



## A jornada do CFO

# Artigos e visões para os novos papéis do líder financeiro

### A lei anticorrupção e o CFO

Por Othon Almeida e Ronaldo Fragoso e José Paulo Rocha

A Lei 12.846, conhecida como anticorrupção e sancionada pela Presidência da República em agosto, amplia as atribuições e também agrega riscos substanciais à função de CFO das organizações que operam no Brasil.

O novo ordenamento jurídico, que já havia sido aprovado pelo Senado, coloca o nosso ambiente de negócios no grupo de países que contam com regras severas para responsabilizar, administrativa e civilmente, empresas que cometem crimes contra a administração pública.

E como, afinal, a nova legislação impactará o trabalho cotidiano dos CFOs? A resposta é: de diversas maneiras.

Como a Lei tratará de forma diferenciada empresas consideradas negligentes no combate à corrupção e aquelas que se esforçam para evitar essa prática, será preciso rever e reforçar programas internos de compliance.

É nesse contexto que a figura do CFO ganha ainda mais importância dentro das organizações. Por atuar em um dos segmentos mais sensíveis – e estar muito próximo do caixa – esse profissional tem de estar seguro de que a companhia possui políticas internas adequadas de auditoria, códigos de ética e conduta e incentivos a denúncias de irregularidades.

Mais do que isso: é necessário garantir que a empresa coloque esse conjunto de normas em prática no dia a dia, nas relações com os mais diferentes *stakeholders*. Assegurar que as ferramentas internas de gestão de riscos e compliance estejam funcionando a pleno vapor é fundamental, uma vez que a aplicação das sanções da nova Lei, bem como de suas atenuantes, está diretamente condicionada a esse ponto.

De acordo com o texto da Lei, não é necessário demonstrar culpa ou dolo para enquadrar as empresas. As pessoas jurídicas serão responsabilizadas sempre que for comprovado que atos lesivos foram praticados em seu interesse ou benefício. Como a responsabilidade da companhia não exclui a responsabilidade individual de dirigentes ou administradores, a legislação nasce tendo como pano de fundo estimular o espírito de cooperação durante as investigações. Ou seja: se a empresa colaborar para indicar os responsáveis pela infração, terá sua pena reduzida.

Esse aspecto faz com que os CFOs coloquem à prova uma de suas quatro faces principais – a de controlador. Essa característica valoriza aspectos como capacidade de diligência e fiscalização e ajuda a otimizar os processos de controle.

Do ponto de vista pessoal e com um repertório de riscos sensivelmente ampliado, os CFOs não podem perder de vista que estão sujeitos a sofrer investigações e processos administrativos que, no limite, podem significar perdas financeiras. Portanto, negociar com as empresas a contratação de mecanismos como Cartas de Conforto ou apólices de D&O (*Directors & Officers*) é algo que deve estar no radar.

Outro detalhe ao qual os CFOs precisam estar atentos diz respeito ao tempo. Embora a nova Lei ainda esteja sujeita à regulamentação e passe a ser aplicada apenas em fevereiro de 2014, por sua abrangência e rigor, é preciso começar a adaptação desde já. E o primeiro passo é a busca por uma política robusta quanto aos riscos de não estar em compliance com esta nova lei.

---

“O primeiro passo é a busca por uma política robusta quanto aos riscos de não estar em compliance com esta nova lei (a de anticorrupção, que passa a valer a partir de fevereiro de 2014).”

#### A nova lei anticorrupção e as suas principais punições

No âmbito administrativo: aplicação de multa de até 20% do faturamento bruto da empresa ou até R\$60 milhões, quando esse cálculo não for possível. As principais sanções impostas pela Lei na esfera judicial são as seguintes:

- Perdimento dos bens, direitos ou valores que representem vantagem ou proveito direta ou indiretamente obtidos da infração, ressalvado o direito do lesado ou de terceiro de boa-fé;
- Suspensão ou interdição parcial de suas atividades;
- Proibição de receber incentivos, subsídios, subvenções, doações ou empréstimos de órgãos ou entidades públicas e de instituições financeiras públicas ou controladas pelo poder público, pelo prazo mínimo de 1 (um) e máximo de 5 (cinco) anos;
- Dissolução compulsória da pessoa jurídica.

## Governança: um ato de coragem

Por Othon Almeida e Camila Araújo

Os mercados, cada vez mais hiperconectados e em permanente evolução, impõem constantes mudanças, que levam à harmonização do relacionamento com diferentes atores e temas, como investidores, empresas, empresários, fornecedores, consumidores, empregados, meio ambiente e governos. Em decorrência disso, hoje não se fala mais somente sobre os efeitos dos acontecimentos dentro da própria organização, mas como esses afetam os consumidores e o capital dentro desse mercado.

