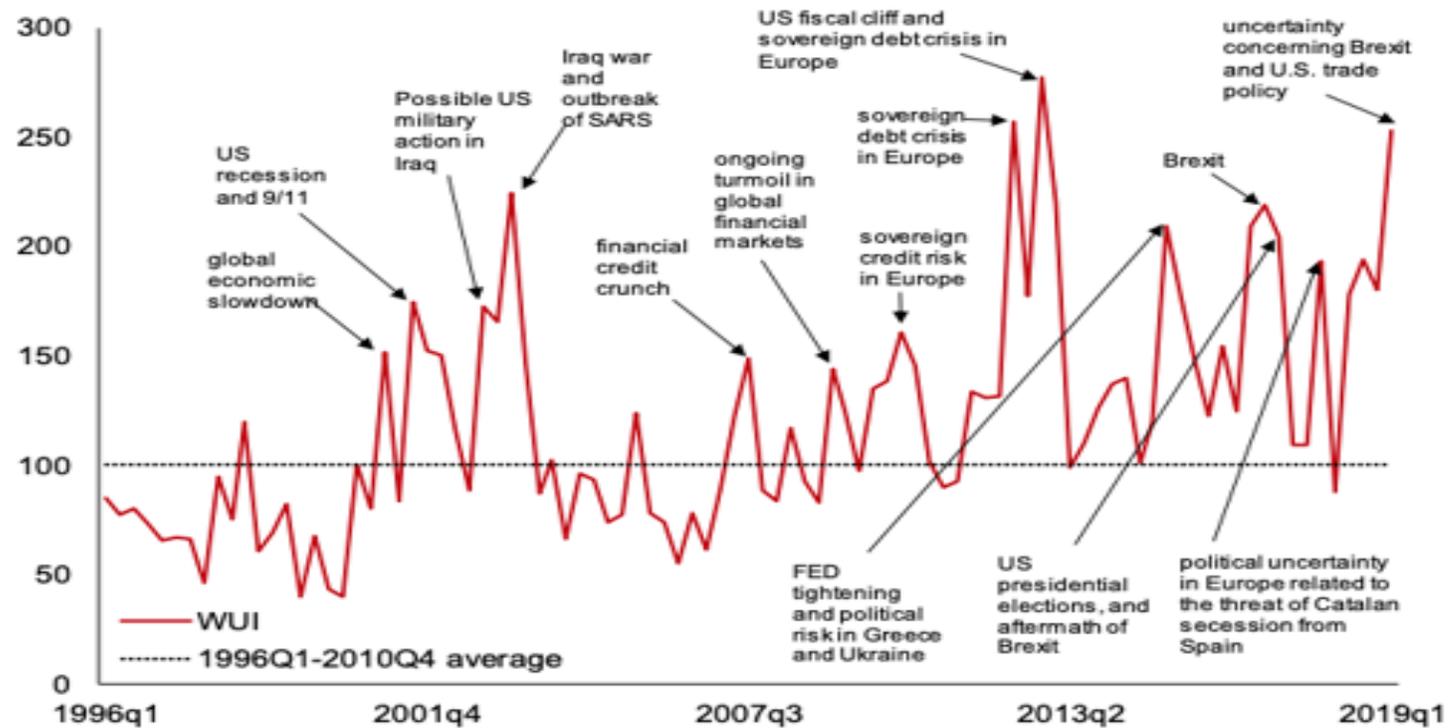
FONTE: BASEADO EM ERIC 'ASTRO' TELLER COMO APRESENTADO EM FRIEDMAN (2016)



INCERTEZA

FONTE: AHIR, BLOOM, FURCERI (2019)

Figure 1 World Uncertainty Index (1996Q1 to 2019Q1, GDP weighted average)



Note: The World Uncertainty Index (WUI) is computed by counting the frequency of uncertain (or the variant) in Economist Intelligence Unit country reports. The WUI is then normalized by total number of words and rescaled by multiplying by 1,000. The WUI is then normalized by total number of words, rescaled by multiplying by 1,000, and using the average of 1996Q1 to 2010Q4 such that 1996Q1-2010Q4=100. A higher number means higher uncertainty and vice versa.

A ERA DA ANSIEDADE

FONTE: PRIMO BRAGA (2016)

	Known Unknowns	Unknown unknowns
Riscos	Probabilidades (Brexit, a desaceleração da economia chinesa...)	...
Incertezas	“Elefantes invisíveis” (disrupções tecnológicas, epidemias, corrupção...)	Black swans (choques geopolíticos, terrorismo, ...)

“BLACK SWANS” EM NOVA LIMA...



O CENÁRIO INTERNACIONAL

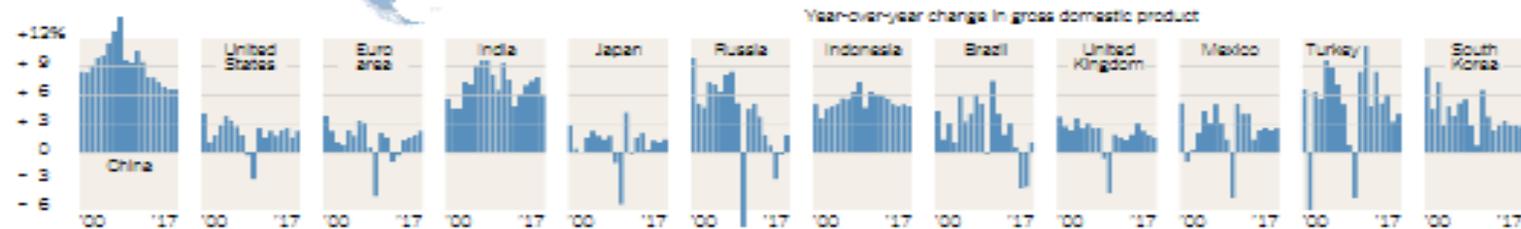
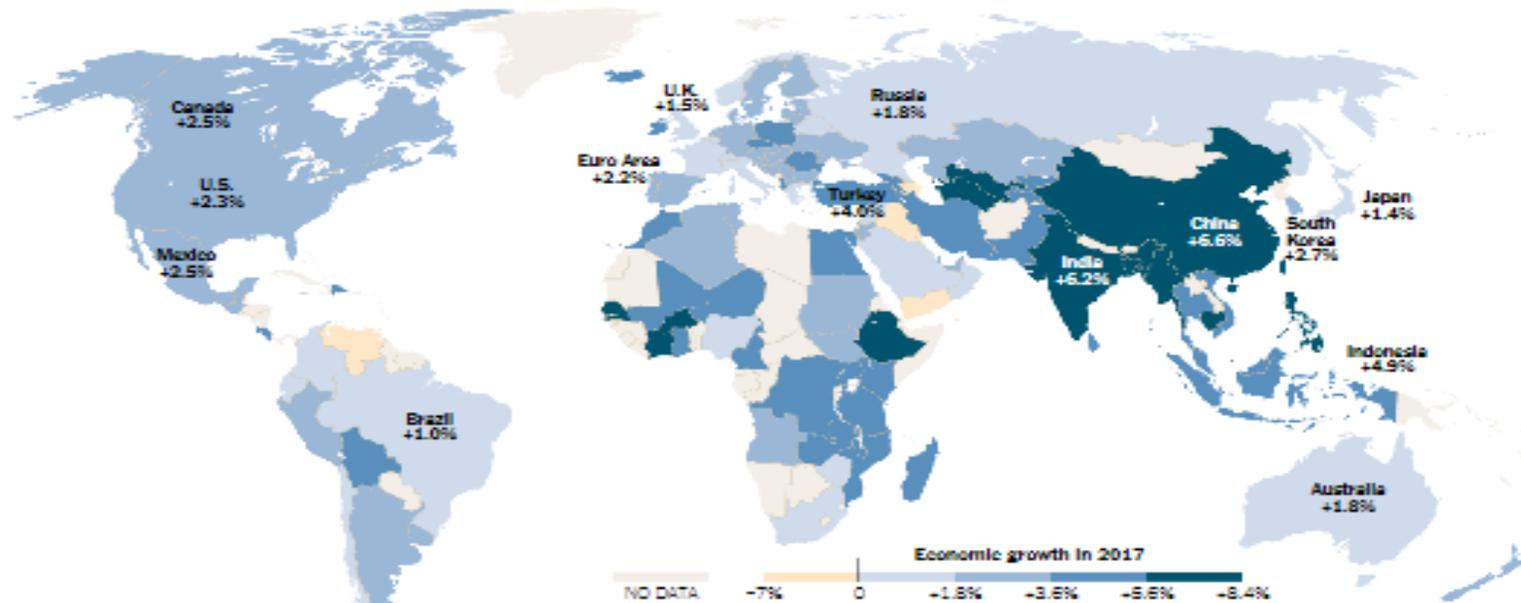
Expectativas de desaceleração

RAZÕES PARA OTIMISMO (INÍCIO DE 2018...)?

FONTE: GOODMAN (2018)

Growth Across the Globe

For the first time since the financial crisis a decade ago, all of the world's major economies are growing.



Some figures are estimates

Source: The Conference Board; Bureau of Labor Statistics | By Karl Russell

PREVISÕES DE CRESCIMENTO (%)

FONTES: WEO/IMF, vários anos; BACEN Relatório Focus (*estimativa, 26/07/2019*).



	Mundo	EUA	RU	Euro	Japão	Brasil	Rússia	Índia	China	África do Sul
2019 (previsão)	3.2	2.6	1.3	1.3	0.9	0.8 (0.82)	1.2	7.0	6.2	0.7
2018 (estimativa)	3.6	2.9	1.4	1.9	0.8	1.1	2.3	6.8	6.6	0.8
2017	3.8	2.2	1.8	2.3	1.9	1.1	1.6	7.2	6.8	1.4
2016	3.2	1.5	1.9	1.8	0.9	-3.5	-0.2	7.1	6.7	0.3
2015	3.2	2.6	2.2	2.0	1.2	-3.8	-3.7	7.6	6.9	1.3

CENÁRIOS EXTERNOS: IMPLICAÇÕES PARA O BRASIL

Países industrializados: recuperação econômica sustentada	(1) Unicórnio	(4) Dinamismo renovado
“Secular stagnation”	(2) Tempestade perfeita	(3) MOSS
	China “hard-landing”/Preços de commodities (-)	China “soft-landing”/Preços de commodities (+)
	Argentina em recessão/Preços de manufaturados (-)	Argentina estabilizada/Preços de manufaturados (+)

“DISRUPÇÕES” POSSÍVEIS

- A nível geopolítico: a “armadilha de Tucídides” (a ascensão da China); a renovada assertividade da Rússia; o enigma da Coreia do Norte; Venezuela; conflitos no Oriente Médio; o Irã...
- A nível macroeconômico: a normalização de políticas monetárias no G7 em meio a um endividamento crescente; a sustentabilidade da economia chinesa;
- A nível tecnológico: o impacto da inteligência artificial e da robótica (“onshoring” ...);
- A nível político: a onda “populista” e a crise das democracias liberais;
- A nível da governança global: os efeitos do Brexit; as tendências protecionistas da administração Trump; o futuro da OMC...

É BOM LEMBRAR: “EVERYONE HAS A PLAN ‘TIL THEY GET PUNCHED IN THE MOUTH.” *MIKE THYSON*

Donald J. Trump



Kim Jong-un



BRASIL: OS GRANDES DESAFIOS

Uma agenda complexa

QUAIS SÃO OS MAIORES DESAFIOS PARA ESSE GOVERNO?

Respostas múltiplas/até 2 opções

Fonte: CNT (2019)

RESPOSTA	FEV/2019 (%)
Saúde	42,3
Segurança	34,3
Educação	31,6
Corrupção	29,2
Emprego	23,7
Economia	14,3
Combate à pobreza	13,3
Meio ambiente	1,5
Saneamento	1,0
Energia	0,9
Transporte	0,8
Nenhum destes	0,1
Não sabe / Não respondeu	0,6

Quais os maiores desafios do Brasil para este governo?

Respostas múltiplas/até 3 opções/IPSOS

Fonte: BBC (2019)

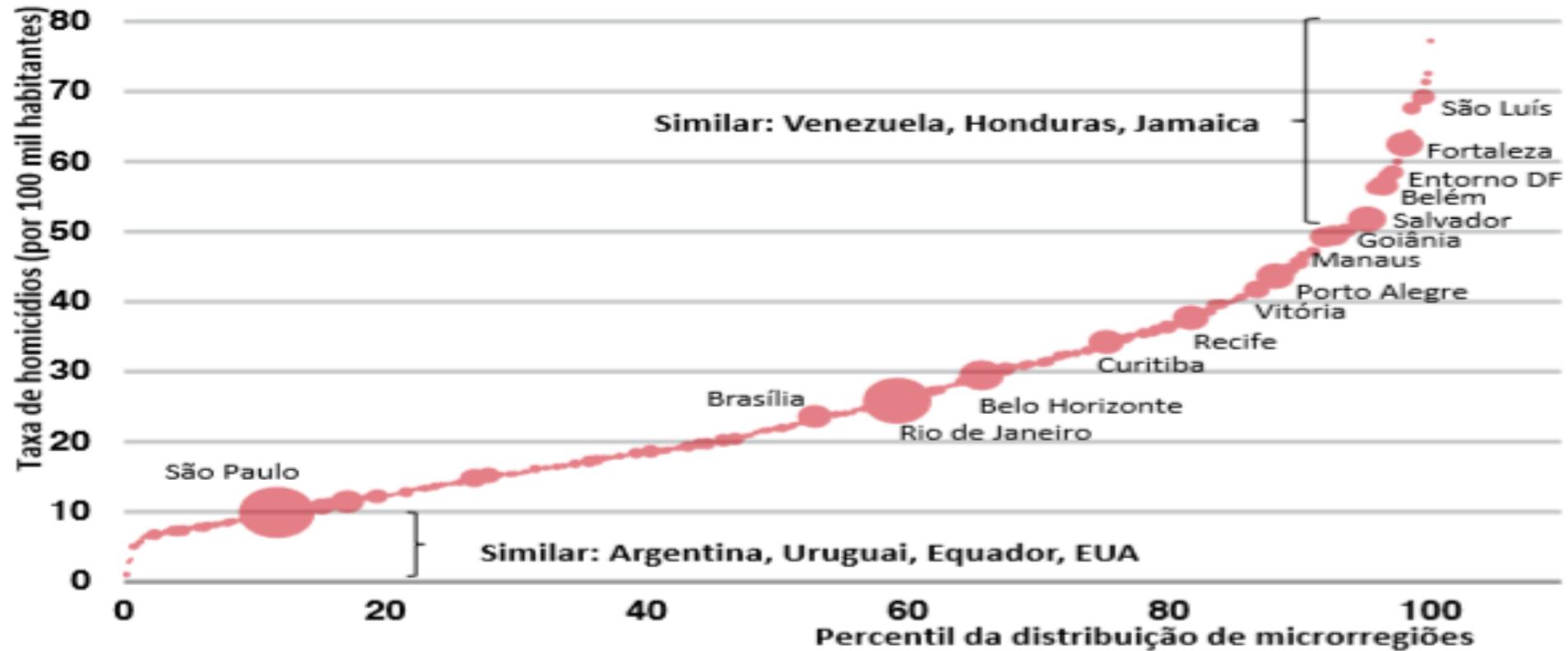
Abril-Maio 2019

- Segurança – 49%
- Saúde – 46%
- Emprego – 39%
- Corrupção – 38%

VIOLÊNCIA: A NOSSA GUERRA CIVIL

FONTE: SAE (2018)

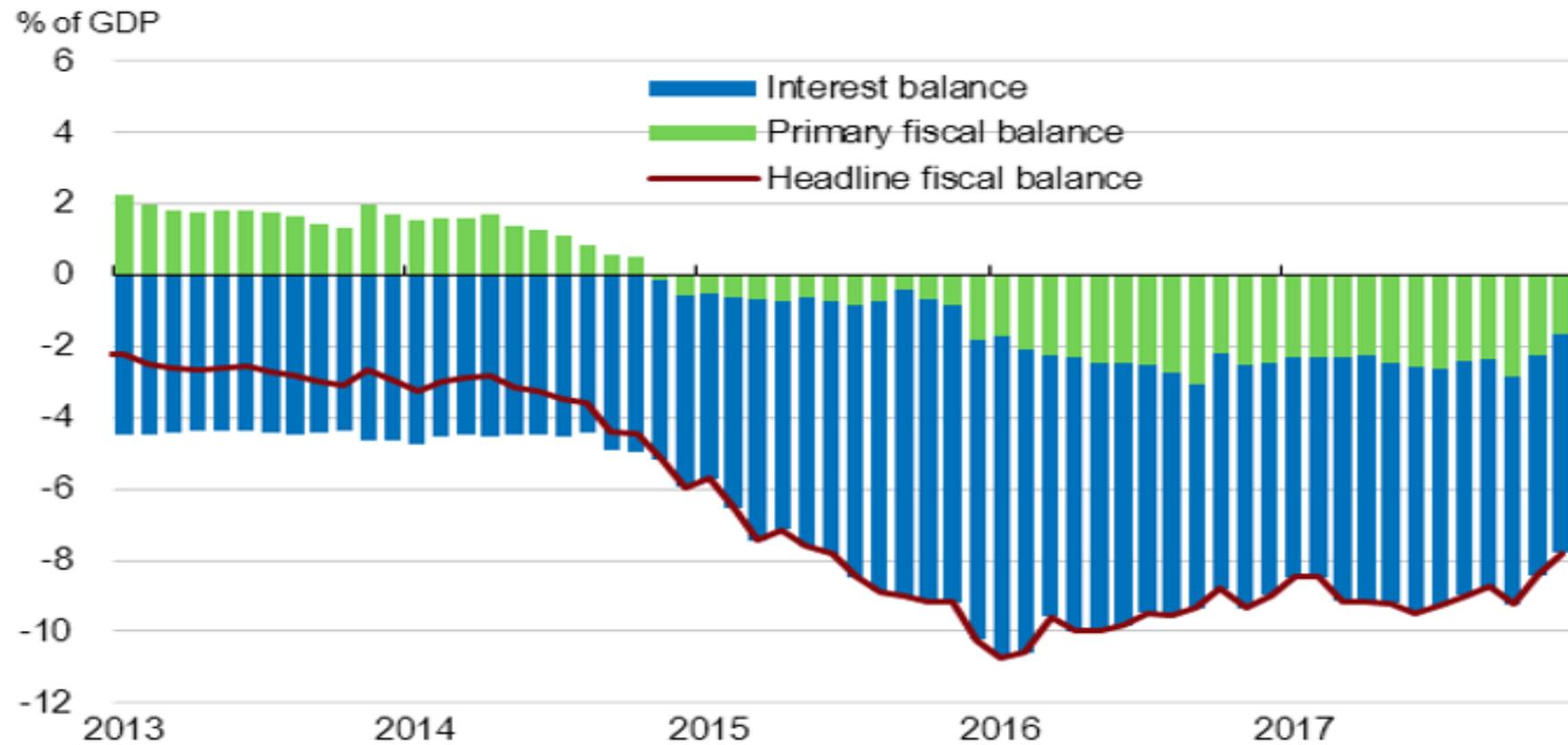
Figura 3. Brasil: Taxa de Homicídios por Microrregião, 2015 (Homicídios por 100 mil habitantes, bolhas proporcionais à população da microrregião)



Fonte: SAE/PR com dados do SIM/Ministério da Saúde e IBGE.

