

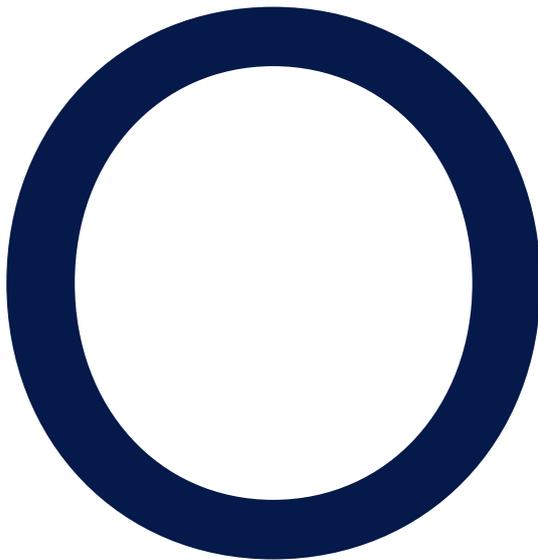


O PERFIL DO CFO NO BRASIL 2021

EM PARCERIA COM

Insper

INTRODUÇÃO



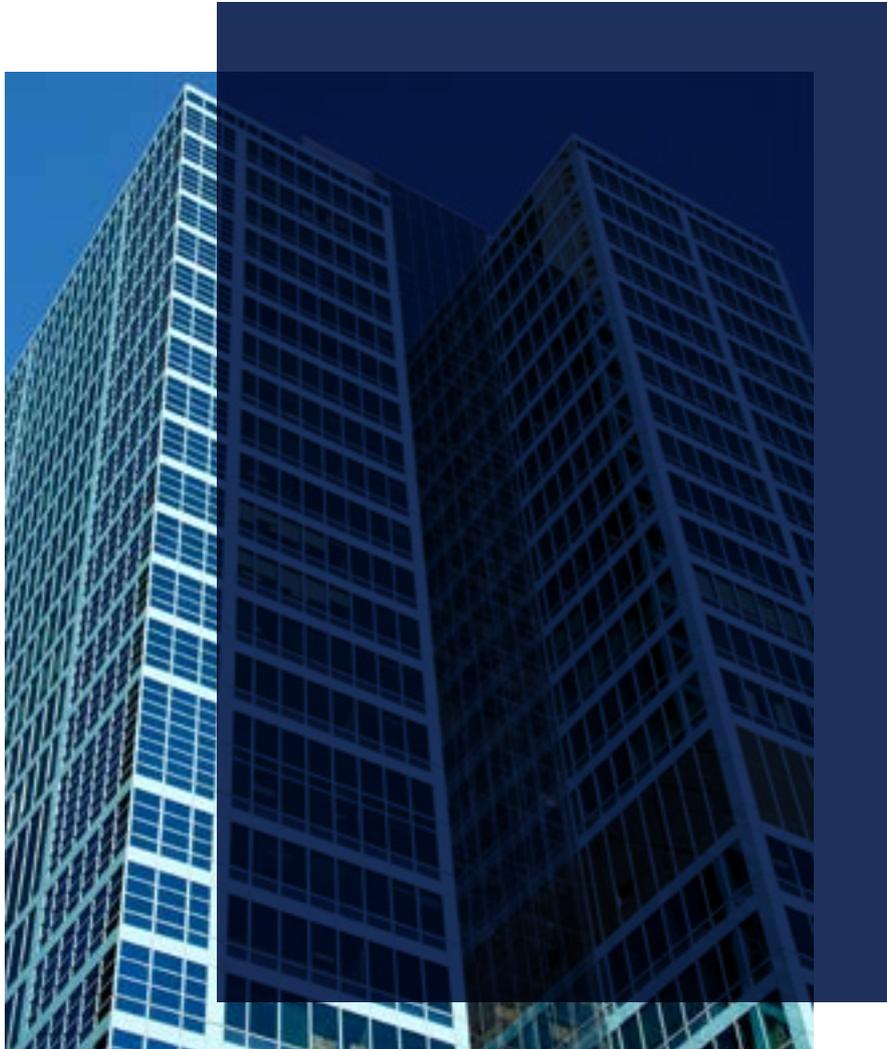
papel do Executivo de Finanças mudou radicalmente nos últimos anos: no passado, guardião dos registros contábeis, responsável por garantir que os impostos estivessem sendo calculados corretamente e por manter um fluxo de caixa saudável; atualmente, no epicentro da estratégia organi-

zacional e da tomada de decisão de negócio. Considerando tal evolução, é natural que exista uma mudança, também, no perfil do profissional que exerce essa função.

Assim, a Assetz Expert Recruitment e o Insper desenvolveram esta pesquisa a fim de entender com mais profundidade o perfil do CFO no Brasil: a formação acadêmica, as disciplinas financeiras em que possui mais conhecimento, as áreas além de Finanças sob sua responsabilidade, suas habilidades comportamentais e de liderança, motivadores de carreira, perspectivas e visão de futuro.

A partir da análise dos dados levantados, o perfil do profissional que exerce essa função se tornou mais claro. Como resultado, este material pode ser utilizado tanto pelos próprios Executivos de Finanças, da área de Recursos Humanos e por demais membros de C-Level que tenham interesse em entender a fundo o perfil de sucesso do CFO no Brasil, quanto pelos profissionais financeiros que almejam ocupar essa posição futuramente.

ÍNDICE



I. METODOLOGIA

II. DADOS DEMOGRÁFICOS

III. FORMAÇÃO ACADÊMICA

IV. EXPERIÊNCIAS PROFISSIONAIS

V. CONHECIMENTOS TÉCNICOS

**VI. HABILIDADES COMPORTAMENTAIS
E GESTÃO DE PESSOAS**

VII. MOTIVADORES DE CARREIRA

VIII. PERSPECTIVAS E VISÃO DE FUTURO

I. METODOLOGIA

A pesquisa considerou, na amostra, apenas Executivos atuantes em empresas, brasileiras ou estrangeiras, de capital aberto ou fechado, com faturamento divulgado igual ou acima de BRL 1 bilhão. Esse critério foi estabelecido, uma vez que, a partir de um patamar de faturamento semelhante entre as empresas, é possível inferir que os papéis e responsabilidades dos Executivos de Finanças sejam similares, tornando as análises mais assertivas e os resultados, mais passíveis de comparação.

Com base nesse critério, a pesquisa foi construída em formato de *survey*, tendo tido, antes da coleta oficial de respostas, uma etapa para revisão da literatura e de temas correlatos; uma para aplicação da pesquisa em formato “piloto”, com público qualificado, uma para ajustes; e uma para análises.

O universo inicial da pesquisa era de 500 Executivos, dos quais 210 foram mapeados e, destes, 128 responderam ao questionário completo, resultando em uma taxa de adesão de 61%. Importante salientar que as 128 respostas se deram por meio de pesquisas primárias, enriquecidas pela rede de contatos dos organizadores.

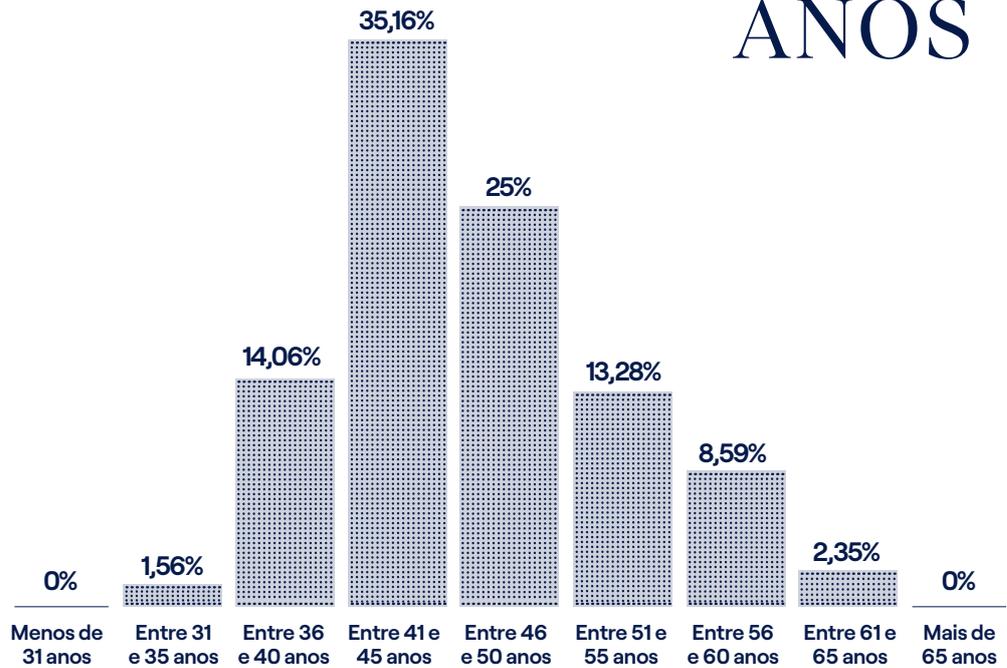
II. DADOS DEMOGRÁFICOS

Com uma amostra de 128 Executivos, inicialmente buscou-se compreender as questões demográficas dos respondentes, principalmente aquelas relacionadas a gênero, cor ou raça, nacionalidade, idade, setor e estrutura acionária das empresas atuais.

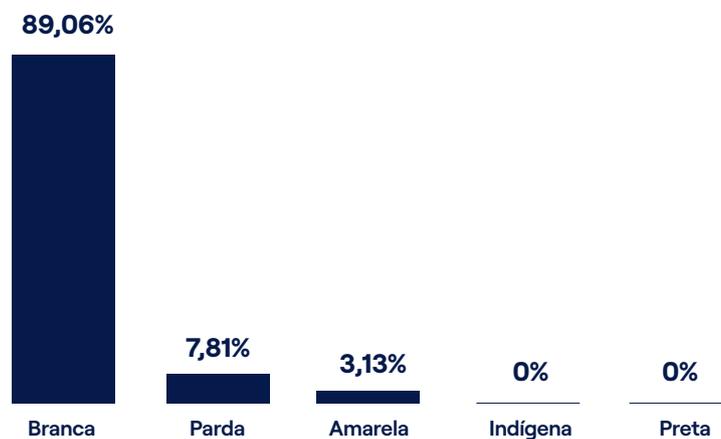
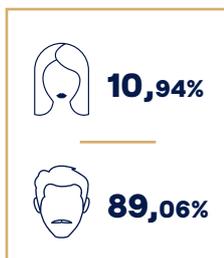
Dados Demográficos

MÉDIA DE IDADE DOS CFOs | GERAL

47,46
ANOS

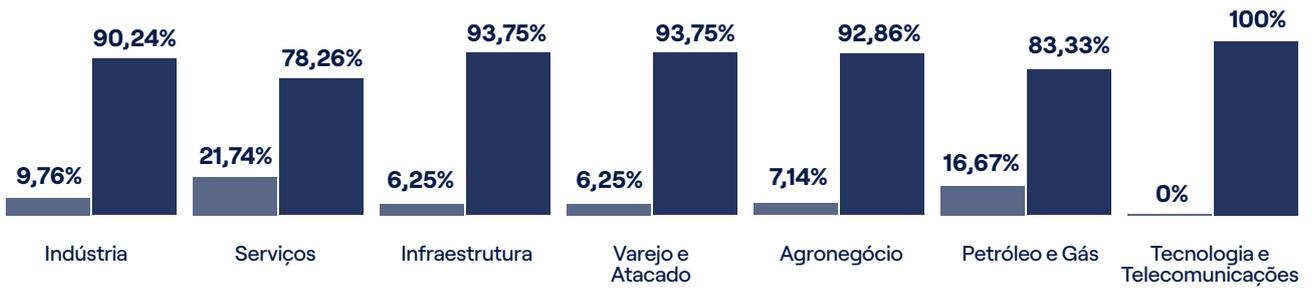
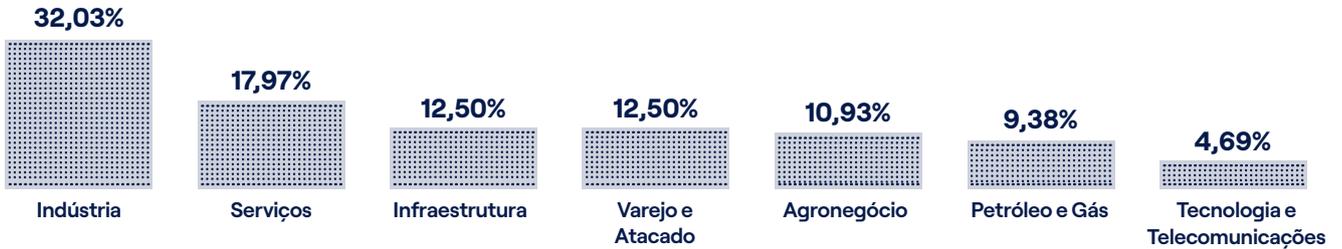


GÊNEROS E RAÇAS

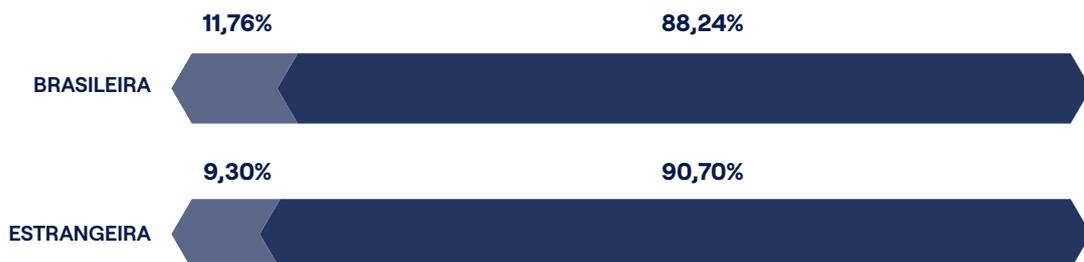


Dados Demográficos

SETORES DAS EMPRESAS ATUAIS



NACIONALIDADE DA EMPRESA ATUAL



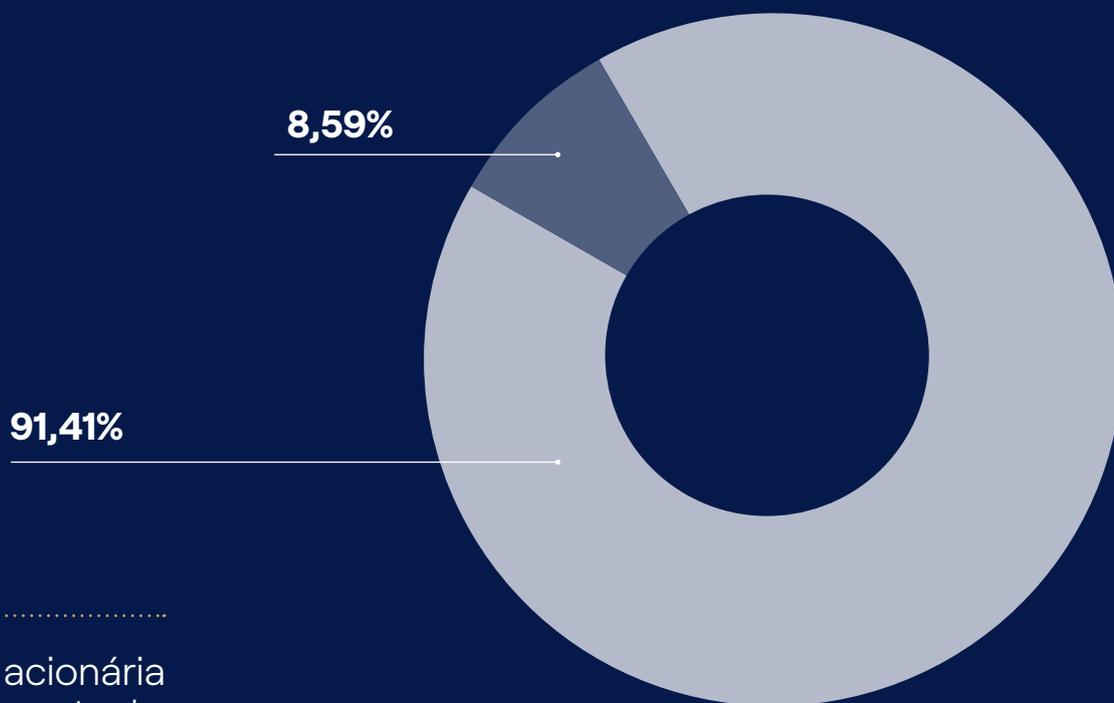
ESTRUTURA

7.657 funcionários (média do total da empresa)

