

# Uma nova era

*Esta reportagem mostra como os altos executivos financeiros começam a se esforçar para aumentar o faturamento da empresa e não apenas os lucros*

Depois de uma década dedicando-se prioritariamente a aumentar o lucro líquido, os executivos financeiros voltam a se preocupar com o faturamento, a ponto de até parecerem vendedores. O fenômeno ainda não é generalizado, mas os exemplos de empresas em que ele ocorre, relacionados aqui, são sintomas significativos: Wal-Mart, Avon Products, Iomega (a fabricante dos drivers Zip) e Mattel/Fisher-Price, entre outros. Esta reportagem de Ian Springsteel e Roy Harris, editores da revista CFO, mostra que esses executivos financeiros preocupados com vendas vêm mostrando inesperadas habilidades mercadológicas e domínio de grandes quantidades de dados utilizáveis para alcançar metas relacionadas tanto com custos quanto com faturamento. Além disso, muitos estão utilizando a econometria relativa ao crescimento nos sistemas de remuneração de funcionários e têm ajudado a transformar as estatísticas de vendas mais minuciosas em informações com implicações estratégicas.



Image Bank/Todd Davidson

# de finanças

Em setembro de 1995, quando John Menzer ingressou na Wal-Mart Stores como seu principal executivo financeiro (ou CFO, sigla de *chief-finance officer*), a maior rede de varejo do mundo estava a ponto de anunciar uma redução de 50% em sua taxa anual de crescimento de vendas, além de lucro praticamente inalterado. O atrativo da Wal-Mart parecia ter desaparecido.

Após 12 meses de gestão financeira frenética – até com preocupação em relação ao retorno sobre ativos e à redução do capital de giro –, a rede registrou um aumento de 12% no lucro do ano fiscal de 1996. O mais surpreendente é que a receita bruta da Wal-Mart cresceu na mesma proporção, superando o ritmo mais lento das vendas do varejo nos EUA e batendo a marca dos US\$ 100 bilhões, mesmo diante de uma concorrência cada vez mais acirrada.

Talvez por isso Menzer tenha declarado que nunca sacrificaria o crescimento pelo lucro. “A Wal-Mart é uma empresa com vocação para o crescimento; faz parte de nossa cul-

tura, da maneira como trabalhamos”, diz ele. “Tivemos de aumentar o faturamento e o lucro líquido ao mesmo tempo, porque o crescimento da receita está diretamente ligado à expectativa dos acionistas.”

Mas quais são os limites, agora que ele vê a Wal-Mart de volta aos trilhos do crescimento? “As vendas de varejo nos EUA representam US\$ 1,4 trilhão ao ano e nós temos apenas 7% desse mercado”, lembra Menzer. “De nosso ponto de vista, ainda temos 93% para conquistar.”

Isso é um sinalizador importante de uma nova tendência. Depois de uma década dedicando-se principalmente a aumentar o lucro líquido, muitos executivos financeiros agora voltam a se preocupar com o faturamento, a ponto de até parecerem vendedores.

Esse é o caso de Edwina Woodbury, da Avon Products. “Nosso objetivo principal agora não é aumentar a margem operacional. Queremos adotar medidas que possam gerar aumento de faturamento”, afirma ela. Sob a perspectiva do departamento

financeiro, “o xis da questão é juntar cada dólar, peso e marco que pudermos e investi-los no mercado”.

Há também o exemplo de John Clerico, da Praxair, para quem dar ênfase ao aumento das vendas é, sem sombra de dúvida, a próxima onda. A empresa, fornecedora de gases industriais, com um faturamento anual de US\$ 4,4 bilhões e vencedora do Prêmio Reach em 1995, admite que sua prioridade agora é o crescimento das vendas, após anos e anos de corte de custos e reestruturações. A estratégia é concentrar-se nas necessidades ambientais e de produtividade de seus clientes e melhorar o sistema próprio de suprimentos da Praxair. “Para nós, reengenharia e crescimento têm tanta ligação quanto reengenharia e redução de custos”, afirma Clerico.

