



# ***People Analytics:*** Estágio atual da análise de dados aplicada à gestão de pessoas no Brasil

*Resultados da pesquisa sobre maturidade  
da prática de People Analytics*

*Agosto de 2015*

---

# Conteúdo

|                                                             |           |
|-------------------------------------------------------------|-----------|
| <i>Sobre a pesquisa</i>                                     | <b>4</b>  |
| <i>Estágio atual do People Analytics no Brasil</i>          | <b>7</b>  |
| <i>Organização e infraestrutura para o People Analytics</i> | <b>15</b> |
| <i>Desafios futuros e tendências</i>                        | <b>18</b> |
| <i>Contatos</i>                                             | <b>22</b> |
| <i>Publicações PwC</i>                                      | <b>23</b> |

---

# Apresentação



**Fernando Alves**  
*Sócio-presidente*  
PwC Brasil

Na plena vigência da Sociedade do Conhecimento, a gestão de capital humano ganha relevância para impulsionar o desempenho e a geração de valor nas empresas. Neste contexto, a atração e a retenção de talentos assumem um papel central na estratégia de negócios. Ao mesmo tempo, mudanças no perfil da força de trabalho, impactos tecnológicos e transformações geoeconômicas tornaram mais complexo a gestão de recursos humanos.

Nesse contexto, o People Analytics – conjunto de práticas de análise de dados para gestão estratégica, acompanhamento de desempenho e solução de problemas de capital humano - surgiu como um importante aliado, pois contribui de forma significativa para melhorar a qualidade da tomada de decisão sobre a gestão de pessoas.

Realizamos a presente pesquisa para avaliar como as organizações no Brasil estão utilizando o People Analytics. Mapeamos as práticas adotadas pelas empresas brasileiras, buscando entender quais são os principais desafios, benefícios e oportunidades de melhoria das práticas de interpretação e análise de dados de capital humano.

Ao todo, 107 empresas aceitaram nosso convite para participar da pesquisa. A maioria delas são empresas de grande porte, com uma boa maturidade na gestão de pessoas e uma atuação mais estratégica do que operacional. Contudo, essas empresas apontam diversos desafios para a expansão da prática de People Analytics, que apresentamos em mais detalhes neste relatório.

Agradecemos aos profissionais e às empresas participantes, que compartilharam conosco as suas experiências e visões, e esperamos que os resultados aqui expostos forneçam uma base segura para a tomada de decisões sobre gestão de pessoas e ajudem as organizações a planejar as ações necessárias para melhorar suas práticas de People Analytics.



**João Lins**  
*Sócio e líder de People*  
*& Organisation*  
PwC Brasil

## Sobre a pesquisa

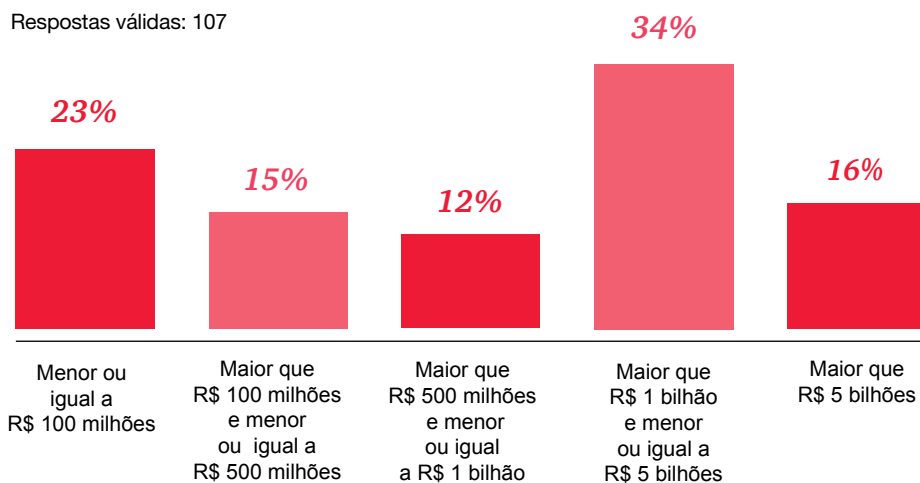
No total, **107 empresas** participaram da pesquisa, por meio de questionário online, nos meses de fevereiro e março de 2015. As perguntas foram respondidas por profissionais da área de RH, mas, em algumas empresas, representantes de outras áreas também contribuíram com seus pontos de vista.

Em sua maioria, as empresas eram de grande porte, com operações dispersas geograficamente, inclusive no exterior.

Diversos segmentos foram representados, mas não registramos diferenças significativas entre eles nos resultados. Também não percebemos diferenças relevantes de maturidade no uso do People Analytics de acordo com o faturamento das empresas.

### Representatividade das empresas por faixa de faturamento

Respostas válidas: 107



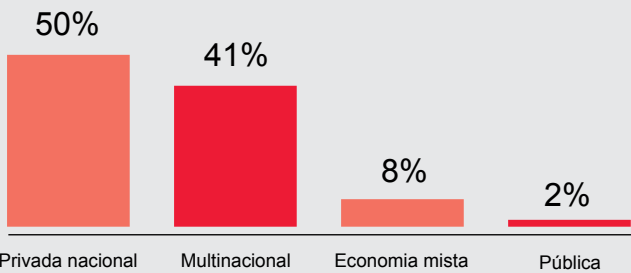
Representatividade dos participantes por segmentos de atuação

Respostas válidas: 85 (como muitas empresas representam grupos, os respondentes assinalaram mais de uma opção)



Origem do capital das empresas

Respostas válidas: 107



## Participantes da pesquisa possuem áreas de RH com atuação mais estratégica que operacional

Procuramos entender na pesquisa o grau de maturidade das empresas em relação à gestão de pessoas. Para isso, usamos a escala ao lado para classificar as empresas segundo a percepção dos respondentes.

Verificamos que apenas **28%** dos participantes indicaram que a atuação da área de RH de suas empresas é mais operacional, voltada para as rotinas de administração de pessoal ou para a execução dos processos e programas de atração, retenção e desenvolvimento de talentos.

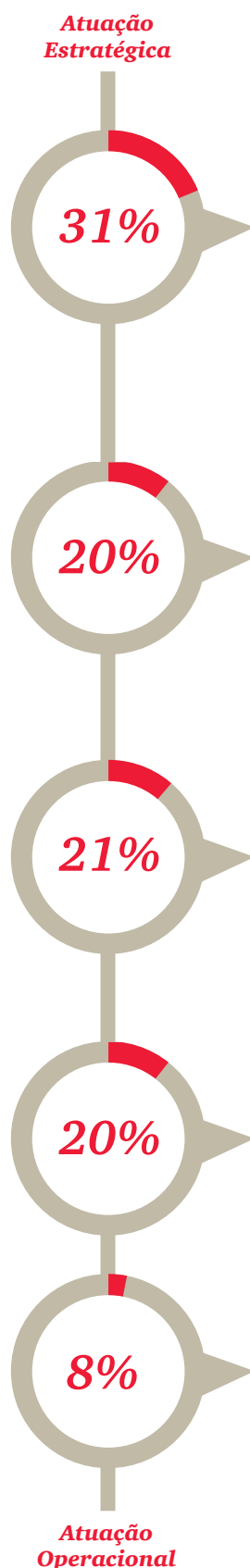
No momento, a maioria considera que a área de RH tem uma atuação estratégica, seja como agente de mudanças, seja como órgão importante na implementação ou na formulação da estratégia de negócios.