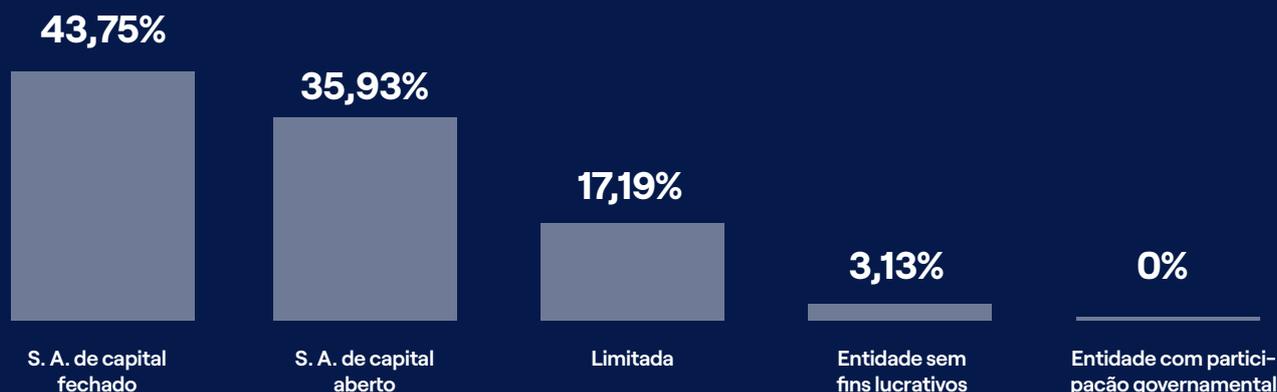
Possui investimento de *private equity* ou *venture capital*?

SIM

NÃO



Estrutura acionária da empresa atual



III. FORMAÇÃO ACADÊMICA

A trajetória do Executivo de Finanças começa com a formação acadêmica. A compreensão sobre o nível de escolaridade e os cursos que mais capacitam os líderes da área financeira é crucial para entender sua jornada como um todo.

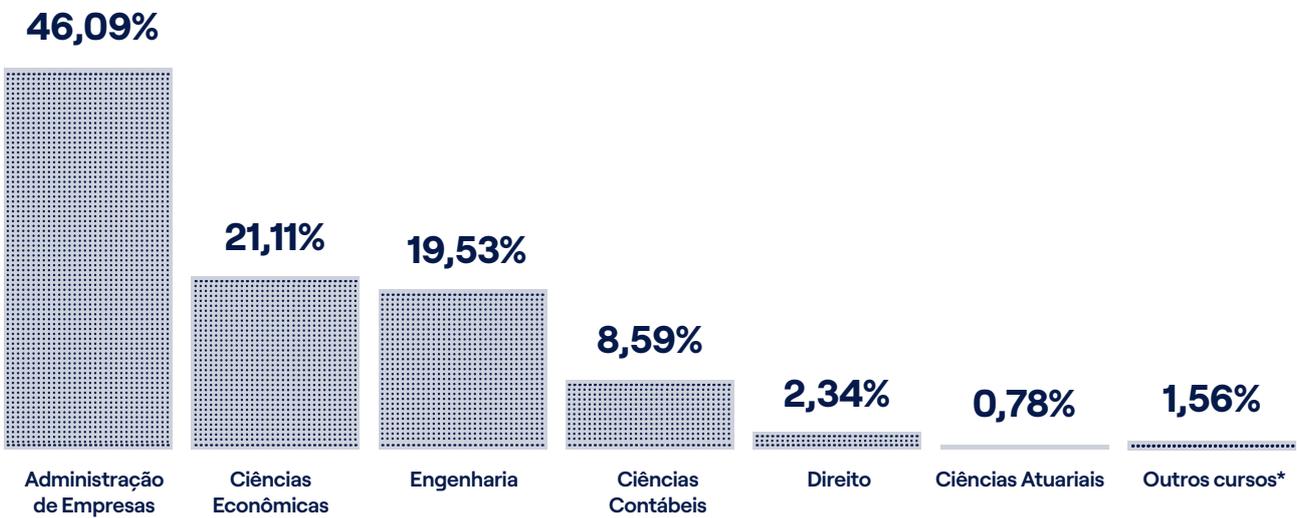
Formação Acadêmica

CURSOS DA 1ª GRADUAÇÃO UNIVERSITÁRIA

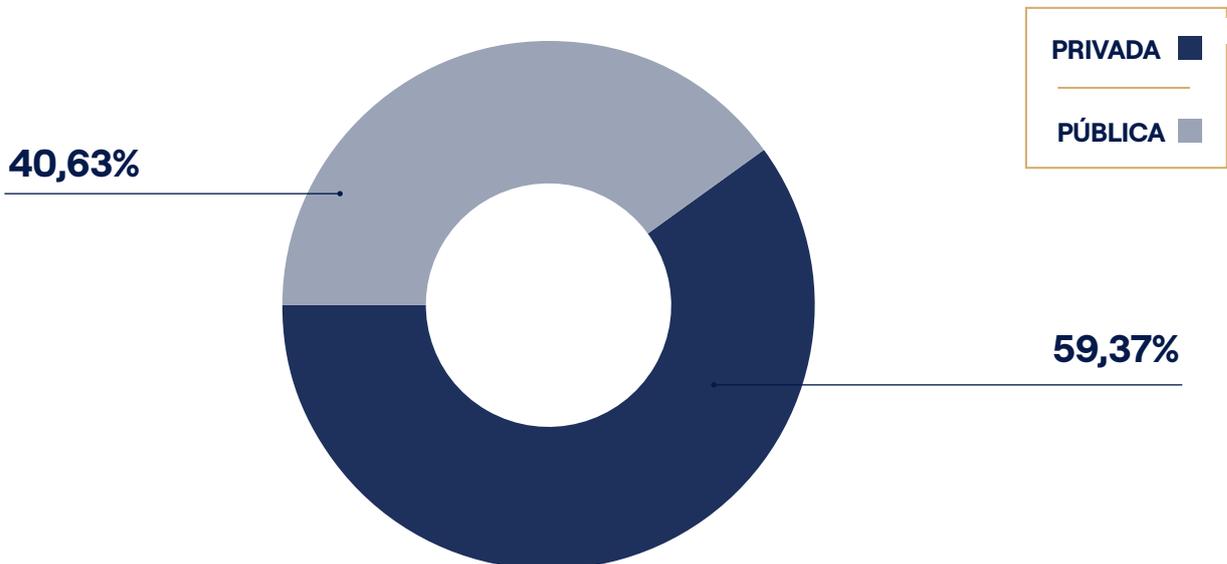
CIÊNCIAS
HUMANAS
78,91%

CIÊNCIAS
EXATAS
20,31%

CIÊNCIAS
BIOLÓGICAS
0,78%

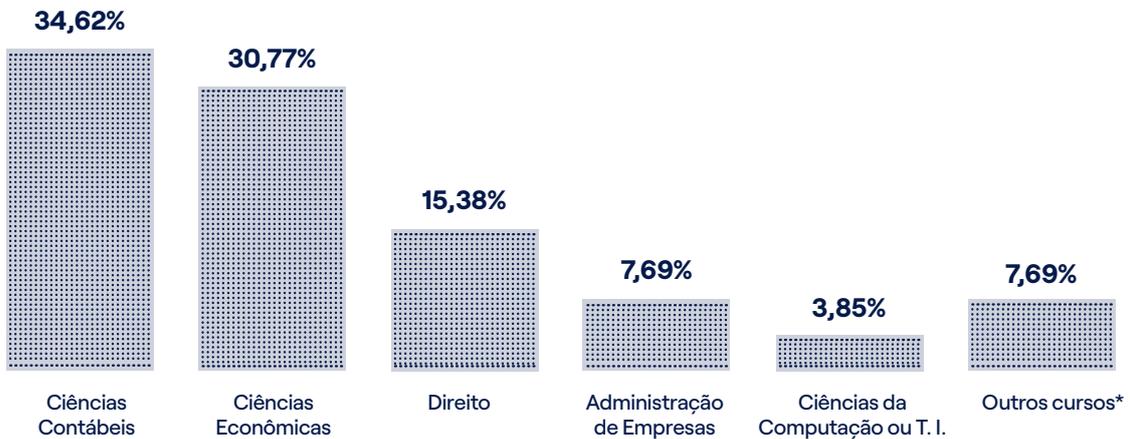
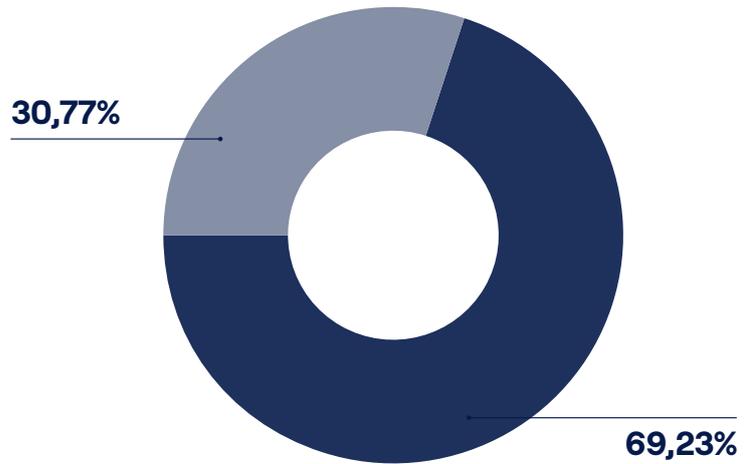
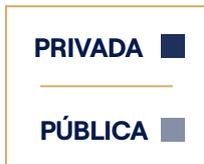
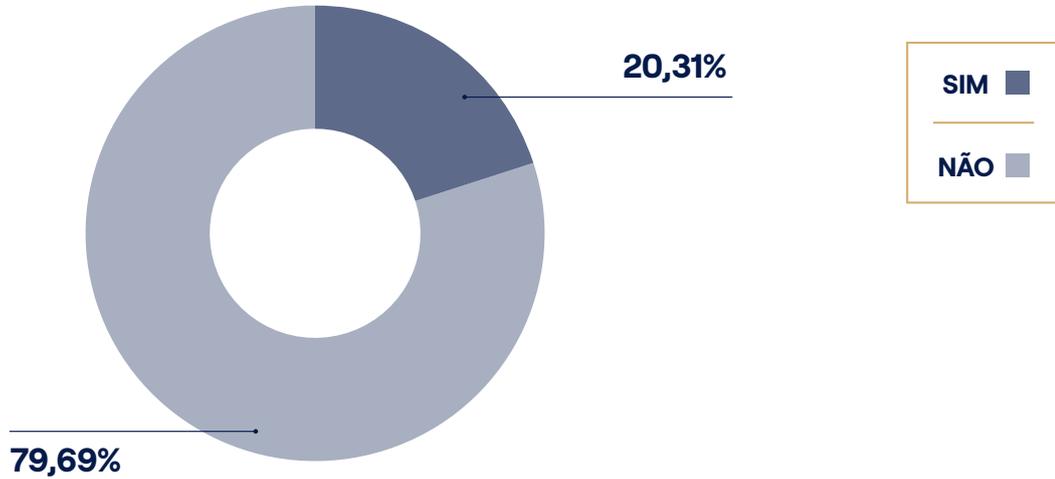


* Figuraram entre "Outros cursos": Recursos Humanos, Medicina Veterinária etc.



Formação Acadêmica

CURSOS DA 2ª GRADUAÇÃO UNIVERSITÁRIA



* Figuraram entre "Outros cursos": Recursos Humanos, Medicina Veterinária etc.

Formação Acadêmica

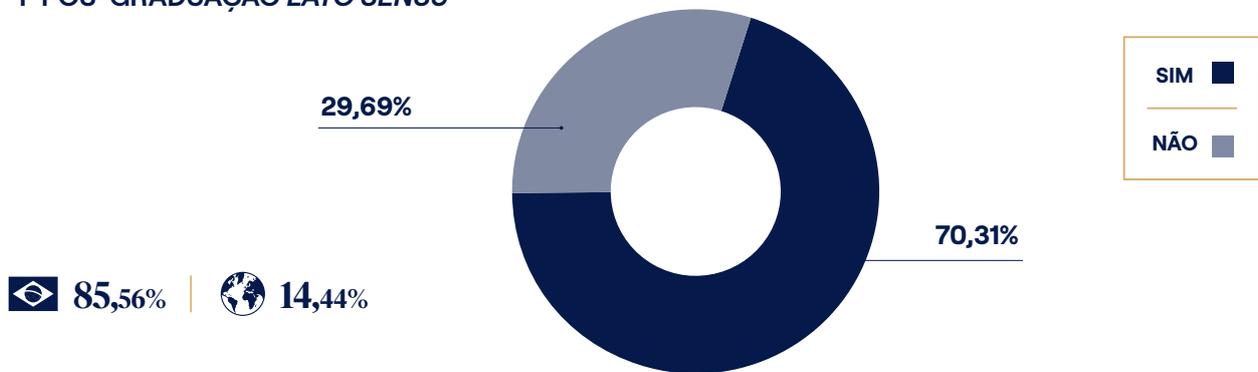
CURSO DA 1ª GRADUAÇÃO UNIVERSITÁRIA
X
CURSO DA 2ª GRADUAÇÃO UNIVERSITÁRIA

CURSO DA 2ª GRADUAÇÃO UNIVERSITÁRIA

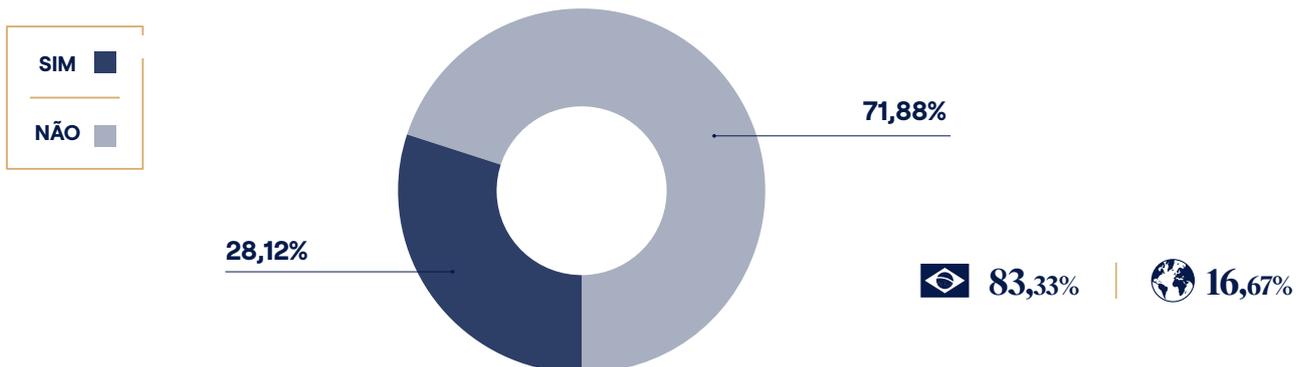
CURSO DA 1ª GRADUAÇÃO UNIVERSITÁRIA	CURSO DA 2ª GRADUAÇÃO UNIVERSITÁRIA					
	ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS	CIÊNCIAS CONTÁBEIS	CIÊNCIAS ECONÔMICAS	DIREITO	ENGENHARIA	OUTROS*
ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS	-	32%	24%	-	-	8%
CIÊNCIAS CONTÁBEIS	-	-	-	4%	-	-
CIÊNCIAS ECONÔMICAS	-	4%	-	4%	-	-
DIREITO	-	-	4%	-	-	-
ENGENHARIA	8%	-	-	8%	-	-
OUTROS*	-	-	4%	-	-	-

*Figuraram entre "Outros": Letras, Odontologia, Medicina Veterinária, Recursos Humanos etc.

