

# MundoCorporativo

Informação e análise para decisores • nº 44 • Abril-Junho • 2014

## Visão que faz acontecer A realidade cada vez mais estratégica dos líderes de finanças

### **Especial CFO em perspectiva**

O impacto da tecnologia e do compliance nas tomadas de decisão nas empresas

### **Planejamento assertivo**

Como tornar o processo de orçamento e previsão mais eficaz

### **Capital humano**

Quando o desafio de formar líderes e engajar pessoas é tão prioritário quanto lidar com números



**Deloitte.**



A **Mundo Corporativo** e uma série de outros conteúdos produzidos pela Deloitte estão disponíveis em [www.deloitte.com.br](http://www.deloitte.com.br).

# CFO, parceiro e condutor da estratégia

A figura do líder financeiro tem ganhado importância cada vez maior nas organizações. À parte as suas atribuições convencionais, ligadas ao planejamento e acompanhamento das finanças da empresa, a função do Chief Financial Officer (CFO) tem se diversificado e sofisticado muito nos últimos anos.

O espectro de temas diretamente ligados à função financeira ou que a tangenciam se tornou muito amplo: de processos que envolvem *compliance* de regulamentações até questões relacionadas às áreas de tecnologia, gestão de riscos, pessoas e estratégia. Aliás, a participação do CFO em decisões estratégicas só tem aumentado, a fim de funcionar, na prática, como o grande parceiro do Chief Executive Officer (CEO).

Afinal, ao ter de entender de tantos assuntos e se relacionar com inúmeras frentes no ambiente da empresa, o CFO passa a adquirir um conhecimento muito abrangente, assumindo um perfil generalista e, sobretudo, estratégico no grupo de decisores ao qual pertence. Assim, o líder financeiro do amanhã tende a se tornar um agente antidisrupção, que consegue antever, lidar

e se antecipar a movimentos de grande impacto na corporação.

Para apoiar os líderes financeiros neste momento de transformações, a Deloitte conta com o CFO Program, um programa estruturado para entregar conteúdos de qualidade, propiciar relacionamentos e desenvolver soluções integradas para a área financeira das empresas.

E, também por essa razão, a Deloitte produziu uma edição especial da nossa já tradicional revista **Mundo Corporativo**, tratando dos mais diversos temas da atualidade na gestão financeira. Pela relevância dos assuntos apresentados, decidimos estender a distribuição desta edição a toda a base de leitores do jornal Valor Econômico. Acreditamos que a abordagem desta edição contribuirá para enriquecer ainda mais a pauta efervescente de desafios e oportunidades dos executivos de finanças.

Uma ótima leitura!

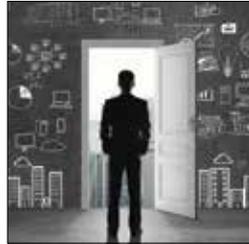
**Juarez Lopes de Araújo**  
Presidente da Deloitte



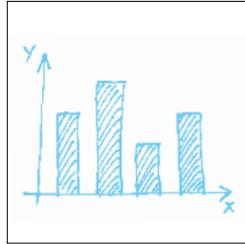
“O líder financeiro do amanhã tende a se tornar um agente antidisrupção, que consegue antever, lidar e se antecipar a movimentos de grande impacto na corporação.”

# Nesta edição

4



12



18



30



## Especial – CFO em perspectiva

4

### Além dos números e bytes

Com uma função cada vez mais estratégica, CFOs assumem uma nova visão sobre *compliance* e tecnologia na preparação das empresas para o futuro

12

### A arte de planejar

Melhorias em processos e sistemas contribuem para a eficácia das funções de planejamento, orçamento e *forecasting*

18

### Antes que escape

Programa estruturado de governança tributária ajuda as empresas a lidar com as mudanças frequentes na legislação e a complexidade dos tributos no Brasil

24

### Universo em expansão

A escolha por um ou mais modelos de crescimento deve levar em conta a estratégia e o perfil da organização

30

### À frente dos desafios

Desenvolver líderes e engajar pessoas são os grandes desafios atuais em gestão de capital humano – uma prioridade até para quem lida principalmente com números

36

### Moeda em rede

Entre os riscos e as oportunidades que oferece, o bitcoin pode contribuir para um movimento de disrupção no mercado financeiro

42

### O mundo e a corporação



# Além dos números e bytes

Cada vez mais ativos e relevantes nos núcleos de tomada de decisão, os CFOs enfrentam agora o desafio de responder às novas tendências da gestão financeira. Assumir uma nova visão sobre compliance e tecnologia é um dos fatores mais críticos para o seu sucesso, na preparação das empresas para o futuro. **Por Luciano Feltrin**

**O**fato de atuar de forma cada vez mais ativa na tomada de decisões estratégicas das empresas faz com que o CFO tenha de estar bastante atento às novas tendências da gestão financeira. São elas que orientarão boa parte dos caminhos adequados para o desenvolvimento de sua própria carreira e para ajudar a sua organização a se preparar para os desafios do futuro. Tudo isso em um mundo muito ágil, exigente e em plena transformação.

Como, de uma forma ou de outra, tudo nas empresas precisa virar número, a área de finanças é cada vez mais acionada. "O CFO é aquele que traduz em números o que acontece nas organizações. Por essa razão, é quem tem de entender os dados, trabalhá-los e transformá-los em informações consistentes

## CFO em perspectiva

### A liderança financeira do futuro



**E**sta edição especial da revista **Mundo Corporativo** traz um conjunto de reportagens que trata dos mais importantes temas relativos à gestão financeira, dentro de uma abordagem que privilegia o caráter cada vez mais estratégico e multifacetado do Chief Financial Officer (CFO).

Tecnologia, *compliance*, planejamento, investimentos, capital humano, gestão tributária e disrupção são assuntos abordados aqui sob a ótica de sua importância para quem lidera as finanças das organizações. Essa visão integrada sobre temas que impactam diretamente o desempenho e a estratégia das empresas passa a ser fundamental diante da nova realidade e dos desafios das lideranças financeiras do futuro.

Confira mais sobre temas relevantes aos líderes financeiros na seção do CFO Program da Deloitte em [www.deloitte.com.br](http://www.deloitte.com.br).

para apoiar a alta administração na tomada de decisões estratégicas”, afirma Othon de Almeida, sócio-líder do CFO Program da Deloitte no Brasil, um programa estruturado para oferecer conteúdos, relacionamento e soluções integradas para líderes financeiros.

Um dos pilares mais relevantes da gestão financeira moderna é o *compliance*, entendido como o conjunto de processos, políticas e controles para assegurar o cumprimento às mais diversas normas e regulamentações às quais estão sujeitas as empresas. Segundo os CFOs, o maior desafio nesse sentido não está propriamente em aplicar novas diretrizes e regras, mas em ser capaz de avançar, mostrando que a empresa consegue utilizar o novo ambiente regulatório para gerar valor ao negócio.

“O CFO tem de transmitir a mensagem de que a única forma de se construir uma companhia sustentável e competitiva a longo prazo é elevando seu grau de integridade e ética. O *compliance* é uma ferramenta essencial para colocar isso em prática”, afirma Miguel Longo Junior, diretor de Finanças,

Controle e Relação com Investidores da Brasil Insurance, companhia de capital aberto composta por mais de 48 corretoras de seguros presentes em todo o País.

Para que a importância dessa mensagem seja efetivamente captada dentro e fora da organização, é preciso, em um primeiro estágio, que ela seja transmitida de forma clara no ambiente interno, recomenda Marcello Schutzer, vice-presidente de Finanças da Novelis para a América Latina. “O grande desafio da agenda do CFO em *compliance* nesse momento é conseguir fazer com que os princípios éticos estejam espalhados e encontrem aderência em todos os níveis da organização.”

Cristina Martins, *controller* da Bauducco, observa uma evolução no ambiente de negócios do País nos últimos anos, aponta a ética empresarial como meta a ser seguida por toda e qualquer corporação e vislumbra um futuro próximo no qual as empresas serão ainda mais cobradas nesse aspecto. “Hoje, as empresas se comparam com base em indicadores de performance financeira e de participação no

## A jornada da transformação

### Do combate à hiperinflação à análise do “big data”

A gestão financeira passou, nas últimas décadas, por um período de grandes mudanças. Do guarda-livros tradicional, o CFO preserva o rigor e o profundo entendimento dos números que fazem parte da vida das empresas. Porém, a direção dessa caminhada é no sentido de uma função mais focada na estruturação de processos integrados para a gestão do negócio como um todo.



#### Década de 1980

O Brasil passa pelo período de redemocratização e inicia um processo de adaptação de seu ambiente de negócios a um cenário mais competitivo e aberto à economia internacional. O período, no entanto, ainda é de instabilidade, como indicam os sucessivos planos econômicos que visaram estancar a **hiperinflação**. Nessa realidade, a liderança financeira é marcada pela resiliência em manter o equilíbrio das contas em um ambiente de crises frequentes.



#### Década de 1990

O Plano Real traz a estabilidade esperada para a economia. Com a disseminação da internet, a integração global que se iniciou na década anterior se intensifica, com grandes impactos na economia. Entre os impactos mais relevantes está o efeito em cascata da **crise econômica asiática** da segunda metade da década. Operar nesse cenário integrado e de impactos sucessivos entre os mercados torna-se o grande desafio do CFO.

mercado. O futuro mostrará que elas também serão comparadas, em seu segmento de atuação, pelo índice de infrações ou multas – fiscais, tributárias, trabalhistas, ambientais –, pelo compromisso com a responsabilidade corporativa, pelos programas internos anticorrupção e pelas iniciativas de transparência”, projeta.

Para Milton Lucato, vice-presidente de Finanças da C&A Brasil, ir além do mero cumprimento formal de leis e regras é um objetivo a ser perseguido com firmeza, uma vez que vivemos em um contexto no qual a reputação das organizações vem se tornando um fator determinante para o sucesso dos negócios. “Seja para obter uma licença social, para operar ou mesmo para atrair talentos, ir além da legislação pode representar uma tremenda vantagem competitiva, especialmente considerando fatores como gestão de risco e promoção de investimentos que ajudem a geração de valor compartilhado”, argumenta.

Quando o tema em questão é mais especificamente a nova Lei Anticorrupção, Schutzer, da Novelis, mostra-se bastante otimista. Ele acredita ser

possível demonstrar para funcionários, clientes, acionistas e fornecedores que a novidade é mais uma oportunidade do que necessariamente algo a ser cumprido: “Leis como essa, que elevam o nível de conformidade e competitividade do mercado, deixando as regras do jogo mais transparentes, são muito positivas.”

---

“O CFO é aquele que traduz em números o que acontece nas organizações. Por essa razão, é quem tem de entender os dados, trabalhá-los e transformá-los em informações consistentes para apoiar a alta administração na tomada de decisões estratégicas.”

Othon de Almeida, sócio-líder do CFO Program da Deloitte no Brasil



#### 2000-2005

Para lidar com os grandes temas relativos à regulamentação de um ambiente de negócios competitivo e globalizado, leis rigorosas, como a Sarbanes-Oxley, elevam a régua da ética e do *compliance*. No Brasil, a criação do Novo Mercado também reúne em nossa **bolsa de valores** as companhias com as melhores práticas de governança corporativa. A transparência e a governança são referências para a atuação do CFO e de toda a liderança das empresas.



#### 2006-2009

A estabilidade econômica se consolida, colocando o País como uma economia em crescimento e sólida, a ponto de receber o grau de investimento e passar com certa tranquilidade à crise econômica mundial do final da década. Os novos ciclos, misturando prosperidade e ondas de turbulência, trazem uma importante curva de aprendizado aos CFOs, que entendem cada vez mais a importância de um efetivo **programa de governança e gestão de riscos** – e como o mercado e os investidores valorizam os dois temas.



#### A partir de 2010

O Brasil se torna a quinta economia do mundo no início da década e passa pela elevação do investimento estrangeiro. No entanto, incertezas políticas externas e internas impactam o País, que enfrenta riscos de aumento na inflação e de diminuição de sua taxa de crescimento. Mais competitivo e internacionalizado, o mercado exige do CFO uma postura estratégica, de apoio às tomadas de decisão mais importantes para as empresas – decisões ancoradas em uma abordagem analítica de um volume cada vez mais abundante de informações, conhecido como **“big data”**.

## Com a palavra, os CFOs

Em uma realidade de constante transformação da função financeira, a tecnologia e o *compliance* são as questões mais importantes para que as organizações respondam aos desafios do presente a fim de melhorar o seu desempenho no futuro. Onze líderes financeiros de grandes empresas indicam a seguir caminhos para lidar com esses temas.

### O tripé da gestão financeira:

Tecnologia da informação – Compliance – Visão de futuro



“É fundamental que exista um alinhamento entre as áreas de TI e de finanças. Até porque ter processos que antecedam investimentos em tecnologia é o que faz a diferença.”

André Luis Rodrigues, CFO da JHSF



“Trabalhamos sempre com um ano como recorte de longo prazo e fazemos ajustes finos na estratégia a cada três meses. Esta é nossa vida: o trimestre.”

Ednalva Vasconcelos, diretora de Finanças da SAS Brasil para o Cone Sul



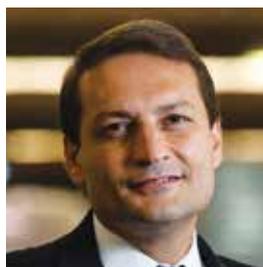
“A demanda do momento é a nova Lei Anticorrupção, assim como já foi a aplicação das normas contábeis internacionais e, no passado mais distante, a chegada da Lei Sarbanes-Oxley.”

Luciano Alves Cruz, diretor financeiro da Odebrecht Infraestrutura



“Quanto mais eficiente for o processo [tecnológico], mais o profissional da área poderá focar sua energia na interpretação do contexto no qual a companhia está inserida, contribuindo para a evolução de sua vantagem competitiva.”

Clóvis Poggetti Jr., CFO da Cielo



“O CFO tem de estar atento à agenda tecnológica para implementar ferramentas que tragam, de fato, ganhos de produtividade.”

Luciano Santos Lima, CFO da Cromex

### Em busca do equilíbrio

Embora esteja convicto de que a gestão de riscos, os controles e o cumprimento de normas tenham mesmo de ocupar o topo da agenda dos CFOs, Luciano Alves Cruz, diretor financeiro da Odebrecht Infraestrutura, pondera sobre a necessidade de avaliar corretamente o peso e a atenção que se dá ao assunto.