No entanto, mesmo indicando um perfil mais sofisticado de atuação, apenas **31%** das empresas informaram que a área de RH participa ativamente da tomada de decisões estratégicas nas suas organizações.

Nossa hipótese é que o avanço do People Analytics e de práticas de gestão baseadas em evidências pode ajudar as empresas a evoluir mais nessa área.

### Atuação da área de Recursos Humanos

Respostas válidas: 107



#### Coparticipante estratégica

Participa da formulação da estratégia de negócios, oferecendo importante contribuição como especialista em Capital Humano. Conecta ações com a implementação da estratégia de negócios. Facilita processos de mudança e transformação na empresa alinhados à estratégia de negócios. Conduz programas e processos para atender às necessidades de atração, retenção e desenvolvimento de talentos. É responsável pelas rotinas trabalhistas e pela administração de pessoal da organização.

#### Parceira de negócios

Conecta ações com a implementação da estratégia de negócios. Facilita processos de mudança e transformação na empresa alinhados à estratégia de negócio. Conduz programas e processos para atender às necessidades de atração, retenção e desenvolvimento de talentos. É responsável pelas rotinas trabalhistas e pela administração de pessoal da organização.

#### Agente de mudanças

Facilita processos de mudança e transformação na empresa alinhados à estratégia de negócio. Conduz programas e processos para atender às necessidades de atração, retenção e desenvolvimento de talentos. É responsável pelas rotinas trabalhistas e pela administração de pessoal da organização.

#### Gestora de programas e processos

Conduz programas e processos para atender às necessidades de atração, retenção e desenvolvimento de talentos. É responsável pelas rotinas trabalhistas e pela administração de pessoal da organização.

#### Operadora transacional

É responsável pelas rotinas trabalhistas e pela administração de pessoal da organização.

# Estágio atual do People Analytics no Brasil

*Qual é a maturidade geral das empresas em relação ao People Analytics?*

*Utilizam informações quantitativas e qualitativas?*

*Quais são as práticas de benchmarking?*

*Como as informações são utilizadas para a tomada de decisões?*

Classificamos as empresas em **4 níveis de maturidade** na aplicação do People Analytics. O nível de Informações básicas é o mais simples; o de Modelagem, o mais sofisticado. Esses níveis também podem orientar a evolução da prática nas empresas que usam um modelo de gestão de pessoas baseado em evidências. O quadro abaixo detalha cada um destes níveis e apresenta a visão dos respondentes sobre a maturidade das suas empresas:

## Estágios de maturidade em People Analytics e a percepção das empresas sobre o seu nível de maturidade

Respostas válidas: 107

### Informações básicas

Dados demográficos e contagens simples

34%

A empresa coleta alguns dados históricos, demográficos e/ou contagens básicas, que são usados para elaborar um relatório periódico. Exemplos: quantidade de empregados por gênero, escolaridade, distribuição por cargo, *headcount* das unidades.

### Métricas

Estatísticas e comparações

30%

A empresa usa estatísticas e comparações baseadas em indicadores. Exemplos: turnover, receita por empregados etc.

Neste nível de maturidade, são realizados benchmarkings internos e externos. É possível identificar o uso de diagnósticos e planejamento de ações com ênfase no curto prazo.

### Análise

Correlações multidimensionais de dados

27%

A empresa realiza correlações multidimensionais de dados, identificando relações de causa e efeito, bem como o impacto de diferentes variáveis. Exemplos: turnover entre os empregados com menos de dois anos de casa e índice de promoções entre as mulheres para posições de liderança.

Neste nível, além dos benchmarkings, a empresa identifica tendências e realiza planos de ações com alcance maior.

### Modelagem

Previsões

9%

Os dados coletados e indicadores calculados são usados para realizar previsões e/ou planejamento de cenários futuros com base em técnicas e ferramentas de análise de dados. Exemplo: análise de risco de perda de profissionais em posições críticas, projeção de desligamento de profissionais por aposentadoria, cenários de evolução de custos de pessoal, mudanças na estrutura de pessoal em função de novas estratégias organizacionais.

A alta incidência de empresas nos estágios iniciais de maturidade (1. Informações básicas e 2. Métricas) não é exclusividade do mercado brasileiro. No mundo, o resultado é semelhante. Por exemplo, pesquisa recente realizada pelo Organizational Intelligence Institute e pela Drexel University<sup>1</sup> com 220 empresas (Fortune 1000 e global companies) destaca que poucas empresas conseguem correlacionar múltiplas variáveis e informações de fontes diversas para modelar e fazer previsões. Elas consideram essa capacidade a mais difícil de ser alcançada em People Analytics.

Há muitas razões para essa dificuldade, como a disponibilidade de dados, as ferramentas tecnológicas, a cultura gerencial, entre outras. Algumas delas serão exploradas mais adiante nesse relatório. Uma causa, porém, é recorrente em diferentes pesquisas: a existência de lacunas na capacidade da área e dos profissionais de RH de desenvolver estudos analíticos para apoiar a tomada de decisão.

Em nossa visão, essa é uma questão fundamental para o avanço da gestão de pessoas. Em outro estudo clássico, Edward Lawler III, Alex Levenson e John W. Boudreau<sup>2</sup> levantam a hipótese de que uma das razões para área de RH não assumir um papel mais importante no desenvolvimento e implementação da estratégia, como acontece com finanças ou marketing, é justamente a falta de capacidade analítica. Trata-se de uma fragilidade importante, considerando um momento histórico em que as empresas passam a reconhecer o valor das pessoas para alcançar um diferencial competitivo e gerar valor.

---

1 Salvatore Falletta, In Search of HR Intelligence.; Evidence Based People Analytics Practices in High Performing Companies, People & Strategy Review, 2013.

2 Edward E. Lawler III, Alex Levenson, John W. Boudreau, HR METRICS AND ANALYTICS USES AND IMPACTS, Center for Effective Organizations, Marshall School of Business, University of Southern California, 2004.