1ª PÓS-GRADUAÇÃO LATO SENSU

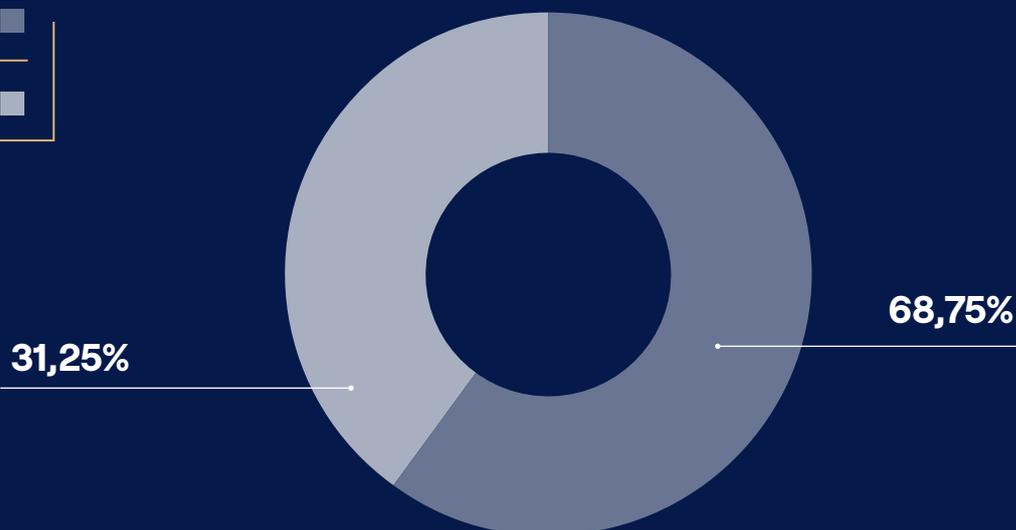


2ª PÓS-GRADUAÇÃO LATO SENSU



Formação Acadêmica

1º MBA

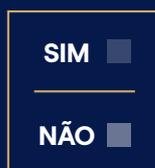


84,09%



15,91%

2º MBA



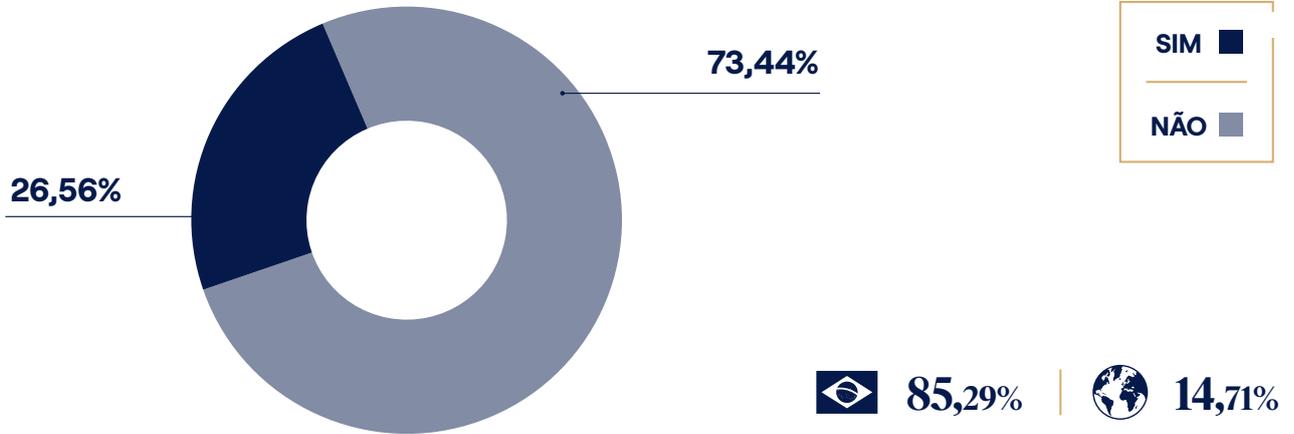
61,11%



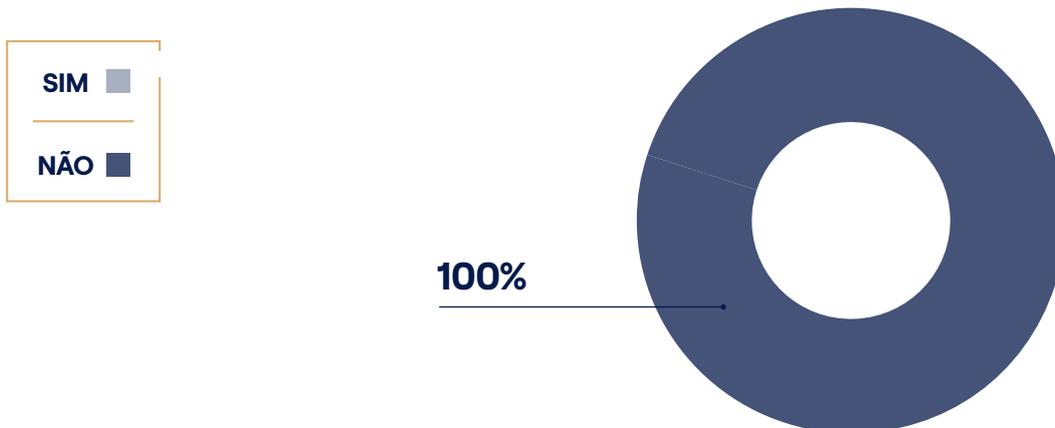
38,89%

Formação Acadêmica

1ª PÓS-GRADUAÇÃO STRICTO SENSU



2ª PÓS-GRADUAÇÃO STRICTO SENSU



CERTIFICAÇÕES



*Figuraram entre "Outros(as)": CRA, CMA e CFE, além de certificações para conselheiros independentes.



IV. EXPERIÊNCIAS PROFISSIONAIS

Assim como a formação acadêmica, as experiências profissionais são fundamentais para que se compreenda o perfil do Executivo de Finanças. Os tipos de empresas pelas quais passou, as funções que exerceu e o tempo de carreira ajudam a desenhar a forma como o Executivo alcançou uma posição C-Level.

Experiências Profissionais

Tempo de carreira

22,90
ANOS

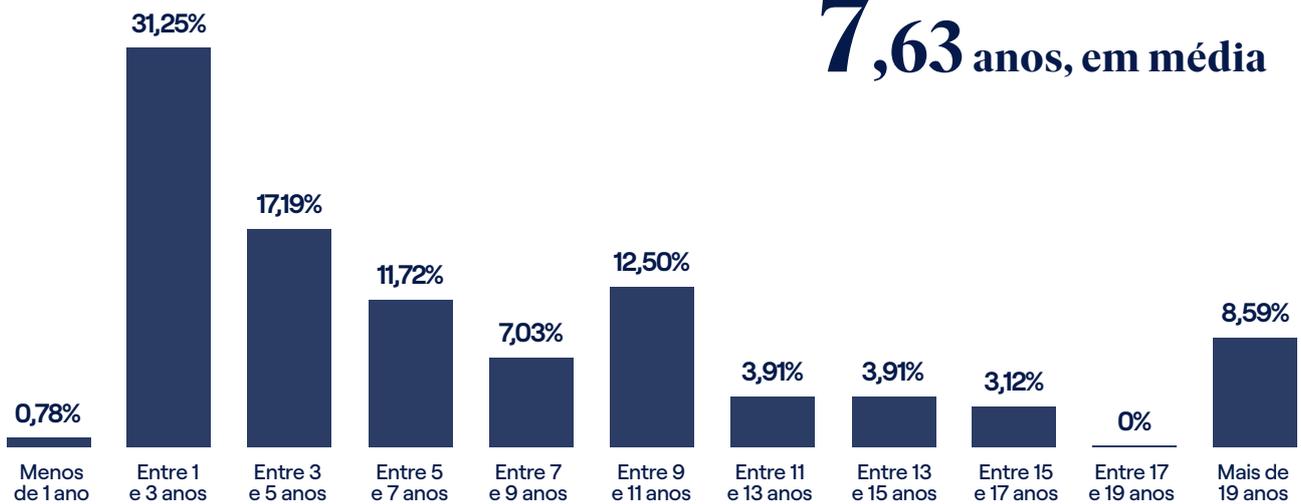
Anos de carreira na 1ª posição de C-Level

20,18
ANOS

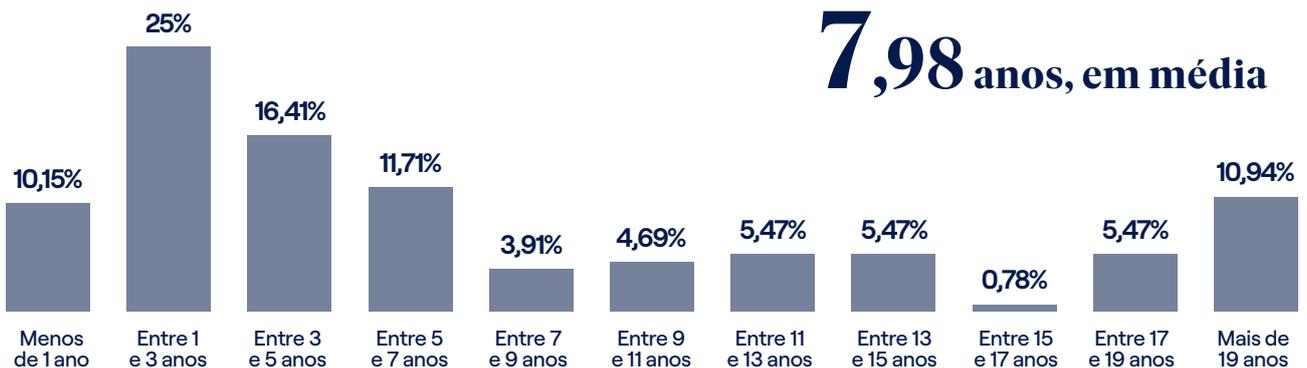
Média de idade na 1ª posição de C-Level em Finanças

37,34
ANOS

ANOS COMO CFO

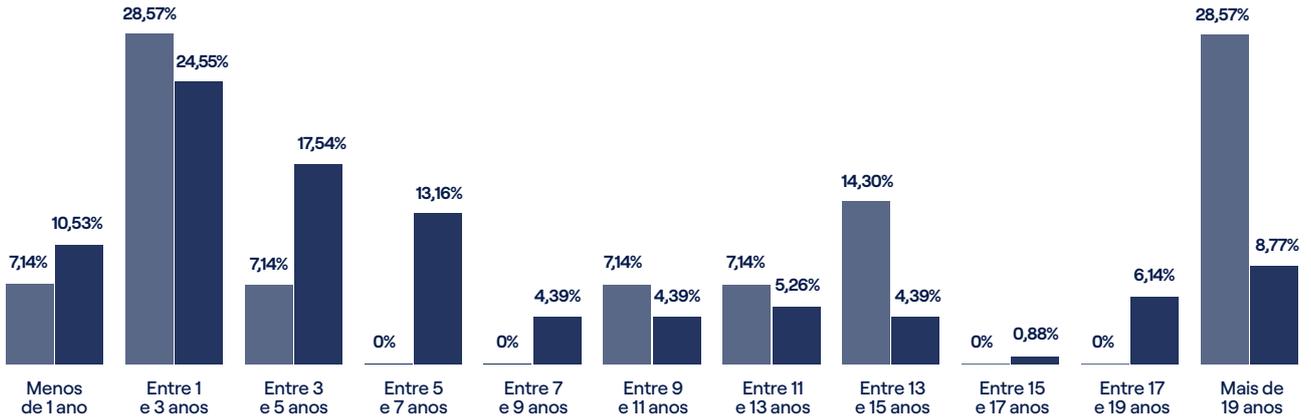


TEMPO NA EMPRESA ATUAL

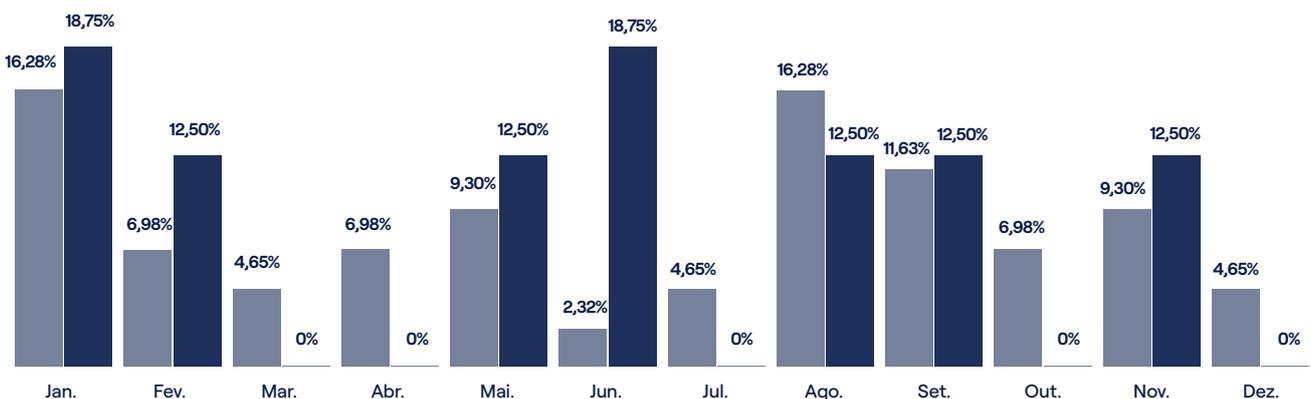


Experiências Profissionais

TEMPO NA EMPRESA ATUAL

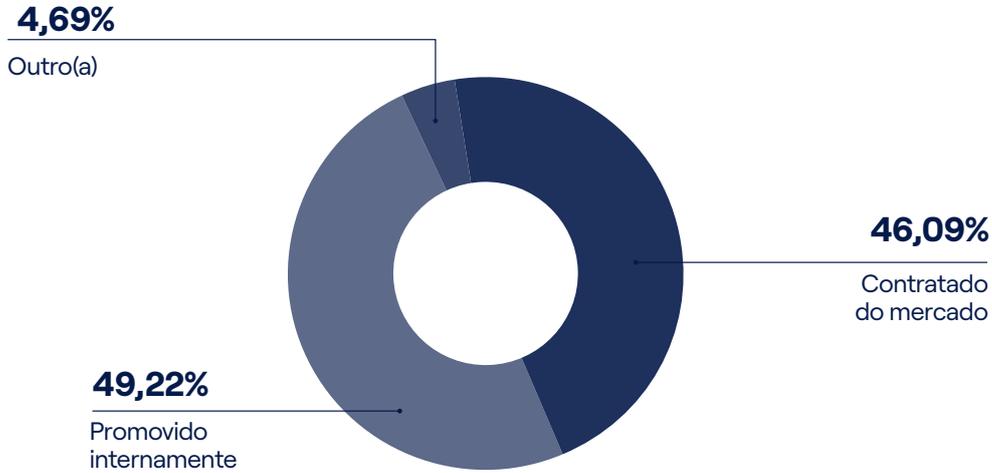


MÊS DE ENTRADA NA EMPRESA ATUAL

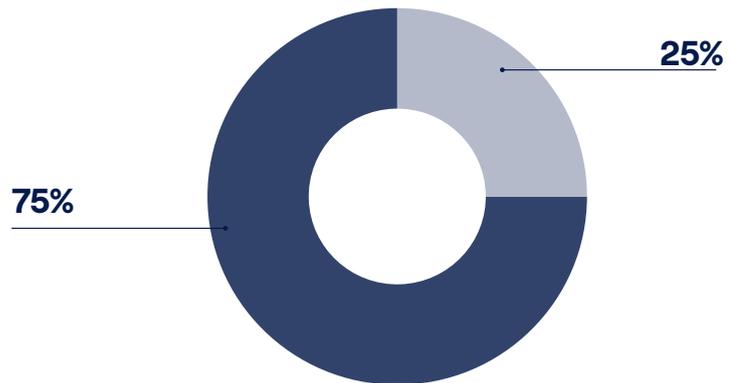


Experiências Profissionais

CHEGADA AO CARGO DE CFO



Se foi contratado do mercado, já ocupava a posição de CFO em outra empresa?



