

**Deloitte.**

## Termômetro tributário

Tendências e desafios do  
profissional no Brasil

Dezembro, 2015



“O estudo traz indicadores que demonstram que o gestor tributário tem se mostrado cada vez mais multifacetado, qualificado, estratégico, e preparado para lidar com as mudanças, sempre desafiadoras, do ambiente regulatório.”

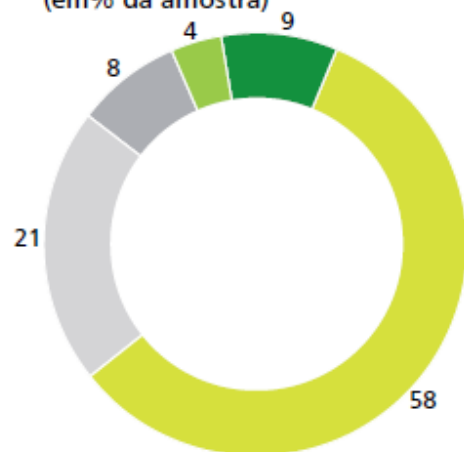
Marcelo Natale  
Sócio da área de Consultoria Tributária da Deloitte

# Agenda

- ✓ Perfil dos respondentes
- ✓ Perfil das organizações
- ✓ Qualificação e estabilidade do gestor
- ✓ Sobre a área tributária
- ✓ Responsabilidades e atribuições
- ✓ Desempenho avaliado
- ✓ Tendências e prioridades

# Perfil dos respondentes

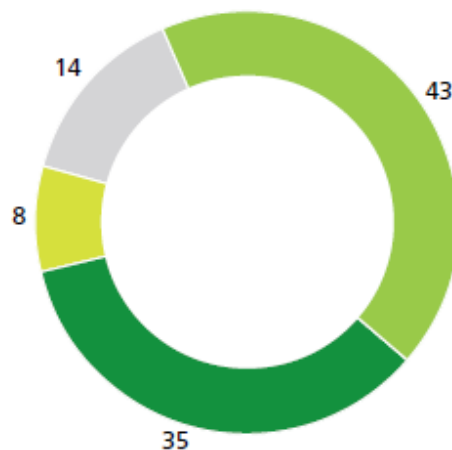
**Cargo do respondente**  
(em% da amostra)



- CFO/Financeiro
- Diretor/Superintendente
- Gerente
- Supervisor/Coordenador
- Demais cargos<sup>1</sup>

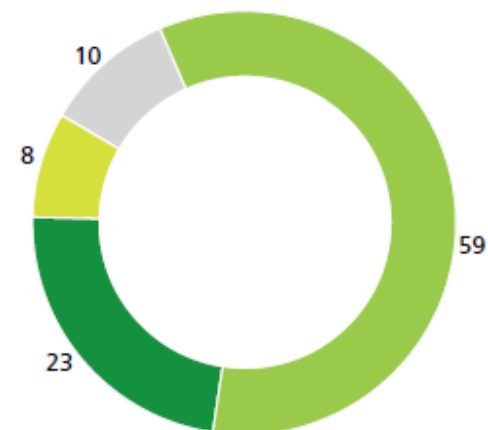
<sup>1</sup>Controller, analista

**Líder da área de...**  
(em % da amostra)



- Fiscal e contábil
- Somente da área fiscal
- Somente da área de gestão tributária
- Outra área