O DESEQUILÍBRIO FISCAL...

FONTE: OECD (2018)



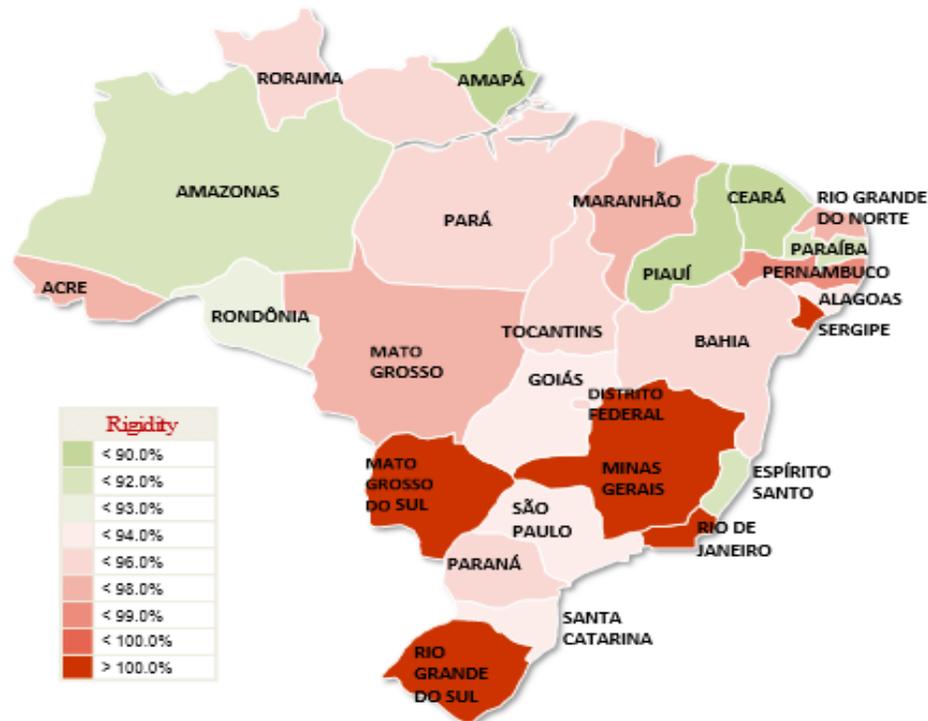
Source: Central Bank; Treasury.

A CRISE FISCAL: O PROBLEMA A NÍVEL DOS ESTADOS

FONTES: WORLD BANK (2018B)

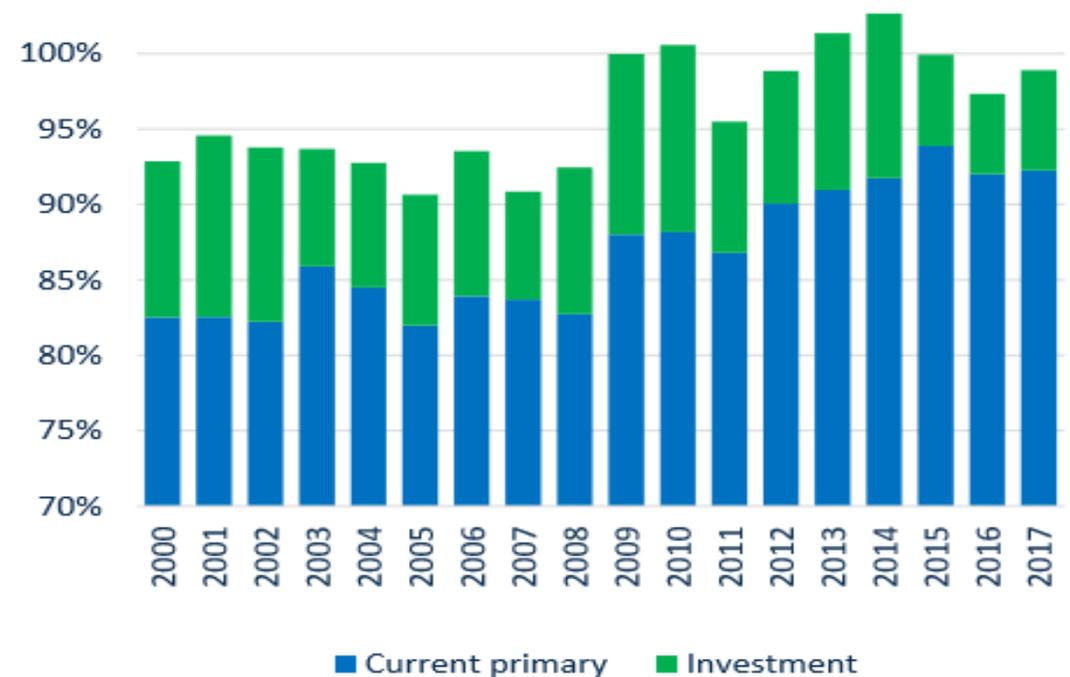
A questão fiscal a nível dos estados

Figure 2: Rigidity index 2017 (Current spending and debt service as % of net-revenue)



Espaço fiscal limitado

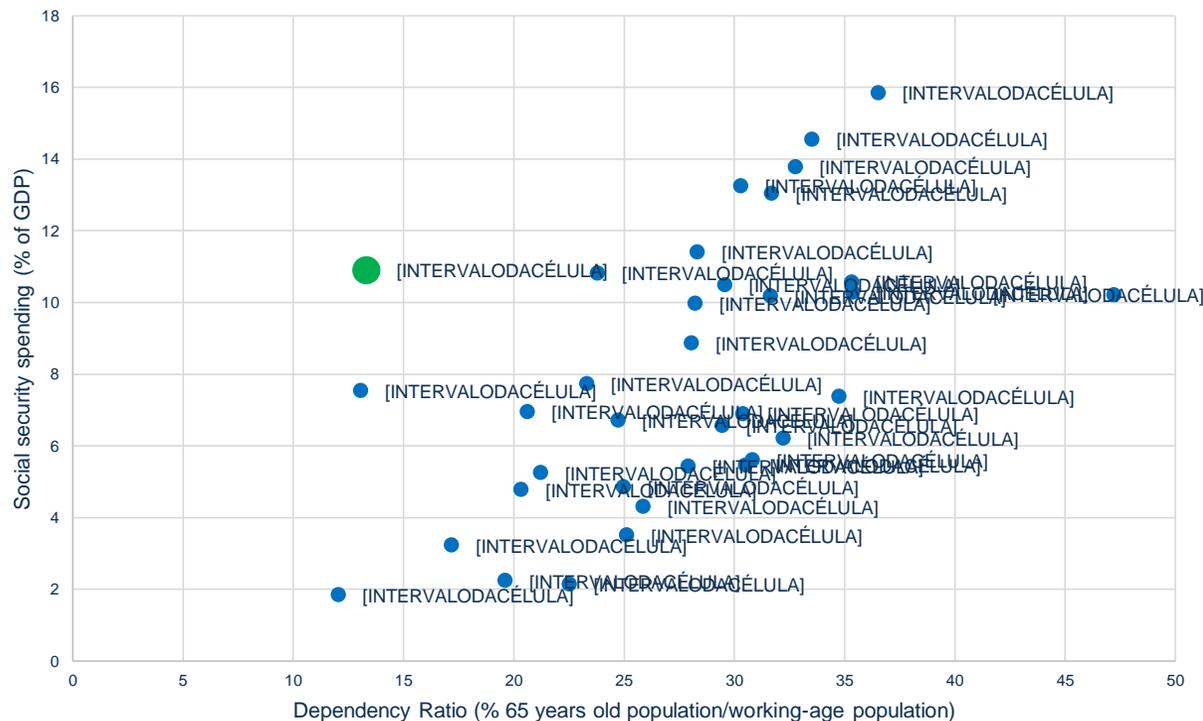
Figure 1: Current Primary Spending vs. Investment 2010-2017 (States average, % of current revenue)



O DESEQUILÍBRIO DA PREVIDÊNCIA

FONTE: ZYLBERSTAJN ET. AL. (2017); WORLD BANK (2018B)

Demografia: a crônica de uma crise anunciada...



Um sistema injusto...

Tabela 1 - Número de Beneficiários e Valor dos Benefícios – INSS e Funcionários Públicos
Segundo Faixas de Renda em Salários Mínimos – 2015

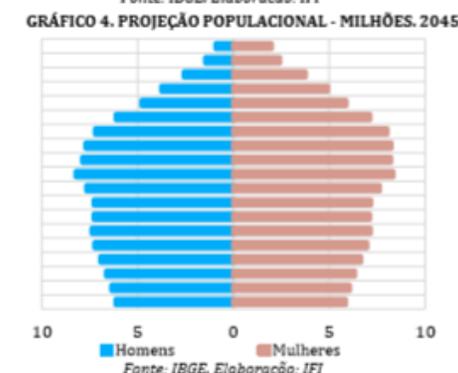
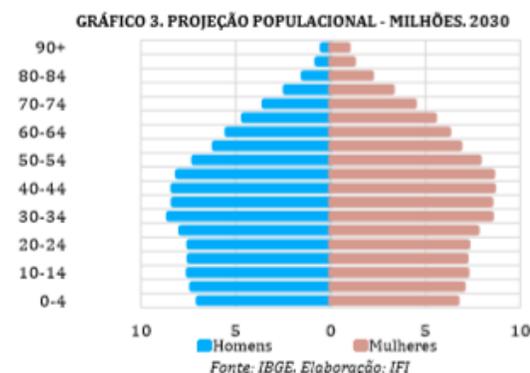
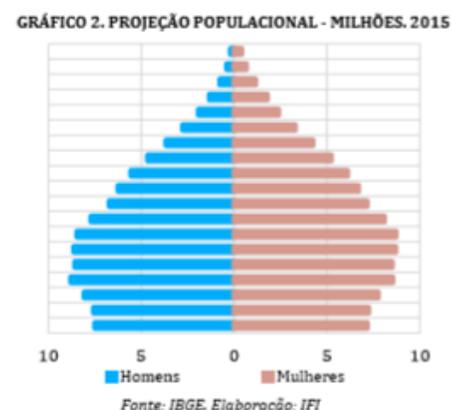
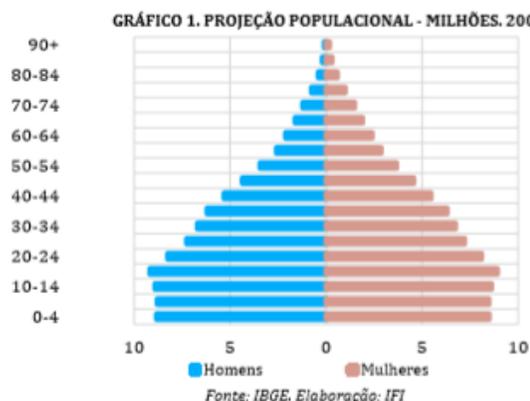
Faixas de renda	Número de beneficiários (milhões)			
	INSS	F. Públicos	INSS	F. Públicos
Até 5 Salários Mínimos	32,4	1,9	99%	53%
Maior que 5 Salários Mínimos	0,2	1,7	1%	47%
Total	32,6	3,6	100%	100%
Faixas de renda	Valor dos benefícios (R\$ bilhões)			
	INSS	F. Públicos	INSS	F. Públicos
Até 5 Salários Mínimos	408,4	52,5	98%	21%
Maior que 5 Salários Mínimos	10,1	203,2	2%	79%
Total	418,5	255,7	100%	100%

Fonte: INSS, Ministério do Planejamento e RAIS. Para determinar a proporção dos gastos segundo as faixas de renda, aplicaram-se as proporções das faixas de renda da RAIS no gasto com os benefícios do funcionalismo público.

A TRANSIÇÃO DEMOGRÁFICA

FONTE: IFI (2019)

Projeção populacional



Participação de idosos e jovens

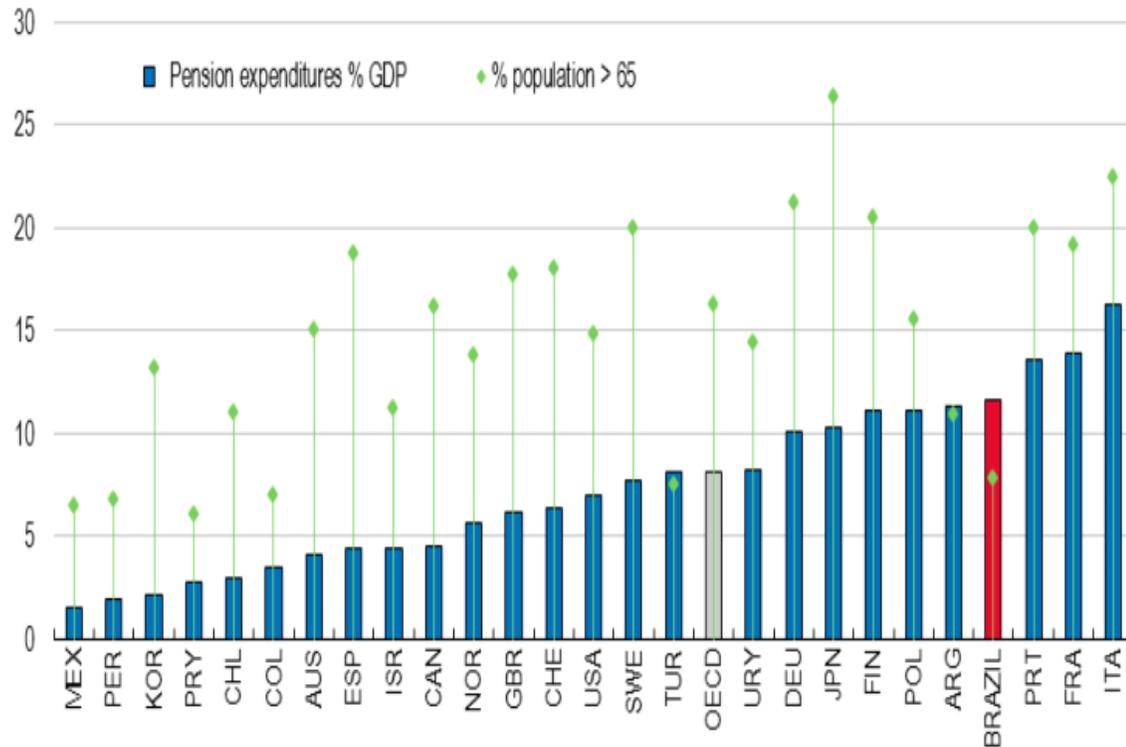
Ano	Proporção de idosos (pessoas acima de 65 anos) na população total	Proporção de pessoas de 0 a 14 anos na população total
1980	4,0%	38,2%
1990	4,4%	35,3%
2000	5,6%	30,0%
2010	7,3%	24,7%
2020	9,8%	20,9%
2030	13,5%	19,0%
2040	17,4%	16,8%
2050	21,9%	15,4%
2060	25,5%	14,7%

Fonte: IBGE. Elaboração: IFI

UM SISTEMA INSUSTENTÁVEL

FONTE: OECD (2018)

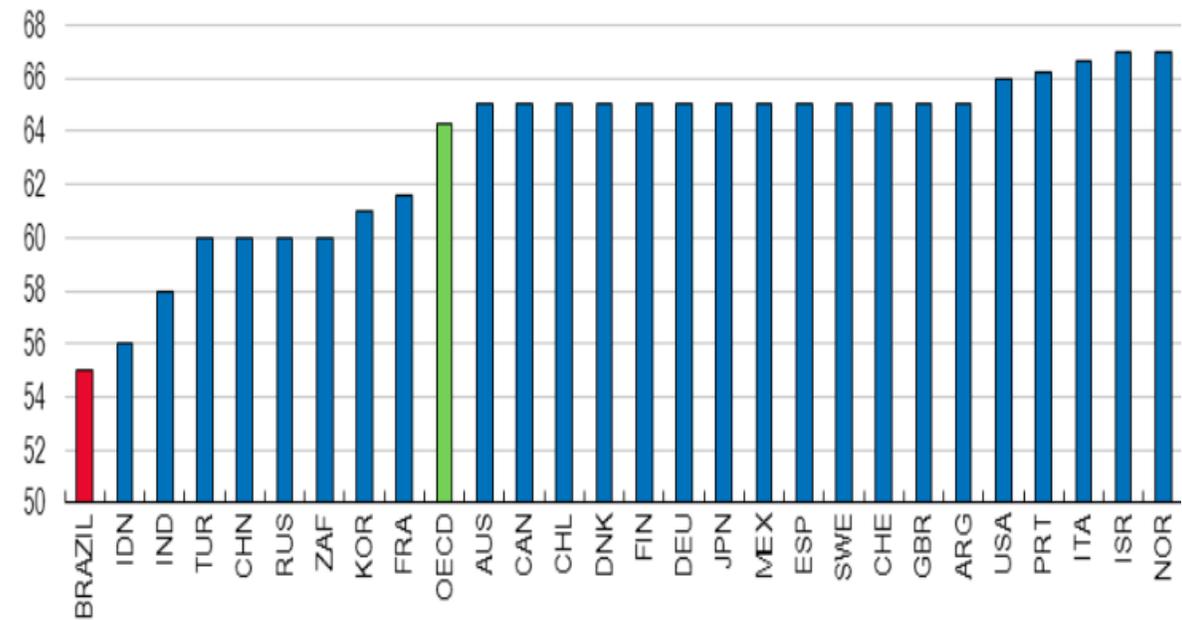
Custos elevados



Source: OECD Pension at a Glance 2017

Aposentadoria precoce

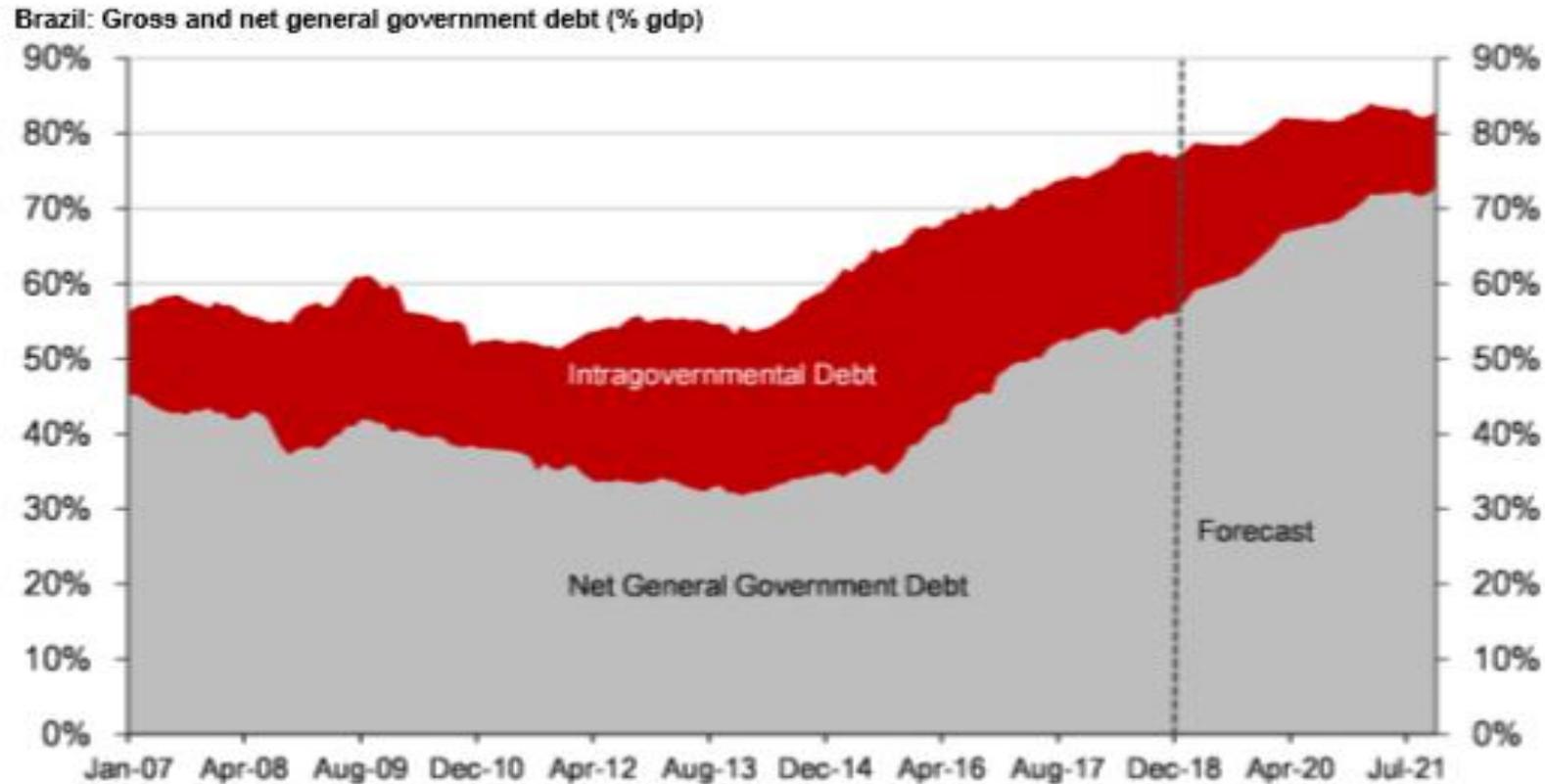
Current retirement ages for a person who entered the labour force at age 20, men



Source: OECD Pensions at a Glance 2017.