MÉDIA DE IDADE ATUAL DOS CONTRATADOS DO MERCADO

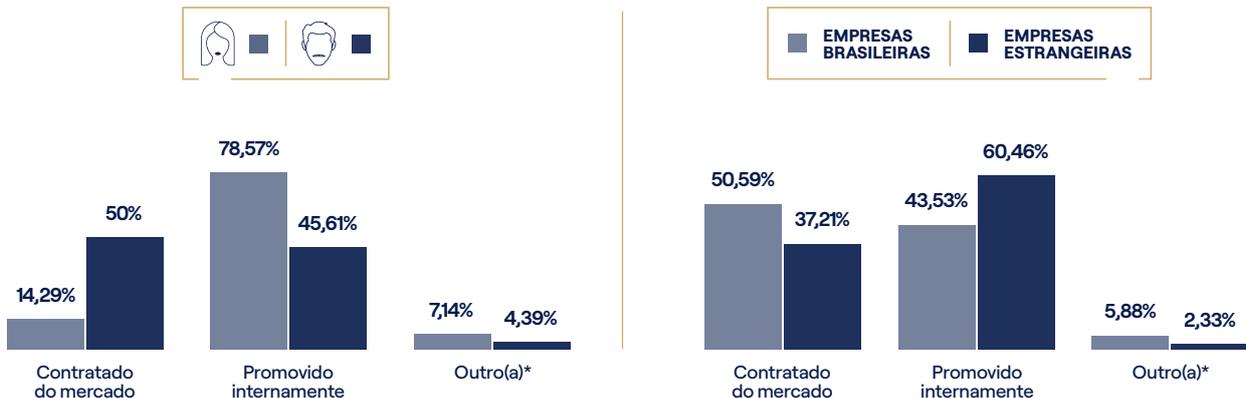
49,51 ANOS

MÉDIA DE IDADE ATUAL DOS PROMOVIDOS INTERNAMENTE

45,41 ANOS

MÉDIA DE IDADE ATUAL OUTROS(AS)*

46,85 ANOS



*"Outro(a)" abrange Executivos que chegaram à posição atual por outras vias — entre as mais citadas estão "trabalhos consultivos", que, como consequência, resultaram em uma proposta pela empresa; "mudança para empresas do mesmo grupo"; e "recontratação".

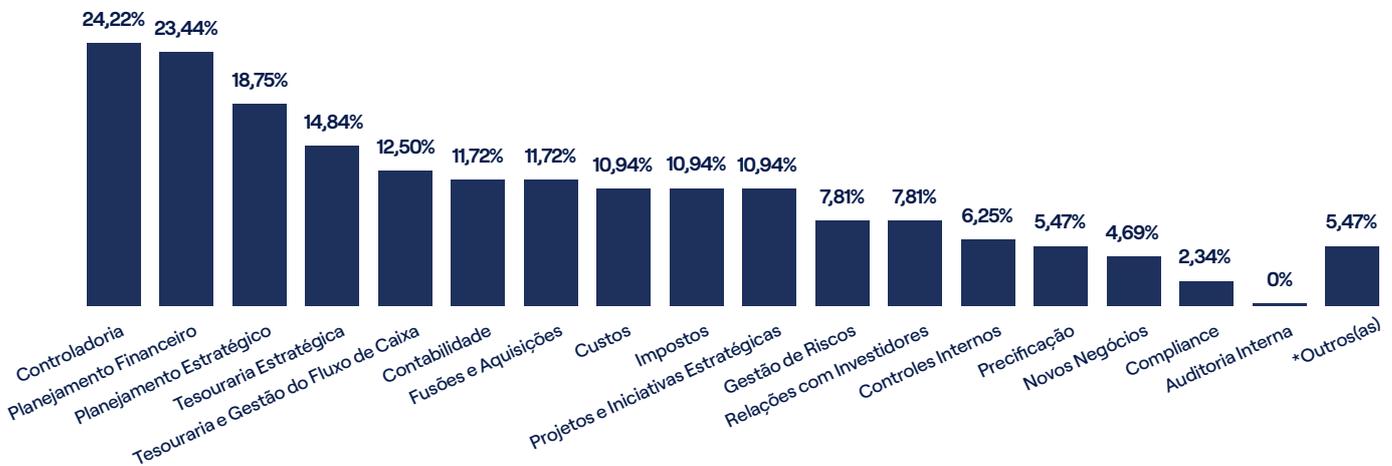
Experiências Profissionais

CHEGADA AO CARGO DE CFO

Setor da empresa atual <i>versus</i> Como chegou ao cargo de CFO	AGRONEGÓCIO	INDÚSTRIA	INFRAESTRUTURA	PETRÓLEO E GÁS	SERVIÇOS	TECNOLOGIA E TELE- COMUNICAÇÕES	VAREJO E ATACADO
CONTRATADO DO MERCADO	28,57%	46,34%	68,75%	41,67%	43,48%	33,33%	50%
PROMOVIDO INTERNAMENTE	64,29%	51,22%	18,75%	50%	56,52%	66,67%	43,75%
OUTRO(A)*	7,14%	2,44%	12,50%	8,33%	0%	0%	6,25%

*"Outro(a)" abrange Executivos que chegaram à posição atual por outras vias — entre as mais citadas estão "trabalhos consultivos", que, como consequência, resultaram em uma proposta pela empresa; "mudança para empresas do mesmo grupo"; e "recontratação".

DISCIPLINAS SOB RESPONSABILIDADE DO EXECUTIVO ANTES DE SER PROMOVIDO INTERNAMENTE



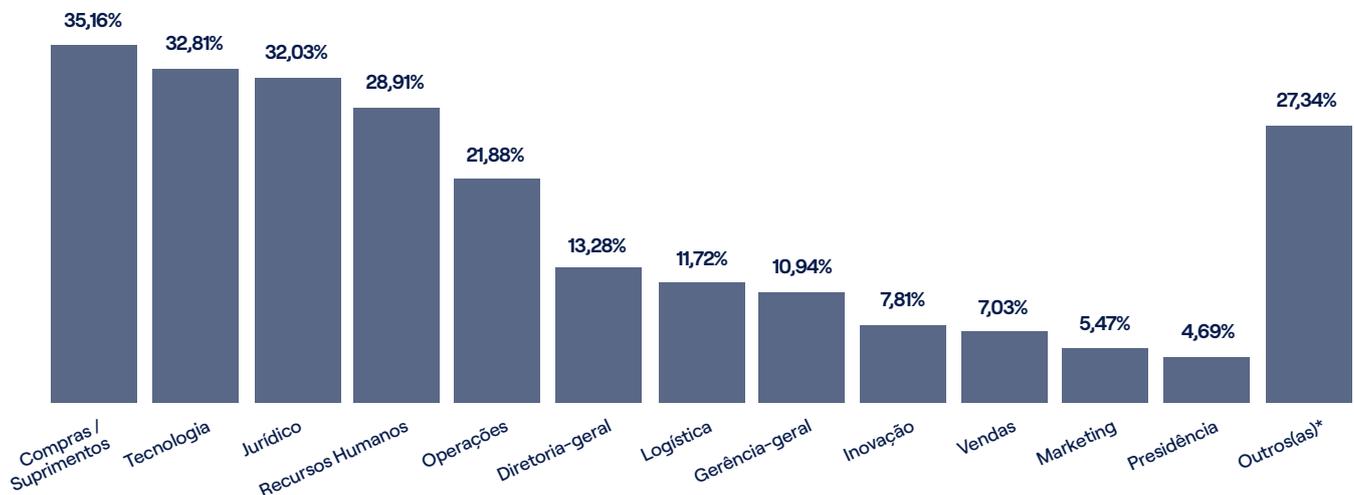
* "Outros(as)" corresponderam a disciplinas como "Importação" e "CSC", majoritariamente.

COMPARATIVO ENTRE O SETOR DA EMPRESA ATUAL E O DA EMPRESA IMEDIATAMENTE ANTERIOR

Setor da empresa atual x Setor da empresa imediatamente anterior	AGRONEGÓCIO	INDÚSTRIA	INFRAESTRUTURA	INSTITUIÇÃO FINANCEIRA	PETRÓLEO E GÁS	SERVIÇOS	TECNOLOGIA E TELECOMUNICAÇÕES	VAREJO E ATACADO
AGRONEGÓCIO	42,86%	35,71%	0%	14,29%	0%	0%	7,14%	0%
INDÚSTRIA	4,88%	70,72%	4,88%	7,32%	4,88%	7,32%	0%	0%
INFRAESTRUTURA	6,25%	12,50%	37,50%	6,25%	6,25%	18,75%	6,25%	6,25%
INSTITUIÇÃO FINANCEIRA*	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
PETRÓLEO E GÁS	16,67%	16,67%	0%	16,67%	33,32%	0%	16,67%	0%
SERVIÇOS	8,70%	17,39%	8,70%	17,39%	0%	34,78%	13,04%	0%
TECNOLOGIA E TELECOMUNICAÇÕES	0%	16,67%	16,67%	0%	0%	33,33%	33,33%	0%
VAREJO E ATACADO	0%	31,25%	0%	6,25%	0%	31,25%	6,25%	25%

*Na amostra, foram consideradas apenas companhias da economia real. CFOs de instituições financeiras não foram considerados no estudo como um todo.

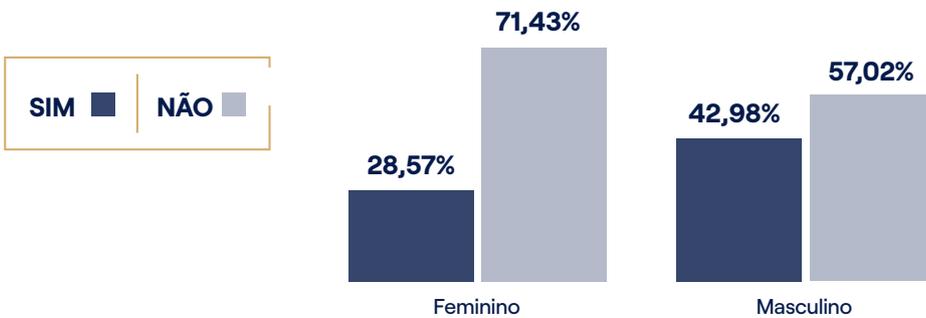
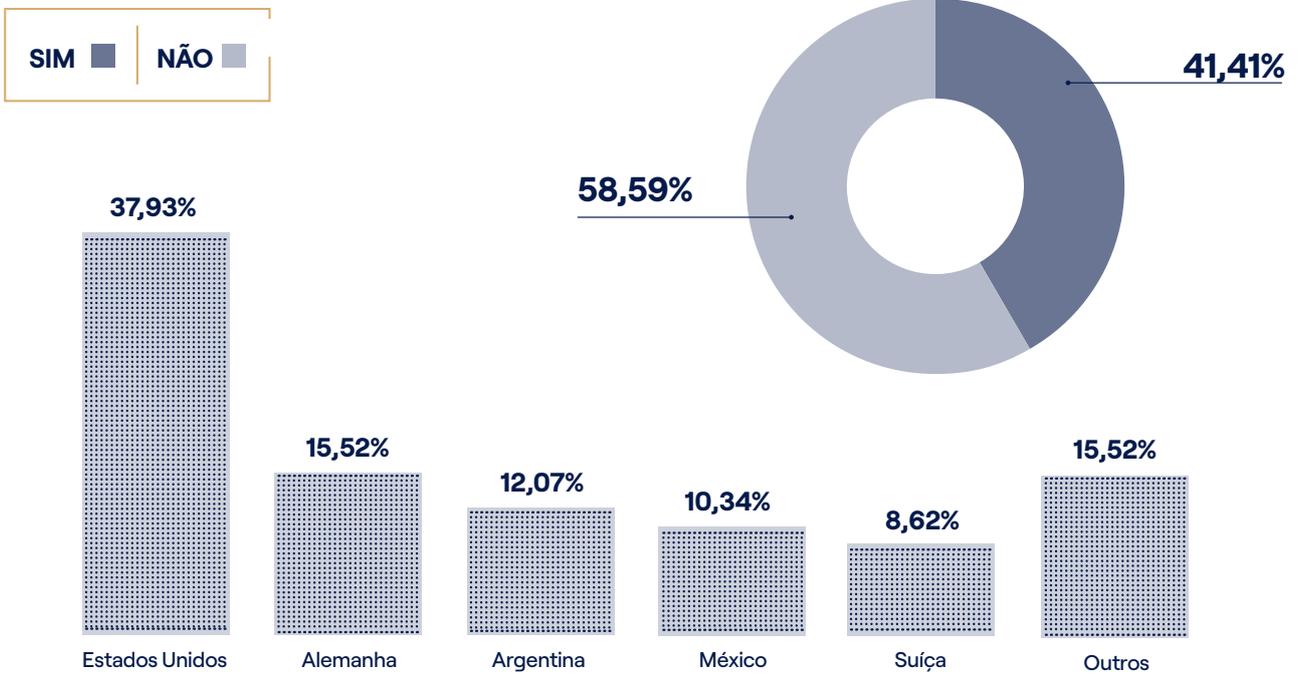
EXPERIÊNCIA PRÉVIA NA LIDERANÇA DE OUTRAS ÁREAS ALÉM DE FINANÇAS



*Figuraram entre "Outros(as)": Conselheiro(a) de Empresas, Relações Governamentais, Gestão da Mudança e Comunicação Interna etc