**Área de atuação**  
(em% da amostra)

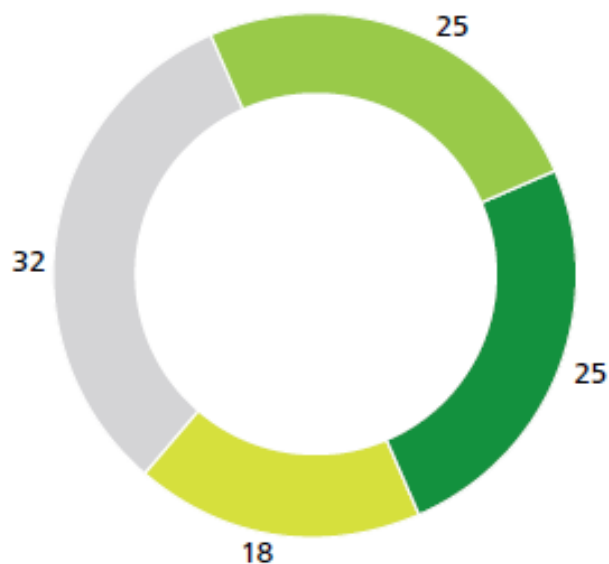


- Gestão tributária
- Contabilidade
- Financeiro
- Outros<sup>2</sup>

<sup>2</sup>Controladoria, Controles internos, Governança corporativa

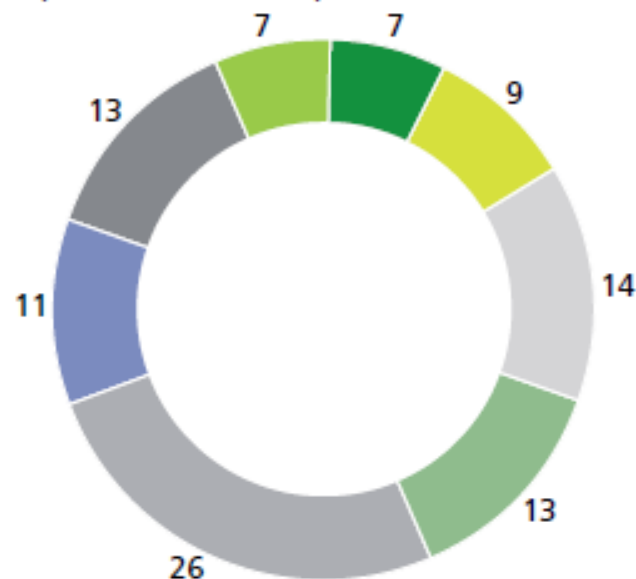
# Perfil das organizações

**Faturamento anual 2014**  
(em % de respondentes)



- Até R\$ 100 milhões
- De R\$ 100 a R\$ 500 milhões
- De R\$ 500 milhões a R\$ 1 bilhão
- Acima de R\$ 1 bilhão

**Número de funcionários no Brasil**  
(em % da amostra)



- 1 a 50
- 51 a 100
- 101 a 250
- 251 a 500
- 501 a 1.000
- 1.000 a 3.000
- 3.000 a 5.000
- Mais de 5.000

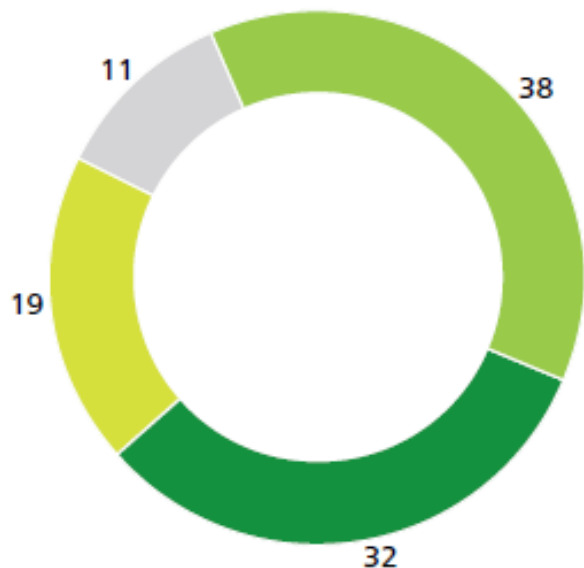
**2014** Média de 1689 funcionários

**2015** Média de 1803 funcionários

Número de funcionários na operação local (Brasil):

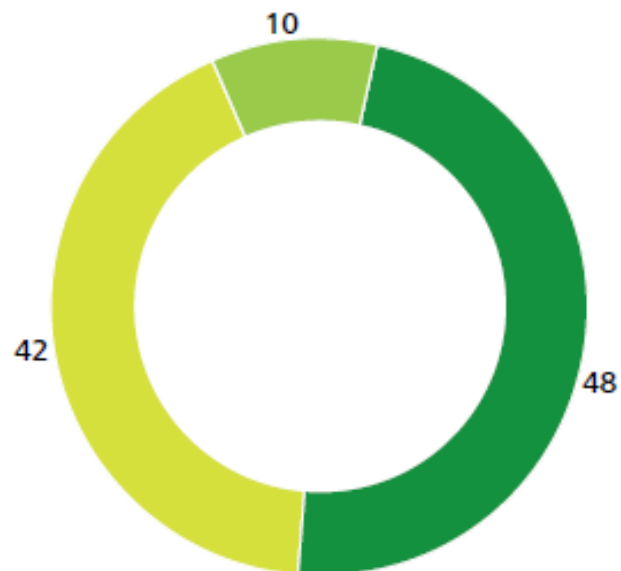
# Perfil das organizações

**Controle das empresas (em% da amostra)**



- Subsidiária de grupo empresarial
- Familiar
- Controle pulverizado
- Investidor institucional