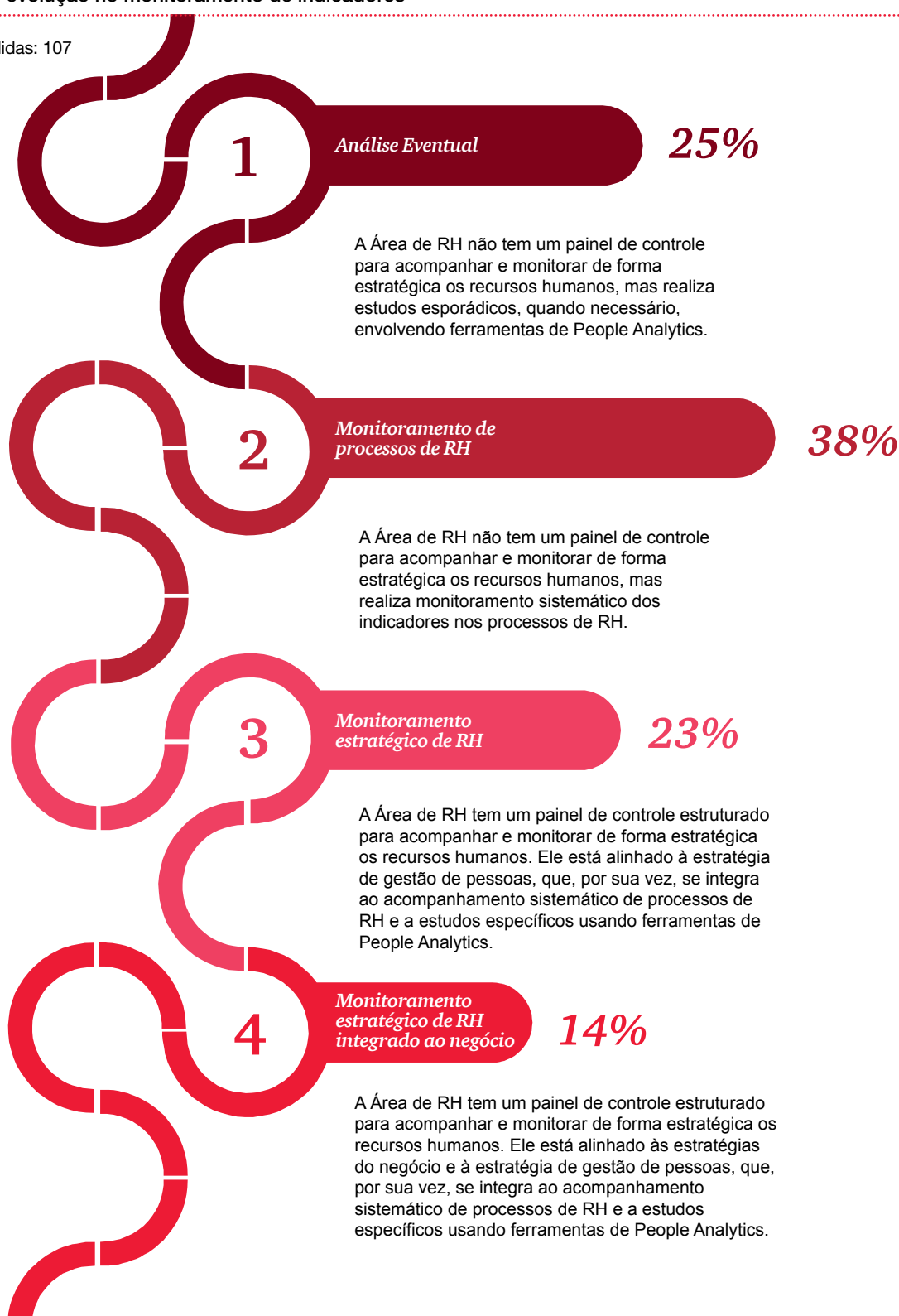
## O uso de painéis de controle e o avanço em People Analytics

O uso de painéis de controle pode auxiliar as empresas a mitigarem esse problema. Eles favorecem a análise dos resultados da gestão de pessoas de maneira sistemática e, ajudam a disseminar a cultura da análise de dados tanto na área de RH, como nas áreas de negócios.

A maioria das empresas já faz uso do monitoramento de indicadores de gestão de pessoas, mas apenas **37%** delas tem um painel de controle estruturado e, destas, apenas uma parte considera que o painel de controle esteja bem alinhado com as estratégias de negócio.

### Estágios de evolução no monitoramento de indicadores

Respostas válidas: 107



## ***Pesquisas qualitativas formam uma importante base de dados para o People Analytics***

As pesquisas de opinião são um instrumento bastante disseminado nas empresas brasileiras. Elas podem ser usadas para avaliar políticas e práticas, bem como para levantar dados sobre os profissionais. Quando combinadas com indicadores quantitativos podem contribuir muito para entender as relações de causa e efeito e servir de base para a construção de modelos preditivos.

Existe, contudo, uma oportunidade para expandir as pesquisas com os clientes internos do RH. Esse tipo de levantamento tem como objetivo principal avaliar os serviços e a eficácia dos processos. E pode se concentrar na liderança ou nos empregados de maneira geral.

---

### **Sobre a realização de pesquisas com os empregados**

---

Respostas válidas: 107

**70%**  
***dos respondentes afirmaram realizar pesquisas com os empregados***

Nessas empresas, a pesquisa de clima é o levantamento mais comum...



***Pesquisa de Satisfação do Cliente Interno***



***Pesquisa de Clima Organizacional***

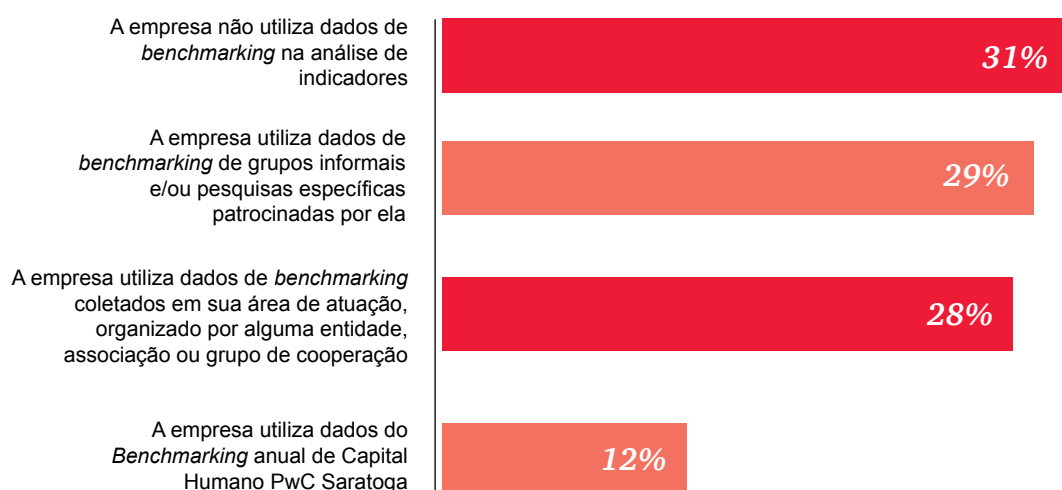
Percentual calculado com base nas empresas que afirmam realizar pesquisas com os funcionários.

## Benchmarking de indicadores de Capital Humano ainda é pouco utilizado nas empresas

Identificamos que 40% das empresas da amostra usam dados de *benchmarkings* estruturados, o que representa uma oportunidade de melhoria desta prática na maioria das empresas respondentes. Nas empresas onde a prática de *benchmarkings* estruturados é comum, as informações se prestam a diferentes propósitos, que envolvem a melhoria da performance de RH e do negócio como um todo.