A TRAJETÓRIA DA DÍVIDA PÚBLICA

FONTE: WELCH (2019)



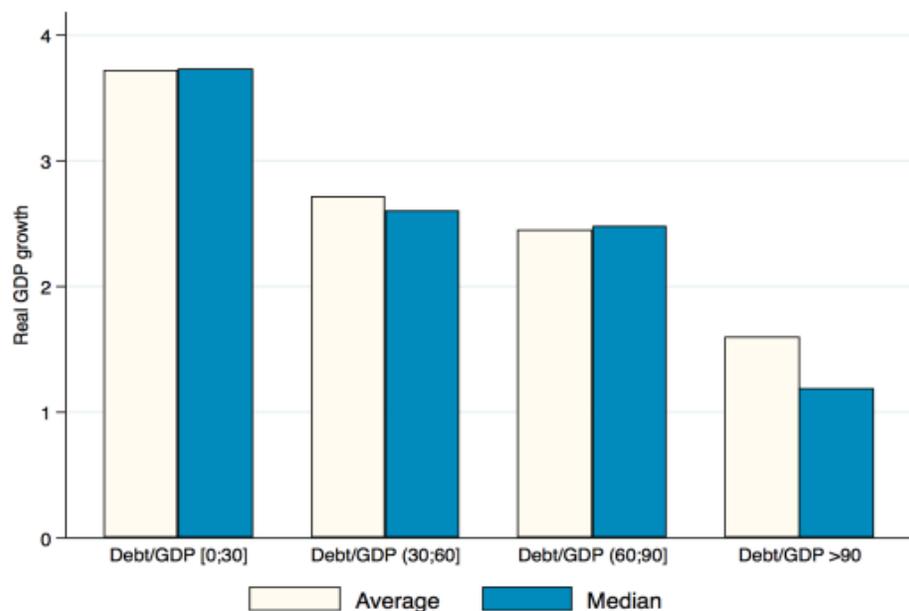
Source: BCB, IBGE, HSBC

DÍVIDA E CRESCIMENTO

FONTE: FATÁS ET AL. (2019)

Economias desenvolvidas

Figure 3. Government Debt and Growth, Selected Advanced Economies; 1960–2016

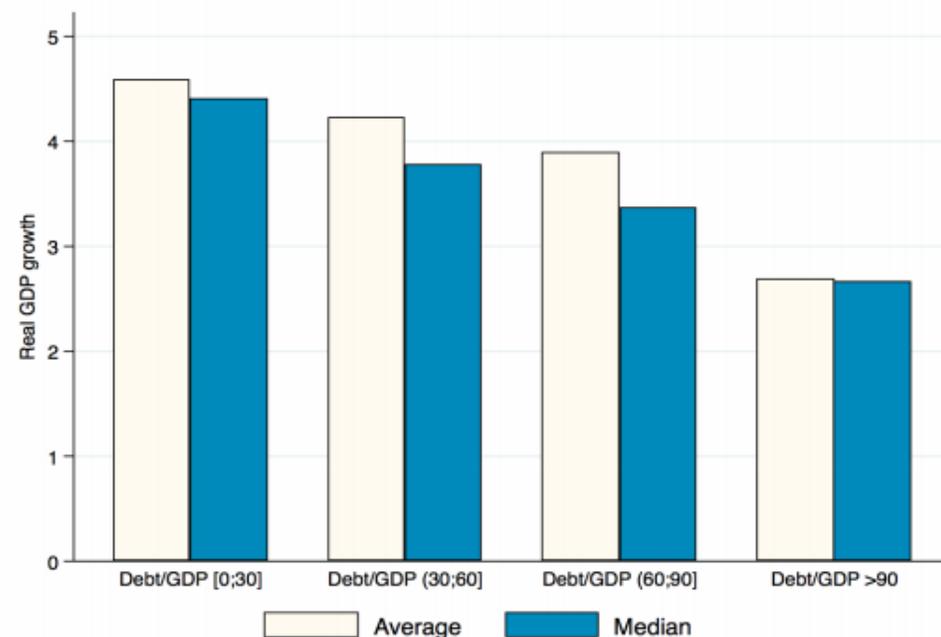


Source: Global Debt Dataset (Mbaye et al., 2018) and World Economic Outlook

Notes: The sample includes 20 advanced economies as in Reinhart and Rogoff (2010, Figure 2): Australia, Austria, Belgium, Canada, Denmark, Finland, France, Germany, Greece, Ireland, Italy, Japan, Netherlands, New Zealand, Norway, Portugal, Spain, Sweden, the United Kingdom, and the United States. Data refer to central government debt, apart from the Netherlands, for which general government data have been used, because of data availability.

Economias em desenvolvimento

Figure 4. Government Debt and Growth, Low and Middle Income Countries; 1960–2016



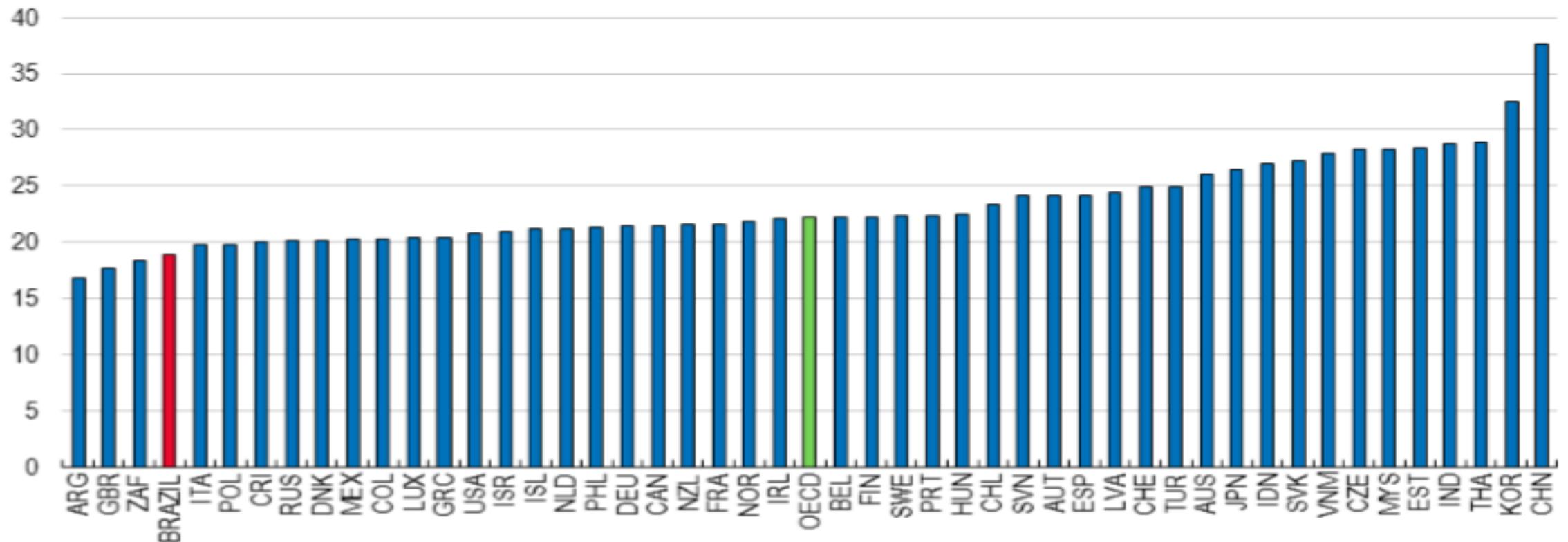
Source: Global Debt Dataset (Mbaye et al., 2018), World Development Indicators and World Economic Outlook.

Notes: Data refer to central government debt. The sample includes 131 low- and middle-income countries. Data refer to central government debt.

BAIXOS NÍVEIS DE INVESTIMENTO

FONTE: OECD (2018)

Investment as % of GDP, 1990-2016



Source: OECD Economic Outlook database

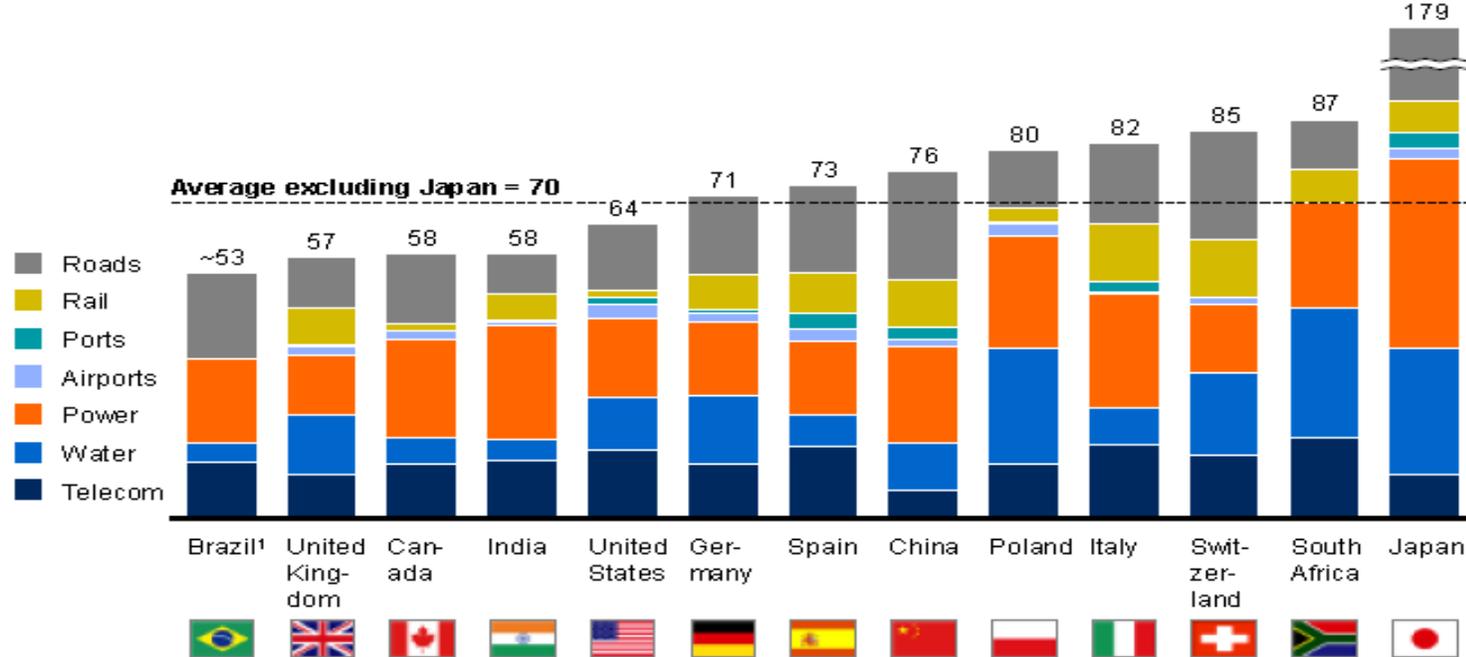
INFRAESTRUTURA: DESAFIOS E OPORTUNIDADES

FONTE: MCKINSEY (2013)

Exhibit 3

Global infrastructure stock averages around 70 percent of GDP

Total infrastructure stock
% of GDP



1 For Brazil, road data contains all of transport. Brazil stock revised significantly upward to 46–54% from an earlier published version based on longer time series showing 2-3x higher investment rates in the 1970s and 1980s compared to the 1990s and 2000s. The estimate shown is based on data provided courtesy of Dr. Armando Castelar.

SOURCE: ITF; GWI; IHS Global Insight; various national statistics; McKinsey Global Institute analysis

O ALTO CUSTO DE SE FAZER NEGÓCIOS...

FONTE: WORLD BANK/IFC (2019)

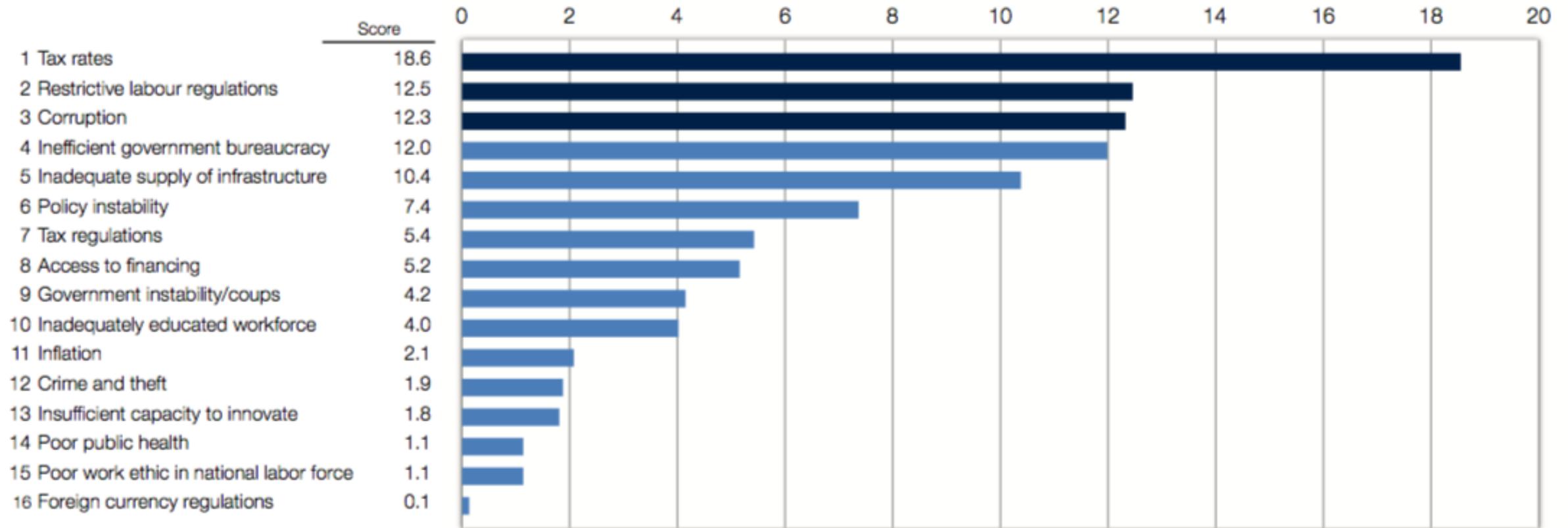
BRAZIL		Latin America & Caribbean		GNI per capita (US\$)	8,580
Ease of doing business rank (1–190)	109	Ease of doing business score (0–100)	60.01	Population	209,288,278
✓ Starting a business (rank)	140	✓ Getting credit (rank)	99	✓ Trading across borders (rank)	106
Score for starting a business (0–100)	80.23	Score for getting credit (0–100)	50.00	Score for trading across borders (0–100)	69.85
Procedures (number)	10.6	Strength of legal rights index (0–12)	2	Time to export	
Time (days)	20.5	Depth of credit information index (0–8)	8	Documentary compliance (hours)	12
Cost (% of income per capita)	5.0	Credit bureau coverage (% of adults)	80.5	Border compliance (hours)	49
Minimum capital (% of income per capita)	0.0	Credit registry coverage (% of adults)	78.7	Cost to export	
				Documentary compliance (US\$)	226.4
Dealing with construction permits (rank)	175	Protecting minority investors (rank)	48	Border compliance (US\$)	862
Score for dealing with construction permits (0–100)	49.86	Score for protecting minority investors (0–100)	65.00	Time to import	
Procedures (number)	19.2	Extent of disclosure index (0–10)	5	Documentary compliance (hours)	24
Time (days)	434	Extent of director liability index (0–10)	8	Border compliance (hours)	30
Cost (% of warehouse value)	0.7	Ease of shareholder suits index (0–10)	4	Cost to import	
Building quality control index (0–15)	9.0	Extent of shareholder rights index (0–10)	7	Documentary compliance (US\$)	106.9
		Extent of ownership and control index (0–10)	6	Border compliance (US\$)	375
		Extent of corporate transparency index (0–10)	9		
✓ Getting electricity (rank)	40	Paying taxes (rank)	184	Enforcing contracts (rank)	48
Score for getting electricity (0–100)	84.37	Score for paying taxes (0–100)	34.40	Score for enforcing contracts (0–100)	66.00
Procedures (number)	4	Payments (number per year)	10	Time (days)	731
Time (days)	64.4	Time (hours per year)	1,958	Cost (% of claim value)	22.0
Cost (% of income per capita)	52.5	Total tax and contribution rate (% of profit)	65.1	Quality of judicial processes index (0–18)	13.1
Reliability of supply and transparency of tariffs index (0–8)	6	Postfiling index (0–100)	7.80		
				Resolving insolvency (rank)	77
✗ Registering property (rank)	137			Score for resolving insolvency (0–100)	48.48
Score for registering property (0–100)	51.94			Time (years)	4.0
Procedures (number)	13.6			Cost (% of estate)	12.0
Time (days)	31.4			Recovery rate (cents on the dollar)	14.6
Cost (% of property value)	3.6			Strength of insolvency framework index (0–16)	13.0
Quality of land administration index (0–30)	13.8				

Note: Most indicator sets refer to a case scenario in the largest business city of an economy, though for 11 economies the data are a population-weighted average for the two largest business cities. For some indicators a result of "no practice" may be recorded for an economy; see the data notes for more details. In starting a business, procedures (number), time (days) and cost (% of income per capita) are calculated as the average of both men and women. For the postfiling index, a result of "not applicable" may be recorded for an economy.