**Origem de capital (em% da amostra)**



- Ambos
- Brasileira
- Estrangeira

↓

43%	EUA	7%	Espanha
12%	Alemanha	5%	França
8%	Japão	9%	Reino Unido

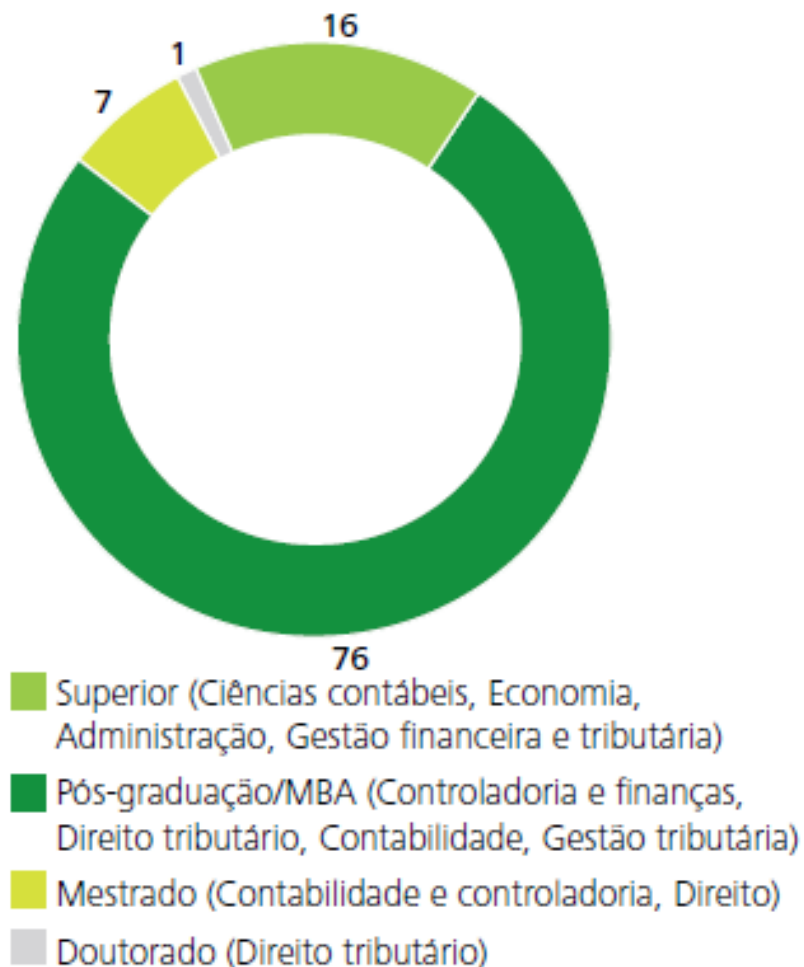
# Perfil das organizações

Ramo de atuação	2014	2015
Máquinas, equipamentos e ferramentas	12%	12%
Alimentos e bebidas	7%	9%
Indústria química	9%	9%
Comércio	8%	8%
Construção	6%	7%
Serviços de transporte e logística	2%	7%
Siderurgia e metalurgia	4%	7%
Atividades financeiras	8%	6%
Papel e celulose	4%	5%