Experiências Profissionais

EXPERIÊNCIA DE TRABALHO NO EXTERIOR

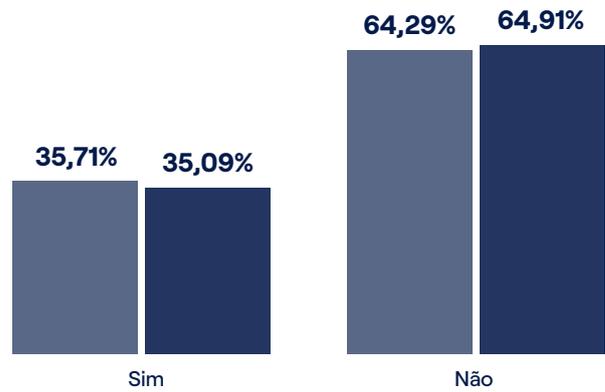
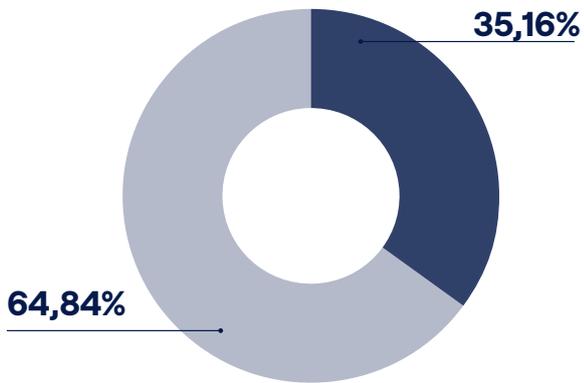


NACIONALIDADE DA EMPRESA IMEDIATAMENTE ANTERIOR À ATUAL

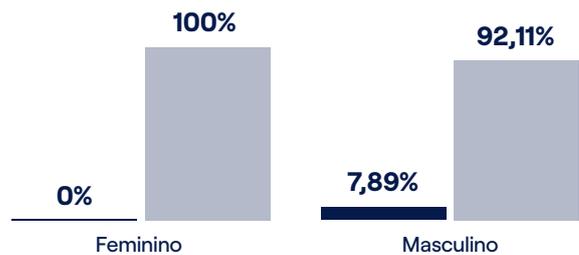
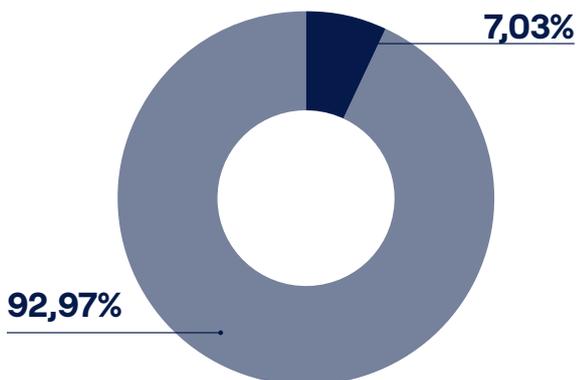
		NACIONALIDADE DA EMPRESA IMEDIATAMENTE ANTERIOR À ATUAL	
		Brasileira	Estrangeira
NACIONALIDADE DA EMPRESA ATUAL	Brasileira	62,35%	37,65%
	Estrangeira	37,21%	62,79%

Experiências Profissionais

**EXPERIÊNCIA EM CONSELHO
(FISCAL, DELIBERATIVO OU CONSULTIVO)**

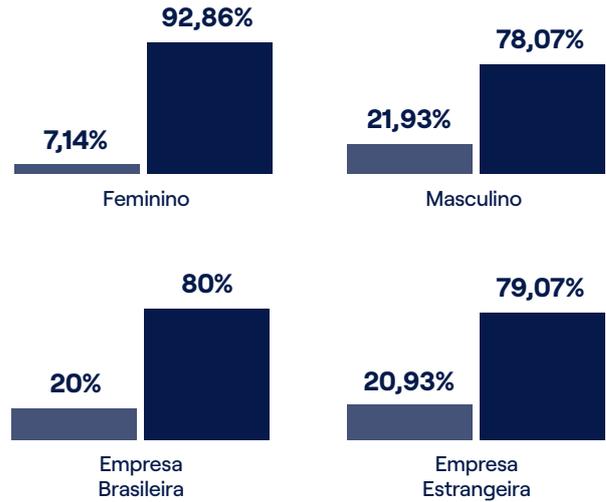
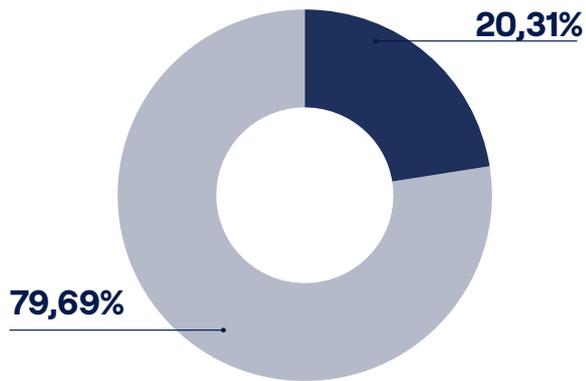


**EXPERIÊNCIA COMO PROFESSOR
EM INSTITUIÇÃO DE ENSINO SUPERIOR**

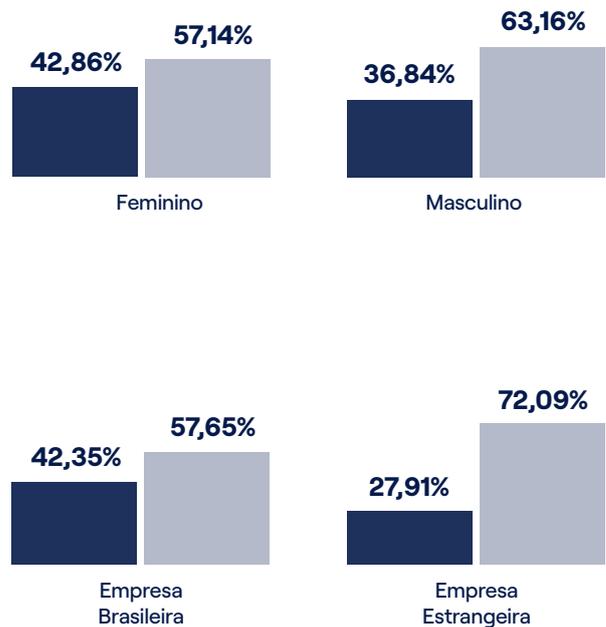
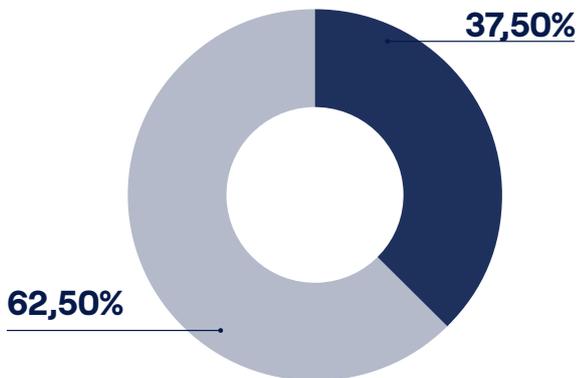


Experiências Profissionais

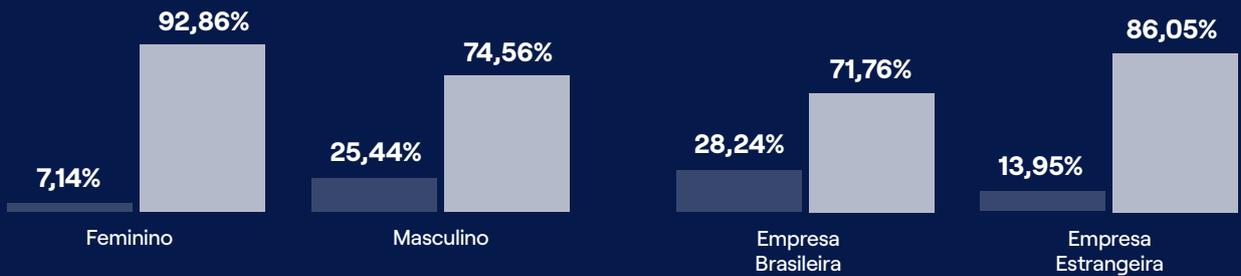
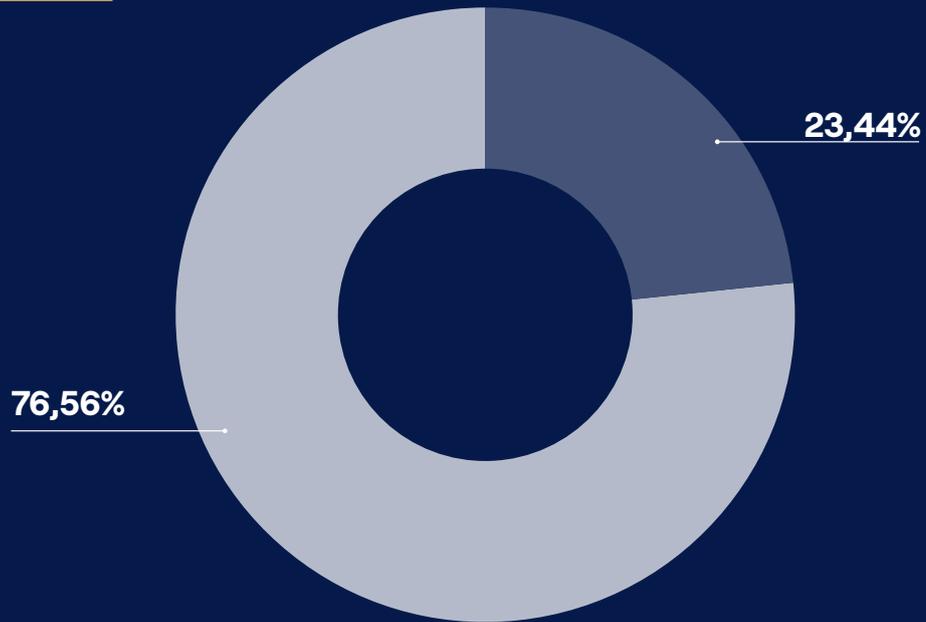
EXPERIÊNCIA EM AUDITORIA EXTERNA