FATORES DETERMINANTES DO CUSTO DE SE FAZER NEGÓCIOS NO BRASIL

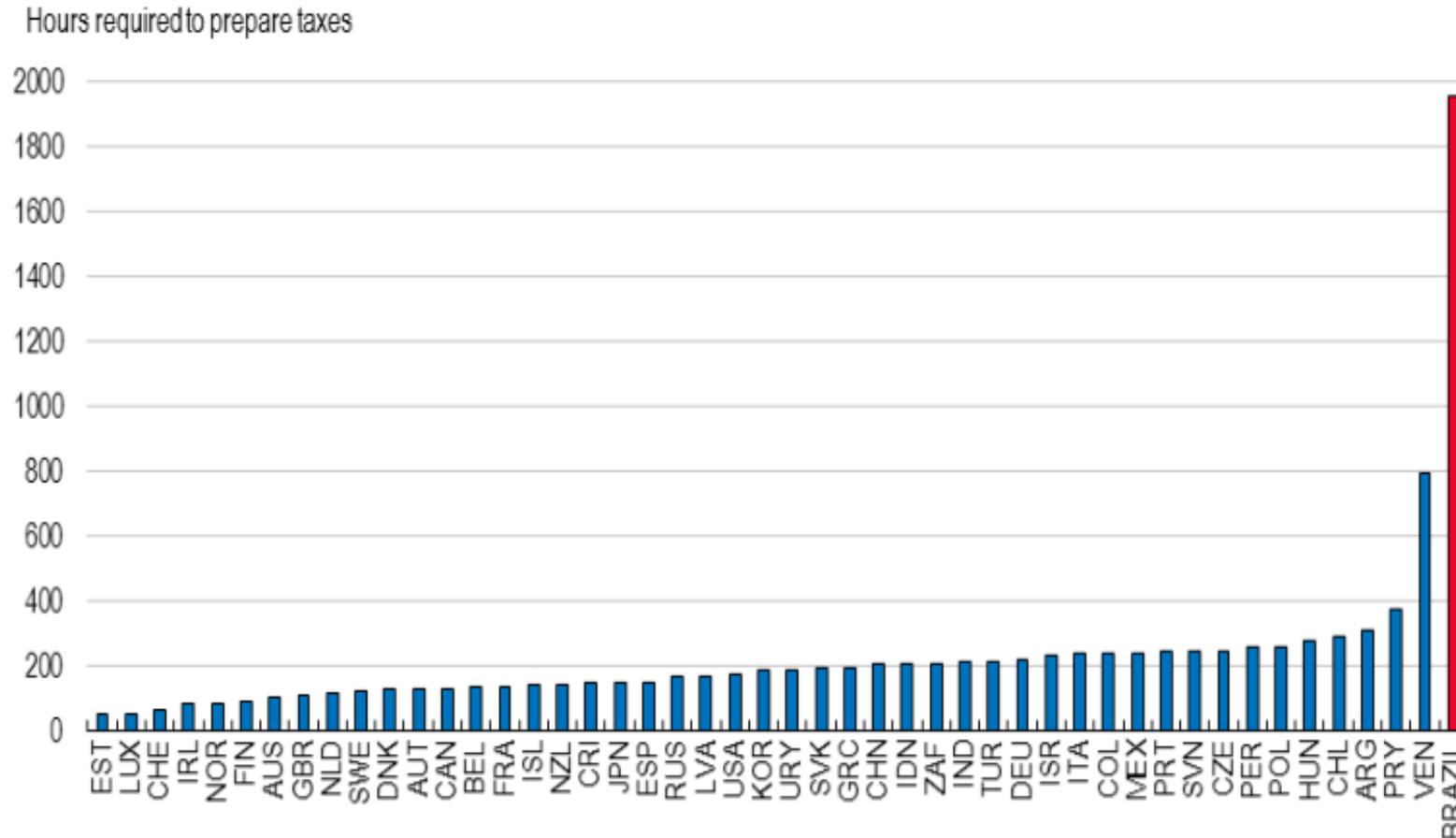
FONTE: ARRUDA (2019)

Source: World Economic Forum, Executive Opinion Survey 2017.



CUSTOS DE CONFORMIDADE COM LEGISLAÇÃO TRIBUTÁRIA

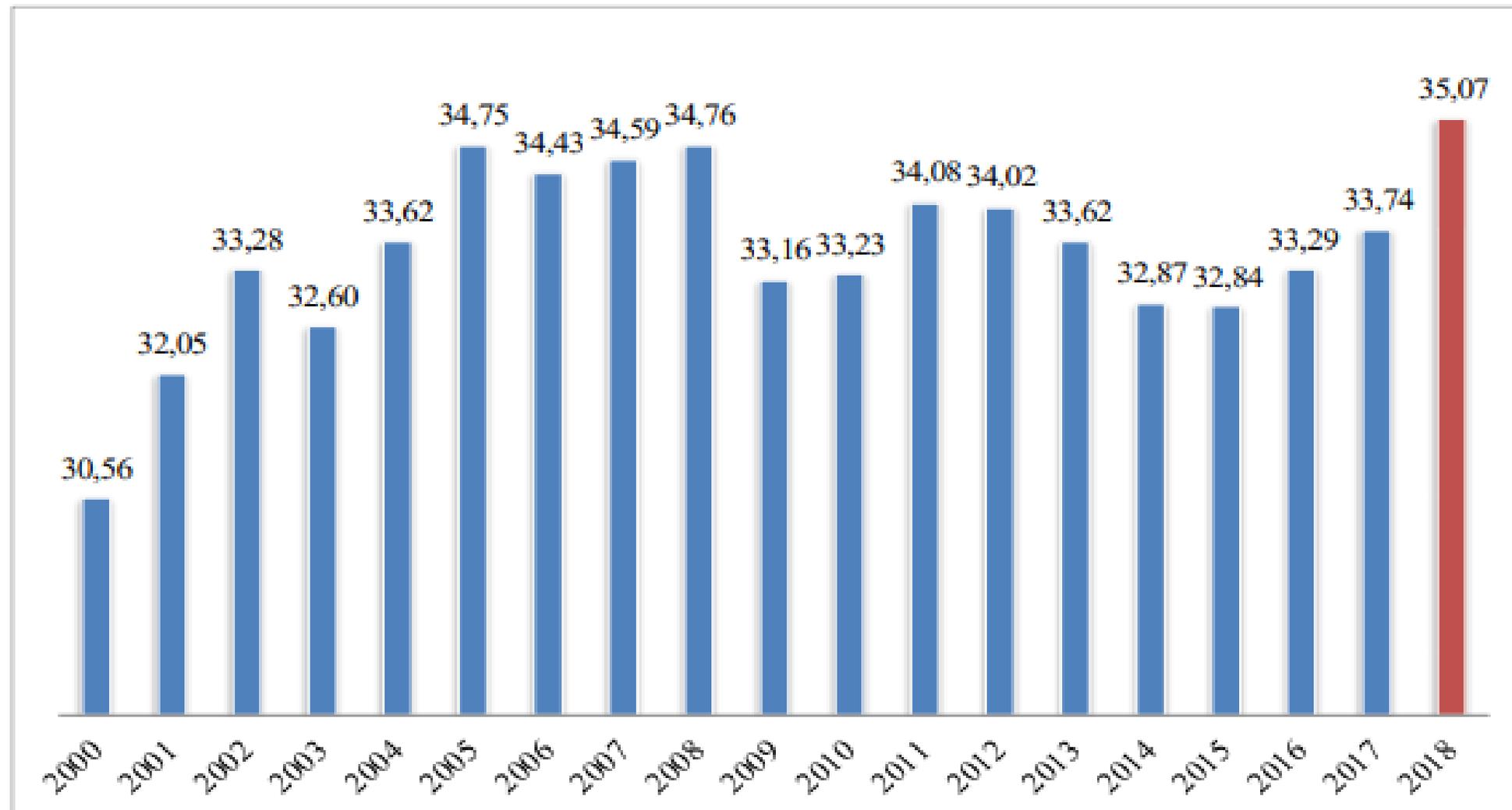
FONTE: OECD (2018)



Source: World Bank.

A CARGA TRIBUTÁRIA BRUTA COMO % DO PIB

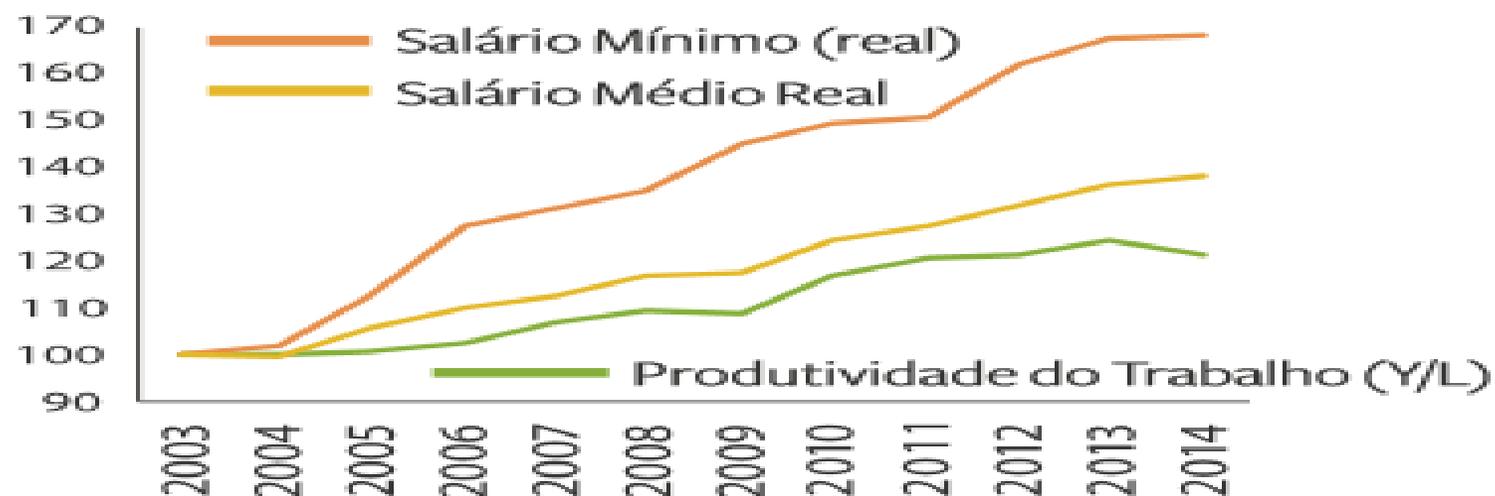
FONTE: AFONSO E CASTRO (2019)



PRODUTIVIDADE E SALÁRIOS

FONTE: WORLD BANK (2016B)

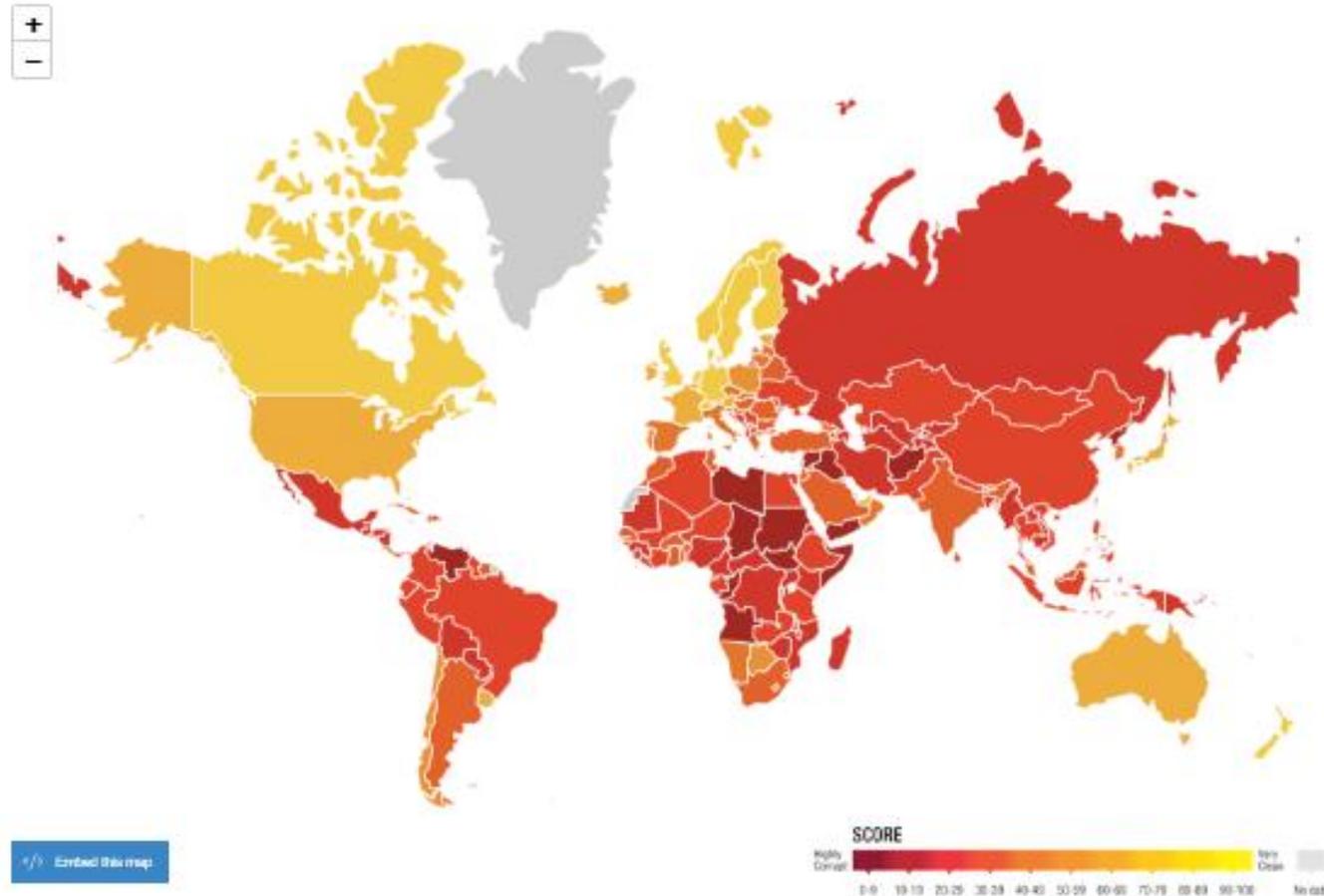
Figura 3.16. Produtividade e Salários, 2013-2014 (Índice, 2003 = 100)



Fonte: Dieese, IBGE, cálculos do Banco Mundial

CORRUPÇÃO: “CORRUPTION PERCEPTION INDEX,” 2018

(BRASIL: CPI SCORE 35, RANK: 105/180 – CHINA: SCORE 39, RANK: 87/180 – RUSSIA: SCORE 28, RANK 138/180 -- INDIA: SCORE 41, RANK 78/180 -- ÁFRICA DO SUL: SCORE 43, RANK 73/180 – ITÁLIA: SCORE 52, RANK 53/180)
FONTE: TRANSPARENCY INTERNATIONAL (2019)



CAPACIDADE DE COMBATER CORRUPÇÃO NA AMÉRICA LATINA

FONTE: SIMON E AALBERS (2019)

O ÍNDICE GERAL



O ÍNDICE POR SUB-CATEGORIA



O QUADRO POLÍTICO

FONTES: WORLD BANK (2016B); SOBRAL (2018)

Estrutura política em 2016

TABELA 2.1. INDICADORES DE SISTEMAS PARTIDÁRIOS

País	Número Efetivo de Partidos	Porcentagem de representantes do partido presidencial na Câmara dos Deputados
Argentina	3,2	48
Bolívia	5,2	27
Brasil	13,2	13
Chile	2,0	55
Colômbia	5,0	20
Costa Rica	3,1	40
El Salvador	3,5	34
México	2,8	37
Nicarágua	2,4	54
Paraguai	2,7	51
Uruguai	2,7	43

Fonte: DataGob BID (2012) e Limongi (2015).

Observação: o número efetivo de partidos (E) é calculado pela fórmula padrão: $E = \frac{1}{\sum_{i=1}^n P_i^2}$, onde P é a proporção de assentos obtidos por cada partido no Legislativo e n é o número de partidos representados (Laakso; Taagepera, 1979).

Estrutura política em 2019...

- Fragmentação ainda maior: 30 partidos na CD (vs. 25 na legislatura anterior) -- número “efetivo” de partidos 16,5...;
- Declínio dos partidos tradicionais (PSDB, MDB, DEM, PT). Ascensão do PSL (10,1% da CD)...;
- “Presidencialismo de coalizão”: a nível de partidos ou a nível de agendas (BBB)?
- A questão da liderança!

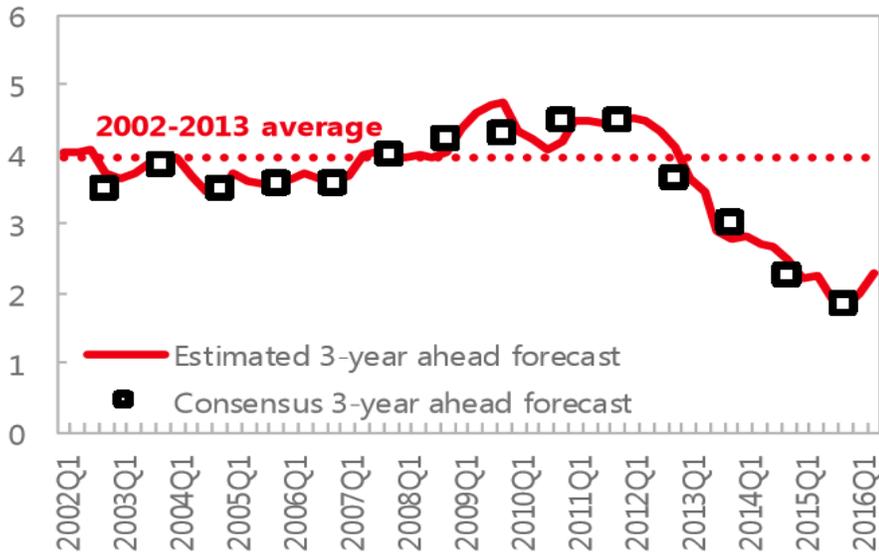
- **“Obesidade” do setor público;**
[Desequilíbrio fiscal]
- **Custos elevados de se fazer negócios;**
[Burocracia, complexidade regulatória...]
 - **“Anemia” do setor privado;**
[Baixa produtividade e níveis inadequados de investimento]
 - **Fragmentação política;**
[Necessidade de negociar coalizões em troca de benesses;
Tensões entre os 3 poderes]
- **Uma cultura que não privilegia comportamentos éticos.**

EXPECTATIVAS DE CRESCIMENTO

FONTE: IMF (2016)

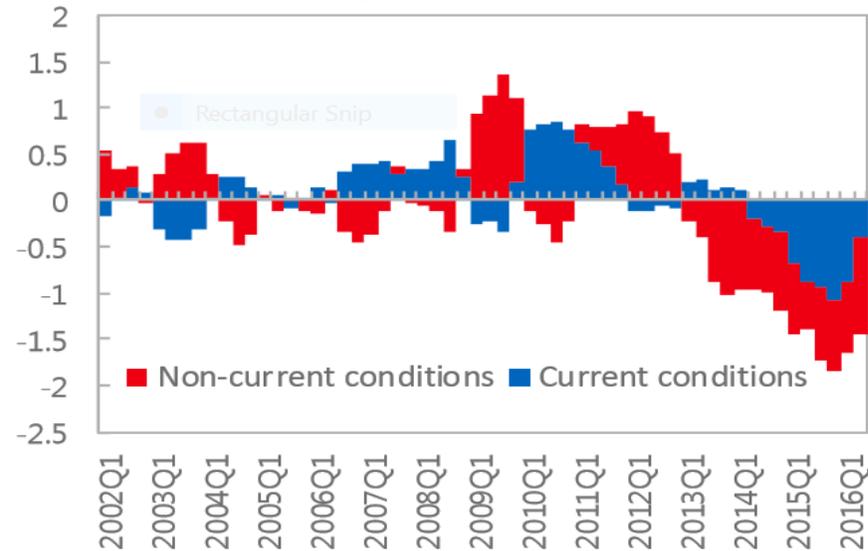
Brazil: Mid-Term Growth Expectations

(In Percent) 1/



Brazil: Decomposition of Mid-Term Growth Expectations

(Deviations from average, all variables demeaned) 2/



Sources: IMF Staff estimates and Central Bank of Brazil.