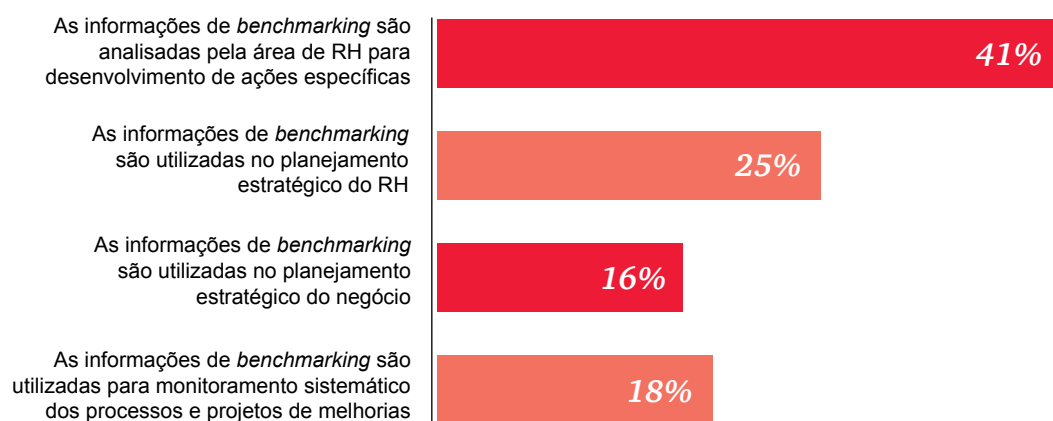
### Sobre o uso de *benchmarkings*

Respostas válidas: 107



### Formas de uso de *benchmarking*

Respostas válidas: 74



## Um exemplo de Benchmarking de Capital Humano no Brasil

Anualmente, a PwC Brasil realiza o *Benchmarking* de Capital Humano no Brasil e em mais 55 países no mundo. Neste ano, participaram da pesquisa 120 empresas que, juntas, empregavam mais de 2 milhões de profissionais e faturavam mais de 2,2 trilhões de reais (base 2014). Ao todo, pesquisamos 11 segmentos diferentes da economia.

Os indicadores foram elaborados com base em demonstrações financeiras do ano fiscal encerrado em 31/12/2014 e em diversas outras informações fornecidas pelas empresas. Eles revelam os impactos do baixo crescimento econômico do período no desempenho corporativo e, de maneira geral, na produtividade do capital humano. A pesquisa também indica áreas de investimento e ações que as empresas vêm desenvolvendo para superar os desafios da complexa conjuntura do Brasil.

Além dos desafios conjunturais, os dados apresentados neste estudo também sofrem influência de um ambiente em profunda transformação. Um conjunto significativo de forças tem contribuído para moldar o mercado do futuro. Em pesquisa recente realizada com CEOs globais, a PwC identificou cinco megatendências que, na opinião desses líderes, afetam significativamente seus negócios: o rápido avanço da tecnologia, as mudanças demográficas, um novo equilíbrio de forças geopolíticas e econômicas, um intenso processo de urbanização e as mudanças climáticas. Naturalmente, o impacto dessas tendências varia nos diversos tipos de negócios.

**120** empresas

**11** segmentos de indústria

**2.002.580** empregados

**25.293** empregados de RH

**182**  
indicadores

**80**  
por categoria  
profissional

**70**  
globais

## As informações sobre gestão de pessoas ainda são pouco usadas pela alta administração

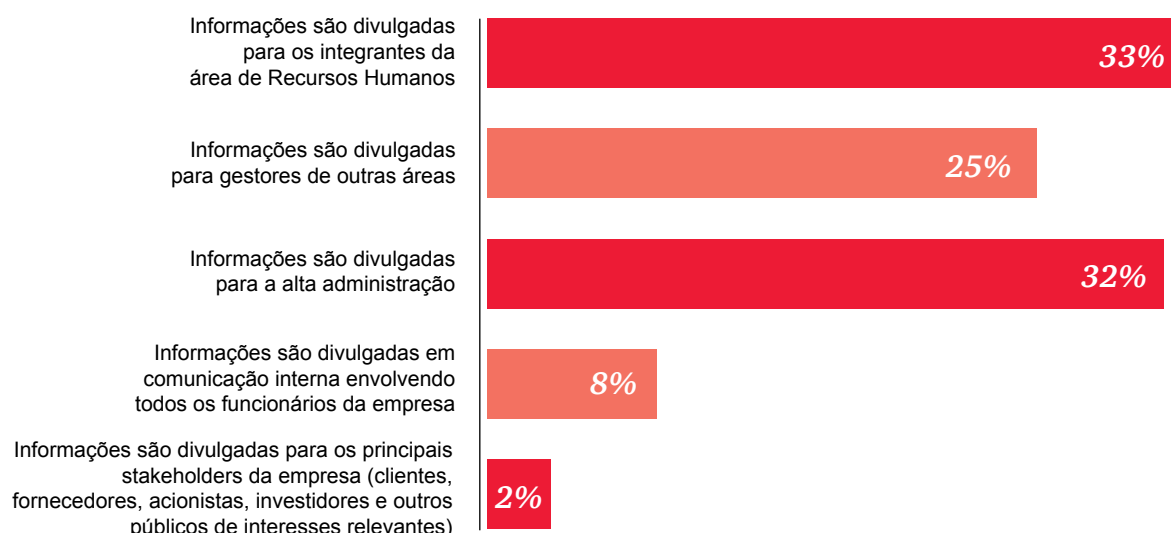
Embora os respondentes tenham indicado que as informações resultantes do People Analytics são bem difundidas na organização, seu uso ainda é restrito na tomada de decisões.

Existem diversas causas para esse fenômeno, entre elas, a qualidade das informações em si, a cultura gerencial e a capacidade analítica dos gestores e dos profissionais de RH. Alguns desses fatores serão explorados na próxima seção desta publicação.

De toda forma, fica claro que o uso do People Analytics para a tomada de decisão pode reforçar a atuação estratégica da área de RH, melhorar a gestão de pessoas e ter impacto positivo nos resultados da organização.