EXPERIÊNCIA NO MERCADO FINANCEIRO

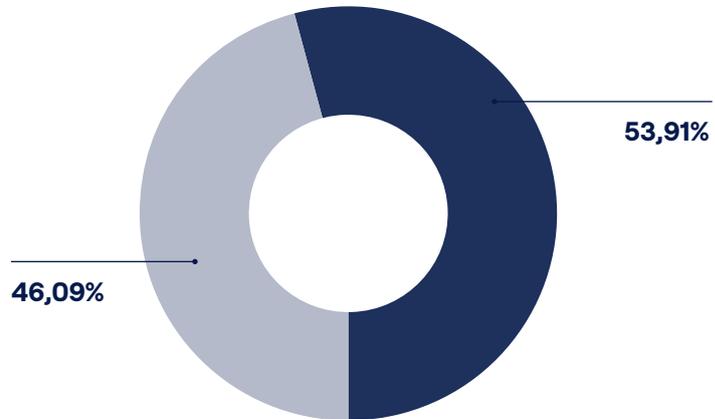


EXPERIÊNCIA EM CONSULTORIA

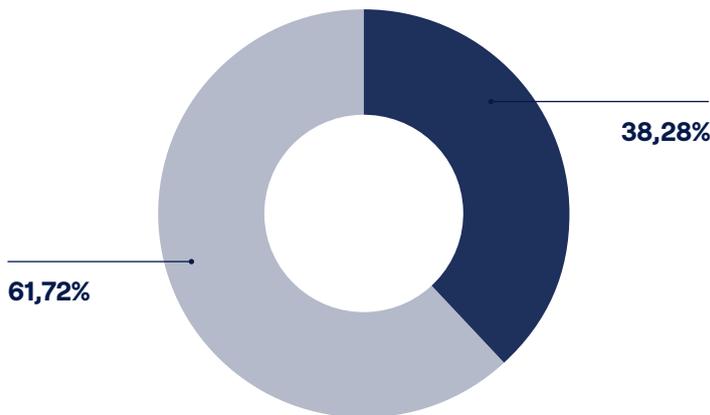


Experiências Profissionais

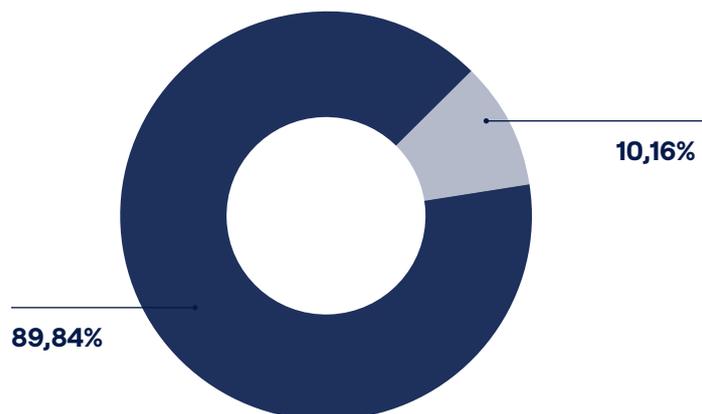
EXPERIÊNCIA NA LIDERANÇA DE CSC



EXPERIÊNCIA NA ABERTURA DE CAPITAL (IPO) NO BRASIL OU EXTERIOR

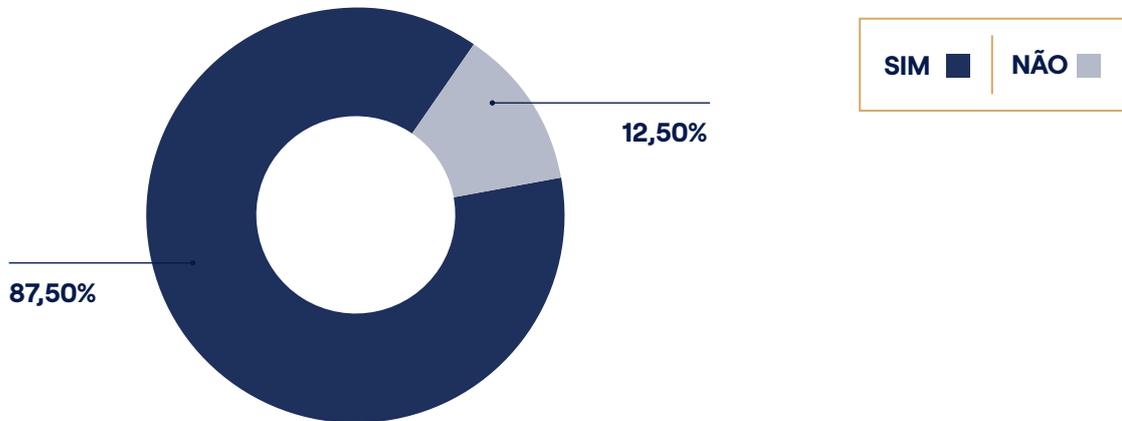


EXPERIÊNCIA NA ESTRUTURAÇÃO DE OPERAÇÕES DE CAPTAÇÃO OU FINANCIAMENTO

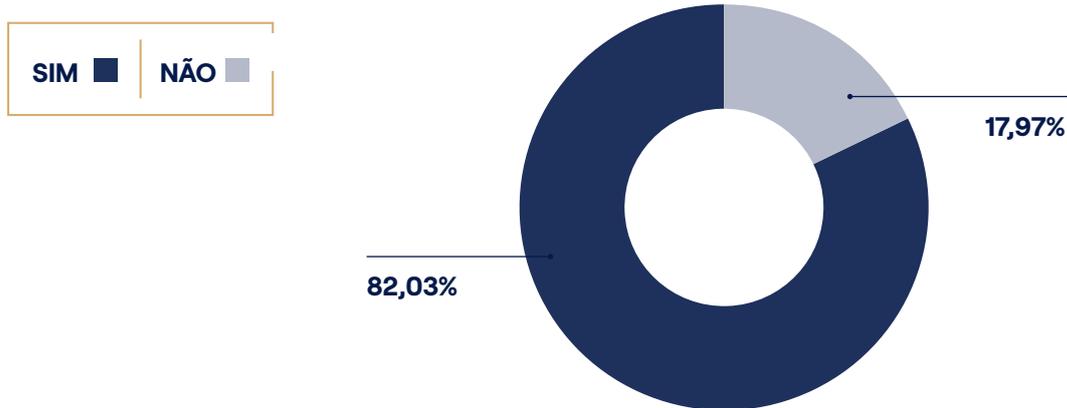


Experiências Profissionais

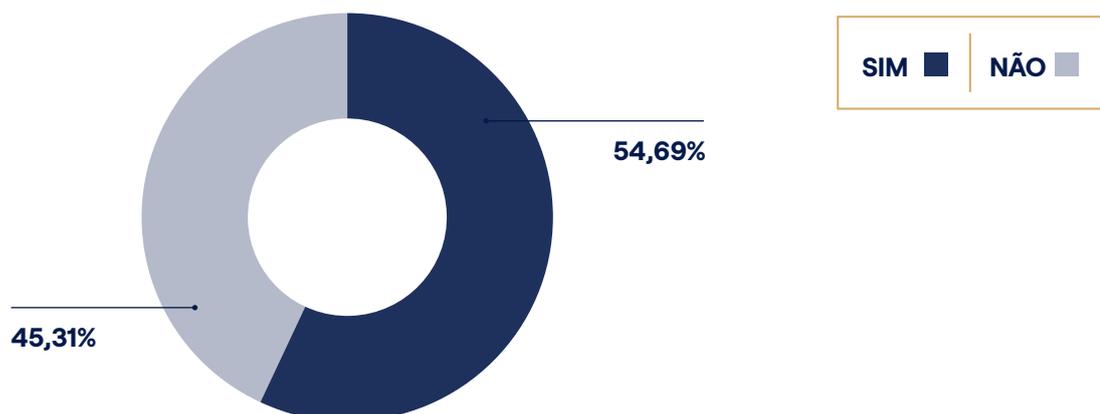
EXPERIÊNCIA NA COMPRA OU VENDA DE EMPRESAS



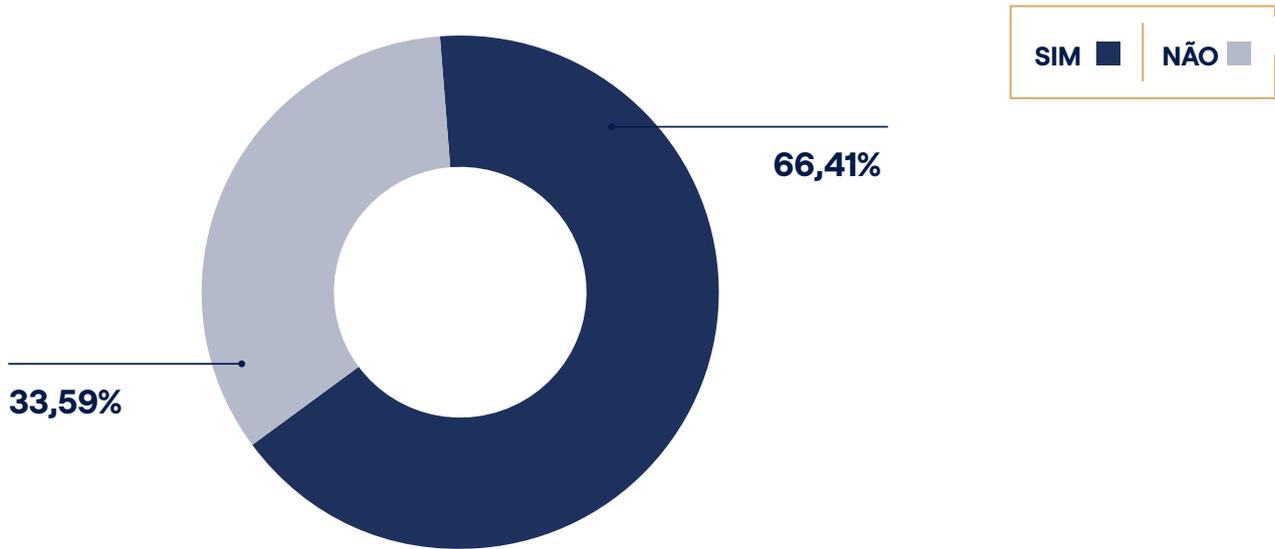
EXPERIÊNCIA NA INTEGRAÇÃO DE EMPRESAS ADQUIRIDAS



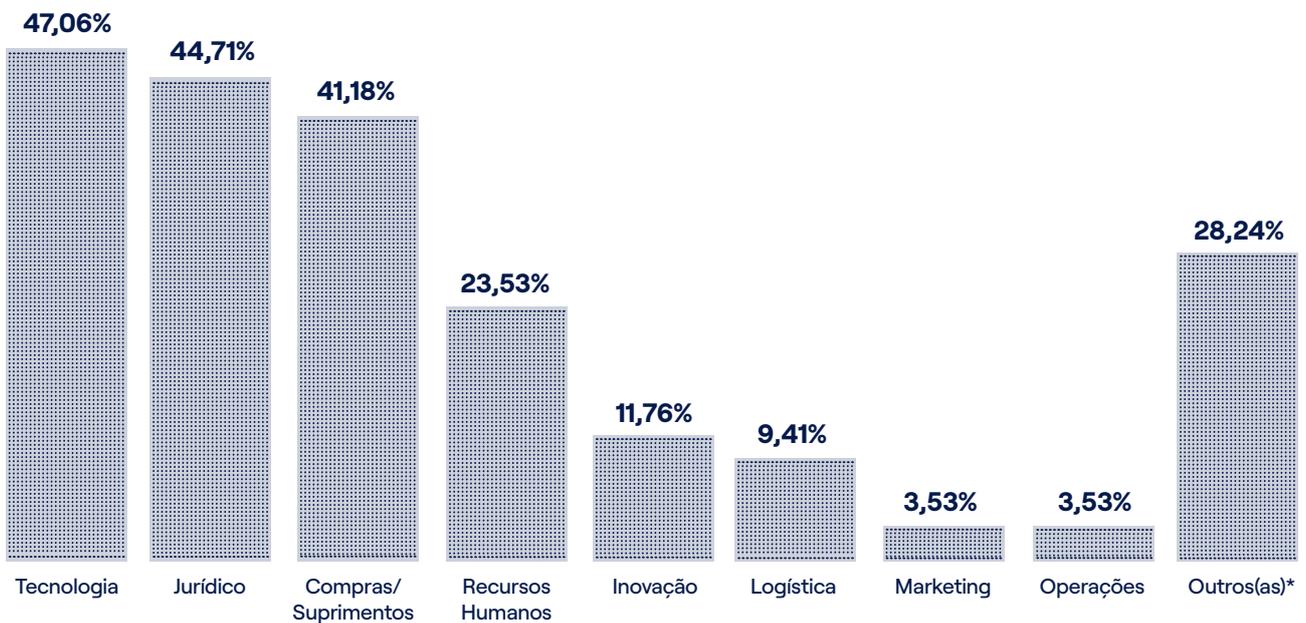
RESPONSÁVEL ATUALMENTE PELA ÁREA DE RELAÇÕES COM INVESTIDORES



RESPONSABILIDADE POR OUTRAS ÁREAS ALÉM DE FINANÇAS



ÁREAS SOB RESPONSABILIDADE ALÉM DE FINANÇAS



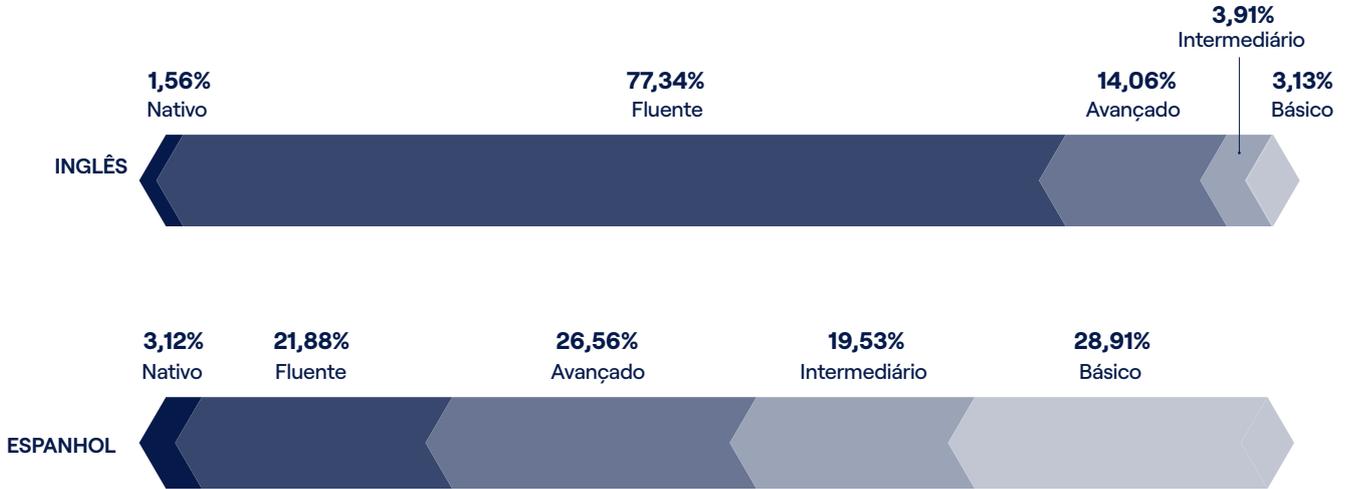
*"Outros(as)" correspondem majoritariamente a "Conselhos de Administração" de outras empresas, "Gerência-geral", "Diretoria-geral", "Controles Internos", "Relações Governamentais", "Gestão da Mudança" e "Comunicação Interna".

V. CONHECIMENTOS TÉCNICOS

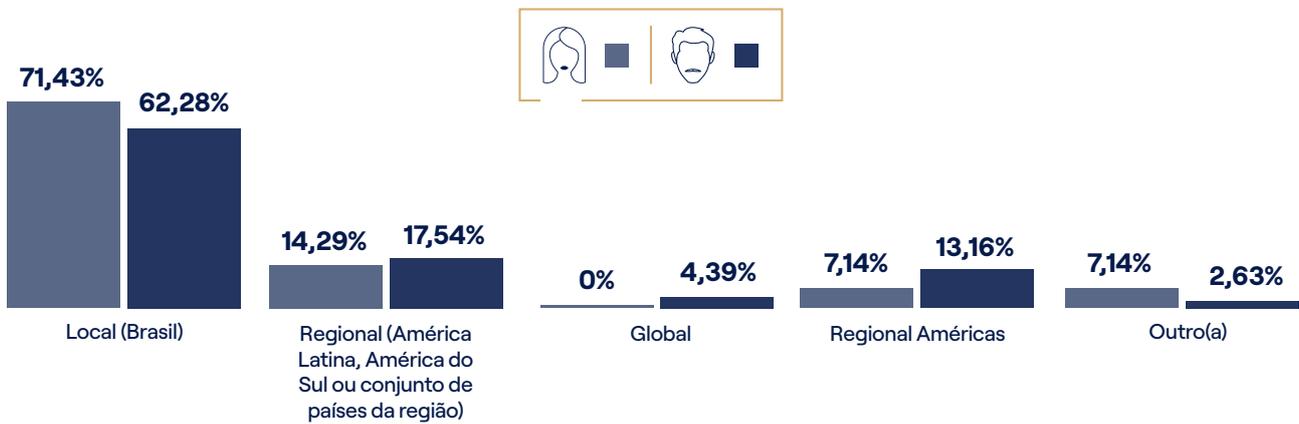
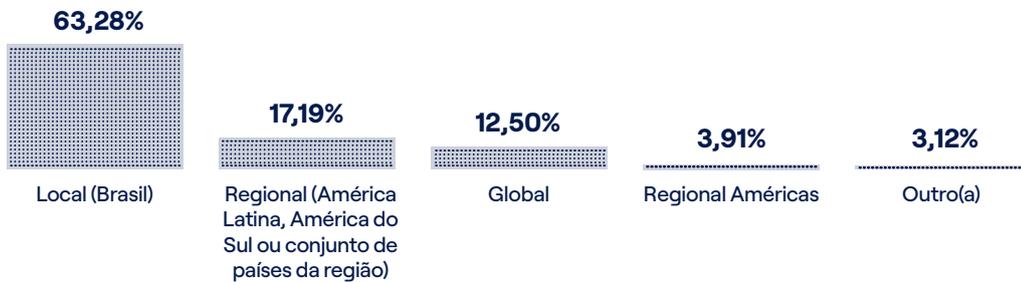
A partir das experiências profissionais, é possível extrair quais são os conhecimentos técnicos adquiridos no decorrer da trajetória dos Executivos. Analisamos as disciplinas de Finanças em que há mais domínio, o escopo geográfico da função e o nível de proficiência em idiomas.