1/ Estimated through regressions of end-of-year forecasts on forecast horizons and their squares and then using time varying parameters to fit a continuous series

2/ Current conditions include contemporaneous changes in GDP, regulated prices, terms of trade, and equity prices.

MATRIZ DE RISCOS E OPORTUNIDADES: 2019-2022



(REFORMAS DOMÉSTICAS E CHOQUES EXTERNOS (*))

			IMPACTO no BRASIL	
		Alto	Moderado	Baixo
	Alta	Desencontros em termos de estratégia governamental Choque de petróleo*	Ref. da Previdência “desidratada” Recessão na Argentina*	Independência do BACEN “Hard BREXIT”*
PROBABILIDADE	Moderada	<i>Retrocesso no combate à corrupção</i> Ref. tributária significativa Conflitos geopolíticos*	Liberalização comercial Guerra comercial* Recessão na Europa*	Privatização limitado Ref. tributária limitada Erosão da governança multilateral*
	Baixa	Privatização abrangente Crise financeira na China*	Aumento da inflação Aumento de juros (G7) em 2019*	Disrupção tecnológica generalizada*

COMBATE À CORRUPÇÃO

A importância de uma cultura de compliance

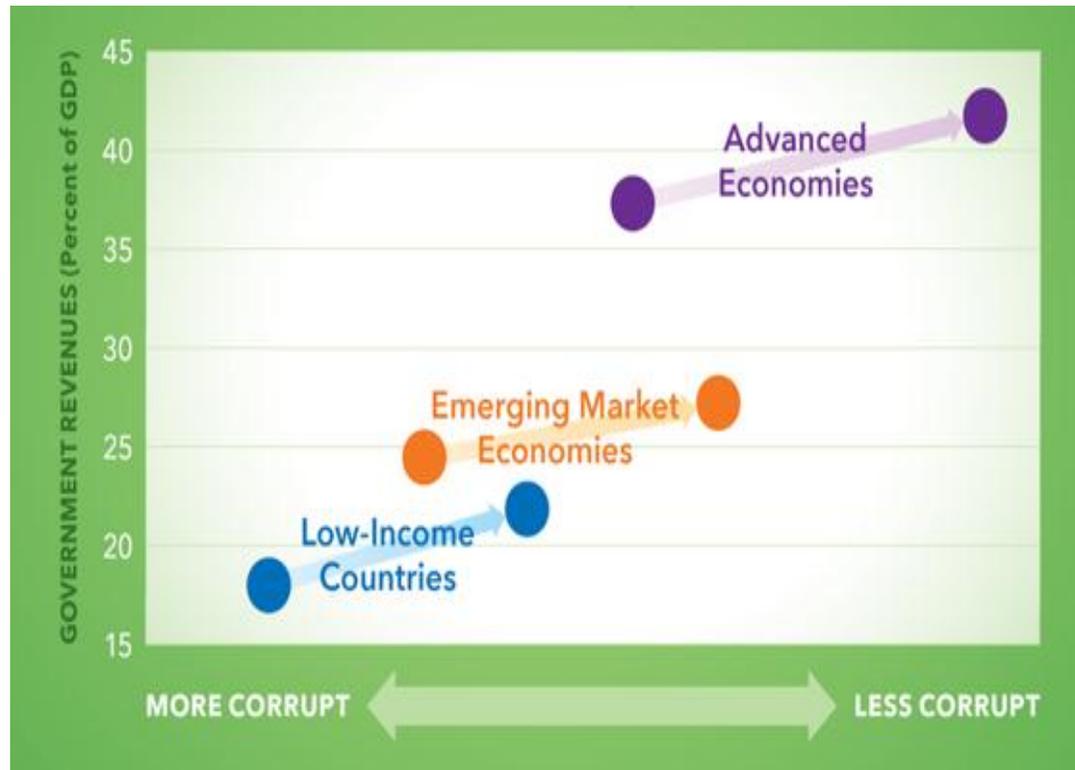
CORRUPÇÃO

- Corrupção -- abuso de posição pública ou privada para ganho pessoal: atos de suborno, desfalque, extorsão, nepotismo, fraude, lavagem de dinheiro, procedimentos fraudulentos/conluio em compras/procurement, uso ilegal de recursos para influenciar processos políticos...
- Os custos da corrupção: aumento dos custos de se fazer negócios; uso ineficiente de recursos; danos à credibilidade/legitimidade de empresas/governos; impacto sobre as parcelas mais pobres da sociedade... Estimativas (WEF/UN) sugerem que atos de corrupção podem movimentar cerca de US\$2,6 trilhões por ano.
- Aspectos a considerar:
 - Corrupção Incidental vs. Corrupção Sistêmica vs. Cleptocracia;
 - Economia do Crime e a Teoria do “Agente Principal”:
 - Incentivos vs Punição Legal

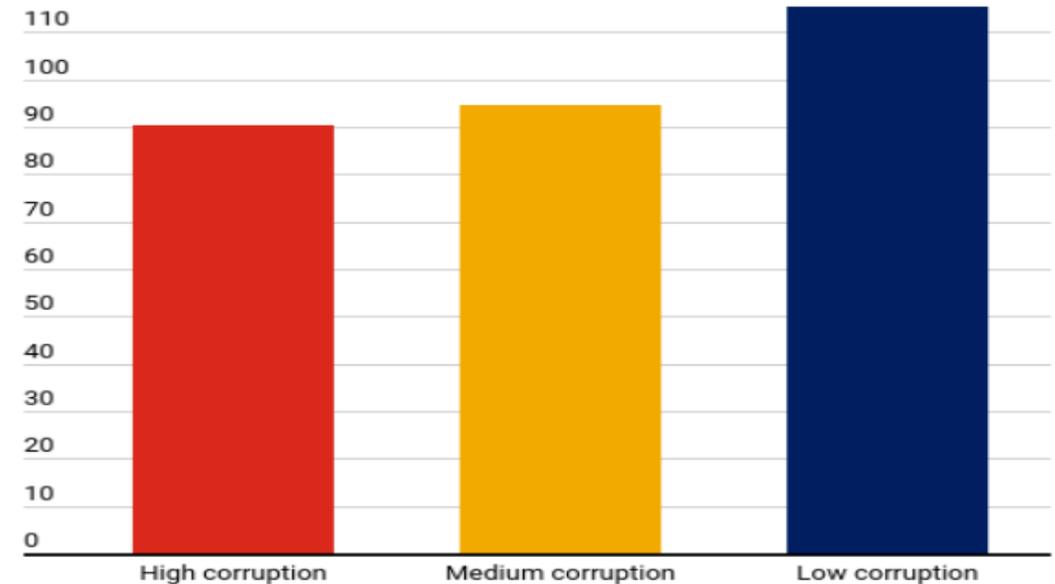
EXTERNALIDADES DA CORRUPÇÃO

FONTE: GASPAR, MAURO E MEDAS (2019)

Evasão de impostos



Resultados educacionais



Sources: Patrinos and Angrist (2018); Worldwide Governance Indicators; and IMF staff estimates.

Note: Test scores for school-age students are harmonized across sources. The correlation remains significant when controlling for other factors, including GDP per capita.

COMPLIANCE, GOVERNANÇA E GESTÃO DE RISCOS (CGR): OS FUNDAMENTOS PARA UMA CULTURA ÉTICA NO SETOR PRIVADO

Compliance – conjunto de sistemas que promovem a conformidade das empresas (públicas ou privadas) com leis e regulamentos internos e externos às mesmas.

Governança – a distribuição de poderes entre o Conselho de Administração, gestores, e acionistas.

Gestão de Riscos – a identificação, avaliação, e priorização de riscos e medidas para minimizar, monitorar, e controlar a probabilidade ou impacto de eventos negativos.

O ECOSISTEMA EM QUE EMPRESAS ATUAM: EXPECTATIVAS DE DIFERENTES “STAKEHOLDERS”

FONTE: ADAPTADO DE SUCHER E GUPTA (2019)

“STAKEHOLDERS”	CONSIDERAÇÕES ECONOMICAS	CONSIDERAÇÕES LEGAIS	CONSIDERAÇÕES ÉTICAS
CLIENTES	PRODUTOS E SERVIÇOS QUE AUMENTAM O BEM ESTAR	EMPRESAS SEGUEM LEIS DE PROTEÇÃO DO CONSUMIDOR E REGULAMENTAÇÕES SETORIAIS	EMPRESAS CUMPREM AS SUAS PROMESSAS; EXPLICITAM EVENTUAIS RISCOS; CORRIGEM ERROS E REMEDIAM DANOS
EMPREGADOS	SALÁRIOS E BENEFÍCIOS ADEQUADOS; OPORTUNIDADES DE TREINAMENTO E DE PROGRESSO NA CARREIRA	EMPRESAS SEGUEM A LEGISLAÇÃO TRABALHISTA, REGRAS DE SEGURANÇA E ANTI-DISCRIMINAÇÃO	GARANTIAS DE SEGURANÇA NO TRABALHO E DE TRATAMENTO JUSTO
INVESTIDORES	RETORNO ADEQUADO AO CAPITAL INVESTIDO; GESTÃO DE RISCOS	CUMPRIMENTO DE OBRIGAÇÕES FIDUCIÁRIAS; TRANSPARÊNCIA NA APRESENTAÇÃO DE INFORMAÇÕES	SUPERVISIONAR A CONDUTA DOS EMPREGADOS; EVITAR “INSIDER TRADING”
SOCIEDADE	CRIAR EMPREGO E FOMENTAR O DESENVOLVIMENTO	CUMPRIR LEIS; COOPERAR COM AUTORIDADES REGULAMENTADORAS	PROTEGER A SAÚDE PÚBLICA, O MEIO-AMBIENTE E A COMUNIDADE LOCAL; AJUDAR A ESTABELECEER “STANDARDS”

UMA CULTURA DE COMPLIANCE



FONTES: STEINBERG (2011) E DELOITTE (2013)

- Algumas questões a considerar:
 - Como os meus competidores estão administrando riscos de compliance? O que a minha empresa faz de melhor ou pior nessa área?
 - Os nossos fornecedores nos expõem a riscos em termos de compliance?
 - A nossa estratégia de compliance está integrada com o nosso plano de negócios?
 - Quem é responsável por compliance e como estas funções interagem com atividades de auditoria, RH, gestão de riscos, responsabilidades tributárias e legais?
 - O que estamos fazendo para que os nossos empregados compreendam as suas responsabilidades com respeito a compliance?
 - Transparência: como comunicamos as nossas atividades de compliance aos nossos clientes, acionistas, parceiros econômicos, agências regulamentadoras, media...
 - O Conselho de Administração está bem equipado para avaliar se os recursos alocados para funções de compliance são adequados e alinhados com o “apetite” para risco da empresa?
 - Que mecanismos existem para remediar eventuais falhas de compliance?

O QUE ACONTECERIA SE A EMPRESA NÃO INVESTISSE EM COMPLIANCE?

FONTE: HAUGH (2017)

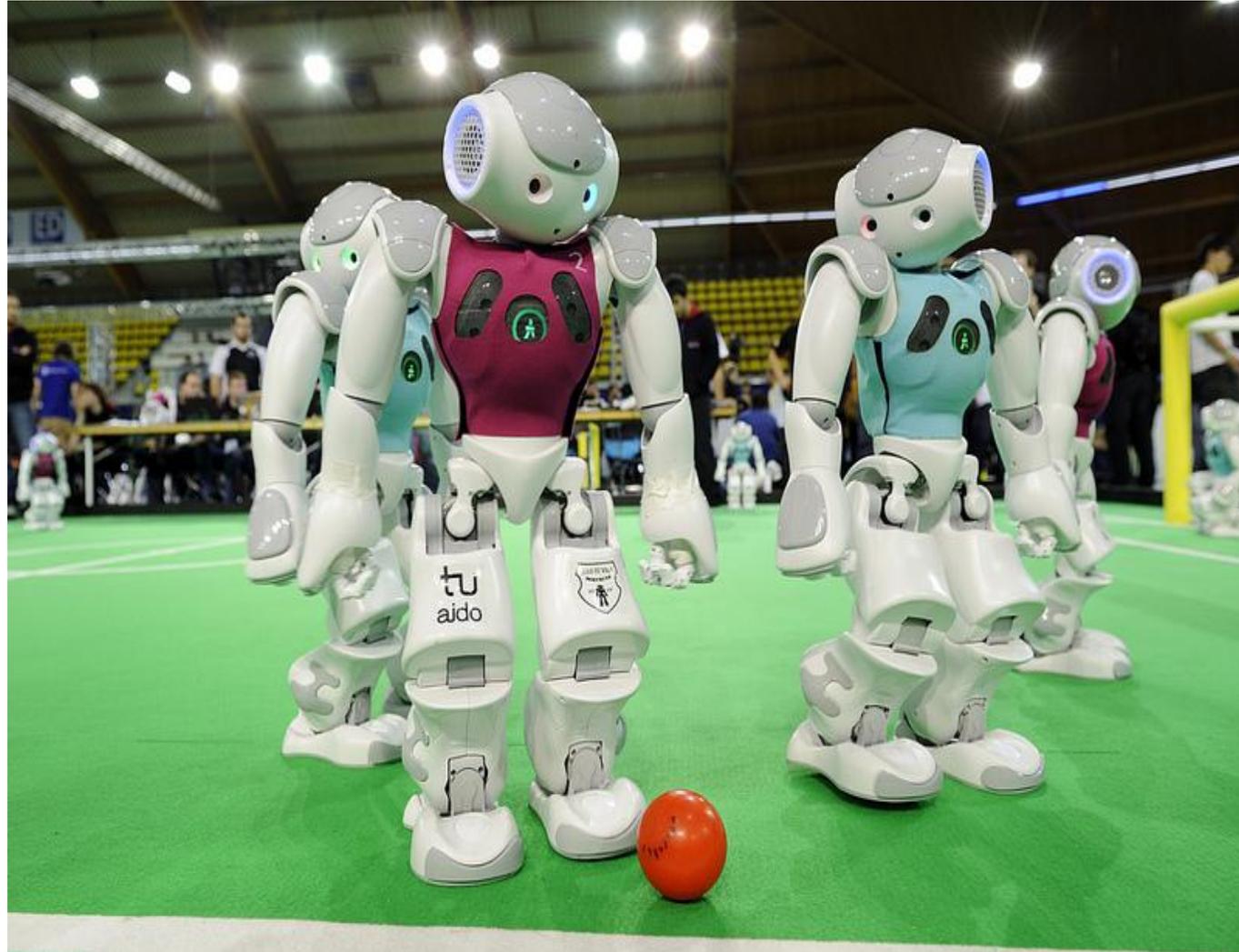
- Como as pessoas decidem? Sistemas de processamento cognitivo -- Sistema 1: intuitivo (caracterizado por velocidade, automático, associativo, dominado por emoções) vs. Sistema 2: racional (envolvendo análise, controle de “self-interest”). O Sistema 2 tipicamente funciona como um “monitor ético”. Já o Sistema 1 opera mais rapidamente, mas é mais propenso a erros (e.g., viés de confirmação – pessoas tendem a confiar no Sistema 1 quando a informação é consistente com as suas crenças *a priori*).
- Comportamentos antiéticos tipicamente estão associados com problemas não-compartilháveis que podem ser “resolvidos” violando uma relação de confiança. O Sistema 2 então é utilizado para justificar comportamentos antiéticos. Exemplos de racionalização incluem:
 - Negação de responsabilidade (e.g., alegando ignorância com relação a regras ou fatores externos);
 - Negação de dano (e.g., a vítima tem seguro, casos de insider-trading”)
 - Negação da existência de vítimas e/ou a vítima é responsável pela ação (e.g., casos de evasão fiscal)
 - Condenar as autoridades (e.g., execução seletiva de regras; hipocrisia)
 - Defesa de interesses maiores (e.g., salvar a companhia)
 - Balanço final positivo (e.g., ações filantrópicas contabalançam os danos);
 - Direito adquiridos (e.g., crença que os ganhos ilícitos são merecidos);
 - Todo mundo faz (e.g., Caixa 2 para financiar campanhas políticas).

CONFIANÇA, COMPLIANCE E LIDERANÇA

FONTE: SUCHER E GUPTA (2019)

- Um sistema efetivo de compliance é fundamental para que uma empresa preserve a confiança dos seus diferentes “stakeholders”.
- Companhias são julgadas em termos de propósito e de impacto. Confiança pode ser recuperada após uma crise reputacional, mas não é uma questão limitada a relações públicas...
- Peter Solmssen, ex-General Counsel, Siemens: “Healthy compliance cultures depend on a more values-based leadership, where people don’t need to look at the rule book, where they know intuitively what the right thing to do is.”
- O papel fundamental da liderança.

GUARDIOLA, ROBÔS E FUTEBOL: LIDERANÇA...



COMPLIANCE EM MEIO À REVOLUÇÃO DIGITAL

Desafios adicionais

HAL VARIAN, CHIEF ECONOMIST, GOOGLE (FALANDO EM 2013)

A billion hours ago, modern Homo sapiens emerged.

A billion minutes ago, Christianity began.