E o que dizer dos executivos financeiros que chegam a fazer visitas a clientes? Kevin McKay, da SAP America, é um exemplo. Ele passa um terço de seu tempo visitando clientes potenciais que precisam de garantias sobre a saúde financeira e a capacidade da assistência técnica da empresa responsável pelo software financeiro que pensam adquirir. “Como é um grande investimento para os clientes, exige um grau maior de cuidado”, explica ele.

Obviamente, a linha relativa à receita bruta de vendas na demonstração de resultados da empresa nunca foi um território estranho para os executivos financeiros. A diferença, hoje, é a tendência de integrar as funções financeira e operacional, cujo pioneirismo pertence a empresas avançadas como General Electric e Coca-Cola, entre outras.

*“Há 15 anos, a maioria dos executivos financeiros limitava-se a verificar os números que apareciam nas propostas de planejamento feitas por outras pessoas. Hoje muitos são responsáveis pelo planejamento”*

**Roger Brinner, DRI/McGraw-Hill**

À medida que as empresas decidem aproveitar melhor o talento para estratégia que os altos executivos financeiros possam ter, encontram pessoas com inesperadas habilidades mercadológicas e domínio de grandes quantidades de dados utilizáveis para alcançar metas relacionadas tanto com custos quanto com faturamento. Os executivos financeiros vêm, por exemplo, utilizando a econometria relativa ao crescimento nos sistemas de remuneração de funcionários. E têm ajudado a transformar as estatísticas de vendas mais minuciosas em informações com implicações estratégicas.

“É preciso olhar além e acima da redução de custos”, afirma Francesca Luzuriaga, que ocupou o cargo de CFO da fabricante de brinquedos Mattel durante dois ciclos de reestruturação, aquisição e expansão. Quando a Mattel comprou a Fisher-Price em 1993, houve o tradicional corte de custos e, depois, a aplicação na Fisher-Price do poderoso sistema de distribuição mundial da Mattel, à qual Luzuriaga dedicou seus esforços. “Fizemos a Fisher-Price crescer mais de 40% fora dos Estados Unidos”, comenta ela. “É claro que estamos atentos à possibilidade de cortar custos (nas aquisições), mas não é daí que o resultado esperado pelos acionistas virá.” Luzuriaga tornou-se vice-presidente executiva da Mattel e supervisiona a integração da Tyco Toys, outra aquisição da empresa.

“Você não pode se diminuir fugindo do objetivo de crescer”, afirma Thomas Moloney, CFO da John

Hancock Mutual Life Insurance, enaltecendo o tipo de executivo financeiro preocupado com o faturamento. Segundo ele, é possível apenas eliminar algumas despesas da organização antes de se voltar para a receita como principal fonte de novos lucros.

Wall Street concorda. Entre janeiro de 1994 e dezembro de 1996, as ações das empresas com “crescimento lucrativo” superaram o índice Standard & Poor’s 500 da Bolsa de Valores de Nova York em 12,3%. E superaram em mais de um terço companhias de seu setor concentradas em custos, de acordo com a firma de consultoria Mercer Management Consulting. Para Eric Almquist, responsável na Mercer pelo estudo das empresas voltadas para o crescimento, os executivos financeiros “estão percebendo que têm um importante papel por desempenhar colaborando para que a organização compreenda a influência do crescimento do faturamento nos resultados esperados pelos acionistas”.

Do ponto de vista da estratégia e do planejamento, essas empresas cada vez mais têm dado as cartas. “Há 15 anos, a maioria dos executivos financeiros limitava-se a verificar os números que apareciam nas propostas de planejamento feitas por outras pessoas. Hoje muitos deles são responsáveis pelo planejamento”, afirma Roger Brinner, diretor executivo e economista-chefe da DRI/McGraw-Hill, firma de consultoria e análise econômica. Em consequência, Brinner acaba tratando di-

retamente com os CFOs das organizações e trabalhando em projetos de planejamento altamente sofisticados. “Eles querem que os planos de crescimento sejam tão coerentes em termos analíticos quanto o restante da função financeira”, afirma.