“Nas quase duas décadas de experiência que tenho de mercado, *compliance* sempre esteve entre as prioridades, o que é correto. A demanda do momento é a nova Lei Anticorrupção, assim como já foi a aplicação das normas contábeis internacionais e, no passado mais distante, a chegada da Lei Sarbanes-Oxley”, recorda.

“Vejo que o CFO tem de tomar cuidado para que a demanda de *compliance* do momento não vire uma armadilha, tire seu foco e o afaste dos temas de caráter mais estratégico da companhia.” Para evitar que isso aconteça e que a amplitude de sua visão seja ofuscada e comprometida, gastando energia demais em uma única direção, o diretor de Finanças não pode abraçar sozinho as tarefas e missões de *compliance*.

“O CFO não pode ser o único responsável por *compliance*. O *compliance* tem de estar ligado à cultura da companhia e, nesse sentido, contar com o envolvimento da alta direção como um todo. O CFO até pode atuar como catalisador do processo, puxando a bandeira, mas não deve estar sozinho nessa”, defende André Luis Rodrigues, CFO da construtora JHSF.

Há, inclusive, empresas que, por valorizar a aplicação de *compliance*, criam áreas independentes do CFO em sua estrutura de governança corporativa para cuidar do tema. Este é o caso da Allianz Seguros, cujos profissionais responsáveis por *compliance* respondem única e diretamente aos acionistas e à matriz, na Alemanha.

“A companhia entende que deixar *compliance* sob a supervisão do CFO geraria um natural conflito de agendas com a área de finanças. A ideia é evitar que uma possível agressividade para obter retorno a qualquer custo possa elevar demais os riscos que a empresa está disposta a correr para salvaguardar seu capital”, explica Eduardo Duarte, superintendente de Compliance da seguradora.



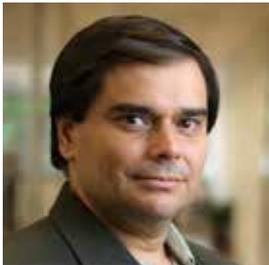
**“A cada 45 dias nos reunimos num comitê para debater uma agenda que inclui novos projetos e ferramentas demandados pela área de finanças que a TI irá desenvolver.”**

**Marcello Schutzer**, vice-presidente de Finanças da Novelis para a América Latina



**“O CFO tem de transmitir a mensagem de que a única forma de se construir uma companhia sustentável e competitiva a longo prazo é elevando seu grau de integridade e ética.”**

**Miguel Longo Junior**, diretor financeiro, de Controle e Relação com Investidores da Brasil Insurance



**“Antes, os diretores de finanças gerenciavam apenas riscos já existentes. Agora, como atuam muito mais próximos da estratégia, precisam também contribuir para prevenir riscos e ampliar a previsibilidade da organização.”**

**Marcelo Augusto Baldassare**, CFO da HP Brasil



**“Seja para obter uma licença social, para operar ou mesmo para atrair talentos, ir além da legislação pode representar uma tremenda vantagem competitiva.”**

**Milton Lucato**, vice-presidente de Finanças da C&A Brasil



**“Hoje, o CFO não pode abrir mão da tecnologia. Não apenas como ferramenta para medir resultados, mas também para gerar eficiência e trazer novas formas de gerenciar a empresa.”**

**Margaret Groff**, diretora financeira da Itaipu Binacional



**“O que vale é ter uma visão pragmática, pois o futuro está na vida real e na forma de lidar com os imprevistos que surgem no dia a dia e auxiliam a organização a ir se modificando para melhor. Isso é construir o futuro.”**

**Stanley Rodrigues**, CFO da Sonda IT

## Tecnologia, a grande aliada

Em meio a um ambiente repleto de incertezas no cenário econômico, os CFOs trabalham com ao menos uma verdade absoluta – a de que falar de *compliance* é falar de tecnologia. Afinal, não há lei, regra, norma ou qualquer obrigação regulatória que possa ser cumprida sem o uso intenso de ferramentas tecnológicas. Isso certamente explica em parte por que, nos dias de hoje, as agendas do departamento de Tecnologia da Informação (TI) e do CFO estejam caminhando na mesma direção. Entre os temas prioritários de ambas estão, por exemplo, a necessidade de conhecer, trazer e incorporar à organização sistemas integrados de gestão.

“Hoje, o CFO não pode abrir mão da tecnologia. Não apenas como ferramenta para medir resultados, mas também para gerar eficiência e trazer novas formas de gerenciar a empresa”, ressalta Margaret Groff, diretora financeira da Itaipu Binacional – uma das maiores geradoras de energia do mundo, responsável por abastecer mais de 50 milhões de residências no Brasil.

Para empresas que dependem fundamentalmente da melhoria de processos para obter ganhos de eficiência,

caso da Novelis, ferramentas tecnológicas são vistas de forma ainda mais estratégica pelo CFO. “A área de Tecnologia da Informação é grande parceira de finanças na companhia. Tanto que, a cada 45 dias nos reunimos num comitê para debater uma agenda que inclui novos projetos e ferramentas demandados pela área de finanças que a TI irá desenvolver”, diz Marcello Schutzer.

Outra organização cujo diretor de Finanças associa diretamente ganhos de eficiência à adoção de tecnologia é a Cielo. “Quanto mais eficiente for o processo, mais o profissional da área poderá focar sua energia na interpretação do contexto no qual a companhia está inserida, contribuindo para a evolução de sua vantagem competitiva. Nesse sentido, não há como dissociar eficiência de tecnologia”, diz o CFO da empresa, Clóvis Poggetti Jr. Segundo o executivo, o uso bem direcionado da tecnologia é decisivo para refinar a capacidade de análise e interpretação dos números que devem apoiar a alta direção da empresa na tomada de decisões, com agilidade e assertividade.

Em um momento em que as empresas buscam formas de ampliar a produtividade de seus



## Gestão financeira estratégica

### Liderança, construção de processos e valores éticos na pauta do CFO

Nos dias atuais, além de ser o responsável por desenhar a melhor estrutura de capital da organização, o CFO vê crescer sua influência no que diz respeito à aplicação do dinheiro que antes ajudava apenas a levantar. “Sem perder o foco no controle e na eficiência da operação financeira, o CFO tem assumido cada vez mais o papel de estrategista e catalisador de oportunidades nas organizações”, destaca Anselmo Bonservizzi, sócio da área de Consultoria da Deloitte e líder das soluções de Strategy & Operations.

Esse maior poder ampliou consideravelmente a responsabilidade dos profissionais, hoje mais expostos a acionistas, clientes, fornecedores e a toda a variedade de públicos de interesse, internos e externos. Essa exposição torna ainda mais importante a figura do CFO como alguém que está à frente da missão de valorizar padrões éticos e a reputação da empresa. Embutidos

na palavra *compliance*, esses valores representam muito mais do que o simples cumprimento de normas e leis. Ganham corpo e formam o alicerce que garantirá a perenidade das empresas.

Dentro dessa nova configuração profissional, uma habilidade que vem sendo exercitada com frequência pelos diretores de finanças é a de organizar processos e liderar pessoas (sobre este último ponto, leia a matéria sobre a pesquisa “Global Human Capital Trends 2014”, na pág. 30). “Um dos principais fatores de sucesso de uma empresa é contar com recursos humanos qualificados e investimentos em tecnologia. Trata-se de um grande desafio na agenda do CFO, pois tudo está interligado. Gerar bons processos requer mão de obra qualificada. Sozinha, a tecnologia não dá conta disso”, diz Othon de Almeida, sócio-líder do CFO Program da Deloitte no Brasil.



trabalhadores, assunto que preocupa empresários de todo o País, em especial, do setor industrial, a tecnologia também deve ser acionada.

“O CFO tem de estar atento à agenda tecnológica para implementar ferramentas que tragam, de fato, ganhos de produtividade. Seja pelo fato de passar a ter melhores controles ou possibilitando que a tecnologia agregue mobilidade como um diferencial no atendimento aos clientes”, exemplifica Luciano Santos Lima, CFO da Cromex, que atua na área química.

Ainda no que se refere à geração de vantagens competitivas, um tópico que chegou à agenda do CFO para ficar é a utilização da tecnologia como forma de inovar e estar à frente dos concorrentes. “Usar a tecnologia da informação para investir de maneira consistente em pesquisa e desenvolvimento, no sentido de obter ganhos de escala, transformar e inovar, é um dos maiores desafios do CFO moderno”, comenta Celso Grisi, professor da Fundação Instituto de Pesquisas Contábeis, Atuariais e Financeiras (Fipecafi).

### Velocidade com segurança

Outra função importante da área de Tecnologia da Informação é trazer ferramentas que consigam fazer com que as empresas ganhem agilidade sem abrir mão da segurança. Essa mistura é necessária tanto nas transações com clientes como na transmissão de dados aos órgãos governamentais.

“Como o governo tem uma visão abrangente das informações que recebe das companhias, estas têm de estar bem servidas de tecnologia para não errar e cumprir suas obrigações de fornecimento de dados”, diz Stanley Rodrigues, CFO da Sonda IT. “Já com relação ao mercado, o estado da arte em competitividade está em ser capaz de combinar segurança com a rapidez exigida”, afirma.

Por mais importantes que sejam as ferramentas tecnológicas para as empresas, o que de fato gera valor é a existência de um casamento entre as áreas de TI e finanças, opina André Luis Rodrigues, da

JHSF. “É fundamental que exista um alinhamento entre as áreas de TI e finanças. Até porque ter processos que antecedam investimentos em tecnologia é o que faz a diferença.”

Cabe ao CFO, dada a nova configuração da função, organizar e monitorar a produção desses processos, até para que se criem rotinas e uma estrutura de gerenciamento dos principais riscos a que a empresa está submetida. “Ter processos bem organizados é importante e o CFO precisa estar à frente dessa tarefa. Antes, os diretores de finanças gerenciavam apenas riscos já existentes. Agora, como atuam muito mais próximos da estratégia, precisam também contribuir para prevenir riscos e ampliar a previsibilidade da organização”, comenta Marcelo Augusto Baldassare, CFO da HP Brasil.

O executivo cita questões regulatórias, trabalhistas, fiscais e tributárias como aquelas que são tidas como estratégicas para o negócio e cujo gerenciamento de processos merece atenção especial do CFO.

#### Como quero estar no futuro?

Tarefa pouco trivial em um mundo imprevisível, pensar formas de melhorar a performance da empresa no futuro exige, mais do que nunca, habilidades como ter um olhar holístico e a capacidade de transformar dados brutos em informações de fato relevantes e de boa qualidade, que deem suporte às decisões.

“O CFO atual se sente um pouco como um surfista. Ele subiu numa onda que não tem como controlar por completo. Ao mesmo tempo, tem de estar atento às mudanças para ver para onde ela vai e ser capaz de guiar a companhia”, compara Stanley Rodrigues, da Sonda IT, para quem a lição do momento é não se fechar em conceitos, nem cair na rotina operacional. Para ele, exercitar uma visão romântica de futuro pouco ajuda e pode afastar a empresa da realidade e do possível. “O que vale é ter uma visão pragmática, pois o futuro está na vida real e na forma de lidar com os imprevistos que surgem no dia a dia e auxiliam a organização a ir se modificando para melhor. Isso é construir o futuro.”

---

“Sem perder o foco no controle e na eficiência da operação financeira, o CFO tem assumido cada vez mais o papel de estrategista e catalisador de oportunidades nas organizações.”

**Anselmo Bonservizzi**, sócio da área de Consultoria da Deloitte e líder das soluções de Strategy & Operations

Outros diretores de finanças apostam no exercício de analisar e projetar planos em prazos mais curtos como forma de ampliar os níveis de sucesso. “O CFO que atua de maneira estratégica e decisiva tem de fornecer informações precisas. E, nos tempos atuais, trabalhar com uma visão maior do que a de triênio agregaria muita imprecisão a qualquer análise. Viraria futurologia”, brinca Luciano Alves Cruz, diretor financeiro da Odebrecht Infraestrutura.

Ednalva Vasconcelos, diretora de Finanças da SAS Brasil para o Cone Sul, pensa de forma semelhante. “Para uma empresa de tecnologia, mais do que três anos é longuíssimo prazo. Trabalhamos sempre com um ano como recorte de longo prazo e fazemos ajustes finos na estratégia a cada três meses. Esta é nossa vida: o trimestre.”