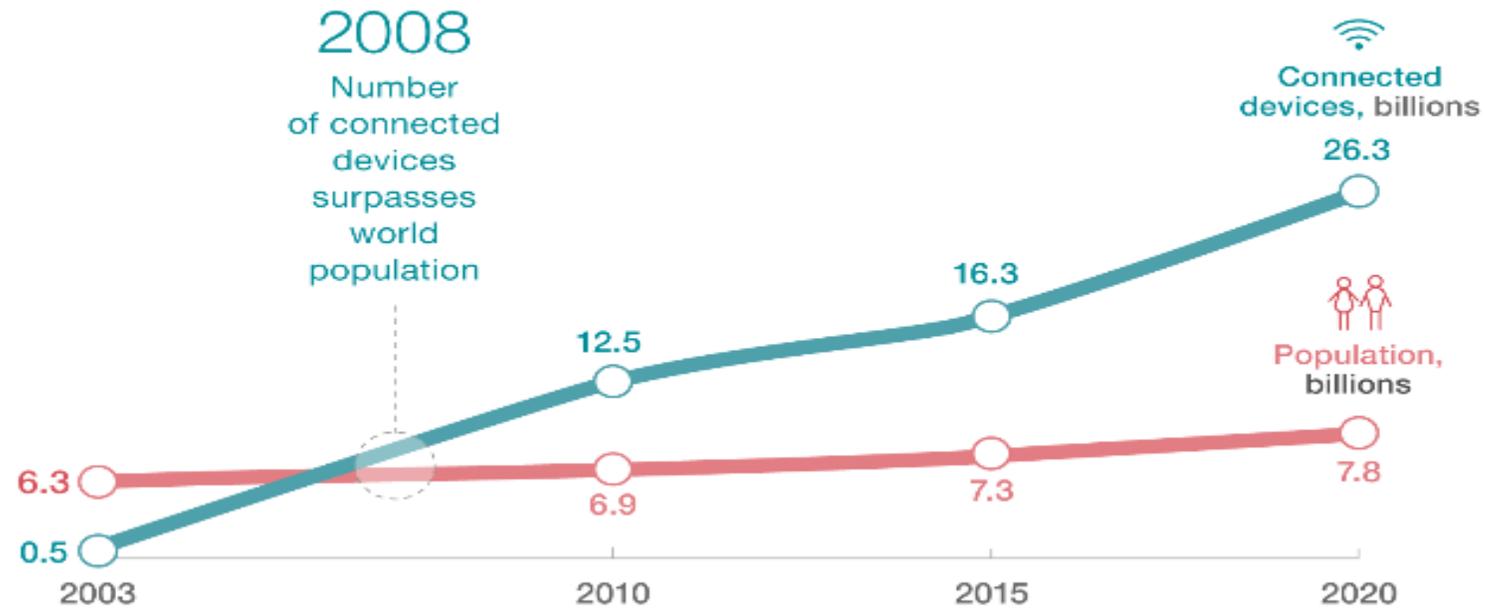
A billion seconds ago, the IBM personal computer was launched.

A billion Google searches ago...was this morning.



EXPANDING ONLINE CONNECTIVITY

Online connectivity—including a plethora of connected devices—is growing exponentially.



AFETANDO A FORMA COMO INTERAGIMOS...



COMO NOS DIVERTIMOS...



COMO FAZEMOS POLÍTICA: “FAKE NEWS”...

FONTE: PARLAPIANO AND LEE (2018)

Tennessee “GOP” fake account

STOP A.I.

Who is behind this mask? A man? A woman? A terrorist? Burqa is a security risk and it should be banned on U.S soil!

11K

1.1K Comments 55K Shares

Example of fake advertisement...

Army of Jesus Sponsored

Like Page

Today Americans are able to elect a president with godly moral principles. Hillary is a Satan, and her crimes and lies had proved just how evil she is. And even though Donald Trump isn't a saint by any means, he's at least an honest man and he cares deeply for this country. My vote goes for him!

97 Reactions · 15 Comments · 29 Shares

Like Comment Share

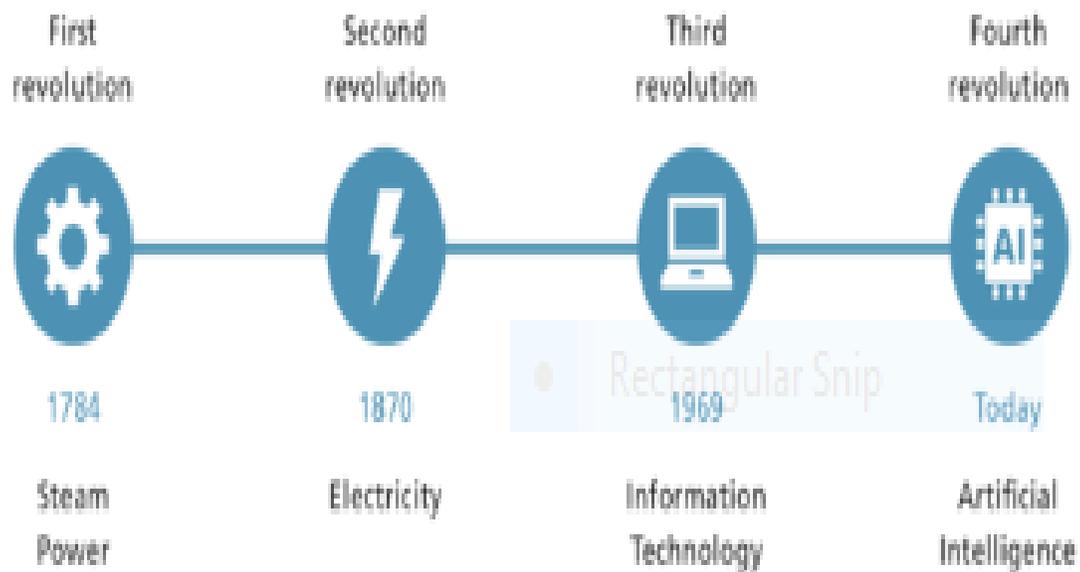
INTELIGÊNCIA ARTIFICIAL



O IMPACTO DA INTELIGÊNCIA ARTIFICIAL (IA)

FONTE: UBS (2017)

Revoluções tecnológicas



source: UBS

Obsolescência humana?

- Alan Turing: “At some stage... we should have to expect the machines to take control.”
- Evolução da AI:
 - AI limitada (<2016)
 - AI geral (2020-25?)
 - Super IA (2050???)

A EVOLUÇÃO DE SOFTWARE/HARDWARE PARA O JOGO DE XADREZ

FONTE: SILVER ET AL. (2017)

Deep Blue/IBM: o primeiro computador a vencer um campeão mundial de xadrez (Garry Kasparov), 3 ½ vs 2 ½, maio 1997



Stockfish 8 vs AlphaZero, dezembro 2017

- Stockfish 8: considerado o campeão mundial entre *softwares* para o jogo de xadrez;
- AlphaZero (um produto baseado em IA, DeepMind/Google): “machine-learning” a partir das regras do xadrez;
- AlphaZero venceu 28 partidas e empatou 72...

“MISS DEBATER”

FONTE: CARVILLE E KAHN (2019)

- “Miss Debater” (formalmente conhecido como o Projeto Debater da IBM) está sendo desenvolvido desde 2012 e usa técnicas de IA para emular a “arte do debate.” O sistema foi alimentado com mais de 300 milhões de artigos de jornais e de artigos acadêmicos para elaborar argumentos relevantes para um debate;
- No dia 11/02/2019, Miss Debater enfrentou Harish Natarajan, considerado como um dos melhores debatedores existentes (com um “track record” de numerosas vitórias em competições de debates);
- Os competidores receberam o seguinte tema para debater: “Escolas pré-primárias devem ser subsidiadas...” Eles tiveram 15’ para preparar os seus argumentos (Miss Debater a favor; Harish contra...), 4’ para apresentá-los, 4’ para réplicas, e por fim 2’ para conclusões.
- Miss Debater (trabalhando com cerca de 10 bilhões de frases...) elaborou um argumento baseado na importância de se proteger as crianças mais vulneráveis, enquanto Harish argumentou que subsídios tendem a ser capturados por segmentos da classe média;
- Eles debateram diante de uma audiência de jornalistas, engenheiros de software, e executivos da indústria de informática. A audiência votou ao final do debate e deu a vitória a Harish;
- A vantagem competitiva humana: habilidade de apresentar um argumento com emoção, inflexões de voz e tom alinhados com as emoções da audiência;
- **Mas Miss Debater ilustra o fato de que nós estamos mais próximos do momento em que robôs/software serão capazes de passar o teste de Turing (1950):** habilidade de participar em uma conversa com humanos, sem que sejamos capazes de distinguir se as respostas são dadas por um humano ou por uma “máquina” ...

AUTOMAÇÃO E IA: IMPACTO NO MERCADO DE TRABALHO

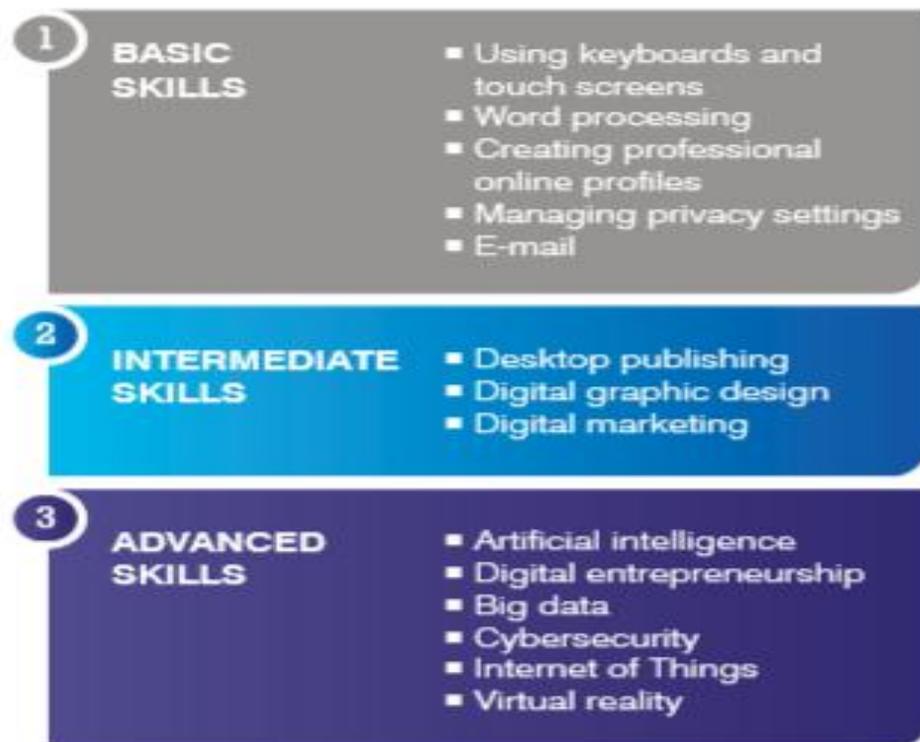
FONTE: ADAPTADO DE LATHAM E HUMBERD (2018)

	-	Ameaça às qualificações profissionais	+
+	Professor	Motorista de táxi Jornalista	Telefonista Bibliotecário/a
Ameaça à forma como o consumidor deriva valor	Enfermeiro/a	Médico/a	Contador(a)
-	Eletricista	Agente imobiliário	Pedreiro/a

PMEs E A INTELIGÊNCIA ARTIFICIAL

FONTE: ITC (2018)

PMEs e o mundo digital



Source: Based on ITU (2018).

Rumo à indústria 4.0

- Capacitação da mão-de-obra;
- Implantação de sensores na linha de produção e/ou fornecedores de serviços ancilares (IoT);
- Integração dos dados nos sistemas de análise de desempenho;
- Operar IA de forma a aumentar a capacidade preditiva (uso de dados para gerar informações que você não tem) para facilitar tomada de decisões.

ESPERE O INESPERADO



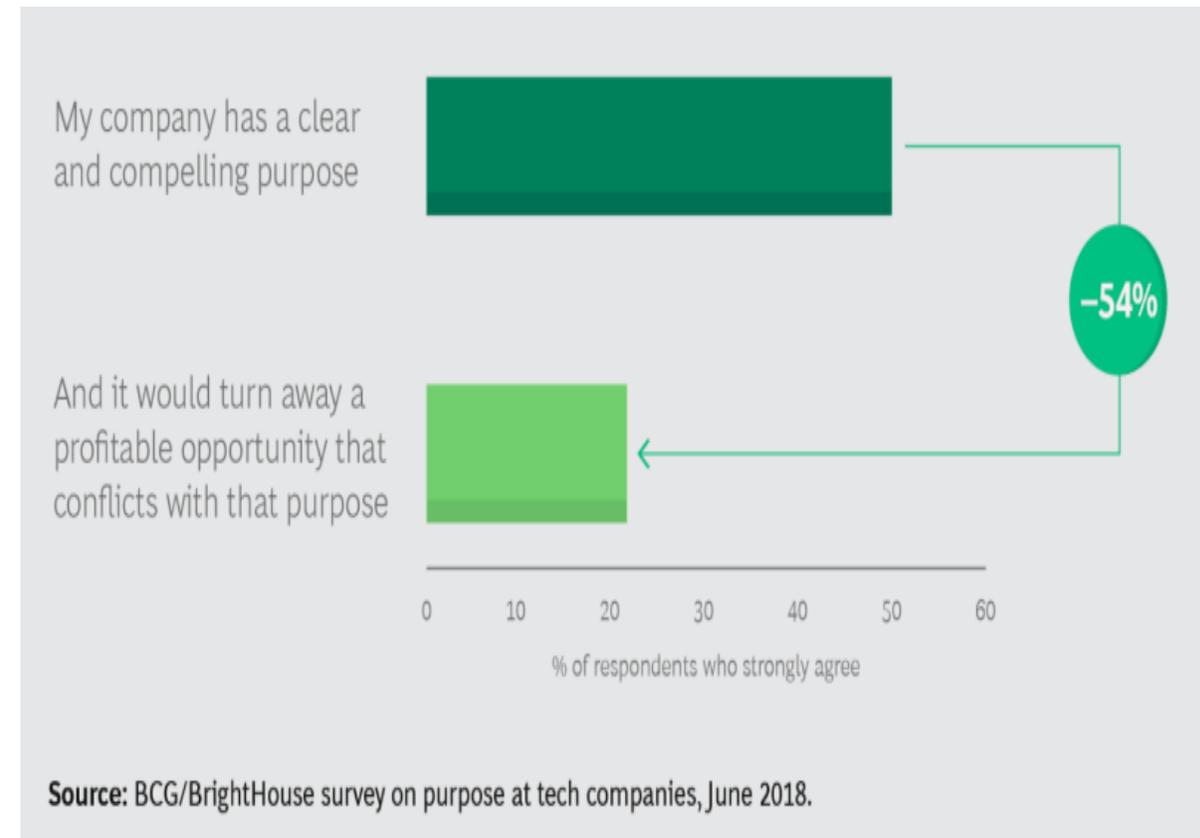
A ÉTICA EM UM ECOSISTEMA HIGH-TECH: NOVOS DESAFIOS

FONTES: LIN (2019) E KENNEDY ET AL. (2019)

Em um ambiente digital, a exploração da arquitetura cognitive humana pode ter efeitos ainda mais perversos

- Agentes envolvidos em *cyberwarfare* usam redes para exacerbar preconceitos e diferença ideológicas (eleições nos EUA, BREXIT, Brasil...);
- Em um ambiente “anônimo”, grupos tendem a privilegiar a operação do Sistema 1 para analisar informações;
- Desafios para sistemas de compliance frente a “fake news”/fatos alternativos...
- Vídeos/mensagens forjadas sobre empresas, políticos, juízes, jornalistas, pessoas (incluindo crianças) podem comprometer reputações de forma significativa.

Propósito bem definido não é uma garantia de comportamento ético



SÃO JOSÉ DOS CAMPOS

A oportunidade de se transformar em uma cidade exemplo em termos de práticas de compliance

COMPLIANCE COMO VANTAGEM COMPETITIVA E EXERCÍCIO DE CIDADANIA

- Em ambientes caracterizados por concentração de firmas de alta tecnologia e integração global, os benefícios de investimentos em compliance tendem a ser significativos;
- A promoção de procedimentos éticos podem se tornar um fator relevante na atração de investimentos e um fator de vantagem competitiva para São José dos Campos vis-à-vis outros núcleos tecnológicos no país;
- A importância da compliance como um mecanismo de exercício de cidadania pode também ser promovida através da inclusão de cursos/aulas nos currículos do ensino fundamental e médio em SJC abordando “causas, impacto, riscos, prejuízos e meios de enfrentamento da corrupção” (www.unidoscontraacorrupcao.org.br).

GUIA DE COMPLIANCE: PARCERIA ENTRE A REVISTA EXAME, O INSTITUTO FSB PESQUISA E A FUNDAÇÃO DOM CABRAL

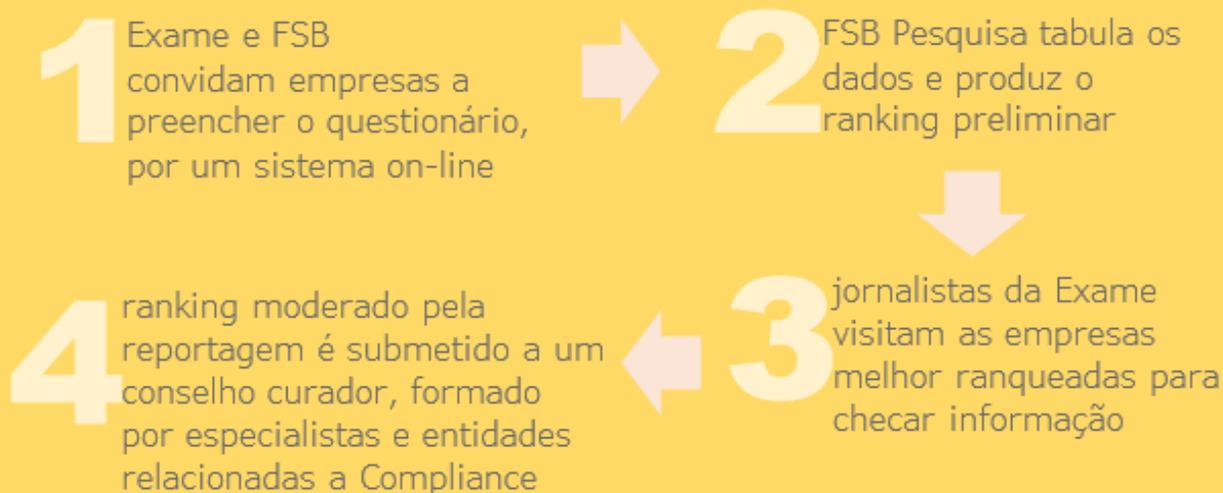
O PROJETO

A revista Exame publica em outubro de 2019 o **Guia de Compliance** que apresenta:

1. um **ranking** das empresas com os sistemas de Compliance mais eficientes, apurado em pesquisa conjunta entre a revista e o Instituto FSB
2. uma **certificação** para escritórios de destaque na implantação dos programas
3. resultados de uma segunda pesquisa inédita do Instituto FSB com empresas de todo o Brasil, a partir de uma amostragem estatística – o **Mapa Brasil de Compliance**

A pesquisa é uma iniciativa conjunta da Exame, Instituto FSB Pesquisa e Fundação Dom Cabral.

A METODOLOGIA



Exame publica o Guia de Compliance e produz eventos para divulgação dos resultados

FSB produz relatório detalhado de performance para empresas que se interessarem

FDC valida questionário e metodologia, fazendo parte do conselho curador

CONCLUSÕES

A importância da produtividade

CRESCIMENTO DE LONGO-PRAZO: BRASIL

FONTE: HOLLAND (2017)

	Crescimento PIB	Crescimento Populacional	Produtividade
1948-1979	7.4%	2.9%	4.5%
1980-2016	2.4%	1.6%	0.8%
2017-2030	???	0.6%	???