## Marte e Vênus

“O caminho para um envolvimento mais profundo com o crescimento da receita guarda, contudo, armadilhas para os CFOs. Geralmente estas estão associadas a problemas de comunicação entre as equipes de finanças, vendas e marketing”, afirma John Percival, professor de um programa de treinamento para executivos chamado “Como Integrar Finanças e Marketing: Um Arcabouço Estratégico”, da Wharton School, University of Pennsylvania, EUA. “Não existe nenhuma afinidade natural entre essas equipes. São como Marte e Vênus.”

Prova de que querem resolver isso, os executivos de finanças têm frequentado as aulas de Percival em número cada vez maior e agora representam aproximadamente um terço dos alunos. Segundo o professor, há ainda outro indicativo de avanço: a tendência dos executivos financeiros de combinar econometria relativa a crescimento com as conhecidas fórmulas de cálculo de retorno para acionistas. Além disso, o diálogo produtivo entre as equipes de finanças e de vendas “já começa a existir de fato em algumas empresas”. Na opinião de Percival, “é comum o seguinte dilema: queremos crescer ou queremos manter as margens de lucro? A resposta tradicional das empresas é sim e sim”.

Robert Hershey III, sócio da KPMG Peat Marwick, acredita que “em pouquíssimas empresas – menos de 20% – a área financeira realmente fornece o tipo de análise, apoio às decisões e relatórios específicos exigidos pelo foco no crescimento”. Mesmo assim, observa, um número crescente de “departamentos financeiros compreende que seu papel principal não é controlar, mas ajudar as empresas a crescer”.

Para isso, os CFOs de uma gama

*“O caminho para um CFO se envolver com o crescimento da receita tem armadilhas, associadas a problemas de comunicação entre as equipes de finanças, vendas e marketing, que são como Marte e Vênus”*

**John Percival, Wharton School**



variada de empresas – de varejistas com grande experiência, como a Avon, a empresas de tecnologia emergentes, como a Iomega – estão propondo formas originais de ajudar a impulsionar as vendas. Veja a seguir alguns exemplos:

### Wal-Mart

O ritmo de crescimento das vendas da Wal-Mart diminuiu em meados de 1990 por dois motivos principais: a forte pressão da concorrência e a saturação do mercado refrearam a abertura de novas lojas, e as lojas existentes começaram a demonstrar os efeitos negativos dos envelhecidos conceitos e mix de produtos da rede.

Não que os executivos não venham tentando de tudo para reverter a tendência. Nos Estados Unidos, a Wal-Mart planeja abrir em cada um dos próximos anos mais de cem “*supercenters*” fortes em produtos alimentícios. Também quer continuar se expandindo gradualmente no México, na América do Sul e no

Canadá e selecionar mercados para investir na Ásia. Ao mesmo tempo, os avanços da empresa no que diz respeito aos sistemas de informação permitem aos executivos de Bentonville, Arkansas (EUA), por exemplo, receber relatórios diários de vendas às 7h da manhã. Se desejarem, podem até analisar as vendas de determinado produto loja por loja, on-line, conforme elas vão sendo registradas.

O CFO Menzer e outros executivos seniores aprenderam, entretanto, que esses esforços – e os sistemas que estão por trás deles – não bastarão para manter o crescimento das vendas em dois dígitos.

Para muita gente na Wal-Mart, o ano fiscal encerrado em 31 de janeiro de 1996 representou o alarme do desafio do crescimento – o que era previsível, visto que a empresa estava a ponto de se tornar o maior empregador privado dos Estados Unidos e alcançava a marca de US\$ 100 bilhões de faturamento anual. A estatística mais ameaçadora foi a primei-

ra queda da receita trimestral da Wal-Mart em 25 anos de atividade, comunicada juntamente com um fraco aumento de 2,2% no lucro anual. Mas Menzer e os demais executivos também estavam preocupados com o aumento de apenas 13% nas vendas, quase metade da taxa do ano anterior, e buscavam maneiras de evitar que aquela porcentagem diminuísse ainda mais.