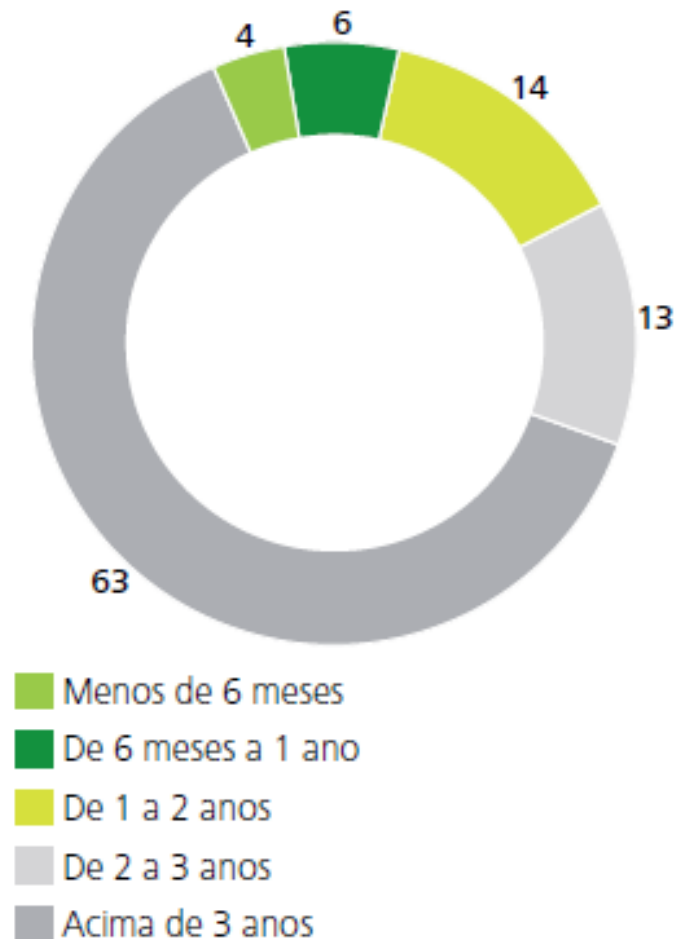
Respostas múltiplas

# Qualificação e estabilidade do gestor

**Formação acadêmica (em% da amostra)**



**Há quanto tempo está na empresa? (em% da amostra)**





# Sobre a área tributária

## Número médio de funcionários na área tributária (em % de respondentes)

Construção



Serviços de transporte e logística



Petróleo, gás e mineração



Comércio



Papel e celulose



Veículos e autopeças



Alimentos e bebidas



Indústria química



Siderurgia e metalurgia



Máquinas, equipamentos e ferramentas



Serviços de tecnologia da informação



Atividades financeiras



14 é a média de funcionários de todos os setores

# Sobre a área tributária

## Para quem o departamento tributário se reporta? (em % de respondentes; respostas múltiplas)

Conselho de administração



Presidente executivo/CEO



Vice-presidente financeiro/CFO



Diretor tributário



Controller



Outros<sup>5</sup>

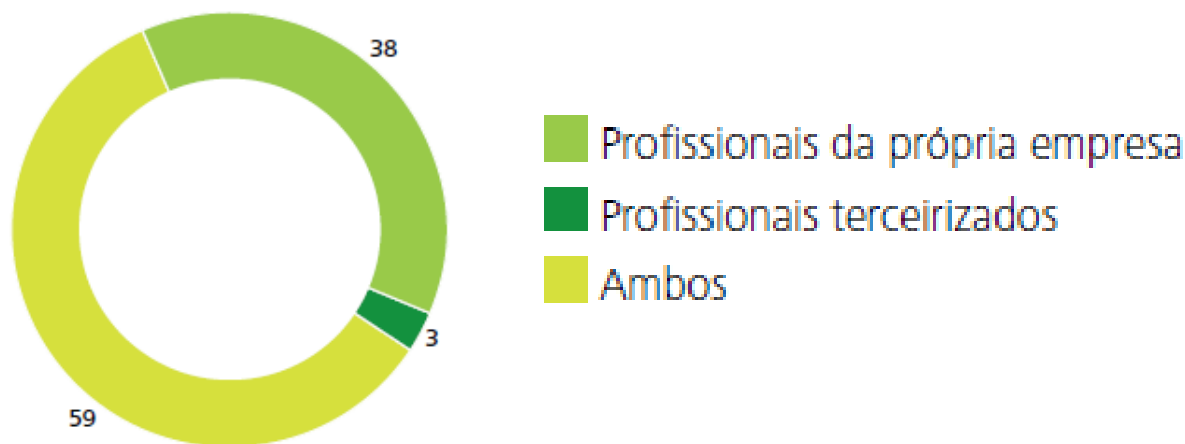


<sup>5</sup> Gestor global de tributos, gerência tributária, gerência contábil

“Não obstante, pela complexidade e relevância da própria área e as altas demandas de trabalho, os respondentes ainda reportam par mais de um departamento da empresa.”