Na opinião de Milton Lucato, da C&A, investimentos em tecnologia, em controles internos e em um código de conduta só têm sentido harmônico quando acompanhados de uma visão sustentável e de longo prazo. “Isoladamente, nenhum desses pilares é capaz de gerar um ambiente de mais confiabilidade, considerando que fragilidades em qualquer um dos outros dois poderiam representar ameaças à perenidade da organização”, diz. “Assim, torna-se necessário articular permanentemente tecnologia, *compliance* e visão de futuro, de maneira que a empresa esteja preparada para o contexto de mudanças, que são cada vez maiores.” ●

# A arte de planejar

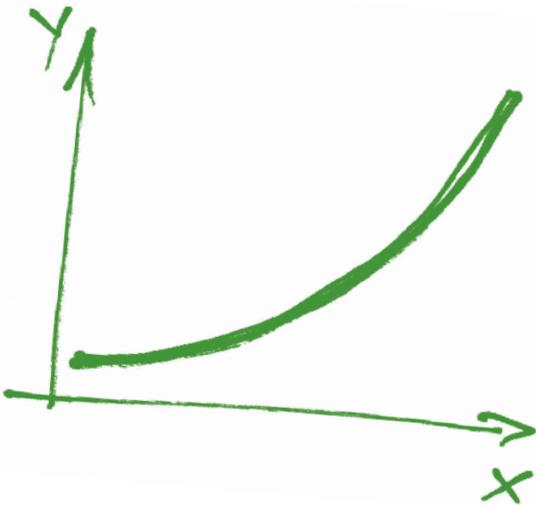
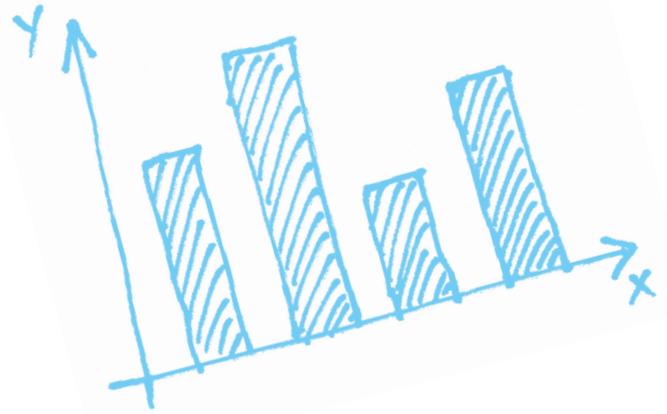
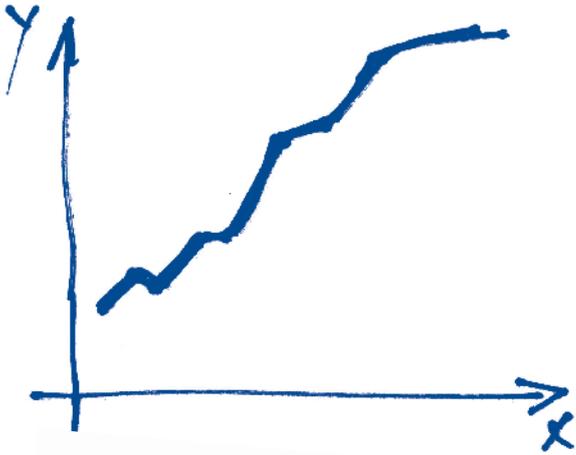
Melhorias em processos e sistemas, associadas ao fortalecimento de uma cultura organizacional de compartilhamento de informações, podem tornar as funções de planejamento, orçamento e “forecasting” mais assertivas. Com integração e controle maiores, obtém-se melhor desempenho e rentabilidade ao negócio. **Por Marco Antonio Barbosa**

**M**uito foco nos detalhes, enquanto o que realmente importa para a gestão do desempenho é esquecido. Muito debate sobre o que já passou, na tentativa de identificar culpados pelos erros cometidos, e pouca conversa sobre planos para o futuro. Baixo aproveitamento das modernas soluções tecnológicas disponíveis, que podem trazer mais assertividade e agilidade para o processo. Estes são alguns dos problemas apontados quando se pergunta a algumas das maiores empresas do Brasil e do mundo sobre o que há de errado em seus processos de planejamento, orçamento, *forecasting* e gestão de desempenho.

Falhas na comunicação, falta de estrutura e morosidade na construção e no acompanhamento do orçamento são carências que estão disseminadas, em maior ou menor grau, em empresas de todos os tamanhos e segmentos de negócios. Eis o panorama traçado pela pesquisa “Integrated Performance Management”, conduzida globalmente pela Deloitte. Um total de 597 executivos – boa parte deles, lideranças executivas (CEOs), financeiras (CFOs) e operacionais (COOs) – de diversos ramos

em todo o mundo foi consultado, incluindo 109 entrevistados do Brasil. O foco recaiu sobre grandes empresas: mais da metade das abordadas têm faturamento anual maior do que US\$ 1 bilhão. A conclusão: trata-se de um processo de reconhecida relevância estratégica para as organizações, mas que ainda está em fase de amadurecimento no que diz respeito à sua aplicação na prática.

“Quando se fala em planejamento, orçamento e *forecasting*, vemos que ainda falta muito investimento na eficiência do processo”, analisa Celso Kassab, sócio da área de Consultoria da Deloitte e especialista em soluções de transformação financeira. “O planejamento, muitas vezes, não é compartilhado com as áreas envolvidas. Logo, o orçamento por vezes torna-se apenas uma representação financeira para medir a performance das áreas de negócio. Há também uma concepção equivocada do processo de atualização do orçamento. Os diferentes departamentos das empresas conversam pouco e têm orçamentos estáticos. Uma estratégia de controle que poderia ser incorporada para tornar o processo mais fluido seria permitir remanejamentos, dentro de critérios rígidos definidos, de *budgets* entre as áreas, de acordo com a necessidade.”



A pesquisa da Deloitte revela algumas das maiores preocupações dos executivos sobre a gestão do processo de planejamento, orçamento e *forecasting*. Segundo os entrevistados, os processos dão pouca ênfase aos resultados, são sobrecarregados de detalhes e subutilizam a tecnologia disponível. Outra percepção comum é sobre a fraca integração entre o planejamento estratégico da empresa e os métodos usados na construção do orçamento e do *forecasting*. "As empresas, em grande parte, adotam um *template* estruturado do processo orçamentário, mas, na prática, há muita ineficiência", diz Kassab, da Deloitte. "Em geral, começa-se a pensar o orçamento em julho ou agosto, as áreas são envolvidas, o trabalho prossegue. Porém, é apenas no último trimestre do ano que o resultado é extensivamente examinado pela alta gestão. Nesse momento, inicia-se o desgastante processo de revisões e pedidos de ajuste."

Professor de Economia da Fundação Getúlio Vargas (FGV), João Victor Issler aponta que falta maturidade na consolidação do processo de planejamento, orçamento e *forecasting* e que, no Brasil, a carência é ainda mais aguda. "Na maioria das empresas, não existe uma cultura de valorização do planejamento e do processo de

orçamento, nem há uma continuidade entre os ciclos de trabalho", diz. A pesquisa da Deloitte demonstra que quase metade (49%) das empresas ouvidas declararam empregar pouca tecnologia para elaborar o orçamento e o *forecasting* (leia mais sobre *forecasting* e tecnologia no quadro da pág. 15). Em 62% dos casos, os orçamentos são feitos com base primordialmente em dados financeiros, em detrimento de outros tipos de indicadores de desempenho operacional também relevantes para a gestão da empresa. Em apenas aproximadamente um terço das empresas (32%) foram identificados métodos estruturados para monitorar a acurácia de seu *forecasting*. "Na verdade, ainda há um alto nível de empirismo envolvido na preparação de um orçamento e nas previsões que o acompanham", descreve Issler. "O executivo sabe que existem ferramentas e modelos e até os utiliza, mas também aplica uma boa dose de seu *feeling* pessoal sobre os resultados apresentados, na hora de fazer os ajustes necessários", afirma o professor da FGV.

Pesquisador do Programa de Estudos do Futuro (Profuturo) da Fundação Instituto de Administração (FIA), Nelson Yoshida enumera as principais razões para o relativo atraso das empresas nacionais na

seara do planejamento. “A baixa disseminação de metodologias de análise prospectiva, o receio de lidar com a incerteza e o uso da subjetividade e da experiência pessoal ao pensar a estratégia pesam bastante nesse cenário”, conta. Essas dificuldades transparecem especialmente na hora de projetar o futuro da organização.

Corroborando a opinião de Yoshida, a pesquisa da Deloitte atesta que 46% das empresas entrevistadas gerenciam a incerteza pautadas em análises pouco focadas nas reais causas dos problemas. “Há a tendência a resistir ao uso de modelos que não se concentrem em resultados mais objetivos. Mas, em se tratando de estudos prospectivos, a objetividade inclusa no processo não é acertar o resultado. Estuda-se o futuro para podermos analisar quais informações são relevantes, como elas interagem entre si, que fatores estão associados a elas, quais variáveis são as relevantes e como elas podem atuar nos cenários”, diz o pesquisador da FIA.

**João Victor Issler, da FGV (à esq.): ainda é alto o nível de empirismo envolvido na preparação de um orçamento e nas previsões que o acompanham**

**Nelson Yoshida, da FIA (à dir.): baixa disseminação de metodologias, receio de lidar com a incerteza e subjetividade são entraves para o planejamento**

Um dado interessante extraído do levantamento da Deloitte refere-se ao tamanho das empresas no universo pesquisado. Examinando-se o panorama global, o tamanho da organização não apresenta impacto relevante na efetividade do processo de planejamento, orçamento e *forecasting*. No entanto, quando fecha-se o foco sobre as empresas brasileiras, verifica-se que, quanto maior a empresa, mais eficientes esses processos tendem a ser, enquanto, nas menores, a efetividade cai.

Essa conclusão bate com a percepção de Ronaldo Gaspar, CEO da Koleta Ambiental, uma das maiores empresas de gestão integrada de resíduos do País. “As grandes empresas vêm se preparando, nos últimos 20 anos, para encarar as atividades de planejamento, orçamento e *forecasting* de forma mais estruturada e profissional. Mas as pequenas e médias, em geral, ainda estão naquele estágio de ‘vamos levando como dá’”, afirma ele. Segundo o CEO, a Koleta vem investindo na capacitação de seus executivos e



gerentes para a otimização de processos e utiliza um sistema próprio de Tecnologia da Informação (TI) para acompanhar e ajustar o planejamento e o orçamento. Ainda assim, Gaspar identifica pontos de melhoria na gestão. “Nossa eficiência aumentou muito nos últimos anos, mas é preciso ter atenção constante. Há dificuldade na hora de implantar as correções de rumo necessárias. Não se pode achar que o software vai fazer tudo por conta própria, se não houver uma inteligência por trás.”

A feitura de um orçamento é um trabalho longo na maioria das empresas entrevistadas. Um terço das organizações consultadas leva de quatro a seis

“Os métodos mais avançados, como o ‘rolling forecast’ e o orçamento matricial, preconizam revisões mensais e ciclos orçamentários mais curtos, tornando o planejamento mais alinhado e atualizado.”

**Celso Kassab**, sócio da área de Consultoria da Deloitte e especialista em soluções de transformação financeira



## CFO em perspectiva

### Para integrar (mais) a tecnologia aos processos

Os recursos que podem impulsionar o planejamento, o orçamento e o “forecasting”

Mais de um terço (36%) das empresas incluídas na pesquisa “Integrated Performance Management”, da Deloitte, declarou que usam planilhas eletrônicas como principal ferramenta de consolidação e monitoramento dos dados de seus *budgets*. Essa realidade persiste mesmo em um cenário em que há diversas opções de softwares customizáveis para projeções financeiras e comparação de cenários e modelos econométricos. “É uma solução que pode até funcionar em pequenas empresas, mas quando se tem milhares de colaboradores, diversas unidades de negócio e dezenas de diretorias que alimentam as diversas planilhas, aumenta a probabilidade de inconsistências e retrabalhos. Além disso, existe uma limitação na geração de simulações e no controle de cenários”, diz Celso Kassab, da Deloitte.

“Cada departamento da empresa tem a liberdade de buscar os sistemas e o hardware que melhor atendem às suas necessidades e cabe ao CIO ser o maestro que vai unir toda a informação dessas fontes diferentes.”

**Claudio Soutto**, diretor da área de Consultoria da Deloitte e especialista em tecnologia

Membro do Instituto Internacional de Forecasters (IIF), organização que congrega especialistas na área em todo o mundo, o professor João Victor Issler, da FGV, concorda. “A combinação de vários modelos de estudo de cenários, o uso de diversos softwares e o acesso a bancos de dados externos são fundamentais para agilizar o processo de *forecast*.”

Com a pesquisa “Tech Trends 2014”, a Deloitte traçou algumas das mais importantes tendências em tecnologia que devem influir na gestão das empresas em curto prazo. Dividida entre fatores disruptivos e fatores facilitadores, a relação de tendências pode ser aplicada às carências tecnológicas sentidas pelos profissionais envolvidos. O conceito de análise cognitiva – como “ensinar” os computadores a interpretar e organizar dados que chegam de forma desestruturada – é uma delas. A disseminação do engajamento digital (ou seja, levar a TI a mais colaboradores em diversas áreas da empresa) é outra. Ideias como o *crowdsourcing* e o *cloud orchestrating* vêm a seguir.

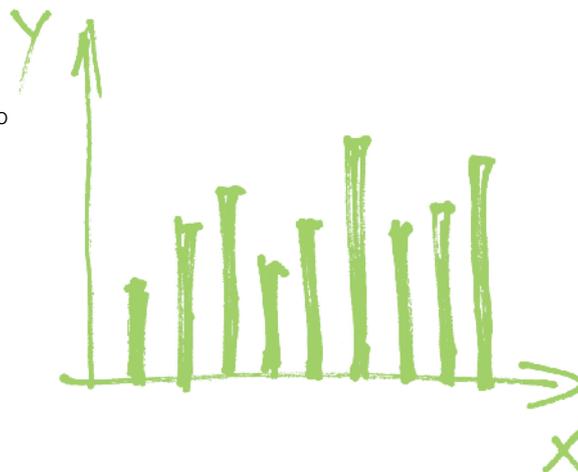


Claudio Soutto, diretor da área de Consultoria da Deloitte e especialista em tecnologia, destrincha as possibilidades: “O *crowdsourcing* prega a busca de resolução de problemas usando o conhecimento de diversas fontes, e isso pode ser aplicado à construção de um orçamento que leve em consideração o *input* de várias áreas da empresa. O *cloud orchestrating* se aplica às empresas que usam soluções de computação em nuvem. Cada departamento da empresa tem a liberdade de buscar os sistemas e o hardware que melhor atendem às suas necessidades e cabe ao CIO ser o maestro que vai unir toda a informação dessas fontes diferentes”, avalia.

Acesse as pesquisas “Integrated Performance Management” e “Tech Trends 2014” na íntegra em [www.deloitte.com.br](http://www.deloitte.com.br).

meses no processo; outros 42% gastam de dois a três meses. Vem daí a já apontada noção de que o ato de planejar e implementar um orçamento é algo excessiva e desnecessariamente complexo. Sócio da área de Consultoria da Deloitte, Ulisses de Viveiros faz seu diagnóstico: “As equipes recebem diretrizes que nem sempre são claras e que, muitas vezes, não estão alinhadas aos sistemas de informações utilizados”, ressalta. “Assim, os sistemas especialistas são considerados ‘complexos’ e ‘engessados’; entretanto, os processos que não estão alinhados para que os sistemas sejam eficientemente utilizados.” O resultado, segundo Viveiros, é o uso excessivo de planilhas como um meio, gerando retrabalho e, conseqüentemente, profissionais estressados nas áreas envolvidas no processo.

“Quando o processo de planejamento, orçamento e *forecasting* é corretamente compreendido pela alta gestão e incorporado ao planejamento estratégico, com processos e tecnologia alinhados, tudo tende a correr de forma mais estável”, avalia Viveiros.