A Wal-Mart passou, então, a ter como objetivo aumentar a “participação na carteira” (*wallet share*, em inglês) de seus clientes, por meio de seções de produtos especiais e qualidade destacada, entre outras iniciativas. “Não temos dificuldade para atrair os consumidores às nossas lojas”, afirma Menzer. “Mas precisamos fazê-los gastar mais quando estão lá.”

Para que isso fosse possível, o CFO da rede varejista comandou o desenvolvimento de um novo processo de planejamento, que eliminou a ênfase na econometria financeira direta. O novo processo foi pensado com base em quatro

## Na Wal-Mart, o CFO comandou o desenvolvimento de um processo de planejamento que eliminou a ênfase na econometria financeira direta e se baseou em quatro componentes: valor do cliente, distribuição e estoques, treinamento e, por último, resultados financeiros

componentes: valor do cliente, distribuição e estoques, treinamento e, por último, resultados financeiros. As divisões utilizariam o processo do nível operacional para cima, para determinar quais melhorias levariam a maior crescimento de receitas e lucros – os “alicerces estratégicos” dos planos da empresa.

Esse novo processo de planejamento já está funcionando na Wal-Mart. “Por meio dele, estamos fornecendo um mapa para que as divisões determinem em quais iniciativas-chave precisam se concentrar a fim de impulsionar o crescimento e manter a lucratividade”, diz Menzer. Isso significa fornecer apoio para que se testem novos conceitos de merchandising, pesquise-se melhor o cliente e introduza-se a microanálise do tipo “cesta do mercado”, que informa às lojas quais artigos os consumidores compram simultaneamente. Por exemplo: dados compilados de recibos de compra podem mostrar quais marcas de doce são compradas com mais frequência por clientes que levam bonecas Barbie, permitindo que a Wal-Mart coloque displays de doces perto das prateleiras de brinquedos.

Tais iniciativas geralmente partem de um nível hierárquico inferior e vão parar nos níveis de divisão e regional. Assim se ajustam “à cultura da Wal-Mart” e respeitam a forte ligação entre os funcionários criada por seu falecido fundador, Sam Walton. “Um plano imposto de cima

para baixo nunca funcionaria aqui”, afirma Menzer.

O processo de planejamento, associado aos impressionantes sistemas de informação da Wal-Mart, já produziu mudanças na divisão Sam’s Club, cadeia atacadista de cerca de US\$ 19,7 bilhões anuais de faturamento que registrava estagnação nas vendas havia vários anos. A pesquisa aprofundada sobre os clientes levou, em primeiro lugar, à redução do número de produtos vendidos por loja de uma média de 4,5 mil para 3,7 mil. Resultou também na comercialização desses artigos mais de acordo com os dados demográficos de cada loja e com a necessidade de personalização das ofertas de produtos. Em bairros com moradores de origem latino-americana, por exemplo, os Sam’s Clubs usam cores mais vivas e oferecem mais adereços religiosos. “Um dos alicerces estratégicos que o processo de planejamento identificou para os Sam’s Clubs foi a necessidade de compreender e atender melhor os clientes, e eles fizeram isso”, comenta Menzer.

Com resultados rápidos, o lucro operacional da Wal-Mart aumentou de 2% para 12% e a receita das lojas cresceu 3,1% no ano fiscal encerrado em janeiro de 1997, em comparação com apenas 0,9% no ano anterior. O lucro do primeiro trimestre de 1997 registrou um crescimento de 14%, com 12% de aumento no faturamento.

Menzer também está envolvido em um esforço corporativo para fazer a

remuneração dos gerentes depender do retorno sobre os ativos. Além disso, há a implementação do *balance score card*, sistema que monitora a satisfação dos clientes, o crescimento de novos conceitos de negócios e a qualidade dos processos internos, juntamente com os retornos financeiros.