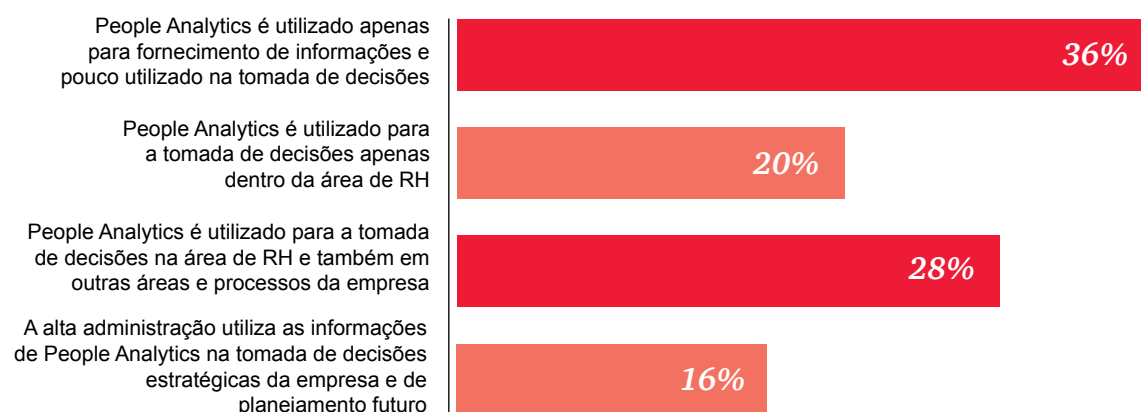
### Como as informações são difundidas

Respostas válidas: 105

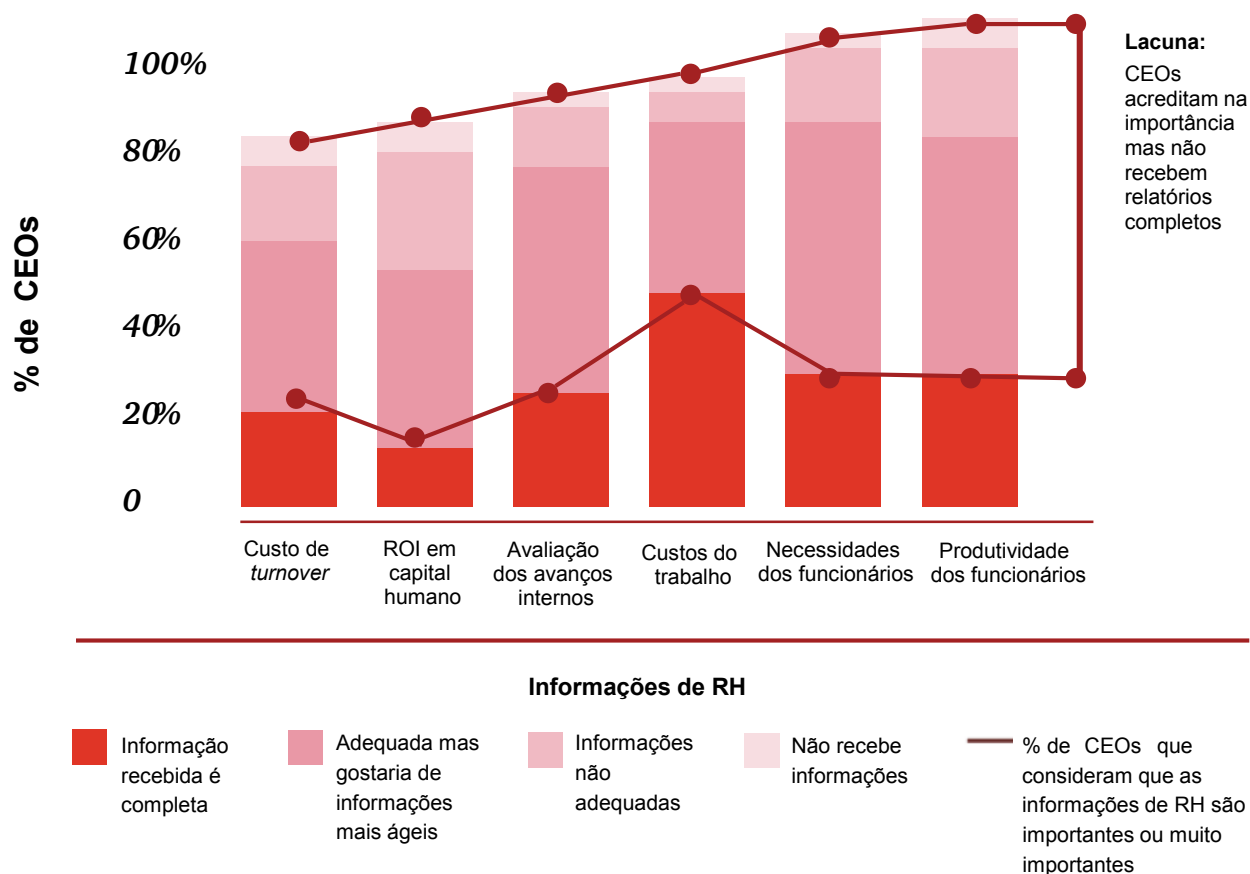


### People Analytics e tomada de decisão

Respostas válidas: 107



**+80% de CEOs acreditam na importância das informações mas não recebem relatórios completos**



Fonte: PwC Key Trends in Human Capital 2012 – A global perspective.

A importância de ter mais informações sobre gestão de pessoas também é reconhecida por CEOs globais. Pesquisa realizada pela PwC em 2012 revelou que a maioria dos executivos entrevistados considerava importante o uso de indicadores e métricas para tomar decisões relacionadas à gestão de pessoas.

No entanto, entre os indicadores mais importantes, os CEOs declararam que só recebiam informações adequadas sobre o custo da força de trabalho. Isso demonstra que existe um grande espaço para melhorar a aplicação das técnicas de People Analytics, considerando adequação das informações e agilidade na comunicação.

# Organização e infraestrutura para o People Analytics

*Que recursos as empresas dedicam para analisar dados e informações que podem melhorar a gestão de pessoas?*

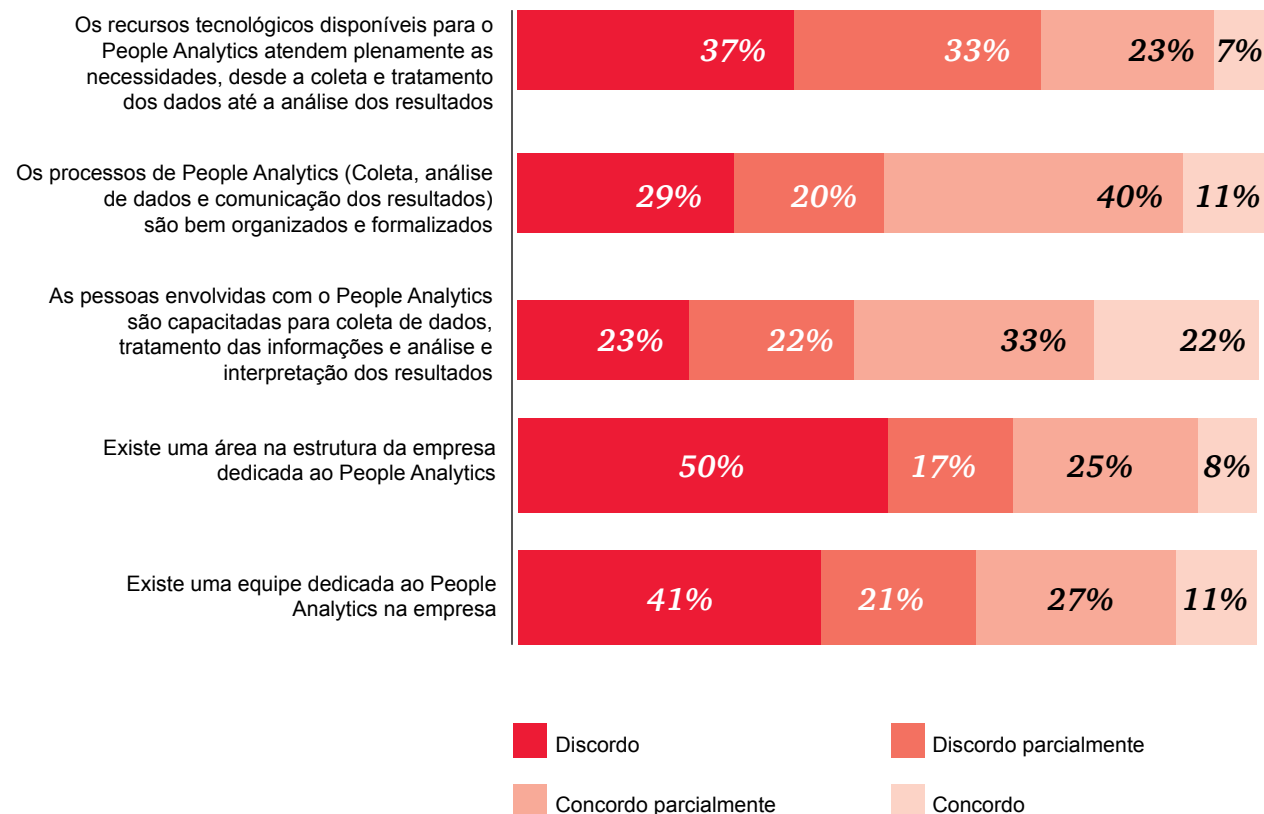
*Como os dados são capturados?*

*Em qual área do RH se concentra a responsabilidade pelo tema?*

Apenas uma pequena parcela dos respondentes afirma que o People Analytics conta com estrutura, processos, pessoas e tecnologia apropriados. E entre esses aspectos, a tecnologia tem a maior avaliação negativa. Os resultados sugerem que há um espaço considerável para melhorias nesse sentido.