# Responsabilidades e atribuições

**Modelo de contratação adotado pela área tributária (em % de respondentes)**



**Modelo de contratação adotado por porte da empresa (em % de respondentes)**

Menos de R\$ 100 milhões



De R\$ 100 milhões a R\$ 500 milhões



De R\$ 500 milhões a R\$ 1 bilhão



Mais de R\$ 1 bilhão



Profissionais da própria empresa Profissionais terceirizados Ambos

# Responsabilidades e atribuições

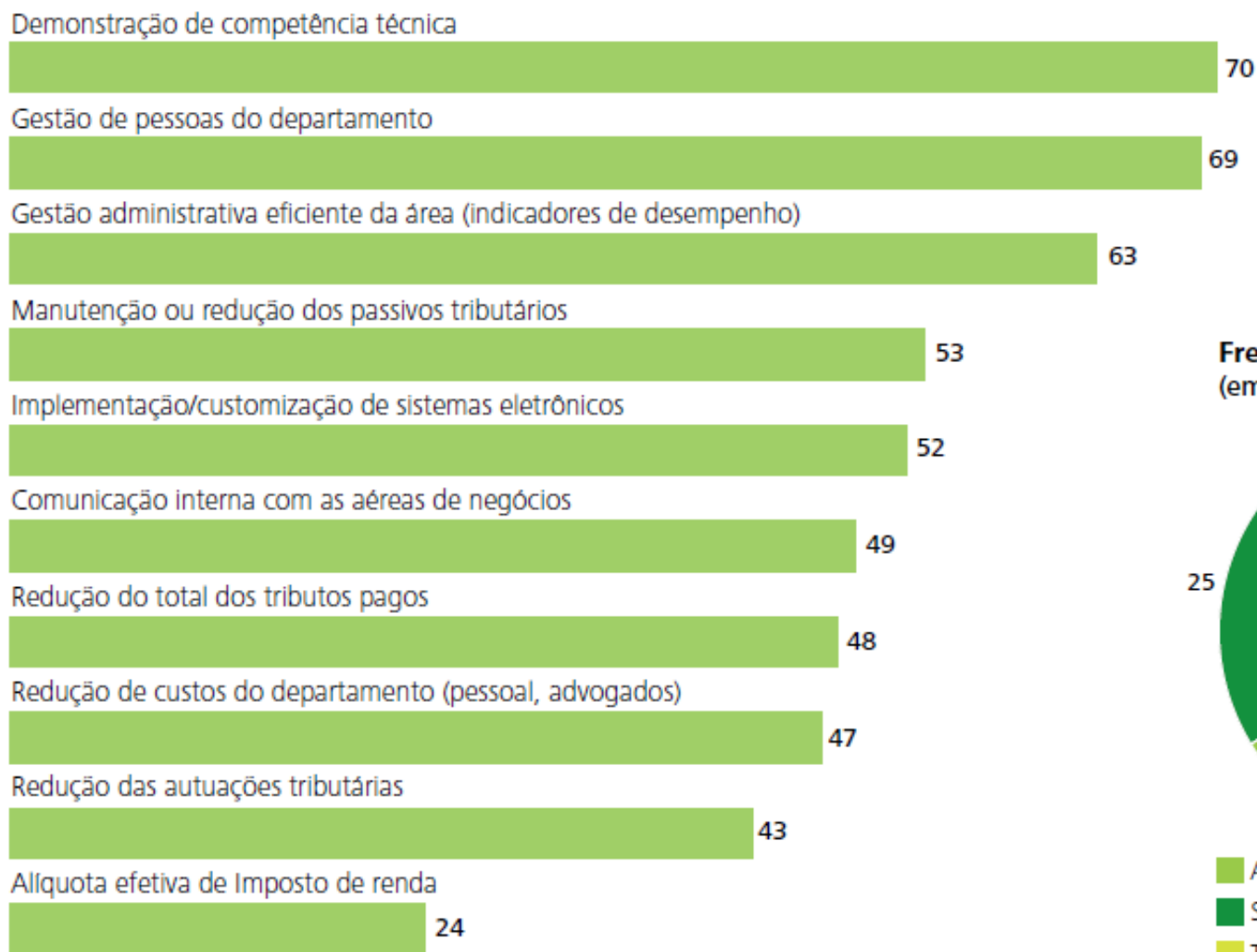
## **Maiores responsabilidades da gestão tributária (em % de respondentes para cada item)**