### Avon

Para Edwina Woodbury, da Avon Products, o desafio de impulsionar o crescimento já era claro quando ela assumiu o cargo de CFO, há mais de quatro anos. A empresa mundial de produtos de beleza estava longe da estagnação; havia se expandido regularmente por mais de uma década, com aumentos anuais de vendas de 7%, em média, de 1988 a 1995, atingindo cerca de US\$ 4,8 bilhões em vendas em 1996. Mas os ganhos vinham principalmente de novos mercados conquistados no exterior. Nos mercados desenvolvidos há mais tempo, a empresa marcava passo, devido principalmente aos poucos contatos com os clientes e a uma imagem antiquada.

Para ajudar a liberar dinheiro para investimentos em novos produtos e canais de distribuição, Woodbury buscou recursos internos. A Avon estava sem capacidade de investimento e o preço das ações da empresa andava muito baixo para Woodbury pensar em emissão de papéis. A saída foi analisar processos e custos sob a ótica do grau de contribuição para o crescimento da Avon – ou seja, se determinado custo não significava apoio ao crescimento, o gerente teria de encontrar uma forma de reduzi-lo.

“Trata-se de uma empresa de mais de 110 anos que está afundando em infra-estrutura”, diz ela. “Temos uma unidade de tudo que se pense – em termos de processos comerciais e pessoal administrativo – em cada país onde atuamos. Em resultado, encontramos – e continuamos a encontrar – oportunidades significativas para melhorar processos e reduzir nossos custos.”

Geralmente, as economias isoladas planejadas pela área financeira parecem mínimas. Uma das iniciati-

vas citadas por Woodbury foi o desenvolvimento, na divisão da Avon Japão, de um sistema de contabilidade de despesas que permite ratear montantes de reembolso com base no histórico de despesas por departamento como porcentagem do faturamento. Isso reduz custos por eliminar o tempo gasto com papela-da. Outra grande economia foi obtida centralizando o sistema de compras: US\$ 25 milhões em 1996 (já se haviam economizado US\$ 35 milhões nos três anos anteriores).

Na Avon, a área de finanças tam-

bém tem um papel para desempenhar na escolha de produtos. Uma recente expansão da linha da Avon incluiu bonecas Barbie e outros produtos, por meio de um acordo com a Mattel. Woodbury estimava, no momento desta reportagem, que o fato de acrescentar produtos Mattel aumentaria a receita anual da Avon em US\$ 100 milhões, sem incorrer em pesadas despesas de desenvolvimento de produto. Em paralelo, a Avon vinha reduzindo suas linhas de perfumes e cosméticos – 15% desde 1994.

Os ganhos obtidos pela Avon com

essas mudanças na linha de produtos e com maior eficiência foram reinvestidos em marketing e qualidade. Por exemplo: a Avon aumentou o orçamento destinado para campanhas mundiais de marketing e propaganda da casa dos US\$ 42,6 milhões, em 1994, para US\$ 69,6 milhões, em 1996. E o total das despesas com marketing, distribuição e administração na Avon declinou um pouco em relação ao faturamento: de 49,7% em 1993 para 48,7% em 1996. “Acreditamos que quanto mais recursos pudermos direcionar diretamente para o consumidor mais consumidores se tornarão compradores Avon”, afirma Woodbury.

Para que os gerentes e o pessoal de vendas levem os esforços a sério, Woodbury desenvolveu dois novos indicadores: um novo sistema econômico – o Valor Agregado Avon – e o número de clientes atendidos. O comitê executivo associa ambos a parcelas de remuneração por risco. O sistema econômico mede receitas de caixa menos uma despesa de caixa por ativo disposto, “um valor econômico agregado simplificado que todos na empresa entendem”. O número de clientes atendidos é simplesmente a medida dos clientes pagantes que a Avon atende em um ano ou trimestre. É preciso atingir metas em ambos os indicadores para que sejam pagas parcelas das gratificações, “mesmo no que se refere ao pessoal do departamento de finanças corporativas”, comenta Woodbury. “Isso mantém todos concentrados em atender melhor os clientes.” Parece estar funcionando: em 1996, o número de clientes atendidos aumentou 16%.