## Recursos para o People Analytics

Respostas válidas: 107

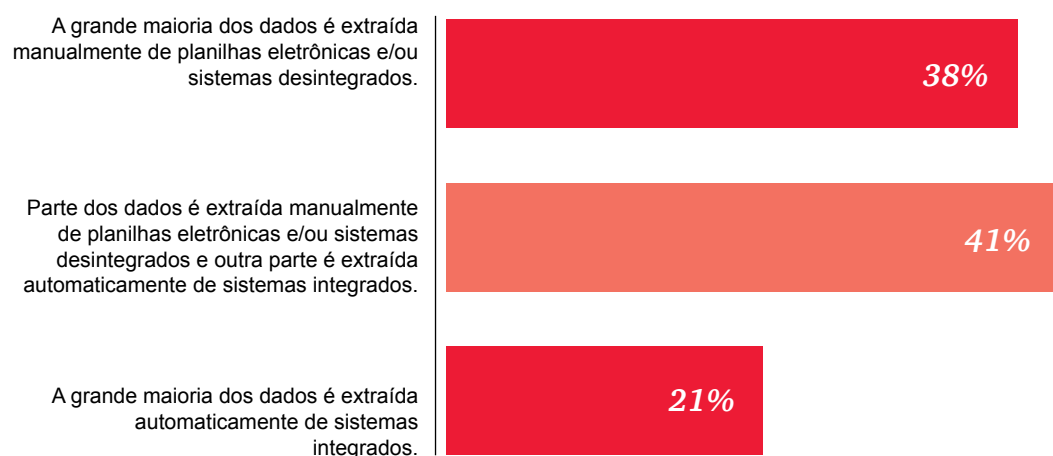


## O sistema de coleta de dados é fator crítico para a prática

Pouco mais de 20% das empresas apresenta um processo onde a maioria dos dados utilizados são coletados automaticamente de sistemas integrados. A situação ideal seria ter os dados utilizados para composição de indicadores de monitoramento da gestão de pessoas ser coletados automaticamente, deixando a organização “manual” dos dados para estudos ad hoc e análises específicas.

### Coleta de dados

Respostas válidas: 104



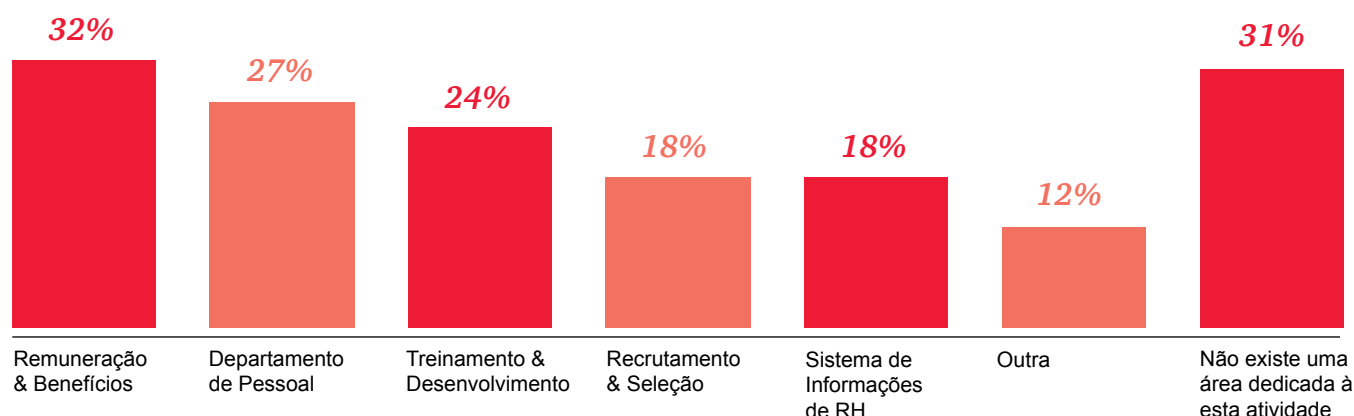
## Não há predominância de uma área na liderança do tema

Os resultados mostram que não há um padrão na amostra no que se refere à área responsável pelo People Analytics. Algumas empresas mencionam inclusive que essa responsabilidade é dividida entre duas ou mais áreas dentro do RH.

Entretanto, temos notado um movimento nas organizações no sentido de definir pessoas e/ou equipes dedicadas ao uso dessas metodologias. Parte desse movimento pode ser atribuído à migração, cada vez mais frequente, de profissionais com perfis distintos e com viés de negócios e operações para as áreas de RH, em todos os níveis.

### Áreas responsáveis pelo People Analytics

Respostas válidas: 107





## Cultura e práticas de People Analytics no Google(\*)

### Um caso real: os benefícios de uma estrutura dedicada ao People Analytics

A meta da empresa é identificar melhores práticas de gestão de pessoas e confirmar sua eficácia com dados e análises. Para tanto, o Google criou uma área de People Analytics com um diretor próprio e uma equipe de 30 pesquisadores, analistas e consultores que estudam decisões e questões de pessoal. Esse laboratório (People and Innovation Lab, ou PiLab) faz investigações focadas para clientes internos.

No Google, a análise de uma série de questões de RH levou a gestão a adotar novos rumos. Com este diagnóstico, a empresa já sabe que tipo de formação e que tipo de currículo estão associados ao alto desempenho e que fatores tendem a fazer profissionais se demitir — a sensação de estar sendo subaproveitado, por exemplo.

Hoje, concluiu que o número ideal de entrevistas de seleção é cinco; antes, a média era dez.

O Google tem um programa (o Project Oxygen, assim chamado porque uma boa gestão mantém a empresa viva) para determinar os atributos de um bom gerente. A equipe do PiLab analisou avaliações anuais dos funcionários, indicadores de gestão do desempenho e outros dados para dividir os gerentes em quatro grupos, de acordo com sua qualidade. Em seguida, entrevistou gerentes de nota alta e baixa para entender suas práticas de gestão. No final, o Google conseguiu identificar oito comportamentos que caracterizavam os bons gerentes e cinco hábitos que todo gerente deveria evitar.

“Ninguém fica na empresa porque o almoço é grátis”, explica o vice-presidente de pessoas do Google, Laszlo Bock. “O pessoal do Google diz que há três coisas que o segura aqui: a missão, a qualidade do pessoal e a oportunidade de aprender a ser um líder ou um empreendedor melhor. E todo nosso arsenal analítico gira em torno dessas razões”.

(\*) transcrição de caso publicado em:  
Davenport, T.H.; Harris, J.; Shapiro, J. Harvard Business Review, outubro/2010.  
<http://www.hbrbr.com.br/materia/analisar-talentos-para-competir>

# Desafios futuros e tendências

*Quais são as expectativas?*

*Quais são as grandes dificuldades e os principais impulsionadores?*

*Que mudanças estão sendo implementadas?*

*Qual é o caminho para a evolução?*

Para uma análise do futuro, embora os respondentes tenham indicado que usam o People Analytics de forma restrita para tomar decisões, eles acreditam que um dos principais benefícios da adoção da prática é justamente a maior assertividade nas decisões. Em seguida, os benefícios citados de forma mais recorrente foram o posicionamento mais estratégico do RH e a melhoria na qualidade dos processos de gestão de pessoas.