Destacamos um exemplo recente de evolução: o Brasil colocou em pauta um projeto anticorrupção (*veja mais no artigo anterior*). O texto é mais um grande exemplo de como o mercado brasileiro está alinhado às boas práticas internacionais, definindo e consolidando as diretrizes de atuação para casos de corrupção junto a órgãos públicos.

A organização que opera ou deseja operar no mercado em um sentido amplo – e, portanto, está ainda mais conectada a *players* globais – deve observar que o *enforcement* das leis, sejam elas nacionais ou internacionais, é distinto, e pode impactar cada uma delas de maneira bastante diferente.

Considerando as mudanças no cenário macroeconômico e a distinção na execução e abrangência das leis, as organizações precisam aprimorar suas práticas corporativas. Afinal, além de gerenciar os aspectos já mencionados, precisam, também, endereçar questões à agenda de comitês de auditoria e gestão e da diretoria executiva.

Entre os temas mais relevantes estão o gerenciamento dos riscos empresariais, a consecução das diretrizes estratégicas e a entrega dos resultados, além de assuntos relativos ao não cumprimento das questões éticas. No momento, o desafio que está no topo desta agenda – até em função de seu alto grau de complexidade – é como dar conta de implantar um processo robusto de compliance que assegure à organização o cumprimento pleno das diretrizes de negócios, regulamentações e leis.

Além disso, é preciso garantir que, se e quando necessário, os casos de exceção sejam tempestivamente reportados e as ações direcionadas sejam tomadas o quanto antes. Merecem destaque as leis anticorrupção (além da brasileira, as internacionais UK Bribery e FCPA), que atualmente têm feito com que as companhias reforcem e priorizem as atividades e ferramentas de mitigação de riscos e compliance às diversas regulamentações.

O processo de compliance (*veja mais no quadro ao lado*), em consolidação com os processos e áreas de gestão de riscos, controles internos e auditoria interna, vem auxiliar as empresas na gestão integrada dos riscos empresariais, por meio de maior transparência, gerenciamento dos controles internos e aderência às regulamentações e leis. Tem o seu direcionamento dado pelos temas relevantes, priorizados pela diretoria executiva e comitês, sendo adequadamente aculturado nas organizações. Esperamos que esse artigo traga pontos importantes de reflexão sobre o tema da Governança. Caso desejem, podemos conversar em detalhes sobre nossa experiência.

“O desafio que está no topo da agenda – até em função de seu alto grau de complexidade – é como dar conta de implantar um processo robusto de compliance que assegure à organização o cumprimento pleno das diretrizes de negócios, regulamentações e leis.”

### Benefícios e elementos essenciais de um programa de compliance

A implantação e o fortalecimento do processo propicia à organização benefícios reais, como podemos destacar:

- Disseminação de elevados padrões éticos e culturais de compliance pela companhia;
- Adequação das áreas e processos de negócio de acordo com o código de ética e conduta da empresa;
- Melhoria de relacionamento com os *stakeholders*;
- Melhoria da qualidade e da velocidade de interpretações regulatórias e leis;
- Auxílio nas decisões de exploração de novos negócios pela empresa;
- Aprimoramento das relações com os órgãos reguladores;
- Fortalecimento do processo de gestão de riscos e controles internos e instrumentos de gestão;

Mas como podemos saber se temos um processo de compliance alinhado às nossas estratégias de negócio e se os benefícios estão sendo capturados? A seguir, elencamos algumas questões para o administrador responsável pela gestão do negócio refletir sobre esse importante tema:

- Há um mapa bem elaborado dos riscos de compliance e seus possíveis impactos? Dispomos de uma estrutura de controles internos robusta, que aponte, de forma preventiva, os riscos de corrupção?
- Você sabe se todos os profissionais conhecem, estão alinhados e aplicam o compliance na organização? Está confortável quanto a essa questão?
- Há um programa estruturado de ética empresarial?
- Você possui ou conhece relatos de não atendimento às diretrizes éticas? Estes são gerenciados?
- Há sinergia do processo de compliance com as áreas e o processo de gestão de riscos, controles internos e auditoria interna?
- A cultura da organização está preparada para a gestão do processo?

## Um dos antídotos para os bombásticos efeitos do Custo Brasil

Por Othon Almeida e Marcelo Machado

Um fato que marcou o fechamento do primeiro semestre de 2013 e esteve nas páginas dos grandes jornais: lucro das grandes empresas cai 32%. É possível imaginar a situação nas empresas de outros portes?