Conhecimentos Técnicos

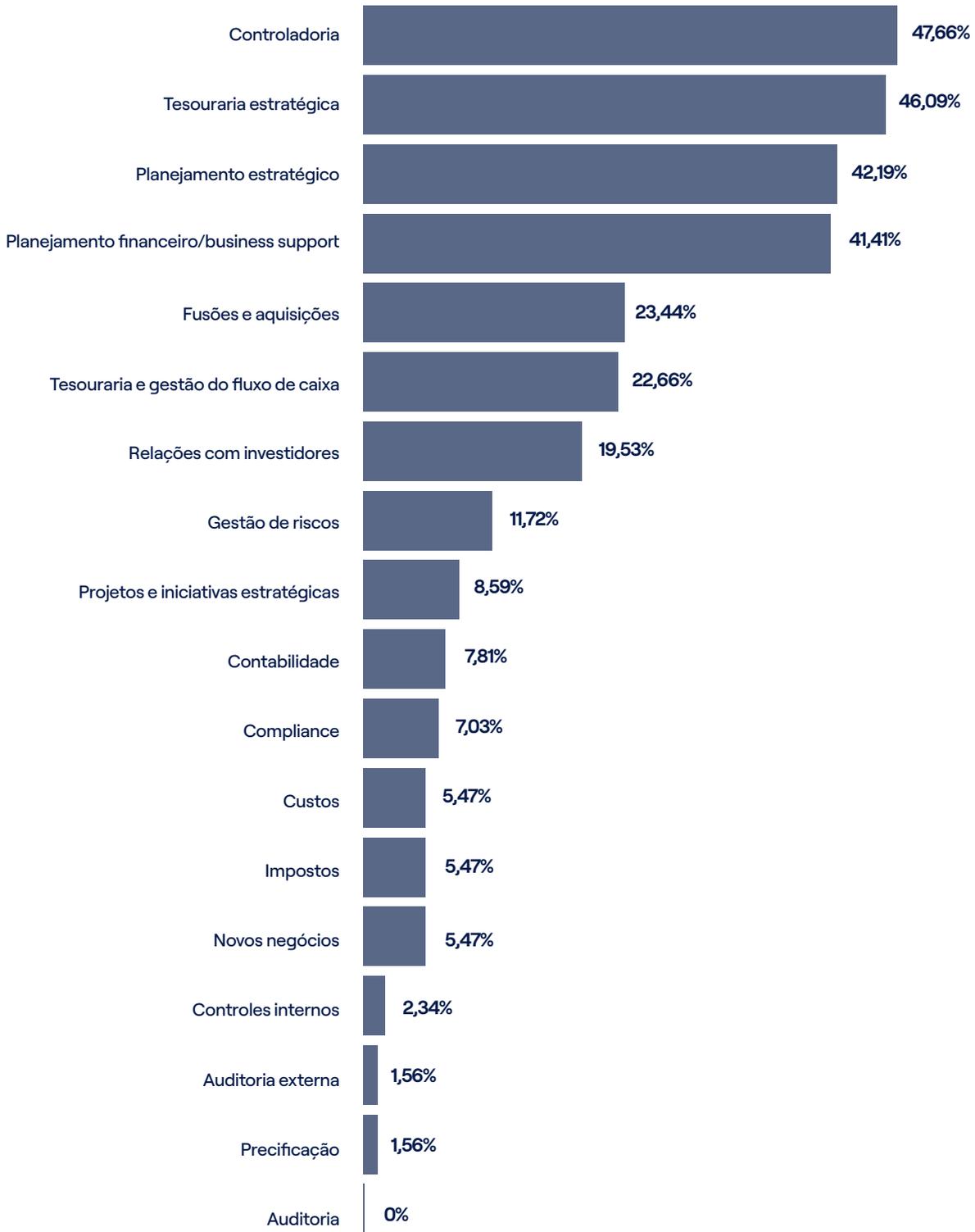
IDIOMAS



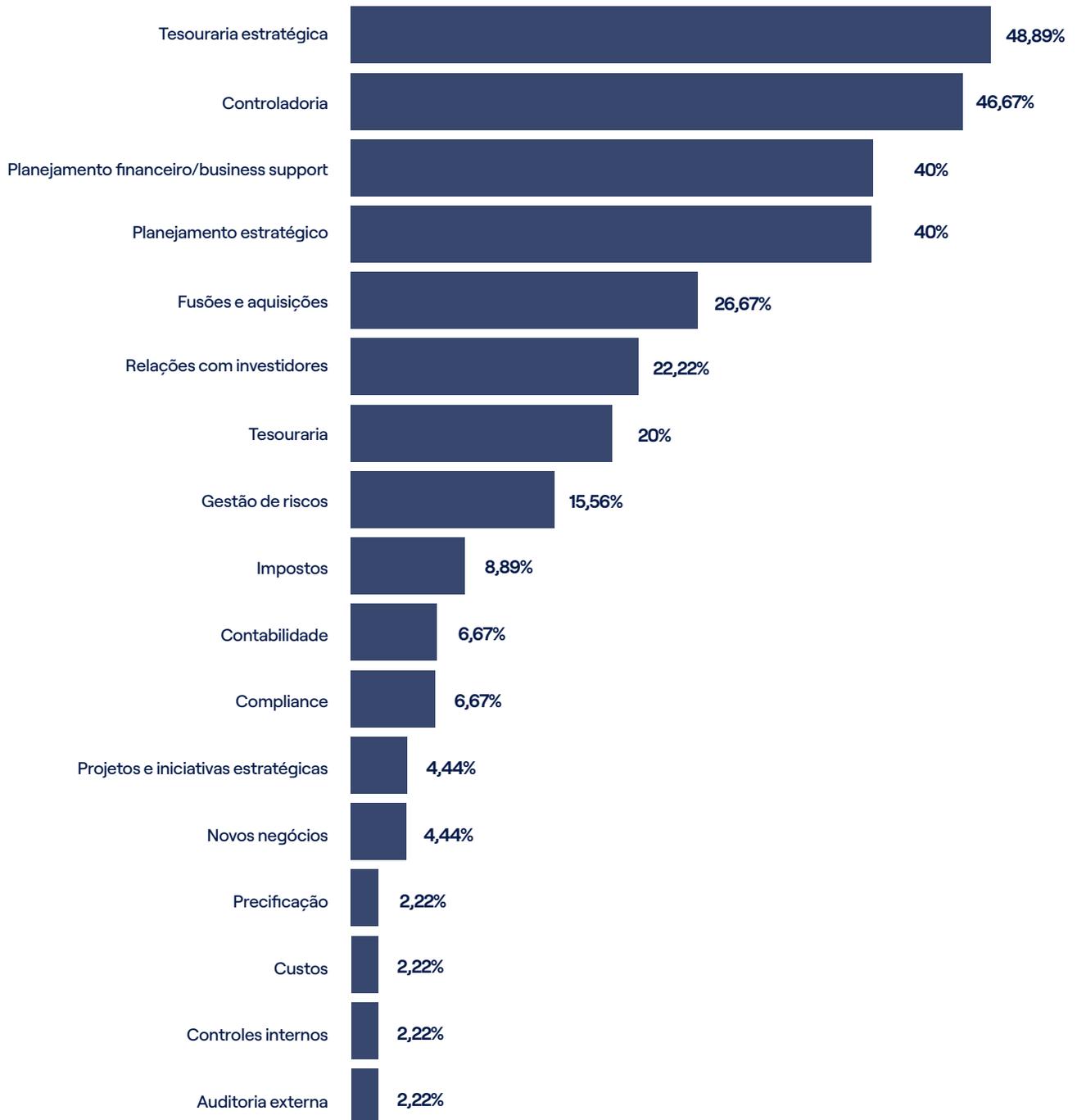
ESCOPO GEOGRÁFICO



DISCIPLINAS DE FINANÇAS COM MAIS CONHECIMENTO



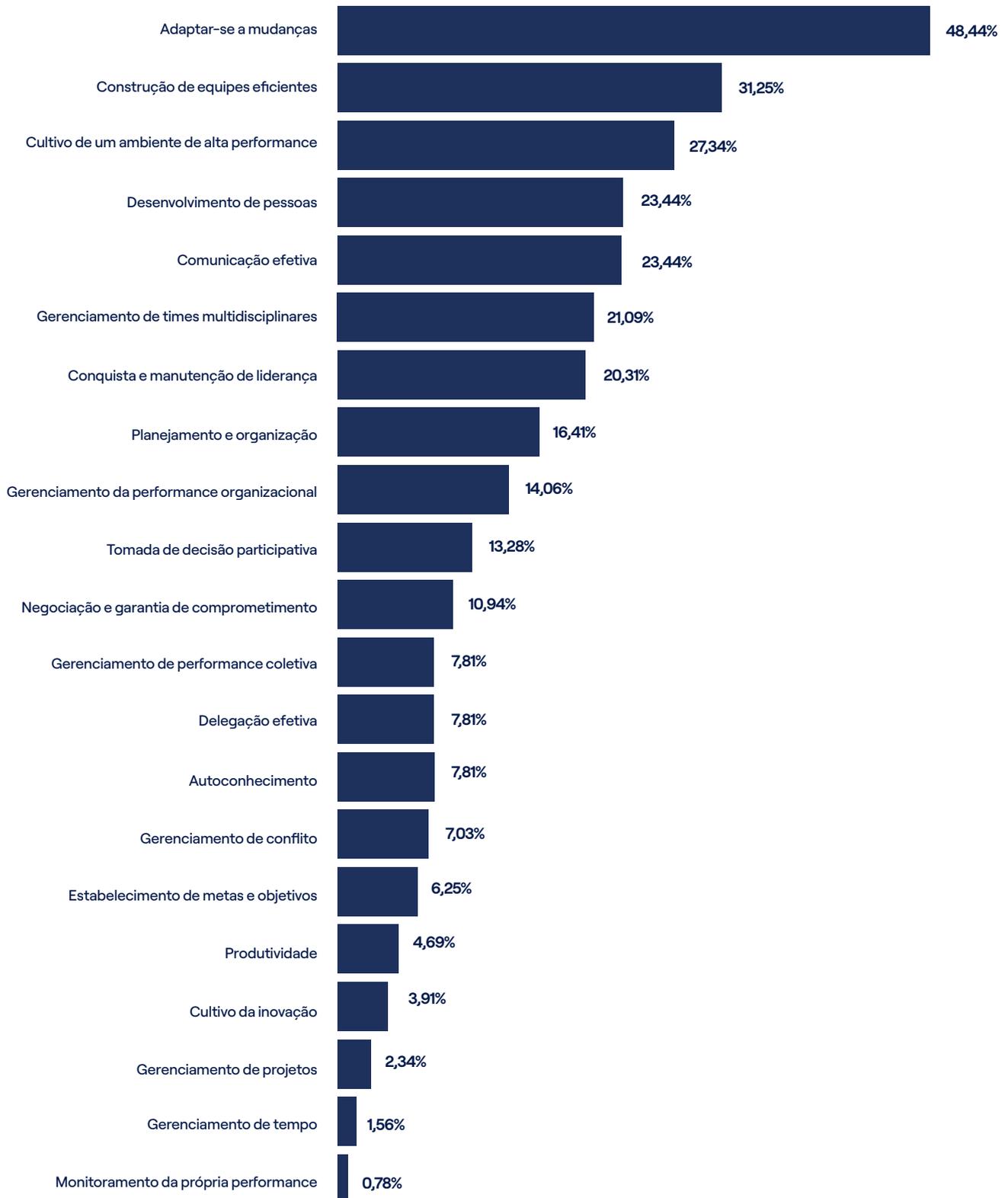
DISCIPLINAS DE FINANÇAS QUE O CFO QUE ATUA COMO CONSELHEIRO POSSUI MAIOR CONHECIMENTO



VI. HABILIDADES COMPORTAMENTAIS E GESTÃO DE PESSOAS

Tão importante quanto o “saber fazer” é o “como fazer”. Observamos quais são as principais habilidades comportamentais dos Executivos, estilos de liderança utilizados com mais frequência, desafios de atração e retenção de talentos e comportamentos inerentes à função de CFO.

HABILIDADES COMPORTAMENTAIS MAIS BEM DESENVOLVIDAS



SUBORDINADOS DIRETOS E INDIRETOS

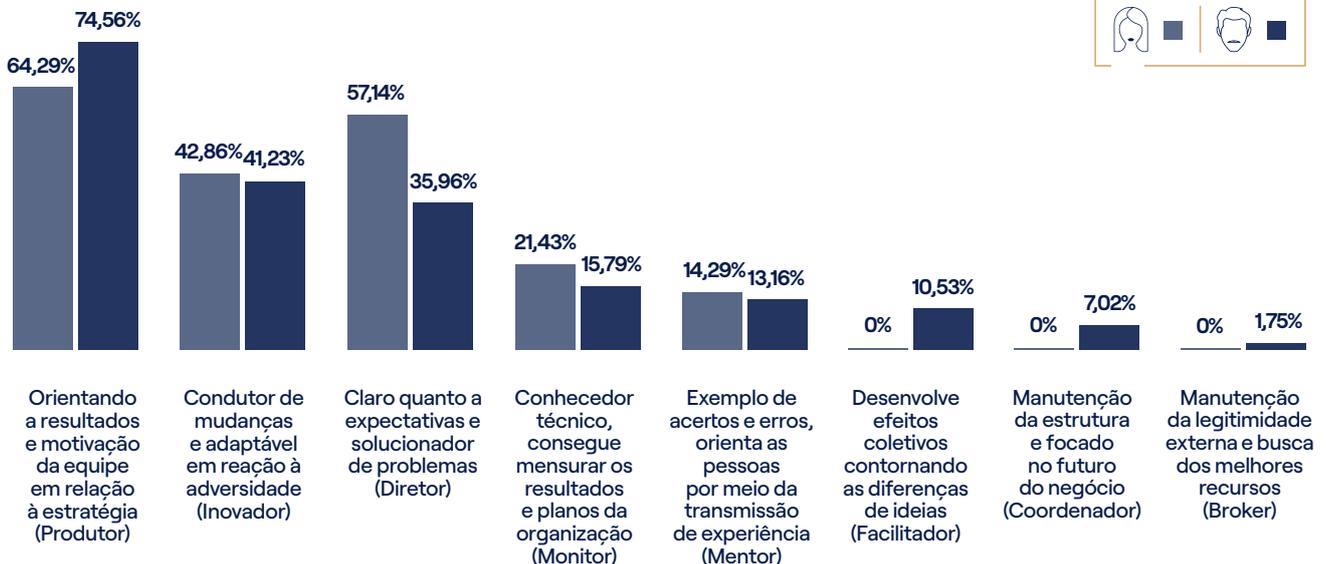
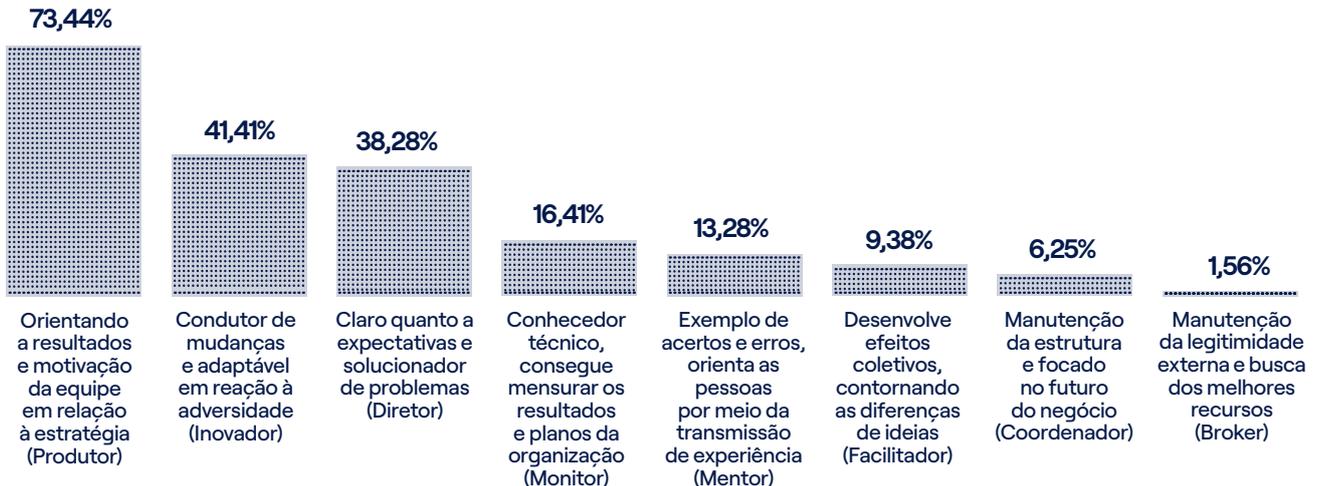
Subordinados diretos