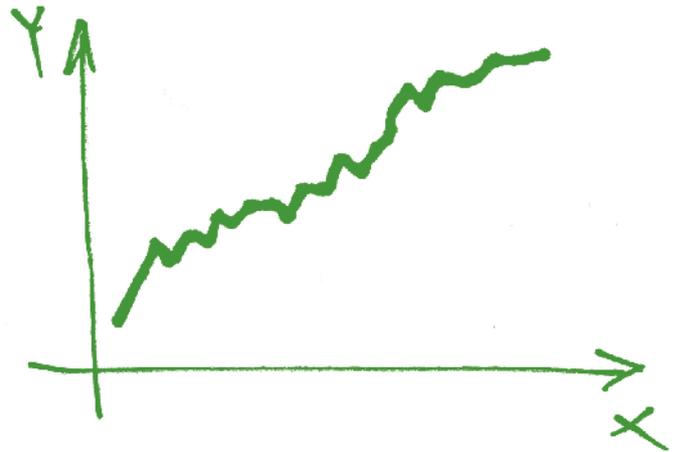
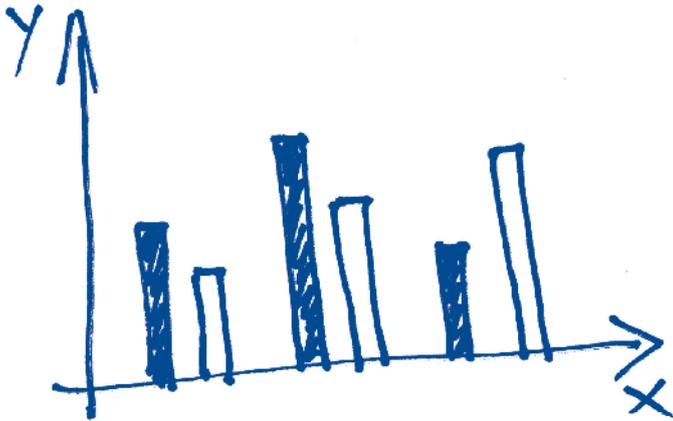
A fixação em analisar e reanalisar o passado na hora de organizar o planejamento foi citada por 40% dos entrevistados. Como CFO da Fibria, empresa de papel e celulose, Guilherme Perboyre Cavalcanti procura olhar para a frente, e não para o retrovisor. “Planejar o orçamento do ano que vem e só considerar os dados do ano passado é errado”, diz o executivo. Sob sua gestão, a Fibria pretende preparar, para 2015, um orçamento

**Ronaldo Gaspar, da Koleta Ambiental (à esq.): investimento em sistemas e capacitação para acompanhar e ajustar o planejamento e o orçamento da empresa**



**Guilherme Perboyre Cavalcanti, da Fibria (à dir.): foco nas perspectivas e projeções feitas para o ano seguinte, e não apenas em metas fundamentadas no desempenho do ciclo anterior**





“base zero”, focado nas perspectivas e projeções feitas para o ano que vem, e não apenas em metas fundamentadas no desempenho do ciclo anterior. Para tanto, a empresa conta com um sistema próprio de análise de variáveis, pilotado pela área de Riscos. “Vejo que ainda falta, em muitas companhias, uma cultura de exame das estatísticas disponíveis”, declara Cavalcanti. “É preciso pensar em múltiplas variáveis: câmbio, preços de insumos, custos e valorização de *commodities*, e simular diversos cenários. Assim é mais fácil fixar metas.”

Como superar todas essas carências e construir uma visão mais eficaz da trinca “planejamento, orçamento e *forecasting*”? Para começar, é preciso ter clareza dos objetivos e de métodos. “Quando a empresa define objetivamente onde pretende chegar, quais etapas serão necessárias ao processo e quem participa de cada parte, cria-se um modelo orçamentário efetivo. Para isso, as áreas precisam se conhecer bem e conversar entre si”, defende Ulisses de Viveiros, da Deloitte. A disseminação de uma cultura interna que valorize as atividades de planejamento, orçamento e *forecasting* também faz parte do esforço.

Para Celso Kassab, da Deloitte, temos hoje CFOs bem preparados, especialmente em empresas que adotam uma estrutura de governança corporativa, como nas companhias de capital aberto. “Abaixo dos CFOs, entretanto, a importância do planejamento e do *forecasting* ainda é pouco compreendida”, acredita. Outro passo importante

---

“Quando a empresa define objetivamente onde pretende chegar, quais etapas serão necessárias ao processo e quem participa de cada parte, cria-se um modelo orçamentário efetivo.” **Ulisses de Viveiros**, sócio da área de Consultoria da Deloitte

é dar mais dinamismo às definições orçamentárias e à frequência das revisões, em um movimento que deve começar pela alta gestão. “É preciso ter mais flexibilidade para gerenciar com números mais precisos. Os métodos mais avançados, como o *rolling forecast* e o orçamento matricial, preconizam revisões mensais e ciclos orçamentários mais curtos, tornando o planejamento mais alinhado e atualizado. A adoção dessas práticas melhora o nível de controle sobre os processos e mantém maior acurácia no planejamento”, diz Kassab. O CFO da Fibria, Guilherme Perboyre Cavalcanti, resume sua experiência: “O excesso de idas e vindas e a falta de objetividade se dão por conta da busca pelo dado determinado, exato. Os profissionais de planejamento, orçamento e *forecasting* precisam aprender a lidar com a possibilidade, em vez de buscar a certeza.” ●



# Antes que escape

As mudanças frequentes na legislação e a própria complexidade dos tributos no Brasil passaram a exigir das empresas um programa estruturado de governança tributária. A meta é responder de forma antecipada às necessidades de compliance e, sobretudo, evitar riscos – um desafio central na gestão financeira das organizações.

Por Vanessa Stecanella

**C**ada vez mais, as organizações contratam profissionais especializados na área tributária e estreitam o relacionamento com parceiros externos, visando atender às constantes mudanças na regulamentação das obrigações fiscais. Essas alterações geralmente trazem o desafio de interpretá-las adequadamente, além de uma estrutura para gerenciar, controlar e acompanhar práticas tributárias.

“A complexidade do ambiente tributário brasileiro gera uma percepção de que, além do peso de toda a carga tributária, as empresas têm um custo acessório envolvendo o processo de apuração de impostos com forte impacto em sua estrutura de pessoal e tecnológica”, analisa Marcelo Natale, sócio da área de Consultoria Tributária da Deloitte. Especialistas que compartilham essa opinião alertam ainda que a maior dificuldade se refere à frequente alteração das regras do Fisco (Federal,

Estadual e Municipal), levando à necessidade de se contar com uma governança tributária efetiva, que envolve procedimentos relativos à coordenação, ao controle e ao acompanhamento das novas práticas tributárias.

O advogado Fábio Soares de Melo, professor de Direito Tributário do Insper, observa que a administração pública tem implantado novos mecanismos eletrônicos de fiscalização e arrecadação das empresas, aprimorando a função de fiscal tributário. Ao mesmo tempo, a cada dia, novas leis são publicadas. “Cada vez mais o Fisco tem atribuído às empresas o cumprimento das obrigações tributárias. Isso torna a tributação no Brasil dinâmica, complexa, burocrática e onerosa”, avalia.

“Temos um sistema complexo e muito difícil de gerir. O sistema ideal é transparente e simplificado dos dois lados”, pondera Lucilene Prado, diretora jurídica da Natura. De acordo com a executiva, a dificuldade está diretamente relacionada às incertezas causadas





**“A complexidade do ambiente tributário brasileiro gera uma percepção de que, além do peso de toda a carga tributária, as empresas têm um custo acessório envolvendo o processo de apuração de impostos com forte impacto em sua estrutura de pessoal e tecnológica.”** **Marcelo Natale**, sócio da área de Consultoria Tributária da Deloitte

pelos frequentes modificações de regulamentação impostas aos contribuintes. “O custo da incerteza é o maior risco, além de, é claro, a legislação fiscal muito complexa”, afirma Lucilene.

Os maiores riscos tributários estão atrelados, principalmente, à complexidade exigida para o cumprimento das regras tributárias, que requerem das empresas sistemas específicos de impostos para extrair, calcular e gerar as informações necessárias para os pagamentos dos impostos e a submissão das respectivas declarações mensais ao Fisco, na visão

de Mariana Castelo Branco Fabietti, responsável pela área de Impostos da Basf. “São exigidas muitas peculiaridades em um alto nível de detalhamento”, acrescenta. Segundo ela, as regras de preços de transferência são baseadas em um sistema de margens fixas de lucratividade, diferentemente da regulamentação aplicada por outros países, o que implica mais um risco para a gestão tributária. Além disso, Mariana destaca como foco de preocupação a aplicação dos tratados internacionais, a tributação onerosa sobre serviços importados, o grande número de autos de infração e de processos tributários e a falta de uniformização na interpretação da legislação tributária.

**Fábio Soares de Melo, do Insper: a gestão tributária impõe às empresas a adoção de práticas pautadas por legalidade, ética e compliance**



Nelson Beltrame, professor do Programa de Administração de Varejo (Provar) da Fundação Instituto de Administração (FIA), classifica em duas grandes dúvidas os riscos tributários no Brasil: qual a legislação vigente e qual o peso da tributação na margem comercial das empresas? “O fato de empresas com atuação nacional terem diferentes obrigações por Estado é um complicador, mas também há a dúvida sobre a validade das regras. Não há dúvida sobre a aplicação, mas sim se ela já não foi alterada”, afirma Beltrame.

Lucilene Prado, da Natura, avalia que, muitas vezes, o empresário não consegue definir qual será a carga tributária final por conta da localização das unidades da empresa, devido ao emaranhado de tributos. “Se tivéssemos um modelo tributário com uma única alíquota de ICMS [*Imposto sobre Operações Relativas à Circulação de Mercadorias e sobre*

*Prestação de Serviços*], ao invés de '50', seria bem mais fácil", comenta a diretora.

### Rigor maior

Nesse sentido, a pesquisa "Compliance tributário no Brasil – As estruturas das empresas para atuar em um ambiente complexo", lançada pela Deloitte no final de 2013, revela que a necessidade de constituição de filiais em vários Estados brasileiros, bem como as disputas entre os Estados envolvendo benefícios fiscais e créditos tributários – conhecidas como "guerra fiscal" –, aumentam a complexidade do *compliance* tributário.

De acordo com o levantamento, entretanto, a percepção das empresas é de que a Receita Federal é a que adota a postura mais rigorosa durante as fiscalizações. Essa percepção reflete o peso e a informatização da carga tributária federal sobre as empresas. Em segundo lugar, está o Fisco Estadual, que também tem avançado muito na fiscalização eletrônica e também por conta do ICMS, que é o principal tributo em volume de arrecadação no Brasil.

Em 2013, a Subsecretaria de Fiscalização da Receita Federal monitorou de forma permanente 11.982 pessoas jurídicas de alta capacidade contributiva e 4.428 pessoas físicas de alta renda, as quais responderam por aproximadamente 69% da arrecadação dos tributos federais. Conforme dados da Receita Federal, foram analisados mais de R\$ 270 bilhões em processos, débitos vinculados e declarações de compensação. Além disso, com o intuito de identificar indícios de evasão tributária, foram investigadas distorções de arrecadação, que, somadas, representam R\$ 51 bilhões. Os números da Receita apontam que a atividade de monitoramento foi responsável pela recuperação de R\$ 6,5 bilhões.

Quando perguntadas sobre o número de fiscalizações realizadas nos últimos cinco anos, as empresas participantes da pesquisa da Deloitte indicaram que o Fisco Estadual foi o que mais efetuou fiscalizações, seguido pelo Municipal e, em último lugar, pelo Federal. Esse dado indica, mais uma vez, a forte natureza operacional do ICMS, ao mesmo tempo em que reflete a informatização disseminada dos tributos federais. "Uma vez que as informações

**Mariana Castelo Branco Fabietti, da Basf (à esq.): o SPED aumentou a necessidade de ferramentas e de pessoas dedicadas ao compliance**

**Nelson Beltrame, da FIA (à dir.): "dentro das companhias de grande porte, a gestão tributária é tão importante quanto abrir uma nova fábrica ou definir como e onde será aplicado um novo investimento"**





passaram a ser transmitidas pela internet, com maior possibilidade de cruzamento de dados e ocorrência de processos, as empresas necessitam, ainda mais, tomar uma série de medidas antes de uma eventual fiscalização. Os números mostram também que as empresas de grande porte estão no foco da fiscalização”, destaca o documento da Deloitte.

Para Beltrame, da FIA, as multinacionais são as mais afetadas em virtude da “teia de variáveis que provocam distorções nos preços”. “Dentro das companhias de grande porte, a gestão tributária é tão importante quanto abrir uma nova fábrica ou definir como e onde será aplicado um novo investimento”, ressalta o professor da FIA.

As empresas que importam e exportam geram um acúmulo de créditos, alerta Lucilene, da Natura. “Nossa legislação não está preparada para devolver o dinheiro para o contribuinte. Isso vai para

despesas ou para o capital de giro no relatório da empresa e pode até interferir no balanço final”, explica a diretora, lembrando que, às vezes, o “Fisco pressupõe que há uma má intenção”, o que acaba sacrificando a capacidade das empresas.

Fábio Soares de Melo, do Insper, acrescenta que a gestão tributária tem se mostrado de extrema relevância no dia a dia das empresas, na medida em que, especificamente sob a ótica do planejamento financeiro, impõe a adoção de práticas tributárias pautadas pela legalidade, ética e *compliance*. “A adoção dessas iniciativas impede a prática de negócios jurídicos ilícitos, dolosos, fraudulentos e simulados e, por via de consequência, eventuais exigências fiscais acrescidas das penalidades”, acredita.

Segundo Marcelo Natale, da Deloitte, o peso da manutenção da estrutura tributária diminui conforme a organização ganha escala – um resultado natural e até mesmo esperado. No entanto, os compromissos tributários das empresas de menor e maior portes são semelhantes e, muitas vezes, exigem uma equipe igualmente qualificada para lidar com essas questões. A pesquisa da Deloitte mostra que, em uma empresa de pequeno porte com faturamento médio de R\$ 27,9 milhões, o custo da área fiscal é de cerca de 1,72% desse montante. Já em uma empresa de grande porte que fatura R\$ 1,6 bilhão, esse custo representaria 0,12%, ainda muito expressivo em termos absolutos.

### Integração digital

O advento da informatização, por meio do Sistema Público de Escrituração Digital (SPED), fez com que as empresas realizassem investimentos em sistemas e atualização de pessoal para se adequarem à nova regulamentação.