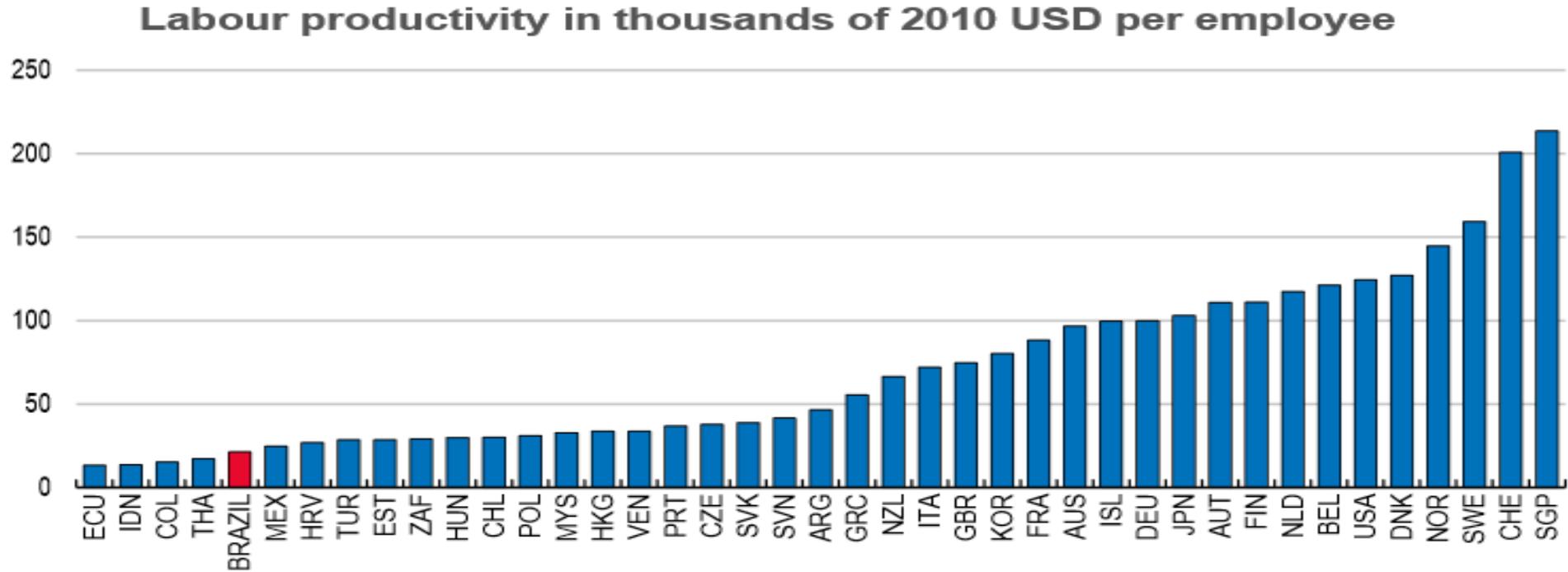
A IMPORTÂNCIA DA PRODUTIVIDADE

“Productivity isn’t everything, but in the long run it is almost everything. A country’s ability to improve its standard of living over time depends almost entirely on its ability to raise its output per worker.”

Paul Krugman, The Age of Diminishing Expectations (1994)

Baixa Produtividade

FONTE: OECD (2018)

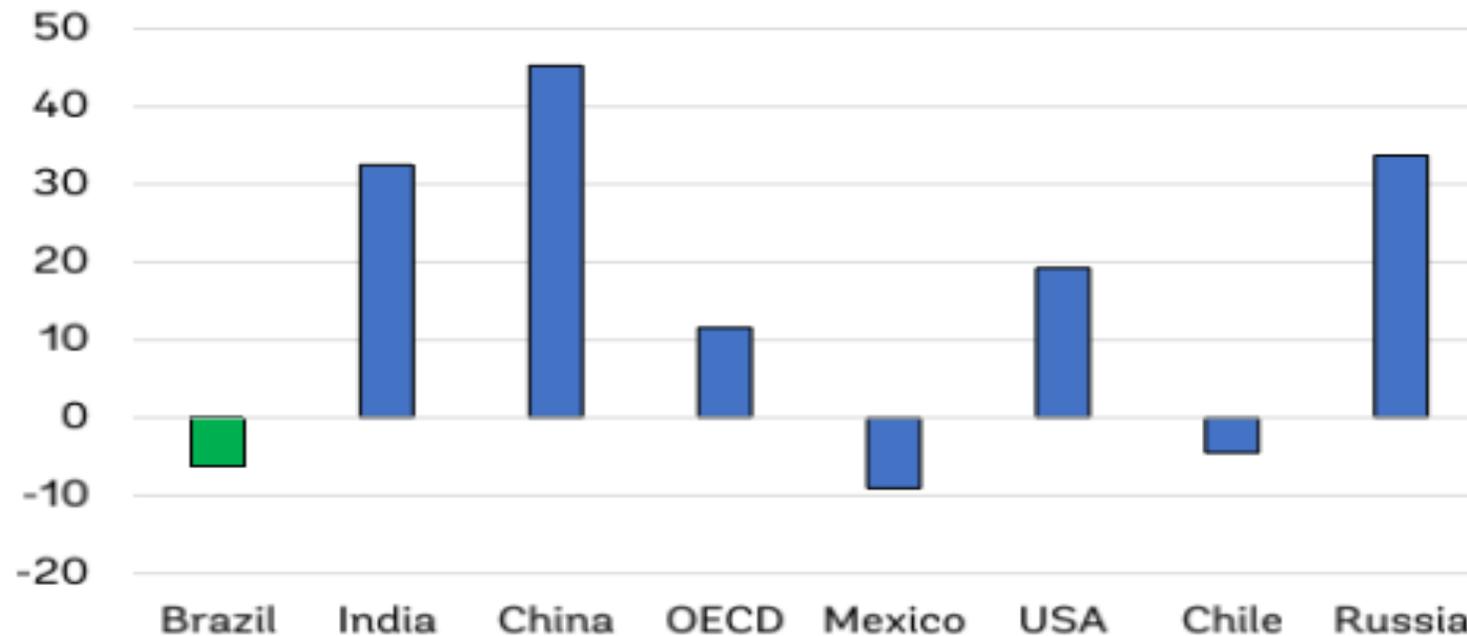


Source: World Bank; ILO; IBGE.

PRODUTIVIDADE (TFP): UMA COMPARAÇÃO INTERNACIONAL

FONTE: WORLD BANK (2018B)

Figure 1: TFP Growth during 1995-2014



Source: World Bank calculations using Penn World Tables (2016).

WORLD COMPETITIVENESS YEARBOOK 2019

SOURCE: IMD (2019)

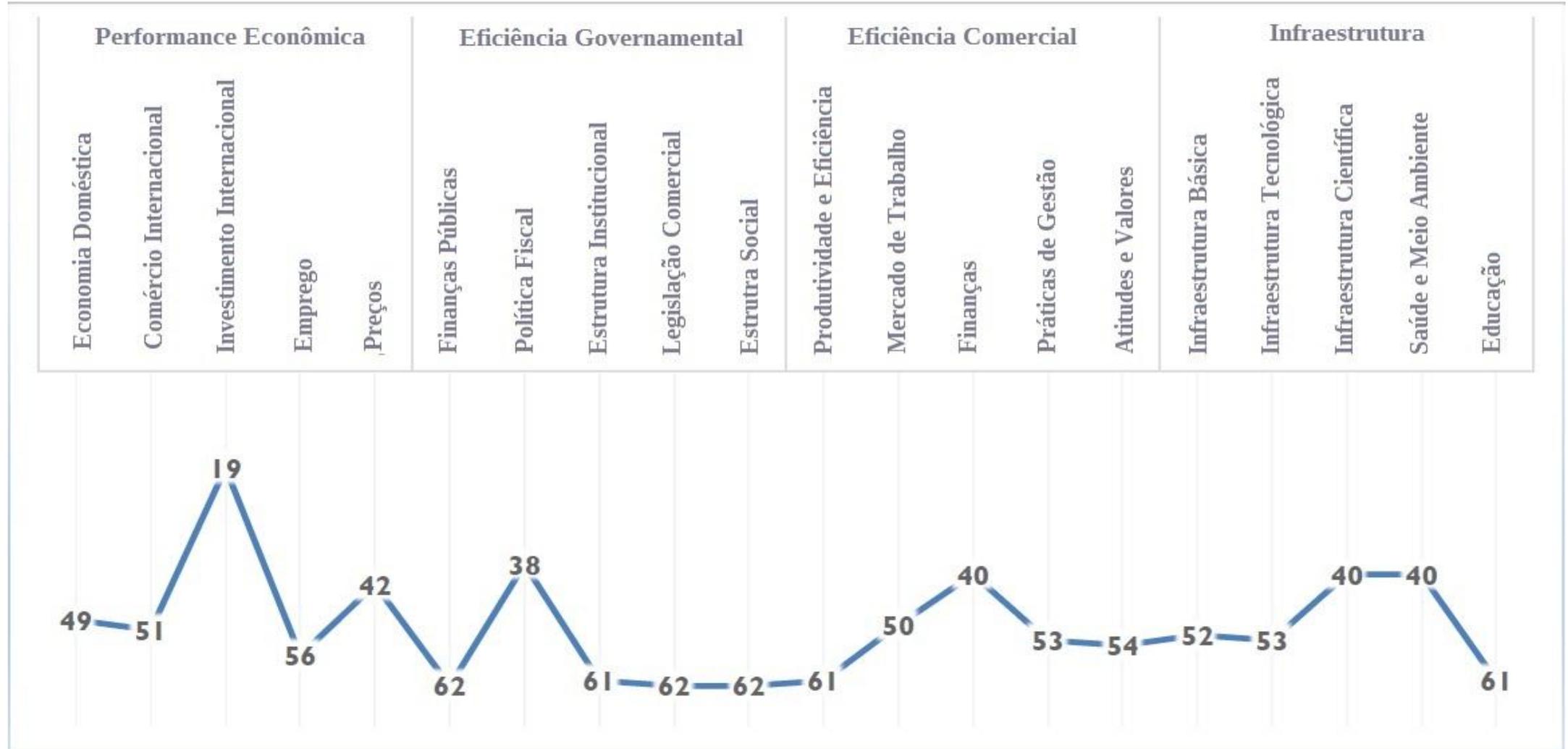
2019	Country	2018	Change
1	Singapore	3	+2 ↑
2	Hong Kong SAR	2	- -
3	USA	1	-2 ↓
4	Switzerland	5	+1 ↑
5	UAE	7	+2 ↑
6	Netherlands	4	-2 ↓
7	Ireland	12	+5 ↑
8	Denmark	6	-2 ↓
9	Sweden	9	- -
10	Qatar	14	+4 ↑
11	Norway	8	-3 ↓
12	Luxembourg	11	-1 ↓
13	Canada	10	-3 ↓
14	China	13	-1 ↓
15	Finland	16	+1 ↑
16	Taiwan, China	17	+1 ↑
17	Germany	15	-2 ↓
18	Australia	19	+1 ↑
19	Austria	18	-1 ↓
20	Iceland	24	+4 ↑
21	New Zealand	23	+2 ↑

22	Malaysia	22	- -
23	United Kingdom	20	-3 ↓
24	Israel	21	-3 ↓
25	Thailand	30	+5 ↑
26	Saudi Arabia	39	+13 ↑
27	Belgium	26	-1 ↓
28	Korea Rep.	27	-1 ↓
29	Lithuania	32	+3 ↑
30	Japan	25	-5 ↓
31	France	28	-3 ↓
32	Indonesia	43	+11 ↑
33	Czech Republic	29	-4 ↓
34	Kazakhstan	38	+4 ↑
35	Estonia	31	-4 ↓
36	Spain	36	- -
37	Slovenia	37	- -
38	Poland	34	-4 ↓
39	Portugal	33	-6 ↓
40	Latvia	40	- -
41	Cyprus	41	- -
42	Chile	35	-7 ↓

43	India	44	+1 ↑
44	Italy	42	-2 ↓
45	Russia	45	- -
46	Philippines	50	+4 ↑
47	Hungary	47	- -
48	Bulgaria	48	- -
49	Romania	49	- -
50	Mexico	51	+1 ↑
51	Turkey	46	-5 ↓
52	Colombia	58	+6 ↑
53	Slovak Republic	55	+2 ↑
54	Ukraine	59	+5 ↑
55	Peru	54	-1 ↓
56	South Africa	53	-3 ↓
57	Jordan	52	-5 ↓
58	Greece	57	-1 ↓
59	Brazil	60	+1 ↑
60	Croatia	61	+1 ↑
61	Argentina	56	-5 ↓
62	Mongolia	62	- -
63	Venezuela	63	- -

O PANORAMA DE COMPETITIVIDADE NO BRASIL

FONTES: ARRUDA (2019); IMD (2019)



PONTOS FORTES E FRAQUEZAS DA COMPETITIVIDADE BRASILEIRA

FONTES: ARRUDA (2019); IMD (2019)

O que o Brasil fez relativamente bem ?	O que é preciso melhorar?
Atração de Investimentos estrangeiros (\$88,3 bilhões em 2018 – 4º lugar no ranking)	Formação bruta de capital fixo (15,8% do PIB – 60º lugar no ranking)
% Energia renovável (42,8% - 3º lugar no ranking)	Poupança nacional (16% do PIB – 58º lugar)
Exportação de TIC (55,9% das exportações em serviço – 5º lugar)	Saldo das contas corrente (-\$14,5 bilhões – 53º lugar)
Gastos públicos em educação (6,2% do PIB – 8º lugar)	Taxa de desemprego (14,05% da força de trabalho – 58º lugar)
Exportação de bens e serviços (\$251,5 bilhões – 26º lugar)	Eficiência de Governo (62º lugar no ranking geral)
Tamanho do mercado (209,18 habitantes – 5º lugar)	Crescimento da produtividade total do trabalho (-0,38% do crescimento do PIB – 59º lugar)
Computadores em uso (2,91% do total mundial – 7º lugar)	Velocidade de banda larga (2,6 Mbps – 60º lugar)
Mulheres em cargos de gestão (39,9% dos gestores, 9º lugar)	% de Graduandos em STEM - Ciências, Tec., Engenharias e Matemática (19,2% - 60º lugar)
Número de artigos científicos publicados por pesquisadores brasileiros (53.607 – 12º lugar)	Qualidade da educação (56º lugar no PISA e 62º lugar na avaliação dos entrevistados)

BRASIL: COMPETITIVIDADE E IMAGEM EXTERNA

FONTE: IMD (2016)

In general there is a strong correlation between a country's overall competitiveness ranking and its international image as a place to do business.

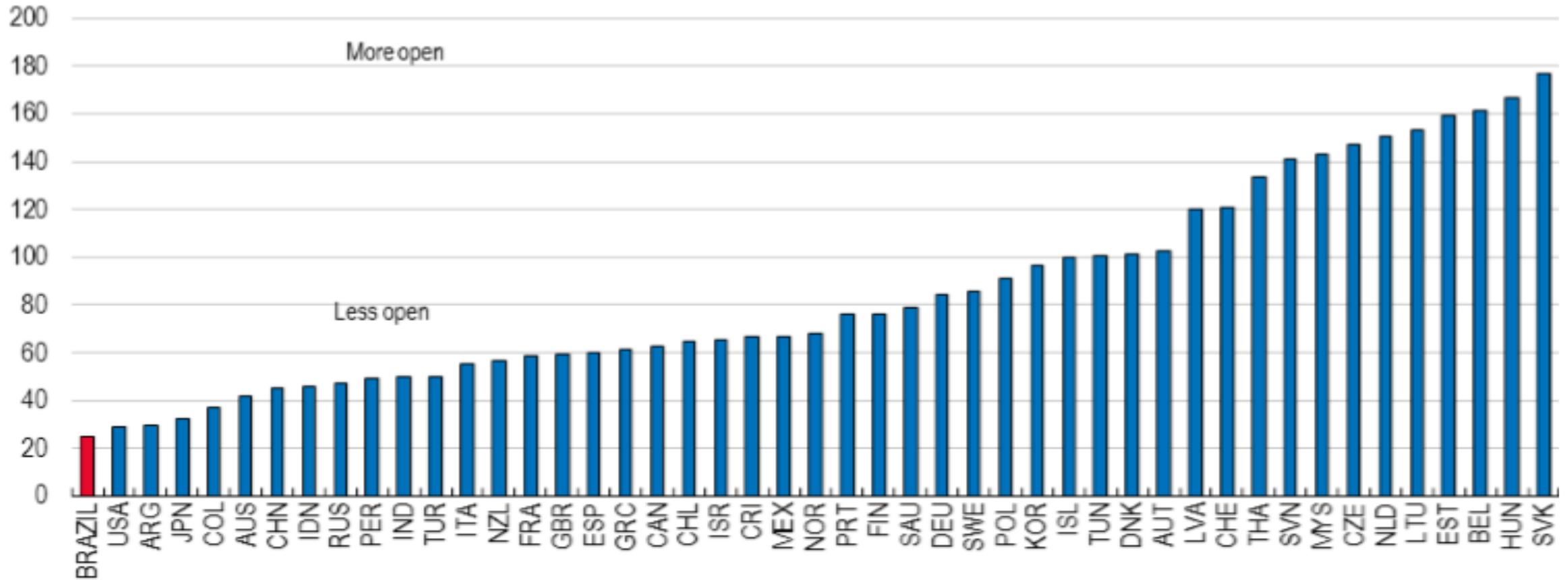
While economic performance changes from year to year, perceptions are longer-term and shift more gradually - So how executives feel their country is being perceived is a potentially useful guide to future competitiveness.



ÍNDICES DE PARTICIPAÇÃO NO COMÉRCIO INTERNACIONAL

FONTE: OECD (2018)

Imports and exports as % of GDP, average 2010-16



Source: OECD Economic Outlook database.

O PAPEL DE INCENTIVOS

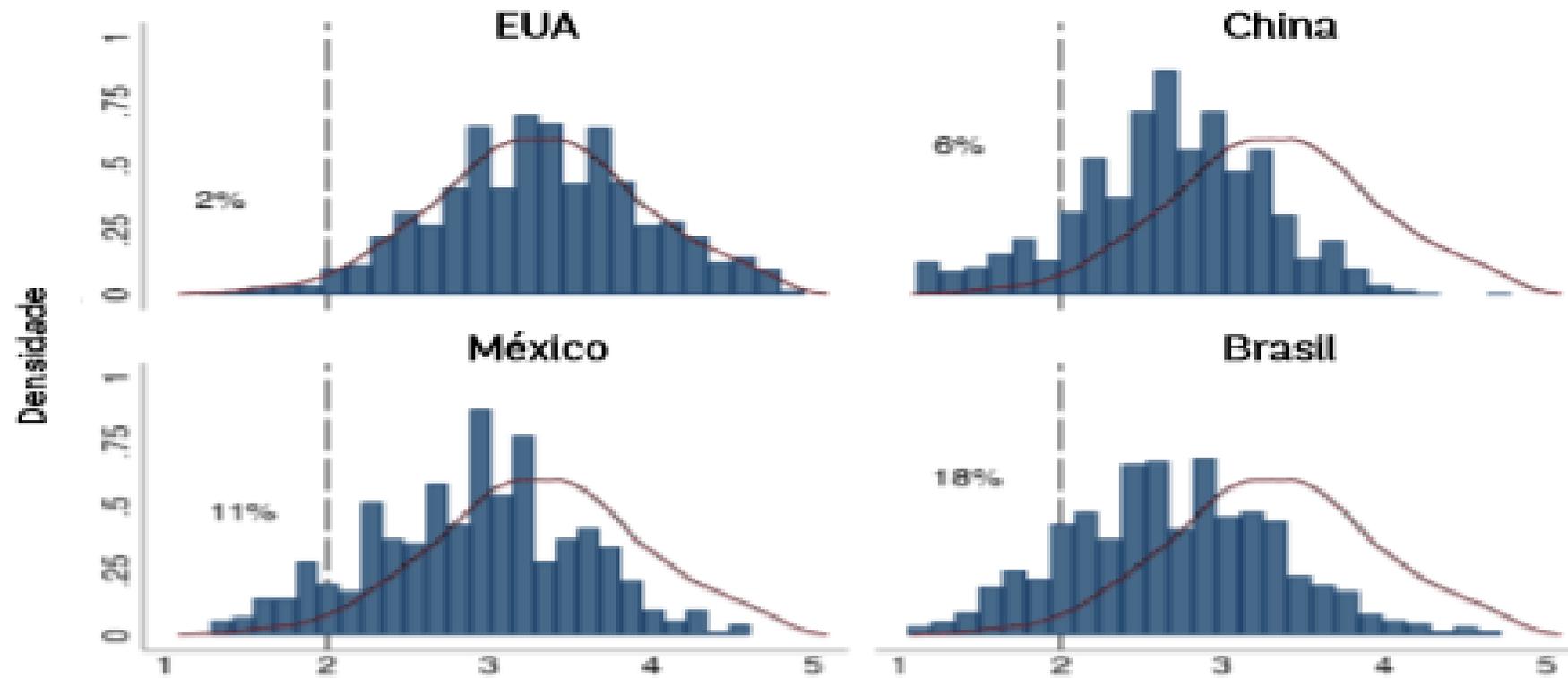
Só três pessoas andaram sobre as águas: Jesus, Pedro e Evangivaldo.