O primeiro grande desafio que os atores dispostos a apostar no País têm é aprender a conviver com o Custo Brasil. Isso porque hoje, mais do que nunca, existe a certeza de que as reformas fiscal e política, que permitiriam atacar de frente essa questão, parecem longe de acontecer.

Enfrentar esse problema, que freia expectativas de crescimento de negócios daquele que é o quinto maior mercado de consumo global, requer montar um plano de negócios estratégico e robusto.

Desde a criação do CFO Program, temos tido a oportunidade de dialogar com profissionais altamente qualificados. Essa experiência enriquecedora nos trouxe perspectiva sobre os impactos que o Custo Brasil causa nas organizações.

Esse fato, no entanto, fez com que pudéssemos visualizar o quanto as empresas estão atentas à geração de eficiência operacional, de forma permanente, com o objetivo de buscar maior competitividade em sua área de atuação. Também ficou claro que essas ações em busca da eficiência podem ser articuladas de dentro para fora, e vice-versa.

Sobre o Custo Brasil, quatro ou cinco grandes pilares têm sido abordados de forma recorrente pelos executivos em busca de eficiência operacional. Hoje, traremos uma experiência sobre um desses pilares: o custo de transporte e logística.

Um país com dimensões continentais, o Brasil tem gargalos relevantes nesse segmento. Portos e estradas com capacidade saturada representam aumento do prazo de entrega, o que gera custo adicional na ponta.

Recentemente, em conversa com um executivo de finanças de uma grande empresa, buscamos entender qual valor máximo que o custo de transporte poderia representar em uma venda, para que a margem da operação não fosse negativa. A análise primária apontava para uma média de 7%.

Nossa conversa tratou da quantidade de operações efetuadas ao longo do ano e de avaliações que haviam sido feitas para assegurar que essa média estava sendo atingida. Os dados existentes, disponíveis em seu sistema de gestão, pareciam assegurar que isso era uma realidade. Entretanto, fazer uma afirmativa com um razoável grau de certeza parecia ser difícil. Avançamos um pouco mais em nossa conversa e tomamos a iniciativa de, por meio de nosso time de Análise de Dados, transformar os dados existentes no último ano em informações úteis, a partir da criação de um *dashboard* executivo – com quatro indicadores. Como resultado, apontamos que existiam valiosos subsídios que poderiam ajudar a definir ações concretas para que a organização buscasse maior eficiência operacional.

O executivo concordou em fazer uma avaliação primária e do resultado trazemos à tona alguns comentários:

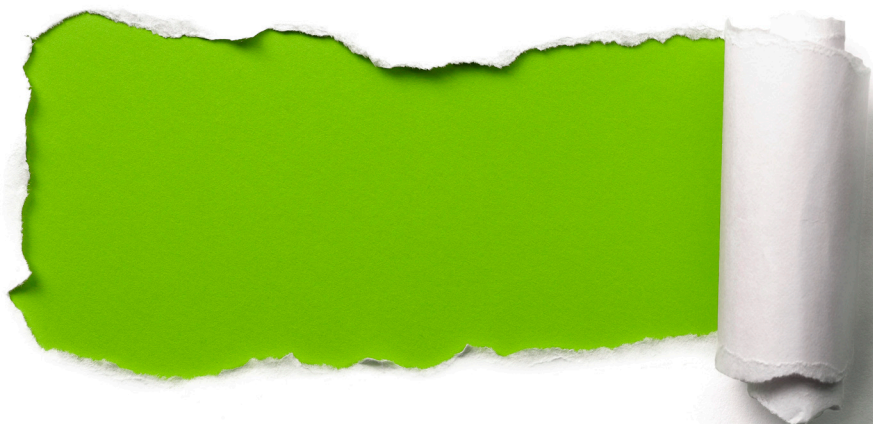
1. 17% de fretes pagos durante o ano foram gastos em operações de venda;
2. O custo do frete foi superior a 15% do volume da nota fiscal, adotando uma estimativa conservadora. Isso significa que aproximadamente 17% de todas as mercadorias movimentadas não geraram lucro e estavam contribuindo para corroer a margem das operações rentáveis;
3. Podemos observar que algumas pequenas mudanças de curto prazo poderiam trazer benefícios imediatos na redução do custo do frete gerando “quick wins” que financiarão os projetos de mudanças internas de médio e longo prazos.