O departamento mundial de Finanças da Avon, com 1,4 mil funcionários, assumiu um novo papel na empresa e tem uma atitude diferente hoje, explica Woodbury. “Atualmente, na Avon, a área financeira está muito mais próxima de operações do que jamais esteve e fortemente concentrada em aumentar o faturamento, porque esse é o caminho para que os acionistas tenham retorno”, afirma ela. Os investidores parecem ter percebido a nova mensagem da empresa: só em 1996, o preço das

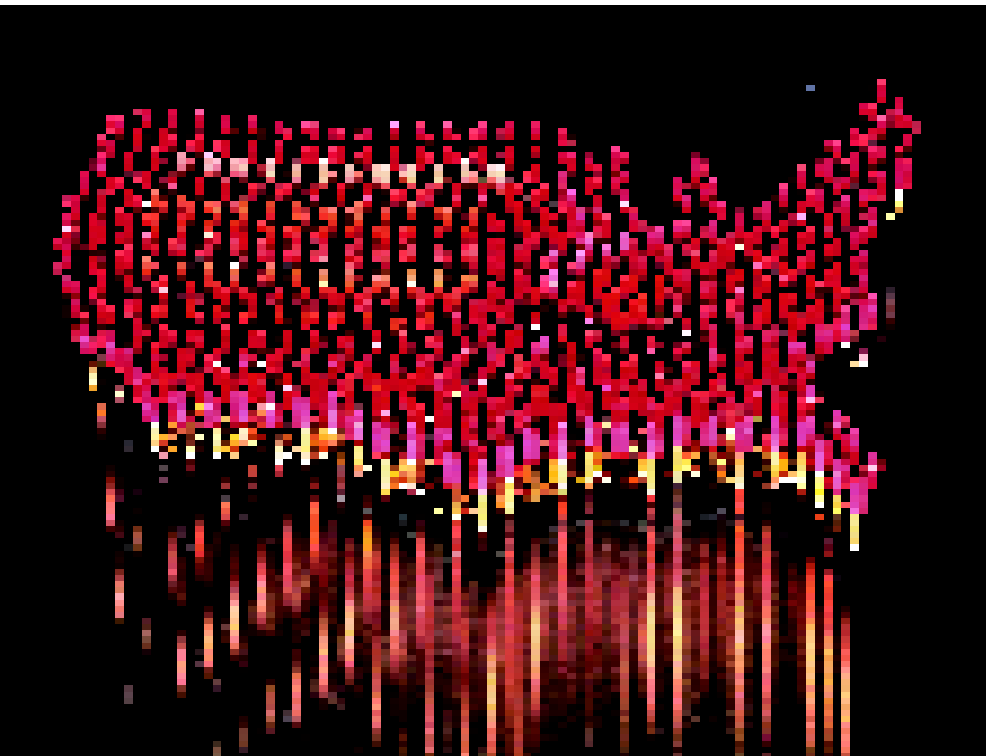


Image Bank

*Na Avon, a área de finanças tem um papel para desempenhar também na escolha de produtos. Determinou que uma recente expansão da linha da Avon incluísse bonecas Barbie e outros produtos, por meio de um acordo com a Mattel*

# *A Iomega envolveu o CFO nos assuntos estratégicos para garantir que a demanda criada pelos planos de vendas e marketing pudesse ser atendida pela produção e assegurar que houvesse caixa disponível para ambos*

ações da Avon subiu quase 50%. Isso, apesar de o faturamento ter aumentado apenas 7,2% e o lucro, 13%.

## **Iomega**

Crescimento não parece ser um problema para a Iomega, de Roy, Estado de Utah (EUA), fabricante de produtos para armazenamento de dados de computador que triplicou de tamanho e registrou um faturamento de US\$ 1,2 bilhão em 1996, por conta de seus drivers Zip e Jaz. Mas um crescimento explosivo como esse trouxe também alguns desafios. Para equilibrar os recursos da empresa com seu crescimento esperado, o presidente e CEO da Iomega, Kim Edwards, contratou Leonard como CFO, esperando que Purkis transformasse a área de finanças em um verdadeiro parceiro no jogo da estratégia, pela primeira vez na história da empresa.