## Benefícios esperados com a adoção da prática

Respostas válidas: 104



**A capacitação dos gestores de negócio e dos profissionais de RH é essencial para o avanço da prática**

Comentamos antes que as empresas ainda não contam com estrutura e profissionais com a capacitação adequada para acelerar o avanço do People Analytics. Isso se repete em relação ao tratamento dos desafios que a prática enfrenta. Nesse contexto, a baixa sofisticação gerencial e a dificuldade dos gestores e profissionais de RH correlacionarem indicadores e dados com objetivos e questões estratégicas do negócio, foram apontados como os principais desafios para os próximos anos.

**Principais desafios do People Analytics para os próximos anos**

Respostas válidas: 100



O desenvolvimento da cultura organizacional e o comprometimento dos gestores da organização foram indicados como os principais fatores para aumentar o nível de maturidade do People Analytics.

Os fatores que seguem reforçam as questões levantadas anteriormente sobre a importância da capacitação das equipes, a fragilidade nos sistemas de informação e a garantia essencial na qualidade dos dados.

**Fatores que aumentam a maturidade do People Analytics**

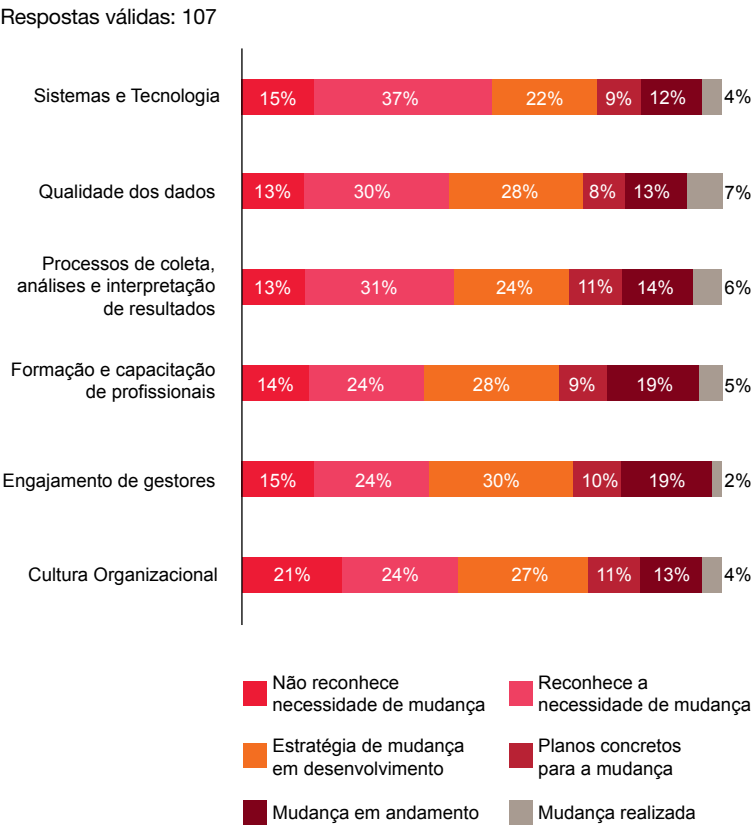
Respostas válidas: 99



As empresas estão focalizando diferentes dimensões no processo de mudança para o People Analytics

A maioria das empresas da amostra reconhece a necessidade ou já está realizando mudanças em todas as dimensões apontadas, na literatura gerencial, como importantes para o desenvolvimento de boas práticas de People Analytics. Isso indica uma boa perspectiva de avanço na maturidade das empresas nos próximos anos.

Percepção sobre as necessidades de mudanças internas para aplicação de People Analytics



Após a avaliação do cenário, os participantes indicaram quais serão seus próximos passos para implementar a prática. Mais da metade das empresas tem expectativa de implementar a gestão estratégica de RH baseada em indicadores num futuro próximo. A segunda prioridade, de acordo com quase 50% da amostra, é consolidar a cultura organizacional em torno do uso da análise de dados sobre capital humano.

Expectativas para os próximos anos



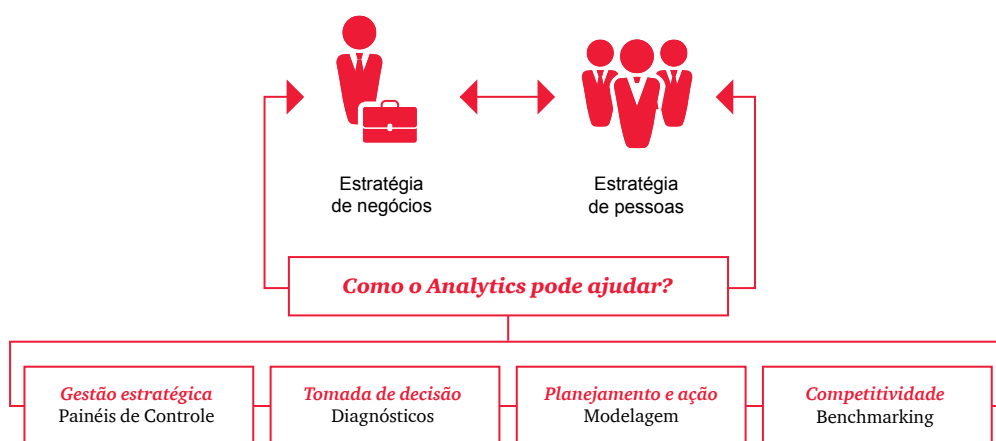
## ***Caminho para evolução em People Analytics***

Os dados apresentados até aqui sugerem diversas alternativas e ações para avançar nas práticas de People Analytics no Brasil. Com base na nossa experiência de assessoria a empresas nessa área, destacamos três passos fundamentais nessa trajetória:

**1**

### ***Desenvolver uma visão e criar um business case para People Analytics***

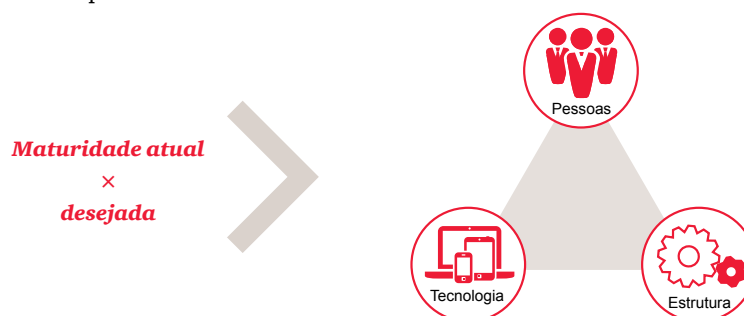
As melhores empresas entendem que o People Analytics está a serviço da estratégia de negócios e de gestão de pessoas. Fica mais fácil justificar investimentos e ajudar os gestores a adotar novas práticas quando se demonstra como a análise de dados pode auxiliá-los a vencer desafios estratégicos. E isto pode ser feito em diversos aspectos: no aprimoramento da gestão de RH, na melhoria da qualidade da tomada de decisão, na previsão de resultados e direcionamento de ações, na análise da competitividade.