Lucilene Prado, da Natura, acredita que o SPED é um avanço e um mérito do Brasil, pois tem como principais objetivos promover a transparência e tornar o Brasil mais competitivo. “Mas o sistema não avançou totalmente no quesito transparência. Ele ainda não deixou claro para a sociedade para onde vai o imposto pago”, pondera a executiva.



## A liderança financeira e o compliance

### Gestão tributária influencia tomada de decisões e investimentos

Dentro do contexto de uma gestão financeira mais estratégica, o CFO, geralmente o principal líder na estrutura fiscal, pode atuar mais intensamente nas decisões referentes a investimentos em unidades produtivas e também no controle de estoques, contribuindo para um melhor desempenho tributário. Ele pode ainda atuar como um articulador perante o governo.

“Ele pode contribuir na orientação e de muitas outras maneiras, mas principalmente pensando de forma articulada em uma boa solução para o negócio e o consumidor”, afirma Lucilene Prado, diretora da Natura. Já Mariana Castelo Branco Fabietti, da Basf, acredita que o CFO pode enxergar os desafios atuais como oportunidades para melhorar a qualidade das informações das empresas e seus respectivos processos.

O CFO deve ser o porta-voz de temas tributários, assegurando o trânsito de assuntos e levando luz a discussões nas quais os efeitos tributários podem ser um importante aspecto a ser analisado, acredita Frederico Goldschmidt, CFO da AstraZeneca. “É importante que discussões relevantes em torno desses temas permeiem as diferentes partes da organização e o CFO é peça-chave para incentivar a parceria da área tributária

com o negócio e fomentar estudos tributários. Ao mesmo tempo, o CFO deve estar atento à boa governança sobre esses temas, trazendo uma visão balanceada entre riscos e oportunidades de planejamentos tributários e garantindo a participação e análise fiscal em todos os temas relevantes da organização”, destaca Goldschmidt.

Na opinião do executivo, a gestão tributária deve ser considerada como uma parte indissociável de qualquer estratégia e definição importante dentro de uma organização. O tema tem ocupado cada vez mais importância na pauta das empresas, observa. “As empresas parecem ter despertado para o fato de que a questão tributária pode viabilizar ou não uma operação, permite competir no mercado em melhores condições e é essencial para o futuro da organização”, comenta.

Goldschmidt ressalta ainda que uma gestão tributária ponderada pode facilitar o correto gerenciamento de riscos e a busca por vantagens competitivas. “A área tributária é envolvida em todas as etapas do processo de planejamento, oferecendo *insights* importantes para auxiliar na melhor tomada de decisão”, conclui o CFO da AstraZeneca.



**Frederico Goldschmidt, da AstraZeneca: gestão tributária ponderada facilita o gerenciamento de riscos e a busca por vantagens competitivas**

Já Mariana, da Basf, avalia que o SPED aumentou a complexidade no cumprimento das obrigações e elevou a exposição das empresas em tempo real perante as autoridades. “Cresceu a necessidade de ferramentas para o cruzamento de informações e de mais pessoas dedicadas ao *compliance* tributário, a fim de prevenir-se contra eventuais autuações”, disse.

Os especialistas contam que a expectativa inicial era de que haveria uma diminuição de custos para as empresas, por conta de aspectos como maior agilidade nos processos e até mesmo redução de papel. No entanto, na avaliação das empresas, esse esforço não se reverteu, na prática, em redução de custos, principalmente por conta de custos de implantação e manutenção dos Sistemas Integrados de Gestão Empresarial (ERP, na sigla em inglês).

Todas essas exigências e novidades exigem uma relevância cada vez maior da qualificação e da efetividade de profissionais da área fiscal, com base em fatores como a tendência de que a área tributária está ganhando cada vez mais uma abordagem estratégica para as empresas, segundo especialistas. No entanto, a pesquisa da Deloitte mostra que a estrutura de *compliance* das empresas consultadas é, em 67% das vezes, comandada por um gerente, e, em 60% dos casos, o reporte é feito ao diretor financeiro.

“Este é um indicador de que o Brasil tem muito que avançar no sentido da valorização desse profissional, cuja responsabilidade, para a empresa e para a sociedade, é grande. A visão ainda é de uma função predominantemente operacional”, aponta o relatório da pesquisa da Deloitte. ●



# Universo em

Crescimento orgânico, ampliação do portfólio, parceria com fundos de investimento, fusões e aquisições, abertura de capital – são muitas as formas de uma empresa crescer e superar as mais diversas barreiras. A escolha por um ou mais modelos deve levar em conta a estratégia e o perfil da organização. **Por Luciano Feltrin**

**A**umento da receita e de participação no mercado é o objetivo da grande maioria das empresas em todo o mundo e uma questão presente na agenda da gestão financeira de quase todas elas. Para chegar lá, no entanto, a fórmula não é a mesma para todas. É preciso conhecer profundamente a realidade de cada empresa e de cada mercado para definir os pontos mais relevantes que irão nortear um programa estruturado rumo ao crescimento.

Esse processo envolve elementos que vão desde a estrutura de capital humano, passando por



# expansão

processos de análises financeiras e de mercado e chegando ao acompanhamento das mudanças na cultura organizacional.

“Um time integrado e competente, com diversidade de pensamentos e alinhamento estratégico, é a base para colocar em prática uma estratégia de expansão”, afirma Roberto Pedote, vice-presidente de Finanças e Jurídico da Natura. “A área financeira pode oferecer uma linguagem comum que traduza alternativas estratégicas em valores para que possam ser comparadas em uma das dimensões. No nosso caso, gostamos de comparar as alternativas olhando para os impactos financeiros, econômicos e sociais integrados das alternativas de estratégia de expansão.”

Em empresas cuja lógica de expansão está baseada em crescimento orgânico, por exemplo, para ter a capacidade de gerar bons negócios e produtos, é preciso que as áreas executiva e financeira estejam alinhadas à área comercial e, ao mesmo tempo, tenham uma visão ampla e independente da operação.

A agenda das empresas que optaram por crescer por meio de fusões e aquisições não está menos recheada de desafios. Eles começam bem antes das compras propriamente ditas e continuam com a integração de ativos e operações e a busca permanente por sinergias. Isso sem contar questões bastante relevantes, tais como a

comunicação da operação a acionistas e o cumprimento adequado de questões regulatórias perante o Conselho Administrativo de Defesa Econômica (Cade).

“Fusões e aquisições são um acelerador importante, principalmente porque potencializam o crescimento e a geração de escala em mercados em vias de consolidação”, destaca Reinaldo Grasson, sócio da área de Financial Advisory da Deloitte, que conta com um conjunto integrado de soluções nessa frente.

Uma empresa que conhece bem esse roteiro é a Estácio. Com 13 aquisições realizadas desde 2011, a instituição de ensino tornou-se uma das consolidadoras do segmento educacional brasileiro e praticamente dobrou de tamanho. Possui cerca de 4,5 mil funcionários, corpo docente de 7,7 mil professores e 315,7 mil alunos matriculados.

Antes de a Estácio ir às compras para crescer, no entanto, um longo caminho precisou ser trilhado. “A empresa abriu o capital em 2007 e recebeu aporte de um fundo de *private equity* no ano seguinte, quando foi necessário parar para arrumar a casa. Naquela etapa da vida da companhia, o meu principal papel foi o de comandar o freio de arrumação. Uma parada para estruturar processos e organizar a governança e os alicerces para crescer mais adiante”, recorda Virgílio Gibbon, diretor de Finanças desde então.

Como a estratégia de expansão da empresa continuará passando pelo caminho das fusões, a Estácio montou uma estrutura para monitorar futuras oportunidades de aquisição. Hoje, a empresa conta com seis profissionais que se dedicam exclusivamente a prospectar e viabilizar futuras operações. “Essa equipe mapeia negócios e atua com um alinhamento estratégico claro, o que significa dizer que só analisamos compras de empresas que não nos farão perder valor e nem nos distanciar das nossas linhas de gestão e cultura corporativa”, explica.

Para que se tenha uma ideia, atualmente, quase 60 ativos estão sendo analisados. Quando a Estácio identifica uma empresa que pode ser adquirida no futuro, passa a analisá-la de perto, para bem além dos números. “Somente a análise fria dos números não resolve. Conhecer o dia a dia, o estilo e os valores de uma empresa que pode ser comprada são aspectos fundamentais para que uma fusão seja bem-sucedida. Fazer fusões só porque um ativo pode estar barato naquele momento não é uma boa escolha”, afirma Gibbon.

Intermediários que atuam como parceiros estratégicos em fusões e aquisições avaliam que, nesses processos, a tomada de decisão de compra deve levar em conta aspectos diversos, como a integração da cultura corporativa das empresas envolvidas. “Em um passado recente, muitas aquisições não produziram as sinergias adequadas, certamente porque não avaliaram bem aspectos estratégicos, como a integração”, afirma Gyedre Oliveira, sócia do Souza, Cescon, Barriou & Flesch Advogados.

**Roberto Pedote, da Natura: avaliação dos impactos financeiros, econômicos e sociais das alternativas de estratégia de expansão**



Robertson Emerenciano, sócio do escritório Emerenciano, Baggio e Associados Advogados, tem opinião semelhante. “Além de alertar sobre a viabilidade operacional e financeira do negócio e buscar a melhor estrutura de capital para realizá-lo, é preciso colocar na mesa questões e conflitos societários que podem surgir com a aquisição”, pondera.

Para Eduardo Muszkat, CFO e fundador da incorporadora You, Inc, por se tratar de um momento estratégico dentro da vida das empresas, uma fusão deve ser tratada com atenção especial. “Quando se analisa a compra de uma empresa, o CFO precisa vislumbrar as possibilidades e os diferentes riscos que o negócio traz para a operação, como a integração de ativos e pessoas, e ser capaz de levar informações que deixem o presidente confortável e seguro para tomar a decisão adequada.”

Reinaldo Grasson, da Deloitte, tem a mesma convicção de que é preciso pensar em rotas alternativas de expansão. “Como nem sempre é possível capturar as sinergias esperadas [em fusões e aquisições], há caminhos de expansão alternativos, como *joint ventures*, abertura de novos canais de distribuição e extensão de marcas”, exemplifica.

Uma empresa que preferiu projetar sua expansão por meio de parcerias e ampliação de linhas de negócios e produtos foi a Rodobens. Em uma alternativa à estratégia de crescer adquirindo concorrentes, o grupo – com mais de 60 anos e cuja origem é o setor automotivo –, optou por consolidar uma estrutura de negócios bem mais diversificada, com oito unidades, para crescer. Elas incluem, entre outras, banco, consórcio, corretora e locação de



veículos e têm como objetivo oferecer aos clientes uma cadeia completa de serviços em varejo e financiamento automotivo.

**Virgilio Gibbon, da Estácio: estrutura dedicada a monitorar e viabilizar futuras oportunidades de aquisição**

“Num modelo como o nosso, de conceito de empresa integrada, o CFO desafia as unidades de negócios a capturar sinergias e gerar o equilíbrio da empresa como um todo. Seu grande desafio é compreender cada unidade, pois, por sua natureza, algumas são geradoras de caixa e outras exigem mais atenção nesse sentido”, diz Eduardo Rocha, presidente da empresa. Hoje, cerca de 30% do resultado da Rodobens é obtido por meio da geração de sinergias.

---

**“Fusões e aquisições são um acelerador importante, principalmente porque potencializam o crescimento e a geração de escala em mercados em vias de consolidação.”** Reinaldo Grasson, sócio da área de Financial Advisory da Deloitte



**Eduardo Rocha, da Rodobens: expansão dos negócios e produtos para oferecer uma cadeia completa de serviços em varejo e financiamento automotivo**



### Capacidade de interferir e decidir

Cenários desafiadores de mercado podem colocar às empresas a necessidade de se prepararem para identificar novos rumos para continuar crescendo. Foi o que aconteceu recentemente com a processadora independente de cartões de crédito CSU. Com o objetivo de ampliar as suas margens de rentabilidade, a empresa se reinventou. O negócio mais antigo da empresa, o de meios de pagamento, foi redesenhado, enquanto o portfólio de atuação em segmentos considerados mais rentáveis, como o de *contact center*, foi ampliado. “Nosso trabalho foi apoiar a definição da escolha de novas linhas e diretrizes de negócios, trazendo uma visão crítica daqueles que poderiam gerar maiores sinergias com nossos clientes e ampliar a rentabilidade”, afirma Ricardo Ribeiro Leite, CFO da empresa.

A preparação para a abertura de capital também é um processo que demanda tempo e planejamento das organizações. CFO do Grupo Wilson Sons, um dos maiores operadores integrados de logística portuária e marítima do País, Felipe Gutterres atua na empresa desde antes da oferta inicial de ações, e acumula o cargo de diretor de Relações com Investidores. “O CFO que acumula essa função atua em uma via de



## Apoio à tomada de decisão

O CFO é figura fundamental no desenho e desenvolvimento do projeto de crescimento das empresas

Um dos principais efeitos do ciclo de mudanças pelo qual a carreira do CFO tem passado é a sua integração cada vez maior à estratégia da empresa – incluindo a participação em um processo crítico para as organizações: a tomada de decisão sobre as diversas formas que poderão levar ao seu crescimento.

“Cada vez mais, o CFO precisa entender a lógica de geração de novos negócios e oportunidades”, define Marcos Bastos Rocha, diretor vice-presidente Administrativo-Financeiro da Invepar, empresa que atua no segmento de infraestrutura em transportes, com foco em gestão e operação de rodovias, sistemas de mobilidade urbana e aeroportos.

“Um dos desafios que o CFO moderno tem é tentar reformatar e redesenhar projetos e sugestões dos departamentos comercial e de novos negócios para

**“O CFO precisa ser capaz de pensar criticamente, pois terá de liderar controles, processos e talentos, utilizando informações financeiras para trazer uma visão holística para a mesa.”**

**Bruce Mescher**, sócio da Deloitte que lidera a prática de Auditoria para Serviços Integrados de Finance Transformation.

torná-los viáveis financeiramente”, acredita Helio Flagon, CFO de Seguros Gerais para a América Latina da Zurich Seguros.

Para dar conta de tantas tarefas relevantes, sem deixar de dar atenção às questões operacionais financeiras do negócio, é preciso estar muito bem preparado e assessorado. “O CFO precisa ser capaz de pensar criticamente, pois terá de liderar controles, processos e talentos, utilizando informações financeiras para trazer uma visão holística para a mesa”, define Bruce Mescher, sócio da Deloitte que lidera a prática de Auditoria para Serviços Integrados de Finance Transformation.