Quando Purkis ingressou na empresa no início de 1995, após 12 anos na área financeira da General Electric, a Iomega acabara de registrar um pequeno declínio nas vendas e um segundo prejuízo anual consecutivo. Mas o Zip e o Jaz estavam a caminho, e o faturamento de 1995 mais do que duplicou.

As principais razões para a Iomega envolver Purkis nos assuntos estratégicos foram garantir que a demanda criada pelos planos de vendas e marketing pudesse ser atendida pela produção e assegurar que houvesse caixa disponível para ambos. Era uma fórmula familiar a Purkis. “Nos 12 anos antes de ingressar na Iomega sobrevivi à revolução de Jack Welch na GE, quando a área

financeira tinha de ser parceira dos gerentes de negócios e precisava agregar valor”, diz ele.

A redução de preço representou parte essencial da estratégia varejista do Zip, cujo preço inicial de US\$ 199 caiu para US\$ 149. Agora, as metas para o produto, considerando-se mais de 5 milhões de unidades despachadas em dois anos, são atingir um preço fixo de varejo de US\$ 99 e distribuí-lo por meio de fabricantes de equipamentos originais, como Dell, Compaq e IBM.

As principais contribuições da área financeira para a estratégia de preços na Iomega é a implementação de uma “medida da margem de contribuição” para todos os gerentes operacionais da empresa. O CFO faz com que esses gerentes se concentrem em todos os custos que variam conforme o volume. “Isso tem nos ajudado a identificar rapidamente ineficiências na fabricação e transferir recursos para alcançar o volume e o mix de produtos corretos”, explica Purkis.

Em outros casos, a área financeira atua como árbitro dos dispêndios de caixa, para maximizar vendas em toda a empresa. À medida que o Natal de 1995 se aproximava, por exemplo, tornou-se evidente que a produção não conseguiria atender à demanda de Zip que seria gerada por uma campanha publicitária na televisão. E os preços já haviam sido garantidos para os varejistas.

“Os comerciais estavam prontos e o departamento de marketing queria gastar o dinheiro, mas nós simplesmente não tínhamos capacidade produtiva suficiente”, diz Howard Maymon, na época diretor financei-

ro de análise econômica, e hoje diretor financeiro da unidade de negócios Zip. “Temíamos perder clientes por criar demanda para um produto que não estava disponível.”

Mas, em vez de dizer não, a área financeira apresentou opções de investimento à gerência. Basicamente, Maymon sugeriu que o orçamento de marketing fosse dirigido a outros produtos – ao avançado driver Jaz facilmente disponível e ao aparelho de fita Ditto para grandes volumes – para impulsionar as vendas mundiais. Resultado: os comerciais do driver Zip foram colocados de lado até a primavera, e o Jaz e o Ditto tiveram um inesperado impulso de marketing no final do ano.

Nos próximos dois anos, Purkis espera que o forte crescimento da Iomega continue. E, como preparação, ele implementou várias mudanças para manter os gerentes da empresa concentrados em aumentos lucrativos das vendas. Primeiro vieram as medidas do tipo valor econômico agregado, implementadas em toda a empresa, associando remuneração a resultados. Outra mudança foi a reorganização da administração da empresa para uma estrutura matricial, separando cargos por função, localização geográfica e linha de produto. Purkis nomeou “diretores financeiros” em vez de “controllers” para trabalhar em tempo integral como parceiros dos executivos operacionais e das unidades de negócios. Como novo diretor financeiro da unidade Zip, por exemplo, Maymon agora passa 80% de seu tempo trabalhando diretamente com os gerentes, para ajudá-los a tomar decisões.

Para Purkis, novos títulos são mais do que apenas semântica. “Livramos-nos do título ‘controller de divisão’ aqui porque ele transmitia a mensagem errada, que finanças é um obstáculo a ser ultrapassado ou contornado”, diz ele. “Todos em finanças, do CFO aos cargos inferiores, precisam transmitir a mensagem de que as finanças ajudam a aumentar as vendas, e isso só é possível se formos parceiros das unidades de negócios.” ♦

© CFO