**2**

### ***Avaliar a maturidade e construir um caminho para desenvolvimento***

Uma vez definida a visão, o papel e os resultados esperados com o People Analytics, é preciso construir as capacidades necessárias.



**3**

### ***Implantar o plano e operar***

Garantir a implantação bem-sucedida das novas estruturas que vão operar rotinas de People Analytics, o desenvolvimento das pessoas e o acesso às ferramentas tecnológicas adequadas é a etapa que materializa os benefícios imaginados na visão inicial.

Reconhecer que, além dos desafios técnicos, a empresa está diante de um processo de mudança na cultura e no modelo de gestão é de suma importância nesta etapa.

---

# Contatos



**João Lins**

Sócio de People & Organisation

joao.lins@br.pwc.com  
(11) 3674 3941



**Eduardo Faro**

Diretor de People & Organisation

eduardo.faro@br.pwc.com  
(21) 3232 6111



**Melissa Pomi**

Gerente de People & Organisation  
Soluções Saratoga

melissa.pomi@br.pwc.com  
(11) 3674 2097



**Carolina Kia**

Consultora Sênior de People &  
Organisation

carolina.kia@br.pwc.com  
(19) 3794 5474

## Outras publicações da PwC relacionadas ao tema



### **Remuneração Executiva**

<http://www.pwc.com.br/remuneracaoexecutiva>



### **O futuro do trabalho: Impactos e desafios para as organizações no Brasil**

<http://www.pwc.com.br/futurotrabalho>



### **18ª Pesquisa Global com CEOs**

[www.pwc.com/ceosurvey](http://www.pwc.com/ceosurvey)



### **Envelhecimento da força de trabalho no Brasil**

<http://www.pwc.com.br/envelhecimentoforcetrabalho>



### **Adaptar para sobreviver**

<http://www.pwc.com.br/adaptarparasobreviver>

## Nossos escritórios

### Rio de Janeiro - RJ

Av. José Silva de Azevedo Neto,  
200, 1º e 2º  
Torre Evolution IV, Barra da Tijuca  
22775-056, Rio de Janeiro/RJ  
Telefone: (21) 3232-6112  
Fax: (21) 3232-6113

### Rio de Janeiro - RJ

R. da Candelária, 65, 20º, Centro  
20091-020, Rio de Janeiro/RJ  
Telefone: (21) 3232-6112  
Fax: (21) 2516-6319

### São Paulo - SP

Av. Francisco Matarazzo, 1400  
Torre Torino, Água Branca  
05001-903, São Paulo/SP  
Telefone: (11) 3674-2000

### Barueri - SP

Al. Caiapós 243, Térreo  
Centro Empresarial Tamboré  
06460-110, Barueri/SP  
Telefone: (11) 3509-8200  
Fax: (11) 3509-8500

### Belo Horizonte - MG

Rua dos Inconfidentes,  
911, 18º e 17º  
Bairro Funcionários  
30140-120 Belo Horizonte/MG  
Telefone: (31) 3269-1500  
Fax: (31) 3261-6950

### Brasília - DF

SHS, Quadra 6, Conj. A, Bl. C  
Ed. Business Center Tower  
Salas 801 a 811, Brasília/DF  
70322-915, Caixa Postal 08850  
Telefone: (61) 2196-1800  
Fax: (61) 2196-1820

### Campinas - SP

R. José Pires Neto, 314, 10º  
13025-170, Campinas/SP  
Telefone: (19) 3794-5400  
Fax: (19) 3794-5469

### Caxias do Sul - RS

R. Os 18 do Forte, 1256, Sala 11  
95020-471, Caxias do Sul/RS  
Telefone: (54) 3203-8900  
Fax: (54) 3203-8998

### Curitiba - PR

Al. Dr. Carlos de Carvalho, 417, 10º  
Curitiba Trade Center  
80410-180, Curitiba/PR  
Telefone: (41) 3883-1600  
Fax: (41) 3883-1698

### Florianópolis - SC

Av. Rio Branco, 847  
Salas 401, 402, 403 e 409  
88015-205, Florianópolis/SC  
Telefone: (48) 3212-0200  
Fax: (48) 3212-0210

### Goiânia - GO

Av. 136, nº 797 - Setor Sul  
Cond. New York Square –  
Business Evolution  
Salas 1005, 1006, 1007 e 1008 A  
74093-250 - Goiânia - GO  
Telefone: (62) 3270-5900

### Maringá - PR

Av. Pedro Taques, 294, 10º, Zona 3  
Ed. Átrium - Centro Empresarial  
87030-000, Maringá/PR  
Telefone: (44) 3472-2200  
Fax: (44) 3026-4066

### Porto Alegre - RS

R. Mostardeiro, 800, 8º e 9º  
Ed. Madison Center  
90430-000, Porto Alegre/RS  
Telefone: (51) 3378-1700  
Fax: (51) 3328-1609

### Recife - PE

R. Padre Carapuceiro, 733, 8º  
Ed. Empresarial Center  
51020-280, Recife/PE  
Telefone: (81) 3464-5000  
Fax: (81) 3464-5098

### Ribeirão Preto - SP

Av. Antônio Diederichsen,  
400, 21º e 22º Ed. Metropolitan  
Business Center 14020-250,  
Ribeirão Preto/SP  
Telephone: [55](16) 3516-6600  
Facsimile: [55](16) 3616-6685

### Salvador - BA

Av. Tancredo Neves, 620, 30º e 34º  
Ed. Empresarial Mundo Plaza  
41820-020, Salvador/BA  
Telefone: (71) 3319-1900  
Fax: (71) 3417-7698

### São José dos Campos - SP

R. Euclides Miragaia,  
433 Conj., 301 e 304  
12245-550,  
São José dos Campos/SP  
Telefone: (12) 3519-3900  
Fax: (12) 3519-3998

### Sorocaba - SP

R. Riachuelo, 460, 5º  
Ed. Trade Tower  
Salas 501, 502, 503 e 504  
18035-330, Sorocaba/SP  
Telefone: (15) 3332-8080  
Fax: (15) 3332-8076

 PwC Brasil  [youtube.com/PwCBrasil](https://youtube.com/PwCBrasil)

 PwC Brasil  @PwCBrasil



***[www.pwc.com.br](http://www.pwc.com.br)***

© 2015 PricewaterhouseCoopers Brasil Ltda. Todos os direitos reservados. Neste documento, “PwC” refere-se à PricewaterhouseCoopers Brasil Ltda., a qual é uma firma membro do network da PricewaterhouseCoopers, sendo que cada firma membro constitui-se em uma pessoa jurídica totalmente separada e independente.

O termo “PwC” refere-se à rede (network) de firmas membro da PricewaterhouseCoopers International Limited (PwCIL) ou, conforme o contexto determina, a cada uma das firmas membro participantes da rede da PwC. Cada firma membro da rede constitui uma pessoa jurídica separada e independente e que não atua como agente da PwCIL nem de qualquer outra firma membro. A PwCIL não presta serviços a clientes. A PwCIL não é responsável ou se obriga pelos atos ou omissões de qualquer de suas firmas membro, tampouco controla o julgamento profissional das referidas firmas ou pode obrigá-las de qualquer forma. Nenhuma firma membro é responsável pelos atos ou omissões de outra firma membro, nem controla o julgamento profissional de outra firma membro ou da PwCIL, nem pode obrigá-las de qualquer forma.

(DC0) Informação Pública