Para Mescher, outro ponto fundamental diz respeito à capacidade de montar boas equipes. “É muito importante que o CFO consiga ter um time com o perfil e o alinhamento adequados às estratégias de expansão da empresa. Até para conseguir mensurar os riscos e retornos envolvidos nos negócios.”

Mesmo sendo peça fundamental nas engrenagens que levarão à frente as estratégias de expansão das empresas, o CFO não deve ser visto como o “super-homem”, mas como um profissional que lidera processos e pessoas. “O CFO é um membro do time e somente atuando em conjunto com seus pares e com um objetivo comum pode fazer diferença”, destaca Roberto Pedote, vice-presidente de Finanças e Jurídico da Natura.



**Marcos Bastos Rocha, da Invepar: o CFO precisa entender a lógica de geração de novos negócios e oportunidades**

mão dupla. Como CFO, precisa garantir transparência e, como RI, precisa alinhar a estratégia de negócios aos anseios do mercado”, destaca Gutterres.

Outra empresa que aposta na proximidade com investidores para apoiar a sua estratégia de expansão é a Abbott, que atua na área de cuidados para a saúde. Presente em mais de 150 países, nos quais emprega quase 70 mil colaboradores, e com um faturamento de US\$ 22 bilhões no ano passado, a organização decidiu separar seus ativos em duas empresas. Desmembrou sua área de farmacêuticos baseados em pesquisa no Brasil dos demais segmentos em que atua.

O negócio deu origem à AbbVie, nova empresa biofarmacêutica independente que nasceu para competir no Brasil, tido como mercado estratégico da empresa. “Através do diálogo com investidores, percebemos que o valor dos ativos da empresa seria melhor capturado com a divisão dos negócios”, explica Juan Carlos Gaona, gerente-geral da Abbott no Brasil.

A importância de levar em conta tantos e tão diferentes fatores – riscos, cultura organizacional e até mesmo o impacto social – indica como um projeto de crescimento vai além da análise fria dos números. ●

# À frente dos desafios

Desenvolver líderes e engajar pessoas são os grandes desafios atuais na área de gestão de capital humano, revela uma pesquisa com mais de 2.500 empresas de todo o mundo. Da sua superação depende o futuro de organizações que precisam aprender a lidar com gente na mesma prioridade com que administram seus números.

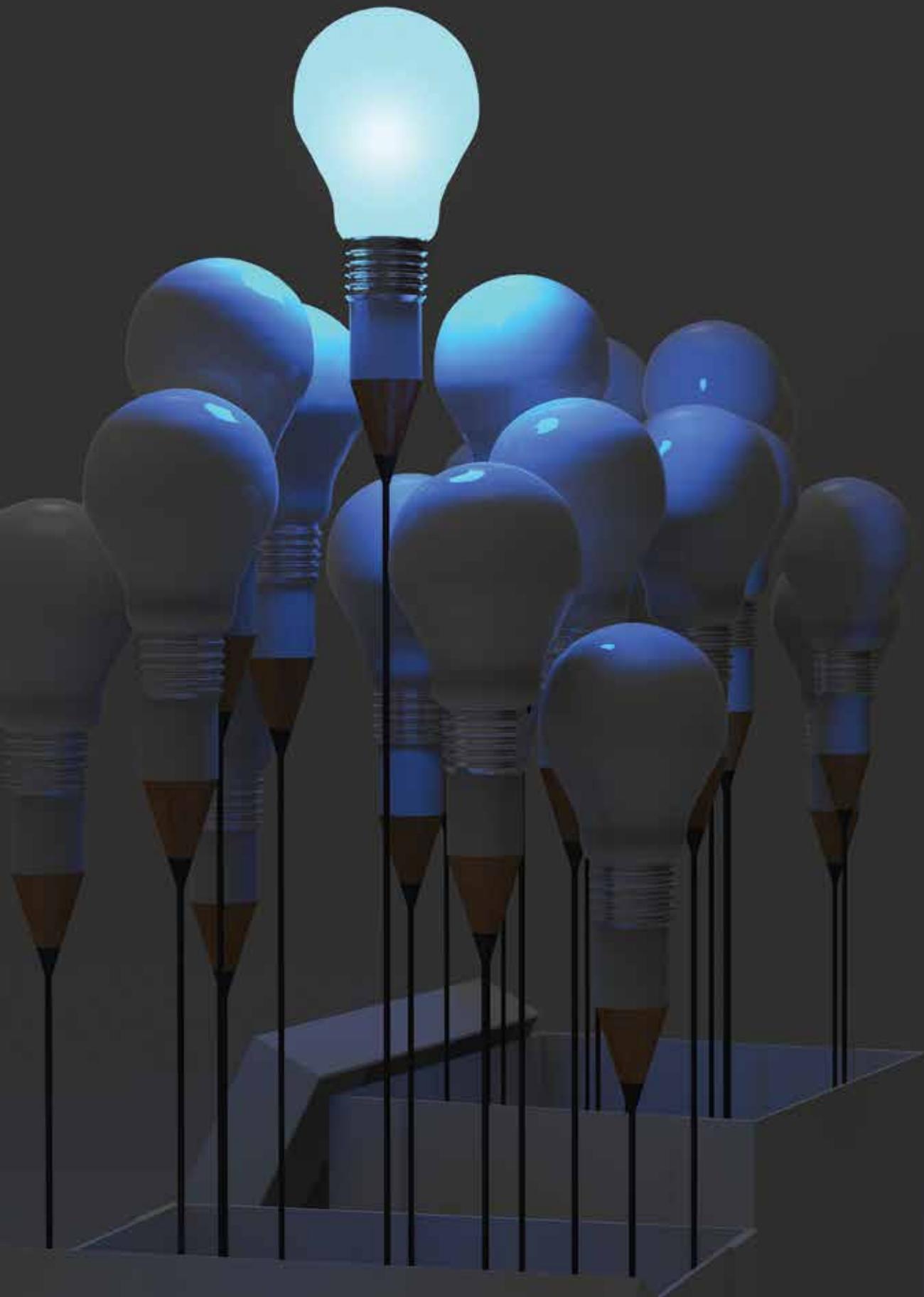
Por **Mauricio Savarese**

**H**á hoje em dia uma incompatibilidade clara entre os reais problemas das organizações relacionados às questões de talentos e liderança e a forma como elas buscam enfrentar esses desafios. Desenvolver líderes e engajar profissionais são os grandes fatores-chave da gestão de pessoas. É essa a principal conclusão da pesquisa “Global Human Capital Trends 2014 – Engajando a Força de Trabalho do Século 21”, da Deloitte (*veja no quadro da pág. 33 mais detalhes sobre a pesquisa*).

Dentro desse contexto, há um paradoxo específico que reflete um dos temas mais abordados nos últimos anos nos estudos sobre gestão de pessoas: a nova geração que chega às empresas, por um lado, é talentosa, comprometida e tem grandes expectativas sobre a sua trajetória profissional. Por outro lado, um plano tradicional de carreira já não é suficiente para engajá-las. É preciso reinventar processos de seleção, retenção e avaliação de performance.

As empresas participantes da pesquisa indicaram que o desenvolvimento de líderes, em todos os níveis, é o maior dos seus problemas. Apenas 13% acreditam que fazem um excelente trabalho nessa área; 66% acreditam que são “fracas” em relação à sua capacidade de fornecer programas de liderança voltados para a Geração Y e outras faixas de profissionais; e mais da metade (51%) têm pouca confiança em sua habilidade de manter programas de sucessão consistentes.

Foram ouvidos, por meio da pesquisa, líderes de negócios e representantes da área de Recursos Humanos de mais de 2.500 empresas, de vários setores econômicos, em 94 países do mundo inteiro. Henri Vahdat, sócio da área de Consultoria que lidera as soluções de Gestão de Capital Humano da Deloitte no Brasil, foi um dos responsáveis pela realização da pesquisa no País. Ele diz que os dados apontam para a necessidade de desenvolvimento de líderes “em todos os níveis, geografias e áreas funcionais”. Além disso, o líder precisa ser capaz de reger “várias partituras ao mesmo tempo”, em





**Rosi Purceti, da Sanofi (acima): equilíbrio entre recrutados, que vêm com experiências distintas para quebrar paradigmas, e processos justos para os que já trabalham na empresa**

**Jeff Schwartz (à dir. na foto ao lado) e Brett Walsh, da Deloitte: condução da pesquisa com mais de 2.500 empresas de todo o mundo, que indica a liderança como o principal desafio na gestão de pessoas**



um mundo caracterizado por globalização, complexidade, maior regulação, avanço incessante de novas tecnologias e um ambiente de trabalho multigeracional.

Entre as competências mais demandadas estão conhecimento dos negócios da empresa, gestão centrada nos clientes, criatividade e empreendedorismo, capacidade de influenciar e inspirar e habilidade de desenvolver talentos e equipes. “As empresas devem gerir esse ‘mercado interno’, formado por seus talentos, com o mesmo cuidado e rigor com que gerem suas ações com clientes”, destaca Vahdat.

No Brasil, onde os resultados parecem ainda mais contundentes que em outros países da sondagem, 98% dos 40 representantes ouvidos no País acham que o desenvolvimento de liderança é um problema importante ou urgente. No entanto, 35% dos respondentes admitem não terem nenhum preparo ou iniciativa para enfrentar a questão internamente.



## As tendências em gestão de pessoas para o século 21

A seguir, as principais tendências identificadas no estudo “Global Human Capital Trends 2014”:

### Liderar e desenvolver

# 86%

dos entrevistados  
elencam o  
desenvolvimento  
de novos líderes  
como algo urgente  
ou importante

**Liderança em todos os níveis:** apesar de ter sido apontada como uma questão fundamental para grande parte das empresas, apenas 13% dos entrevistados dizem que fazem um excelente trabalho no desenvolvimento de líderes.

**Aprendizagem corporativa redefinida:** 70% dos executivos enxergam o aprendizado por meio de plataformas online e móveis gratuitas como algo de extrema importância, mas apenas 6% dizem que têm dominado essas tecnologias.

**Gestão de desempenho:** desenvolver novas práticas de gestão de performance, para além das avaliações anuais, é uma necessidade.

**Capacitação da força de trabalho:** a competição por profissionais é global; porém, as empresas têm de lidar com um ambiente de escassez de competências técnicas e profissionais.

### Atrair e engajar

# 58%

dos entrevistados  
apontam que suas  
empresas não estão  
preparadas para atrair  
e reter a Geração Y

**Engajando o profissional do século 21:** a questão geracional ainda é um desafio para os executivos.

**Reinventar a captação de talentos:** a maioria das organizações (62%) utiliza as redes sociais para publicidade; no entanto, 54% indicam que suas práticas ainda estão abaixo do esperado.

**Mudança de diversidade para real inclusão:** mais de um terço (34%) das empresas diz que estão despreparadas em perceber os benefícios que uma força de trabalho diversificada pode gerar para o negócio, enquanto 20% dizem estar totalmente preparadas.

**Profissionais sobrecarregados:** cuidar da produtividade de profissionais que recebem informações de todos os lados e precisam estar conectados é uma das cinco maiores preocupações de 34% dos líderes.

### Transformar e reinventar

# 7%

das organizações acreditam  
que têm a capacidade  
de usar os dados  
analiticamente para tomar  
decisões em relação à  
área de talentos

**Big data:** a análise avançada do grande volume de informações disponível pode contribuir com o planejamento e o acompanhamento do desempenho dos profissionais.

**Computação em nuvem:** dois terços dos empresários acreditam que tecnologias de RH são uma demanda urgente e importante, mas 56% relatam que ainda não têm planos definitivos para sistemas na área.

**RH local e global:** um modelo de alto impacto da gestão de pessoas prevê consistência e flexibilidade para atrair, reter e gerenciar talentos.

**Requalificar o RH:** a equipe de gestão de pessoas deve conhecer a sua área, mas também o seu mercado e o seu negócio.

Acesse a pesquisa “Global Human Capital Trends 2014” na íntegra em [www.deloitte.com.br](http://www.deloitte.com.br).





## Parceiros em busca de talentos

**Sinergia entre as áreas de Recursos Humanos e de Finanças só pode trazer bons resultados à organização**

**M**ultitarefa. Esta é a palavra mais repetida por agentes do mercado sobre a principal característica de um CFO dos tempos atuais. Não basta apenas saber de matemática, tributação e gestão se a empresa parecer um corpo descolado do seu cérebro financeiro. Essa abordagem já pode ser observada pelas empresas de alta tecnologia, que costumam ser pioneiras em tendências de gestão.

Essa tendência significa não centralizar demais, nem se afastar das decisões que possam ter impacto nas finanças da empresa – incluindo o recrutamento e as políticas de Recursos Humanos. “É preciso entender as novas formas de trabalhar, as expectativas dos clientes, a força de trabalho multigeracional, as inovações que surgem do nada. Parece básico, mas não é. Sem isso, o resultado piora”, diz Jeff Schwartz, da Deloitte.

### Sócios-funcionários

Um exemplo de sucesso de integração entre o departamento de Recursos Humanos e as demais áreas da empresa é o grupo Buscapé, que compara preços online. Iniciado em 2011, o programa “Sua Ideia Vale um Milhão” já é parte-chave da estratégia: donos de empresas menores se transformam em sócios minoritários e impulsionam o grupo como um todo no competitivo ambiente de *start-ups*.

Para o CFO do Buscapé, Sandoval Martins, os bons resultados só aparecem se a capacidade de encontrar talentos converge com a da empresa de se reinventar e abrir espaço para os ambiciosos novatos. Parece simples, diz ele, mas é cada

vez mais complexo em um mundo no qual os iniciantes não querem passar toda a carreira no mesmo lugar.

“Não fazemos meras aquisições, nós pensamos neles como sócios. E para termos resultado para o grupo, precisamos trazer inovação aos inovadores, muito mais que uma empresa antiga”, diz o executivo. “Preciso trabalhar junto na hora de trazer um sócio. As perspectivas financeiras para o grupo também dependem dessa boa escolha.”