QUALIDADE DE GESTÃO

FONTE: WORLD BANK (2018B)

Distribuição da qualidade de gestão das empresas em relação aos EUA



Qualidade gerencial

Fonçe: World Management Survey;
elaboração do Banco Mundial

QUESTÕES CRÍTICAS

- Como recuperar a competitividade no médio prazo (reformas estruturais, privatização, importância de se reduzir o “Custo Brasil”, investimentos em infraestrutura, equilíbrio fiscal...);
- A agenda de reformas : até onde é possível avançar no médio prazo? A liderança presidencial e a capacidade de articulação do Executivo com o Congresso e o Judiciário serão variáveis críticas!
- Como sustentar a luta contra a corrupção (da repressão à prevenção)? O papel fundamental de se promover uma cultura de compliance. Os custos de um sistema efetivo de compliance não são triviais, mas devem ser comparados com os custos potenciais de falhas de compliance;
- Como articular a ênfase em produtividade com melhorias no nível de emprego e de distribuição de renda no curto/médio prazo?;
- Quão volátil será o ambiente internacional e quais serão as implicações para os termos de troca da economia brasileira? Como o Brasil se posicionará vis-à-vis o confronto EUA vs. China?
- Importante reconhecer que tensões no contexto de um sistema político fragmentado, bem como a polarização da sociedade brasileira (em termos sociais, regionais, e entre gerações), compõem desafios significativos para a implementação das reformas estruturais necessárias...

“TEORIA É QUANDO VOCÊ ENTENDE TUDO, MAS NADA FUNCIONA.
PRÁTICA É QUANDO TUDO FUNCIONA, MAS NINGUÉM ENTENDE O PORQUÊ.
NESSA ESTAÇÃO, TEORIA E PRÁTICA ESTÃO UNIDAS, DE FORMA QUE NADA FUNCIONA
E NINGUÉM SABE O PORQUÊ.”
FONTE: FISHER (2011)



Obrigado!

cbraga.associado@fdc.org.br

@cprimobraga

Ablett, J. e A. Erdmann, 2013, “Strategy, scenarios, and the global shift in defense power,” McKinsey Global Institute.

Afonso, J.R., e K. Castro, 2019, “Consolidação da Carga Tributária Bruta de 2018,” processed.

Agrawal, A., J. Gans, e A. Goldfarb, 2018, Prediction Machines. Boston: HBR Press.

Arruda, C., 2019, “O Brasil nos Rankings Internacionais de Competitividade,” FDC, ppt, processed.

BancoVotorantim, 2018, “Recuperação Continua,” Macroview (20 de agosto).

BCG, 2017, Reshaping Business with Artificial Intelligence. MIT Research Report (Fall).

Bennett, N. e G.J. Lemoine, 2014, “What VUCA Really Means for You,” Harvard Business Review (Janeiro/Fevereiro).

Biesdorf, S. e F. Niedermann, 2014, “Healthcare’s Digital Future,” McKinsey&Company, julho.

Bloomberg, 2018, “A Fifth of China’s Homes are Empty: That’s 50 Million Apartments,” (November 8th).

BNP Paribas, 2018, “Election Tracker,” ppt.

Bown, C.P., 2018, “More than Soybeans: Trump’s Section 301 Tariffs and China’s Response,” PIEE blog, April 4th.

Bradesco, 2018, “Estratégia para o Mercado Acionário Brasileiro,” processed.

Bradsher, K., e K. Russel, 2017, “Building Trade Walls,” New York Times, March 7th.

BTGPactual, 2019, “Reforma da Previdência: Pesquisa entre os Congressistas,” processed.

Buttiglioni, L., et al., 2014, Deleveraging? What Deleveraging? Geneva Reports on the World Economy.

Campos, M., 2019, “O&G Industry in Brazil and Petrobrás Recovery,” processed.

Canuto, O. et al., 2015, “The Curious Case of Brazil’s Closed Economy,” The World Post (January 21).

Carville, O. and J. Kahn, 2019, “A human just triumphed over IBM's 6-year-old AI debater,” SFGate (February 12).

Cembalest, M., 2014, “Geopolitics and markets; red flags raised by the Fed and the BIS on risk-taking,” J.P. Morgan Asset Management.

CEMEC, 2019, “Em 2017 e 2018 Mercado de Dívida Corporativa é a Principal Fonte Doméstica de Financiamento das Empresas Brasileiras,” Nota CEMEC/FIPE 01.

Chandra, V., I. Osorio-Rodarte, C.A. Primo Braga, 2009, “Korea and the BICs: catching-up experiences,” in V. Chandra et al., eds., Innovation and Growth: Chasing a Moving Frontier. Paris: OECD and The World Bank.

REFERÊNCIAS (CONT.)



- CNI, 2019, “Índice de Confiança do Empresário Industrial,” (vários meses).
- CNT, 2019, “Pesquisa CNT/MDA,” Rodada 143.
- Constantinescu, C., A. Mattoo, e M. Ruta, 2017, Trade Developments in 2016: Policy Uncertainty Weighs on World Trade. Washington, DC: The World Bank.
- Consultoria 4E, vários meses, “Radar 4E.”
- Credit Suisse, 2017, “Brasil: Cenário melhor, mas ainda incerto para 2018 e 2019.,” processed.
- Deloitte, 2013, Enterprise compliance: The Risk Intelligent approach.
- Desjardins, J., 2018a, “The \$80 Trillion World Economy in One Chart,” (10 de outubro): www.visualcapitalist.com.
- Desjardins, J., 2018b, “The 8 Major Forces Shaping the Future of the World Economy,” (4 de outubro): www.visualcapitalist.com.
- Drum, K, 2018, “Welcome to the Digital Revolution,” Foreign Affairs 97 (julho/agosto): 43-48.
- Duke, A., 2018, Thinking in Bets. New York: Penguin.
- Dutz, M.A., 2018, Jobs and Growth: Brazil’s Productivity Agenda. Washington, DC: The World Bank.
- The Economist, 2019, “The global soyabean market has been upended,” (21 de fevereiro).
- The Economist Intelligence Unit, 2018, “Order and Progress? Brazil’s Post-Election Outlook,” processed.
- Erlanger, S. e M. Specia, 2019, “European Parliament Elections: 5 Biggest Takeaways,” The New York Times (27 de maio).
- ESP, 2018, “Bloco do PSL domina as comissões e isola esquerda,” O Estado de São Paulo, (2 de fevereiro).
- Fatás, A. et al., 2019, “The Motives to Borrow,” IMF Working Paper, WP/19/101.
- FGV/IBRE, 2018, “Sondagem do Consumidor,” (Novembro).
- Fisher, R.W., 2011, “Explaining Dissent on the FOMC Vote for Operation Twist (with references to Jan Mayen Island, Paul Volcker and Thor’s Hammer),” Dallas, Texas: Federal Reserve Bank of Dallas.
- Fry, H., 2018, Hello World. New York: W.W. Norton & Company.
- Funke, M., M. Schularick, e C. Trebesch, 2015, “Going to Extremes: Politics after Financial Crises, 1870-2014,” CESifo Working Paper No. 5553.
- Garber, G. et al., 2018, “Household Debt and Recession in Brazil,” NBER Working Paper 25170.
- Gaspar, V e L. Jaramillo, 2018, “Bringing Down High Debt,” IMF Blog (18 de abril).
- Gaspar, V., P. Mauro, e P. Medas, 2019, “The true cost of corruption is higher than you might realise,” [IMF Blog](#).
- Geltzer, J e D. Gosh, 2018, “The Next Big Internet Threat,” Politico (27 de outubro)
- Goldfajn, I., 2019, “Brazil: Economic Overview,” apresentação do BACEN.
- Goldman Sachs, 2017, “Fintech’s Brazil Moment,” Future of Finance.
- Goldman Sachs, 2018, “(Un)Steady as She Goes,” Outlook: Investment Management Division.
- Goodman, P.S., 2018, “Every One of the World’s Big Economies Is Now Growing,” The New York Times (27/01/2018).

REFERÊNCIAS (CONT.)

- Greenberg, E., M. Hirt, and S. Smit, 2017, “The global forces inspiring a new narrative of progress,” McKinsey Quarterly (Abril).
- Harari, Y.N., 2018, “Why Technology Favors Tyranny,” The Atlantic (outubro): 64-74.
- Haugh, T., 2017, “The trouble With Corporate Compliance Programs,” MIT SMR (Setembro).
- Henderson, P., 2017, “If you want to do digital; Stop thinking about digital,” processed.
- Holland, M., 2017, “How can Brazil escape the middle-income trap?”, ppt, processed.
- IADB, 2017, Beyond the Recovery: Competing for Market Share in the Digital Era. Washington, DC: InterAmerican Development Bank.
- IADB, 2018, A Mandate to Grow. Washington, DC: InterAmerican Development Bank.
- IBOPE, 2017, “Índice de Confiança Social,” (Julho).
- IMD, several years, World Competitiveness Yearbook. Lausanne: IMD.
- IMF, World Economic Outlook, vários anos.
- IMF, 2016, “Brazil: Article IV Consultation,” IMF Country Report No. 16/348.
- Ip, G., 2017, “We Survived Spreadsheets, and We’ll Survive AI,” The Wall Street Journal (2 de Agosto).
- ITC, 2018, “Business Ecosystems for the Digital Age,” SME Competitiveness Outlook 2018. Geneva: ITC.
- Irwin, N., 2017, “The Stock Market Is weirdly Calm. Here’s Is a Theory of Why.” The New York Times (9 de maio).
- Jank, M., 2017, “Novos mercados: como cooperar na área agrícola para inserção no mercado asiático?” CNA Diálogo Agrícola Brasil-Argentina, ppt, processed.
- Kennedy, D. et al., 2019, “Solving the Tech Industry’s Purpose Problem,” [Boston Consulting Group](#).
- Kharas, H. e K. Hamel, 2018, “A global tipping point: Half the world is now middle class or wealthier,” Brookings Future Development, 27 de setembro.
- Kroeber, A., 2017, “How Sustainable is China’s Reflation?” ppt, processed.
- Kliman, D.L., 2014, “Is China the Fastest Rising Power in History?” Foreign Policy (Maio).
- Krugman, P., 2019, “What the Hell Happened to Brazil?” The New York Times (9 de novembro).
- Kushnir, K., M. L. Mirmulstein, e R. Ramalho, 2010, “Micro, Small, and Medium Enterprises Around the World: How Many Are There, and What Affects the Count?” MSME Country Indicators, Washington, D.C.: World Bank/IFC.
- Latham, S. e B. Humberd, 2018, “Four Ways Jobs Will Respond to Automation,” MIT Sloan Management Review 60 (1): 11-14.
- Levy, F., 2018, “Computers and Populism: Artificial Intelligence, Jobs, and Politics in the Near Term,” “SSRN, processed.
- Lin, H., 2019, “The existential Threat from Cyber-Enabled Information Warfare,” Bulletin of the Atomic Scientists, 75(4): 187-196.
- Lippoldt, D., 2017, “Trump, trade and jobs,” HSBC Flash Note.
- London, T. e P. Dash, 2017, “Health systems: Improving and sustaining quality through digital transformation,” Digital McKinsey.
- Lopes, M.A., 2017, “Desafio 2050,” ppt, processed.

REFERÊNCIAS (CONT.)



- McKinsey Global Institute, 2013, Infrastructure productivity: How to save \$1 trillion a year.
- McKinsey Global Institute, 2013, Infrastructure productivity: How to save \$1 trillion a year.
- McKinsey Global Institute, 2016, Digital Globalization: The New Era of Global Flows.
- McKinsey Global Institute, 2019, “Tech for Good,” Discussion Paper (May).
- Merli, A. e C.A. Primo Braga, C.A., 2018, “O ano da grande oportunidade,” Valor Econômico, 9 de julho.
- OECD, 2013, Economic Survey of Brazil 2013. OECD: Paris.
- OECD, 2016, Evolving Agricultural Policies and Markets: Implications for Multilateral Trade Reform, OECD Publishing, Paris.
- OECD, 2017, Agricultural Policy Monitoring and Evaluation 2017, OECD Publishing, Paris.
- OECD, 2018, “BRAZIL: Economic Survey,” processed.
- OECD, 2019, “Global growth weakening as some risks materialise,” by L. Boone, OECD Interim Economic Outlook.
- Paiva, P., 2018, “Can Brazil Find a Path to Sustainable and Fast Economic Growth?”, ppt Skema/FDC, processed.
- Portugal, M., 2018, “Inovação e Competição: Novos Caminhos para a Redução dos Spreads Bancários?” FEBRABAN.
- Primo Braga, C.A., 2013, “Globalization in the 21st century: the role of global value chains,” IMD Tomorrow’s Challenge
- Primo Braga, C.A., 2015, “Peak globalization?” IMD Tomorrow’s Challenges.
- Primo Braga, C.A. e B. Hoekman, eds., 2017, Future of Global Trade Order (2nd ed.). Florença: EUI, IMD., e FDC.
- Primo Braga, C.A., 2016a, “A Era da Ansiedade,” Valor Econômico, 29 de agosto.
- Primo Braga, C.A., 2016b, “O “enigma” chinês,” Valor Econômico, 27 de setembro.
- Primo Braga, C.A., 2016c, “Trump, populismo e globalização,” Valor Econômico, 30 de novembro.
- Primo Braga, C.A., 2017, “Política Comercial, Produtividade e Crescimento: Uma Agenda para o Brasil,” Texto para Discussão, Fundação Dom Cabral.
- Primo Braga, C.A., 2018, “Trump, Preto e Berlin: Surreal”, Blog FDC (31 de julho): <https://www.fdc.org.br/conhecimento/blog/postagem?ItemID=88&Cat=EconomiaInternacionalizacao>
- Primo Braga, C.A., 2019, “O ‘presente’ de Pandora e a IA,” Valor Econômico, 7 de maio .
- Rice, C. e A. Zegart, 2018, “A Administração do Risco Político do Século 21,” Harvard Business Review (maio): 54-63.
- Rodrik, D., 2011, The Globalization Paradox. New York: W.W. Norton & Company.
- Roberts, L., 2019, “Dalio's Fear Of The Next Downturn Is Likely Understated.” Seeking Alpha (31 de janeiro).
- Rosenthal, J., 2012, The Economist: International Banking. Penguin Specials.
- SAE, 2018b, “Custos Econômicos da Criminalidade no Brasil,” Relatório de Conjuntura No. 4.

REFERÊNCIAS (CONT.)

- Salum, F., 2018, “Inovação – Um Ingrediente para os Líderes nas Organizações,” ppt, processed.
- Silver, D. et al., 2017, “Mastering Chess and Sogi by Self-Play with a General Reinforcement Algorithm,” Deepmind, processed.
- Simon, R. e G. Aalbers, 2019, The Capacity to Combat Corruption Index, Americas Quarterly.
- Smith, C. e D. Korschun, 2018, “Finding the Middle Ground in a Politically Polarized World,” ,” MIT Sloan Management Review 60 (Fall):88-90.
- Sobral, L., 2018, “Brazil – Election Results,” Santander Corporate & Investment Banking.
- Steinberg, R.M., 2011, Governance, Risk management, and Compliance. Hoboken, NJ: John Wiley & Sons.
- Sucher, S.J. e S. Gupta, 2019, “The trust crisis,” Harvard Business Review.
- Theophilo, P., 2019, “Outsourcing das Coisas,” Simpress, ppt, processed.
- Transparency International, 2019, Corruption Perception Index 2018.
- UBS, 2019, “UBS House View,” Monthly Letter.
- UNCTAD, vários anos, World Investment Report.
- Walt, S.M., 2015, “Why Arming Kiev Is a Really, Really Bad Idea...” Foreign Policy (Fevereiro).
- Welch, J., 2017, “Brazil: 2016 fiscal results,” HSBC Flash Note.
- Welch, J., 2019, “Brazil: Smaller fiscal deficit in 2018,” HSBC Global Research.
- Wolf, M., 2019, “Why the world economy feels so fragile,” Financial Times (January 8).
- World Bank/IFC, 2019, Doing Business, Washington, D.C.: The World Bank.
- World Bank, 2016, “New Evidence Shows Way Forward for SME Growth and Job Creation,” (30 de novembro).
- World Bank, 2016b, , “Retomando o Caminho para a Inclusão, o Crescimento e a Sustentabilidade,” Brasil – Diagnóstico Sistemático de País.
- World Bank, 2017b, “Safeguarding Against a Reversal in Social Gains During the Economic Crisis in Brazil,” Poverty and Inequality Monitoring: LAC.
- World Bank, 2018, The Global Findex Database. Washington, D.C.: The World Bank.
- World Bank, 2018b, “Brazil: Public Policy Notes – Towards affair adjustment and inclusive growth,” <http://www.worldbank.org/en/country/brazil/brief/brazil-policy-notes>.
- World Bank, 2019, “The Cahnging Nature of Work,” World Development Report. Washington, D.C.: The World Bank.
- WTO, vários anos, World Trade Statistical Review. Geneva: WTO.
- WTO, 2018b, “World Trade Outlook Indicator,” (26 de novembro).
- XP, 2018, “Panorama politico: Brasil 2018.”
- Zylberstajn, H. et al., 2017, “Previdência Social: Reforma em Três Atos,” Informações FIPE (Janeiro).



Para ser relevante.

atendimento@fdc.org.br
0800 941 9200
www.fdc.org.br



CAMPUS ALOYSIO FARIA

Av. Princesa Diana, 760
Alphaville Lagoa dos Ingleses
34.018-006 – Nova Lima (MG)

CAMPUS BELO HORIZONTE

Rua Bernardo Guimarães, 3.071
Santo Agostinho
30140-083 – Belo Horizonte (MG)

CAMPUS SÃO PAULO

Av. Dr. Cardoso de Melo, 1.184
Vila Olímpia – 15º andar
04548-004 – São Paulo (SP)

CAMPUS RIO DE JANEIRO

Praia de Botafogo, 300 – 3º andar
Botafogo
22250-040 – Rio de Janeiro (RJ)

ASSOCIADOS REGIONAIS

A FDC trabalha em parceria com associados regionais em todo o Brasil. Consulte o associado mais próximo à sua região.