Responsabilidade	Sim	Sim, com outra área
Definir atendimento de fiscalização	79	14
Aprovar decisões técnicas	79	16
Contratar e demitir pessoas na área	77	15
Aprovar treinamento	68	17
Definir metas	66	21
Contratar prestadores de serviços	64	20
Aprovar a adoção do plano tributário	50	36
Aprovar promoções	47	29
Definir <i>budget</i>	47	26
Aprovar pagamento de auto de infração	38	42
Definir bônus	18	17

“Por conta da diversidade de atribuições que executa, o profissional da área de impostos precisa transitar entre os departamentos da organização.”

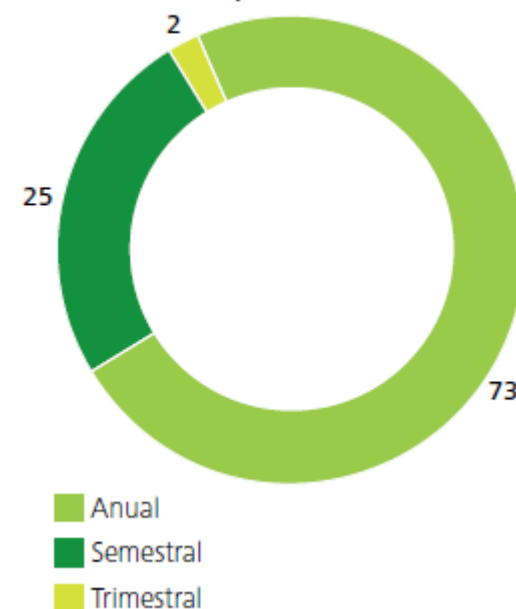
# Desempenho avaliado

## Métricas adotadas para a avaliação do gestor tributário (em % de respondentes; respostas múltiplas)



**87%**  
São avaliados  
formalmente

## Frequência das avaliações (em % de respondentes)



# Desempenho avaliado

Alto Médio Baixo Não sabe

## Escala de dificuldade das atividades do gestor tributário (em % de respondentes)

Implementação/customização de sistemas eletrônicos para atendimento do *compliance* tributário



Contratação de profissionais qualificados



Volume de trabalho vs Recursos disponíveis



Atendimento de obrigações acessórias de forma adequada



Pressão interna por resultados



Limitação para contratação de recursos externos



Budget limitado para investimentos



Treinamento de profissionais existentes



Aplicação de normas tributárias na empresa



Comunicação interna com as áreas de negócios



# Desempenho avaliado

## Eventos que podem fragilizar a estabilidade profissional do gestor tributário (em % de respondentes; respostas múltiplas)

Descumprimento de regras internas de *compliance*



Problemas de comunicação para alta administração sobre a situação fiscal da empresa



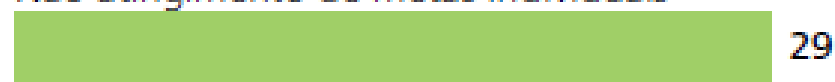
Auto de infração expressivo sofrido pela empresa