A política de recrutamento-aquisição já trouxe cerca de 40 sócios-funcionários para o Buscapé, que, em 2009, teve 91% das suas ações vendidas a um grupo sul-africano por US\$ 342 milhões. Um desses profissionais que se juntaram à empresa por conta da iniciativa “Sua Ideia Vale um Milhão” é Thiago Brandão, CEO da Cuponeria, vencedora da segunda edição, em 2012.

Antes instalado com dois sócios no fundo de um escritório de arquitetura, hoje ele já conta com 15 funcionários em seu serviço de cupons de descontos. “Já valemos bem mais que um milhão [*de reais*]”, afirma o sócio da Cuponeria. “Tive ofertas de fundos de investimento, mas quis o Buscapé porque os fundadores daqui são como nós. É mais que resultado financeiro”, diz.

Segundo o CFO do Buscapé, é seu papel entender isso, mesmo sem interferir no departamento de Recursos Humanos. “O foco não pode ser exclusivamente nos gastos e nas receitas”, diz Sandoval. “O bom CFO, em que empresa for, não intervém em tudo, mas tem de saber de tudo.

Na cultura antiga, o simples fato de perguntar talvez fizesse alguns acharem que é uma intromissão nos assuntos de outras áreas. Hoje não. É esperado que um CFO seja multitarefa e que pense a empresa estrategicamente também”, complementa.



**Sandoval Martins, do Buscapé: bons resultados aparecem quando a empresa tem a capacidade de se reinventar e atender às expectativas da nova geração**

**“As empresas devem gerir esse ‘mercado interno’, formado por seus talentos, com o mesmo cuidado e rigor com que gerem suas ações com clientes.”**

**Henri Vahdat**, sócio da área de Consultoria que lidera as soluções de Gestão de Capital Humano da Deloitte no Brasil

Retenção e engajamento dos funcionários afetam as empresas de 95% dos entrevistados no Brasil. A gestão da área de Recursos Humanos aparece com 92% dos apontamentos. “A liderança é o principal problema no mundo todo. Em todas as indústrias. Isso é único para mim”, diz Brett Walsh, um dos líderes globais da área de Consultoria em Gestão de Capital Humano da Deloitte. “Espera-se muito dos líderes hoje, os riscos são maiores do que antes da crise de 2008.”

Jeff Schwartz, que também lidera globalmente as iniciativas da área de Consultoria em Gestão de Capital Humano da Deloitte, vê a recessão global iniciada há quase seis anos como geradora tanto de maiores expectativas como de maiores pressões sobre os líderes empresariais. “Entregar resultado hoje é muito diferente. A força de trabalho deste século requer propósito, significado. E os líderes ainda não estão prontos”, diz.

Como trazer novos talentos, garantir melhores resultados e evitar os dissabores da instabilidade moderna, então? Os especialistas da Deloitte detectam algumas tendências: cuidar de profissionais sobrecarregados, reinventar programas de captação de talentos, inserir os novatos em uma empresa multigeracional, promover inclusão real, desenvolver líderes em todos os níveis e adotar plataformas online de aprendizado, entre outras.

“Temos de incorporar as mudanças tecnológicas, como a computação em nuvem e o *big data* para analisar grandes volumes de informação, bem como incentivar o empreendedorismo nos funcionários que chegam e nos que já estavam”, diz Walsh, da Deloitte. “O que também tem de acontecer mais é

o departamento de Recursos Humanos se flexibilizar e ouvir mais as outras partes da empresa”, afirma.

### A multiplicidade que traz resultados

Para Rosi Purceti, diretora de Recursos Humanos do grupo de saúde Sanofi, um ambiente de inovação que garante melhores resultados vem de um equilíbrio entre os recrutados e os que já trabalham na empresa. A Sanofi, que hoje conta com cerca de 5.100 colaboradores e ampliou sua atuação para outros ramos nos últimos cinco anos, ainda está se transformando.

Hoje, a Sanofi busca profissionais de setores diferentes, com experiências distintas para quebrar paradigmas, ao mesmo tempo em que preza por processos justos para quem já estava na empresa antes da nova fase. “Buscamos quem está alinhado com as competências que a empresa quer para hoje e para o futuro, para ajudar o grupo a se diversificar e fortalecer”, destaca Rosi.

Em empresas públicas ou de capital misto, o quadro é um pouco diferente. Gerente da área de Recursos Humanos da Universidade Corporativa da Petrobras, José Alberto Bucheb, lembra que o sistema de concurso dificulta a identificação desses valores nos funcionários logo no início, mas isso não significa que a estatal não atue na atração de talentos de forma paralela.

“Nós não podemos ter exigências adicionais na contratação. Seguimos nosso modelo de trazeremos recém-formados para crescerem na empresa”, diz Bucheb. “O processo privado é menos complexo. Você pode pegar o candidato alinhado com a cultura da empresa. Nós não temos como colocar isso num processo. Mas temos nossas ferramentas.”

Segundo o gerente da Petrobras, “o concurso não impede investimentos na formação de gente de fora porque a Petrobras contrata outras empresas também”. “Fomentamos empresas locais por isso. Precisamos que eles tenham talentos locais para nos ajudarem. Assim, fortalecemos o ecossistema como um todo. Sempre há uma forma de agir”, garante. ●

**José Alberto Bucheb, da Universidade Corporativa da Petrobras: modelo de trazer recém-formados para crescerem na empresa promove o alinhamento entre os profissionais e a cultura da organização**



# Moeda



O bitcoin, moeda criada para pagamentos pela internet, pode contribuir para um movimento de ruptura no mercado financeiro, pois representa uma mudança de paradigma no comércio virtual. Esse fenômeno oferece oportunidades, mas também riscos, como falta de segurança e vulnerabilidade à especulação. **Por Marco Antonio Barbosa**

**E**m meados de 2013, US\$ 563 eram suficientes para comprar R\$ 1.311. Ou o equivalente a € 408,6. O mesmo valor comprava ¥ 3.489, a moeda circulante na China. Quem desejasse um investimento menos volátil poderia se contentar com 13,35 g de ouro. Uma outra opção seria investir em uma única unidade de BTC – a sigla que simboliza o bitcoin, a dita “moeda virtual” que ocupa cada vez mais espaço na cobertura jornalística dos panoramas financeiro e cibernético. É um dinheiro que vale muito, mas que, na prática, não existe. Não existem cédulas impressas nem moedas cunhadas; não há um banco central que controle a emissão e a circulação de suas unidades; não se pode fazer depósitos bancários com ele.

# em rede

Pouco mais de cinco anos depois de seu lançamento, a aceitação do bitcoin vem crescendo entre estabelecimentos comerciais em todo o mundo, inclusive no Brasil, e como opção mais barata para a transferência internacional de valores. Na mesma medida, aumenta o debate a respeito da nova modalidade monetária.

O bitcoin usa a lógica das redes *peer-to-peer* (P2P), como as empregadas para compartilhar arquivos na internet, para gerar valores monetários. O usuário A deseja enviar uma determinada quantia para o usuário B, como pagamento por um produto ou como uma transferência de dinheiro. Para trocarem bitcoins, ambos precisam ter uma “carteira” virtual que contém uma “chave”, ou endereço público (uma sequência numérica usada para enviar e receber as unidades monetárias), e outra privada (outra sequência numérica), acessível apenas pelos respectivos donos das carteiras e necessária para autorizar os pagamentos. Ao transferir seus bitcoins para o usuário B, o usuário A adiciona a chave pública de B às unidades monetárias transacionadas e “assina” as moedas digitais com sua própria chave privada. A troca é registrada na rede P2P Bitcoin, pela qual os usuários interagem usando softwares similares aos de troca de arquivos *torrent* (protocolos de rede que permitem downloads de arquivos entre usuários na internet); depois que as assinaturas criptográficas e as quantias são validadas pela rede, a transferência é completada.

## Disrupção na economia real

A “emissão” de bitcoins não depende de uma entidade que controle sua circulação ou o valor nominal das moedas. Novas unidades entram na rede ao serem “mineradas” pelos próprios usuários, usando programas próprios que inserem lotes de bitcoins no mercado a cada dez minutos, em média. Com o passar do tempo, o fluxo de novas moedas fica cada vez menor, pois há um número finito de bitcoins a serem minerados – 21 milhões, para ser exato. A cada quatro anos, a velocidade de criação de novas unidades cai pela metade. Em março, pouco mais de 12 milhões de bitcoins estavam em circulação e a previsão é de que o limite seja atingido em 2140.

Aos poucos, as entidades que controlam a economia “real” estão reconhecendo a popularização do bitcoin e tratando de preparar o mercado. Em 2013, o Tesouro dos Estados Unidos emitiu um guia de conduta válido para todas as criptomoedas, determinando que as empresas que transacionam ou armazenam dinheiro virtual devem certificar-se de não estarem facilitando lavagem de dinheiro ou possibilitando o financiamento de atividades criminosas. Além disso, o Internal Revenue Service (IRS, a Receita Federal dos Estados Unidos) passou a considerar a acumulação de bitcoins como passível de cobrança de imposto de renda. Na China, desde dezembro passado, as instituições financeiras estão proibidas de aceitar a moeda.

Em fevereiro último, o Banco Central do Brasil emitiu nota com o alerta de que as “chamadas moedas virtuais não têm garantia de conversão para a moeda oficial, tampouco são garantidas por ativo real de qualquer espécie”. Essa abordagem cautelosa minimiza a possibilidade de que o dinheiro digital possa ter um impacto disruptivo de monta no mercado financeiro local, ao menos em curto e médio prazos. Eric Piscini, especialista em consultoria financeira da Deloitte nos Estados Unidos, sinaliza, no entanto, que esse movimento é inevitável em termos globais: “Há a possibilidade de disrupções positivas, como a redução nos custos e nas tarifas do sistema bancário, causada pela competição com o bitcoin. Em termos gerais, o maior impacto será o fato de os grandes *players* do mercado financeiro atual terem de passar a oferecer serviços melhores e mais baratos ao consumidor.”

Fundador da Coinbase, uma plataforma online para troca de bitcoins e armazenamento de “carteiras” virtuais, Fred Ehrsam aposta em uma previsão bastante otimista. “Acredito que, ainda em 2014, veremos ao menos dez grandes lojas online – do tipo que movimentam bilhões de dólares – aceitando a moeda como forma de pagamento”, diz.

O economista Rodrigo Batista, fundador da Mercado Bitcoin, a primeira empresa brasileira legalmente criada para intermediar as trocas da moeda no Brasil, acredita que a adoção das moedas virtuais “pode chegar a ser tão relevante para o mercado financeiro quanto a internet foi para a comunicação entre as pessoas”. A comparação é válida, pelo menos até certo ponto: ambas são ferramentas concebidas para descomplicar o dia a dia e fornecer acesso a produtos e serviços indisponíveis no mundo físico, mas também estão suscetíveis a diversas formas de instabilidade e usuários mal-intencionados.

Eric Piscini, da Deloitte, também acredita em uma rápida proliferação da moeda. “Eu não me surpreenderia se, até o final deste ano, a Amazon

passasse a aceitar pagamentos em bitcoin. Ou se empresas em países em desenvolvimento começassem a pagar parte dos salários de seus empregados em moedas virtuais, para protegê-los da inflação. Na década de 1990, as pessoas levantavam o mesmo tipo de dúvida sobre a internet”, conclui.

### Os lados da moeda

O bitcoin não é a única criptomoeda, termo oficial para definir o dinheiro 100% digital, a circular. Porém, é a mais difundida, tendo atingido em 2013 a marca de US\$ 1 bilhão em unidades no mercado (*veja mais sobre outras moedas virtuais no quadro abaixo*). E é também a mais discutida. Em dezembro passado, foi assunto de um artigo de Paul Krugman publicado no jornal The New York Times, no qual o vencedor do Prêmio Nobel de Economia ironizava a moeda e seus adeptos. Em março último, na revista Wired, o economista inglês Felix Martin, autor do aclamado estudo “Money: the unauthorized biography” (“Dinheiro: uma biografia não autorizada”), sustenta que o bitcoin pode representar uma “reformulação total da maneira como o dinheiro funciona”. No mesmo mês, foi registrada a maior transação comercial na história da moeda digital: uma mansão na ilha de Bali, no sudeste asiático, foi vendida por pouco mais de 800 BTCs – equivalentes, naquele momento, a cerca de US\$ 500 mil.

“Bancos e firmas de investimento também devem acompanhar com atenção a evolução do bitcoin, sob pena de perder novos clientes que já aderiram a esse novo ecossistema.”

Eric Piscini, especialista em consultoria financeira da Deloitte nos Estados Unidos

## Na onda do bitcoin

No rastro do pioneiro bitcoin, surgiram cerca de outras 60 versões de criptomoedas nos últimos anos. Conheça as mais populares e entenda como elas ajudam a disseminar o conceito de dinheiro digital.

### Criptomoedas em circulação

Moeda	Sigla	Lançamento	Valor em US\$ (março/2014)	Características
Ripple	XRP	2013	0,0087	Trocas entre moedas reais (dólar, euro, yen, etc.) são mais simples e rápidas; aceita também depósitos em ouro e prata e em outras criptomoedas
Litecoin	LTC	2011	12,4	Considerado possível sucessor do bitcoin, pode ser transacionado em frações de até 0,000001 LTC
Peercoin	PPC	2012	2	Usa um sistema de mineração mais seguro e menos sujeito à especulação; não fixou um número finito de unidades a serem emitidas
Dogecoin	D	2013	0,00049	Muito difundido nas redes sociais, vem sendo usado em diversas plataformas de <i>crowdfunding</i>

**Fred Ehram, da Coinbase (à esq.): quando o bitcoin atrair o grande público poderá se tornar aceito pela economia tradicional**

**Rodrigo Batista, da Mercado Bitcoin (à dir.): moeda pode ser alternativa para a movimentação de valores pequenos, mas que impulsionam diversos segmentos**

“Meu objetivo pessoal é transformar o bitcoin em algo que minha mãe ou meus amigos do tempo de escola possam usar. Quando a moeda atrair esse tipo de usuário, aí sim vai se tornar aceita pela economia tradicional”, vislumbra Fred Ehram, da Coinbase. Fundada em junho de 2012 e com base em San Francisco (EUA), em pouco mais de um ano a Coinbase chegou à marca de 1 milhão de carteiras cadastradas. “Há muitas oportunidades no mercado hoje, mas o que realmente importa é levar o bitcoin para o grande público. E a Coinbase nasceu para tornar mais fácil o uso da moeda. Ainda há muito trabalho a ser feito, mas diria que já percorremos 70% ou 80% do caminho.”