Os exemplos demonstram, sem dúvida, que o Custo Brasil continua sendo o principal desafio ao crescimento e à perenidade dos negócios no País. Entretanto, não podemos usá-lo como uma “desculpa” que justifique a deficiência de processos internos. É preciso aprimorar controles, revisar estratégias, capacitar pessoas e conhecer sua realidade para minimizar riscos e gerar valor aos atores que assumem riscos na atividade empresarial.

Outra lição preciosa que foi possível extrair é a de que, ao contrário do Custo Brasil, variável que depende muito mais de ações por parte dos agentes do governo, a busca por eficiência operacional está fundamentalmente ligada à capacidade da organização de se transformar. E, portanto, é uma discussão que tem de começar dentro de casa – o mais rápido possível.

---

“O Custo Brasil continua sendo o principal desafio ao crescimento e à perenidade dos negócios no País. Entretanto, não podemos usá-lo como uma ‘desculpa’ que justifique a deficiência de processos internos.”



## Pessoas, sempre as pessoas

Por **Othon de Almeida** e **Henri Vahdat**

Os mais importantes movimentos na história tiveram como ponto central as pessoas. Ouvindo um amigo que relata ser o presente “um passado recente” e o futuro “uma ação em movimento”, isso nos ajuda a refletir que, ao ignorar o valor do capital humano, o vazio se instala. O movimento do mundo - parece óbvio, mas é importante ressaltar – não existe sem as pessoas que dele participam.

Ao longo dessa história, produziu-se máquinas, aperfeiçoou-se processos, geriu-se recursos naturais e venceu-se um sem-número de desafios. Mas, em essência, tudo isso só foi possível graças à capacidade intelectual e a força de trabalho que se originou do Capital Humano. Esse humano, que promoveu o passado e é futuro em movimento, existe dentro de toda essa parafernália, orquestrada sob a denominação de “mundo”, de forma singular, conectada, integrada, incorporada, aglutinada e muitos outros termos que poderíamos usar para apontar esses que são os propulsores da vida. E vida é o propósito final da engrenagem, seja com um propósito político ou social e econômico.

Tratar o humano com a devida singularidade – observando o conceito de conjunto – em uma sociedade capitalista requer entender e utilizar ferramentas que permitam aos gestores, e entre eles, sem dúvida, os líderes financeiros das organizações, errar menos. Lembrar que as pessoas passam a maior parte de seu dia dentro de estruturas organizacionais acreditando que, no final do mês, levarão para os seus o melhor calor que lhe possa ser atribuído. O sentimento de reconhecimento qualitativo e quantitativo permite ao humano se enxergar dentro de seus valores e conquistas. Ao longo dos últimos 20 anos temos trabalhado, ininterruptamente, na compilação de dados e informações que permitam aos executivos avaliar se a remuneração que pagam aos seus colaboradores coincide ou se aproxima de suas expectativas. Vamos continuar promovendo esses trabalhos, de forma a termos uma base analítica que sirva para mitigar a incerteza, em uma área tão crítica para as organizações.

Para entender melhor essa iniciativa, trata-se da coleta anual de informações junto a cerca de 130 empresas, de diversos setores econômicos, para capturar as tendências salariais que afetam suas respectivas indústrias. Ficamos à disposição para compartilhar os dados coletados e discutir como incluir a sua organização no levantamento da próxima edição.

Vale sempre ressaltar a empresa quer que se tornar um ímã para atração e retenção dos melhores talentos precisa, necessariamente, de informações consistentes e recolhidas ao longo de anos.

“Tratar o humano com a devida singularidade – observando o conceito de conjunto – em uma sociedade capitalista requer entender e utilizar ferramentas que permitam aos gestores, e entre eles, sem dúvida, os líderes financeiros das organizações, errar menos.”

### Sobre os autores

#### Othon de Almeida

Líder do CFO Program no Brasil  
joalmeida@deloitte.com

#### Ronaldo Fragoso

Sócio-líder da área de Consultoria em Gestão de Riscos Empresariais  
rfragoso@deloitte.com

#### José Paulo Rocha

Sócio-líder da área de Corporate Finance  
jprocha@deloitte.com

#### Camila Araújo

Sócia da área de Consultoria em Gestão de Riscos e líder do Comitê de Governança Corporativa da Deloitte  
camilaaraujo@deloitte.com

#### Marcelo Machado

Diretor da área de Consultoria em Gestão de Riscos Empresariais da Deloitte  
mzechin@deloitte.com

#### Henri Vahdat

Sócio da área de Consultoria e líder das soluções de Gestão de Capital Humano  
hvahdat@deloitte.com

### Para mais informações

[www.deloitte.com.br](http://www.deloitte.com.br)  
[cfoqrambrasil@deloitte.com](mailto:cfoqrambrasil@deloitte.com)