Problemas de relacionamento interno



Não atingimento de metas individuais



Problemas com a gestão da equipe



Aumento expressivo de tributos devidos e inesperados sofridos pela empresa



# Tendências e prioridades

■ Aumentou ■ Manteve ■ Diminuiu

## Desafios que mais aumentaram no ano de 2015 em relação ao ano de 2014 (em % de respondentes)

Complexidade técnica da legislação



Necessidade de treinamento



Necessidade de contratação de recursos externos



Fiscalizações na esfera federal



Necessidade de contratação de novos profissionais



Fiscalizações na esfera estadual



Rotatividade de profissionais



Fiscalizações na esfera municipal



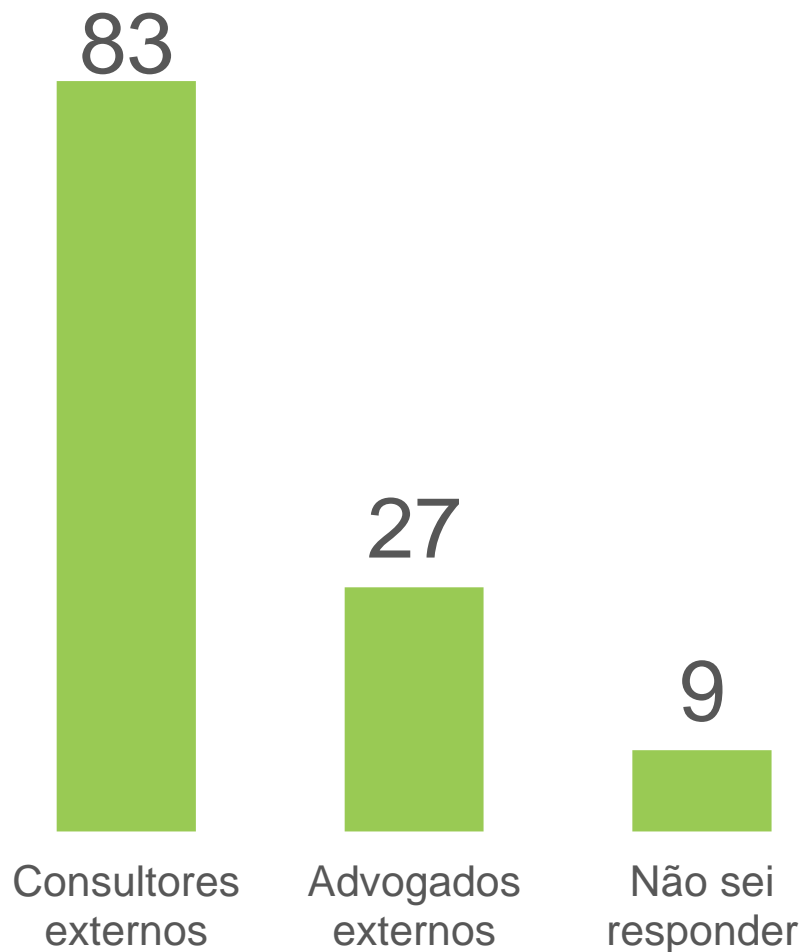


# Tendências e prioridades

Os profissionais da área tributária na sua gestão estão preparados para as alterações frequentes da legislação? (em% de respondentes)



Em caso de investimento em recurso externo, a tendência dos gestores brasileiros para os próximos anos tende a ser a contratação de... (em% de respondentes; respostas múltiplas)



# Tendências e prioridades

**As maiores prioridades para os próximos dois anos** (em % de respondentes; respostas múltiplas)

Melhorar da qualidade técnica do departamento



Identificar novas oportunidades em gestão tributária



Melhor eficiência do *compliance*



Melhorar conhecimento técnico



Formar sucessor



Equilibrar trabalho e vida pessoal



Cursar MBA/Pós-graduação



Aumentar bônus anual



Ser promovido



Buscar nova oportunidade



Outros



“Os indicadores relacionados ao tema de gestão de pessoas reforçam a importância de investir em treinamentos para os profissionais lidarem com esse cenário tributário.”

# Tendências e prioridades

Classifique de 1 a 7 o nível de importância de cada um

Tributos	Compliance	Montante recolhido	Tributos mais fiscalizados
IRPJ/CSLL	1	2	1
PIS/COFINS	2	1	3
ICMS	3	3	2
ISS	4	4	4
IPI	5	5	5
IOF	6	7	6
Imposto de importação	7	6	7

# Termômetro tributário

## Tendências e desafios do profissional no Brasil

Liderança do projeto

**Cristina Berry**

Sócia-líder da área de Consultoria Tributária da Deloitte

**Marcelo Natale**

Sócio da área de Consultoria Tributária da Deloitte

**Coordenação da pesquisa e produção do relatório**

Departamento de Strategy, Brand & Marketing da Deloitte

O conteúdo desta apresentação e todos os resultados e análises relacionados à pesquisa **“Termômetro tributário – Tendências e desafios do profissional no Brasil”** foram produzidos pela Deloitte.

A reprodução de qualquer informação inserida nesta apresentação requer autorização da Deloitte, como compromisso de citação da fonte. Para mais informações, contate a Deloitte pelo email **comunicação@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.

© 2015. Deloitte Touche Tohmatsu. Todos os direitos reservados.