Transferências individuais de quantias relativamente pequenas, entre pessoas físicas, ainda compõem quase a totalidade das transações envolvendo a nova moeda. “A grande vantagem

do bitcoin e das demais criptomoedas é o baixo custo das transações. É o benefício de se estar fora do sistema bancário tradicional”, aponta Jefferson Denti, diretor da área de Consultoria da Deloitte especialista em análises avançadas do mercado financeiro. Por não passar por qualquer tipo de intermediário no sistema bancário, a troca de bitcoins não incorre em taxas ou comissões, cobradas até mesmo por outros sistemas de pagamento online, como o popular PayPal. O usuário também não paga impostos, que, no caso do Brasil, podem atingir até 6,38% do valor da transação – correspondentes ao valor do Imposto sobre Operações Financeiras (IOF) para quem converte reais em outra moeda usando cartões de crédito ou *traveller checks*. Além disso, o câmbio entre o dinheiro de diferentes países é instantâneo e (relativamente) descomplicado.





## CFO em perspectiva

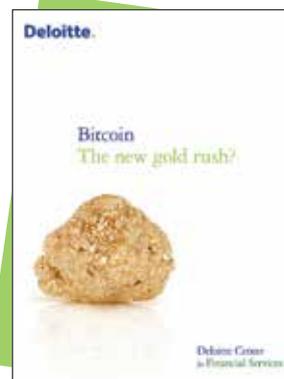
### Nova realidade?

#### As implicações para o setor financeiro e as empresas em geral

A pesquisa “The New Gold Rush”, realizada pela Deloitte, levantou os principais impactos que o bitcoin pode trazer para a indústria financeira e o mercado, tanto em termos de serviços a serem oferecidos como sobre os aspectos institucionais do setor.

No que se refere aos negócios, os bancos podem criar novas ofertas de investimento focadas em bitcoins, bem como considerar a realização de depósitos e o uso colateral da moeda virtual. Aceitar pagamentos em bitcoins também pode ser uma opção, na medida em que podem ser mais rápidos e menos custosos do que as transações financeiras tradicionais.

As implicações institucionais levantadas pela pesquisa – aquelas que afetam as instituições financeiras primeiramente, mas que também podem chegar às empresas que tiverem de operar por alguma razão no universo do bitcoin –, são a necessidade de atualização do processo de avaliação de risco e *compliance* e de investimentos em softwares e outros recursos tecnológicos para integrar plataformas e suportar essas operações, além dos impactos tributários, para o acompanhamento dos impostos a serem recolhidos pelas transações em bitcoins.



Acesse a pesquisa “The New Gold Rush” na íntegra em [www.deloitte.com.br](http://www.deloitte.com.br).

“Para pessoas físicas, há muitos benefícios na adoção do bitcoin, mais do que para comerciantes ou para instituições financeiras”, diz Eric Piscini, da Deloitte. “Transações financeiras rápidas e baratas são o principal chamariz para os investidores individuais, mas é possível que governos adotem a moeda, para reduzir custos de tarifas bancárias. Bancos e firmas de investimento também devem acompanhar com atenção a evolução do bitcoin, sob pena de perder novos clientes que já aderiram a esse novo ecossistema.”

“Antes da adoção das criptomoedas, terá de haver a instituição de um marco regulador bem claro e abrangente.”

**Márcia Ogawa**, sócia da área de Consultoria da Deloitte que lidera as soluções em Analytics no Brasil e especialista na indústria financeira

A Mercado Bitcoin, hoje, realiza mais de mil transações por dia e movimenta, em média, R\$ 5 milhões por mês. Mais de 90% de seus usuários são pessoas físicas. O proprietário Rodrigo Batista comenta outros aspectos positivos do uso da criptomoeda: “É um dinheiro impossível de ser falsificado; não se cria um bitcoin do nada. Não está sujeito a picos inflacionários. Além disso, pode ser usado para movimentar valores muito pequenos, algo que não interessa aos bancos ou a casas de câmbio tradicionais, mas que pode ajudar a movimentar diversos ramos de negócios.” Ele cita o mercado editorial. “É possível a um escritor publicar um artigo online e vender o acesso ao texto por um valor muito baixo – 0,05 BTC, por exemplo – e conseguir milhares de pagamentos, conseguindo se sustentar. Esse tipo de pagamento não justificaria a emissão de um boleto bancário ou os custos de uma transferência convencional, mas se encaixa perfeitamente na lógica do bitcoin.”

#### Aspectos de risco

Entusiasmos à parte, nem todas as notícias sobre o assunto são positivas. Em fevereiro, a corretora japonesa Mt.Gox, que, em 2013, chegou a ser responsável por 70% do tráfego mundial de



bitcoins, entrou com um pedido de falência após ter seus servidores invadidos por hackers; 850 mil BTCs foram “roubados”, com um prejuízo estimado, à época, em US\$ 450 milhões. A preocupação com as falhas de segurança na rede que une os usuários da moeda, com possíveis esquemas fraudulentos e com seu potencial como ferramenta de lavagem de dinheiro advindo de atividades criminosas, também tem alarmado governos e especialistas do mercado financeiro em todo o mundo.

A pesquisa “Bitcoin – The New Gold Rush?”, conduzida pelo Deloitte Center for Financial Services, elenca alguns riscos (*veja mais sobre a pesquisa no quadro da página ao lado*). A aceitação muito pequena, causada principalmente pela falta de entendimento sobre o funcionamento do sistema, faz com que a confiança na criptomoeda também seja baixa. Incertezas sobre a segurança nas trocas e na armazenagem dos valores ainda são muitas e, por não haver uma instituição reguladora, não há a quem recorrer em casos de má-fé, perda ou roubo.

“Quem usa o bitcoin tem de aprender a ser o seu próprio ‘banco’, adotando práticas para proteger suas chaves de transação e suas carteiras virtuais”, diz o economista português Fernando Ulrich, conselheiro do Instituto Mises

**Fernando Ulrich, do Instituto Mises Brasil: todas as precauções de segurança válidas para qualquer sistema conectado à internet devem ser redobradas**



Brasil e autor do recém-lançado livro “Bitcoin – A Moeda na Era Digital”. Ele ressalta que todas as precauções naturais no uso de qualquer aplicativo que se conecta à internet – senhas seguras, ativação de softwares antivírus, etc – devem ser redobradas.

“Os princípios tradicionais que regem o sistema monetário não se aplicam às criptomoedas”, lembra Ulrich. “A grande novidade não é o fato de o bitcoin ser virtual. O real também é: mais de 50% do dinheiro em circulação no Brasil ‘não existe’ a não ser como registros digitais, em bancos e firmas de investimento. A questão é que, como não há um governo emissor ou uma entidade reguladora, a instabilidade e a volatilidade da moeda são muito maiores.”

Para comprovar isso, basta verificar a evolução da cotação do bitcoin em 2013. Em abril, um BTC valia cerca de US\$ 60, um patamar que manteve-se relativamente estável até outubro. Em novembro, chegou a ultrapassar os US\$ 1.200, caindo pela metade e, depois, voltando a quase US\$ 1.000 antes do ano acabar. A quebra da Mt.Gox derrubou a cotação novamente para a faixa dos US\$ 600 a partir de fevereiro deste ano.

“O conceito de moedas virtuais não é totalmente estranho para as instituições do mercado financeiro”, explica Márcia Ogawa, sócia da área de Consultoria da Deloitte que lidera as soluções em Analytics no Brasil e especialista na indústria financeira. “Em algum momento, é provável que o bitcoin e outras soluções similares sejam incorporadas ao sistema bancário. Porém, antes da adoção das criptomoedas, terá de haver a instituição de um marco regulador bem claro e abrangente.”

Como qualquer outro movimento potencialmente disruptivo, o bitcoin traz consigo oportunidades e riscos na mesma proporção. Porém, deixar de acompanhar o seu desenvolvimento e não estar preparado para atuar nas oportunidades que ele possa trazer são provavelmente riscos ainda maiores. ●

# Progresso mensurado

### Entre desafios e oportunidades

O Brasil em cada uma das três categorias do Índice de Progresso Social 2014

**46ª** Posição geral

**36ª** Oportunidade

**38ª** Fundamentos de bem-estar

**74ª** Necessidades humanas básicas

O Índice de Progresso Social, criado por uma equipe comandada pelo professor Michael Porter, da Harvard Business School, se destaca por estabelecer uma compreensão mais holística do desempenho geral dos países no campo social. São 132 países avaliados em diversos aspectos por seu desempenho social e ambiental, a partir de um conjunto de informações e análises conduzidas para cada um deles. O Brasil ocupa a 46ª posição do ranking geral.

Essa abordagem, focada em indicadores de resultados como base para a identificação de desafios e capturas de novas oportunidades visando à criação de políticas e investimentos sociais efetivos, pode inspirar os líderes de finanças das empresas a ir além da preocupação com a saúde financeira do negócio. Novas métricas promovem uma compreensão mais ampla do impacto e da responsabilidade que as empresas têm na formação de uma sociedade mais justa e plena ao atingir o seu grau de desenvolvimento.



“Numa sociedade cada vez mais orientada à performance, a métrica importa. O que medimos afeta o que fazemos.”

**Joseph Stiglitz, Amartya Sen e Jean-Paul Fitoussi**, economistas e autores de “Mismeasuring our Lives”, que trata de como o PIB não é capaz de medir sozinho o impacto social e ambiental da atividade econômica de um país

Conheça mais sobre o Índice de Progresso Social em [www.deloitte.com.br](http://www.deloitte.com.br).

## MundoCorporativo

**Conselho editorial:**  
Juarez Lopes de Araújo  
Heloisa Helena Montes

**Coordenação editorial:**  
Renato Souza, Mtb 26.563

**Edição:**  
Evelyn Carvalho, Mtb 47.952  
Julio Meneghini, Mtb 52.308

**Produção gráfica e pesquisa de imagens:**  
Bruna Lemes  
Elisa Paulillo  
Otavio Sarsano

**Arte:** Mare Magnum

**Fotos:**  
Fábio Nunes (André Luis Rodrigues), Luiz Ushirobira/Valor/Folhapress (Nelson Beltrame) e Walter Craveiro (Brett Walsh e Jeff Schwartz, Ednalva Vasconcelos, Luciano Santos Lima, Marcelo Augusto Baldassare, Mariana Fabietti, Miguel Longo Junior, Milton Lucato e Rodrigo Batista)

**Reportagens:**  
Luciano Feltrin  
Marco Antonio Barbosa  
Maurício Savarese  
Vanessa Stecanella

**Colaboração:**  
Agência Petrobras de Notícias, AstraZeneca, Buscapé, Centro de Memória BM&FBOVESPA, Cielo, Coinbase, Estácio, FGV, FIA, Fibria, Instituto Mises Brasil, Insuper, Invepar, Itaipu Binacional, Koleta Ambiental, Natura, Novelis, Odebrecht Infraestrutura, Rodobens, Sanofi e Sonda IT

**Pesquisas econômicas:**  
Gabriel Cazotto  
Giovanni Cordeiro

**Revisão:**  
Miriam M. Soares  
Sonia Hagemann

**Gráfica:** Pancrom

**Tiragem:** 90.000 exemplares

**Contato para leitores:**  
[mundocorporativo@deloitte.com](mailto:mundocorporativo@deloitte.com)  
(fone 11-5186-6686)

O conteúdo dos artigos assinados pelos articulistas colaboradores e das entrevistas concedidas à **Mundo Corporativo** não reflete necessariamente as opiniões da Deloitte.

Estão reservados à Deloitte todos os direitos autorais desta publicação. A reprodução de informações nela contidas está sujeita à autorização prévia, mediante consulta formal e citação de fonte.



Filiada à Associação Brasileira de Comunicação Empresarial (Aberje)

# Conteúdos para quem decide

A Deloitte produz constantemente conteúdos para apoiar líderes empresariais e financeiros em suas estratégias e tomadas de decisão. São estudos setoriais e sobre práticas de negócios, pesquisas primárias, livros com artigos, guias técnicos, portais de informação e outros materiais, que revelam o nosso compromisso em gerar e disseminar conhecimento, em benefício dos agentes de mercado e da sociedade.

Accesse nossos conteúdos em [www.deloitte.com.br](http://www.deloitte.com.br).



## Mundo Corporativo

Revista trimestral que traz reportagens, artigos e entrevistas com grandes expoentes do pensamento econômico e de negócios.

Peça sua assinatura pelo e-mail [comunicacao@deloitte.com](mailto:comunicacao@deloitte.com).



## Acompanhe-nos pelas mídias sociais:

[linkedin.com/company/deloitte-brasil](https://www.linkedin.com/company/deloitte-brasil)  
[twitter.com/deloitteBR](https://twitter.com/deloitteBR)  
[facebook.com/deloittebrasil](https://facebook.com/deloittebrasil)  
[youtube.com/deloitte](https://youtube.com/deloitte)

## CFO Program

Relacionamento e eminência para executivos financeiros



A Deloitte desenvolve, no Brasil e no mundo, o CFO Program, um programa de relacionamento que visa oferecer interação, conteúdos relevantes e soluções multidisciplinares para a atuação dos diretores financeiros das empresas.

Por meio do CFO Program, e com base em sua expertise, a Deloitte leva aos gestores financeiros uma visão integrada e estratégica, refletindo as últimas tendências em finanças e ajudando-os a endereçar os seus principais desafios de negócio.

Esse diálogo constante com quem está na liderança da função financeira das organizações faz com que a Deloitte entenda e responda cada vez melhor às necessidades de seus clientes.

Para mais informações sobre as ações do CFO Program, contate: [cfoprogrambrasil@deloitte.com](mailto:cfoprogrambrasil@deloitte.com).

A Deloitte refere-se a uma ou mais entidades da Deloitte Touche Tohmatsu Limited, uma sociedade privada, de responsabilidade limitada, estabelecida no Reino Unido ("DTTL"), sua rede de firmas-membro, e entidades a ela relacionadas. A DTTL e cada uma de suas firmas-membro constituem entidades legalmente separadas e independentes. A DTTL (também chamada "Deloitte Global") não presta serviços a clientes. Consulte [www.deloitte.com/about](http://www.deloitte.com/about) para obter uma descrição mais detalhada da DTTL e suas firmas-membro.

© 2014 Deloitte Touche Tohmatsu. Todos os direitos reservados.