7,55
em média

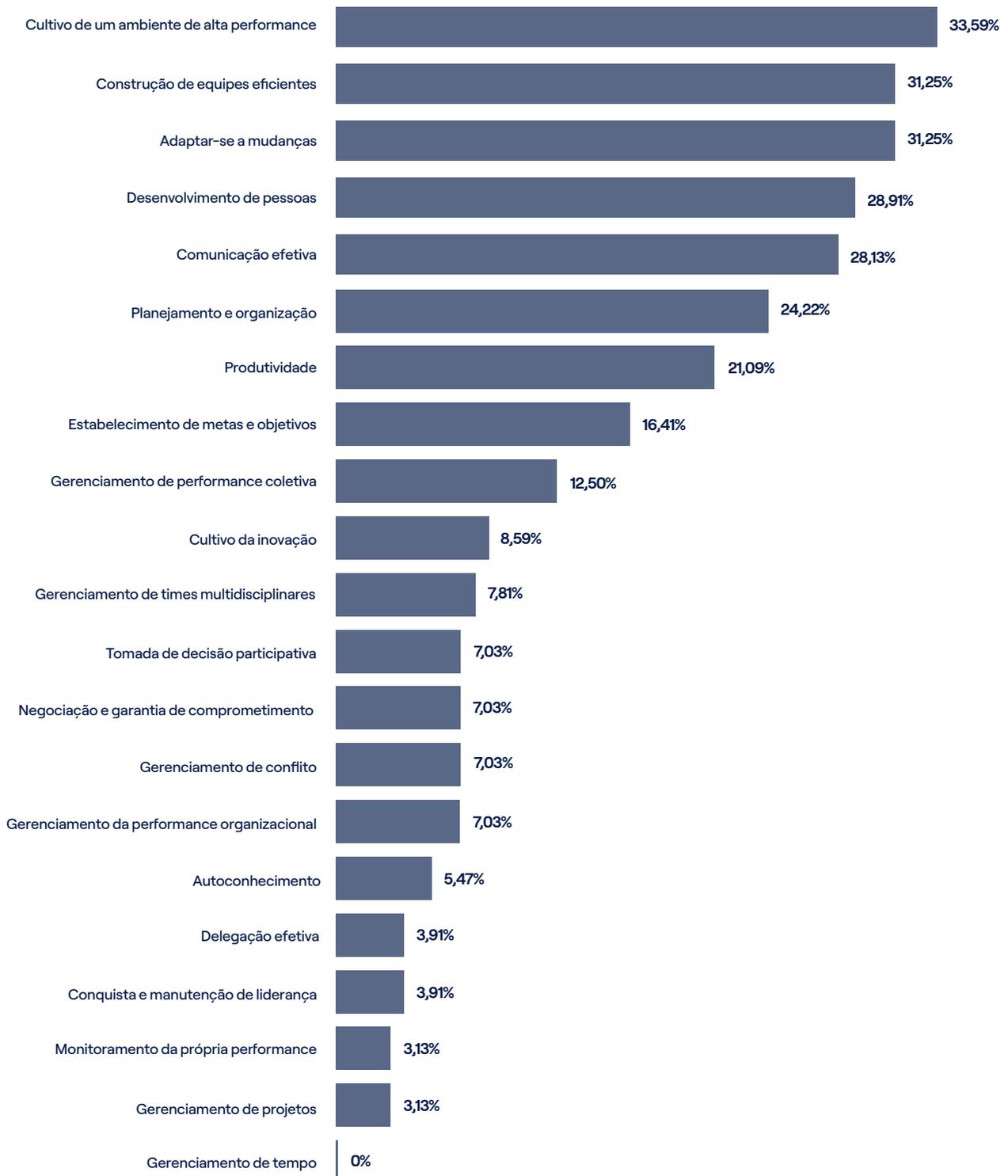
Subordinados indiretos

135,23
em média

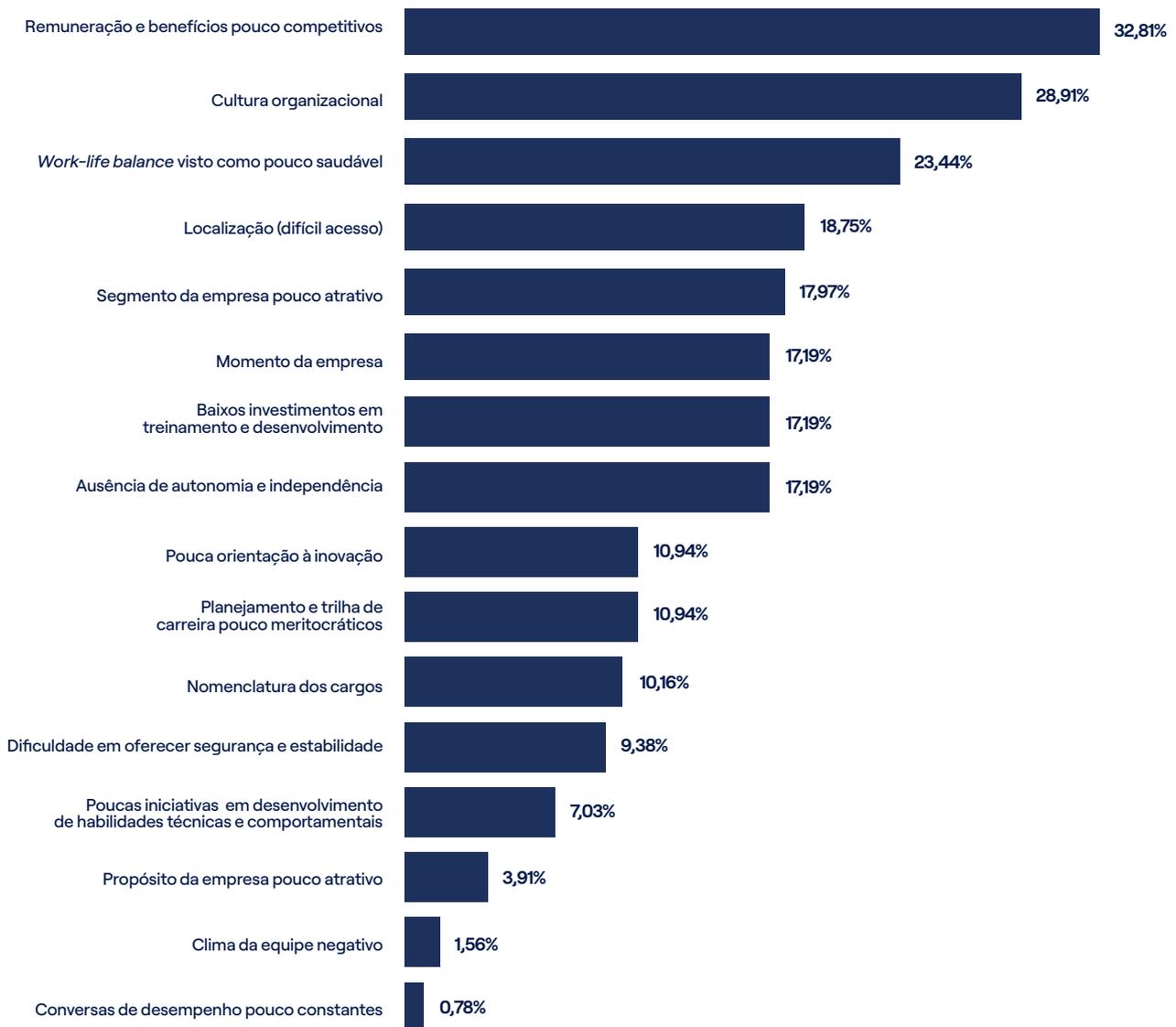
ESTILOS DE LIDERANÇA



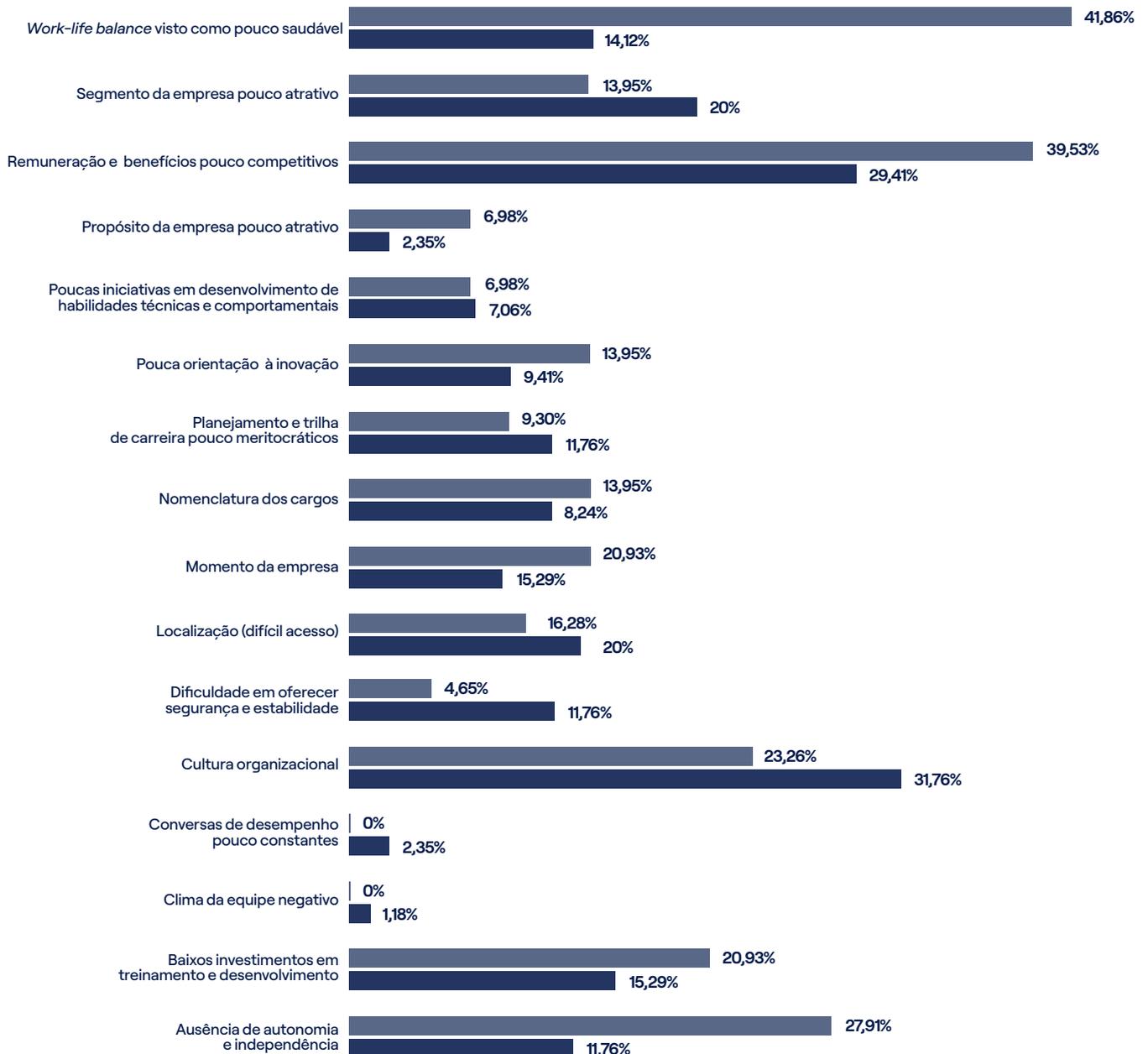
HABILIDADES COMPORTAMENTAIS PRIORIZADAS NA CONTRATAÇÃO



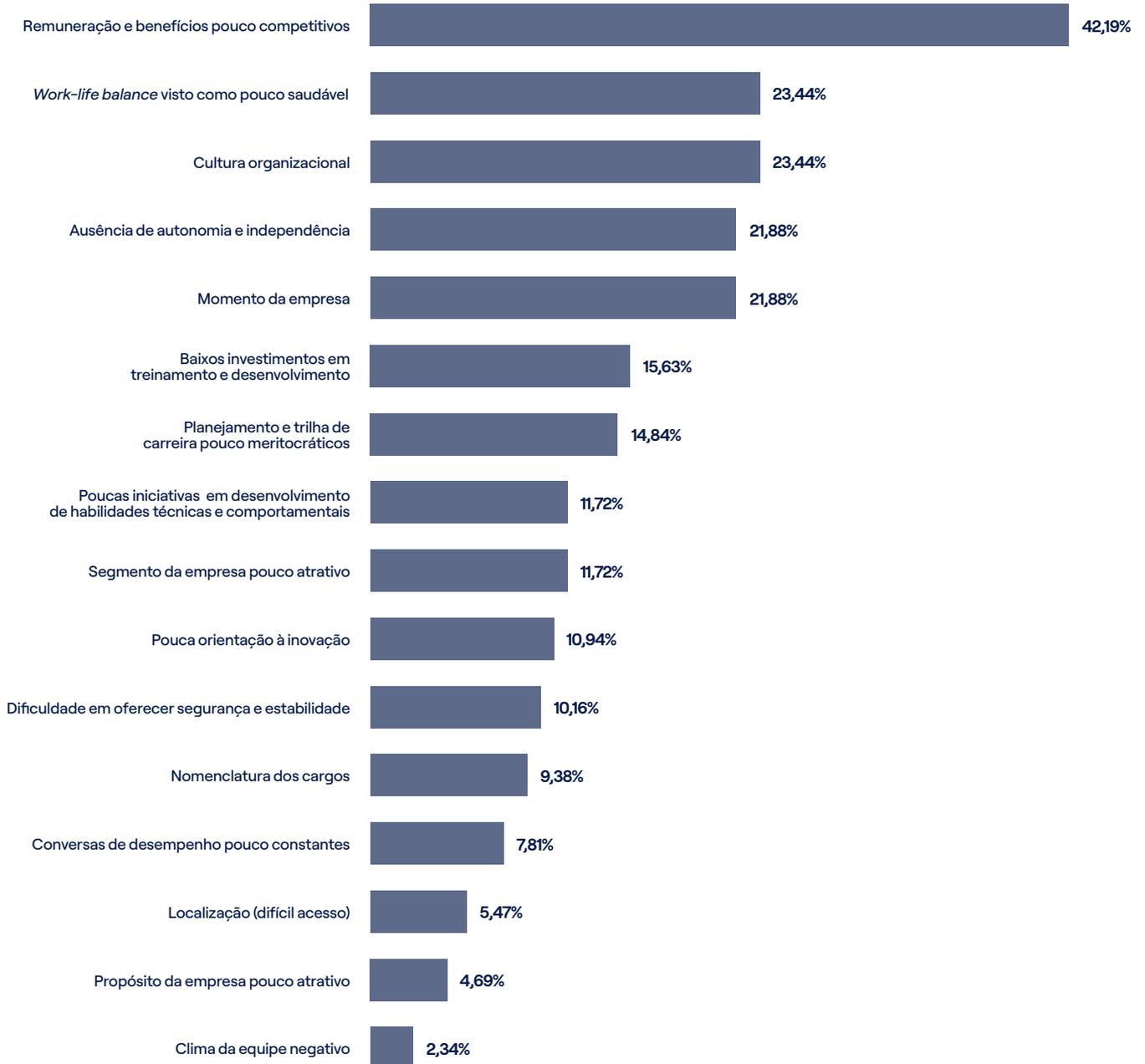
DESAFIOS DE ATRAÇÃO DE TALENTOS



DESAFIOS DE ATRAÇÃO DE TALENTOS

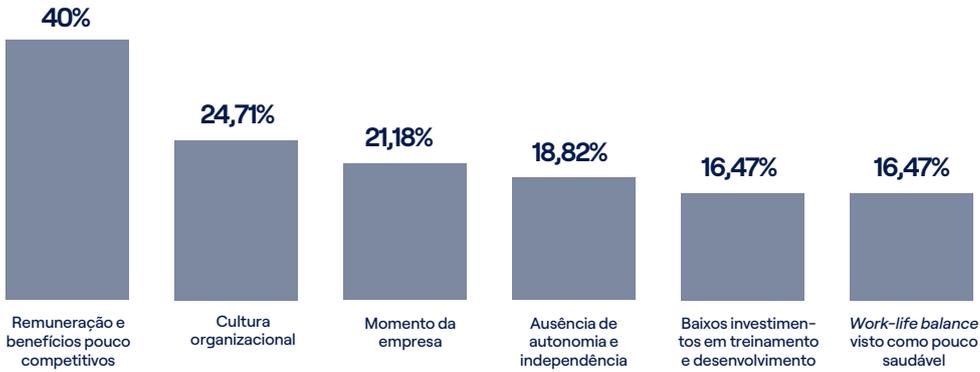


DESAFIOS DE RETENÇÃO DE TALENTOS

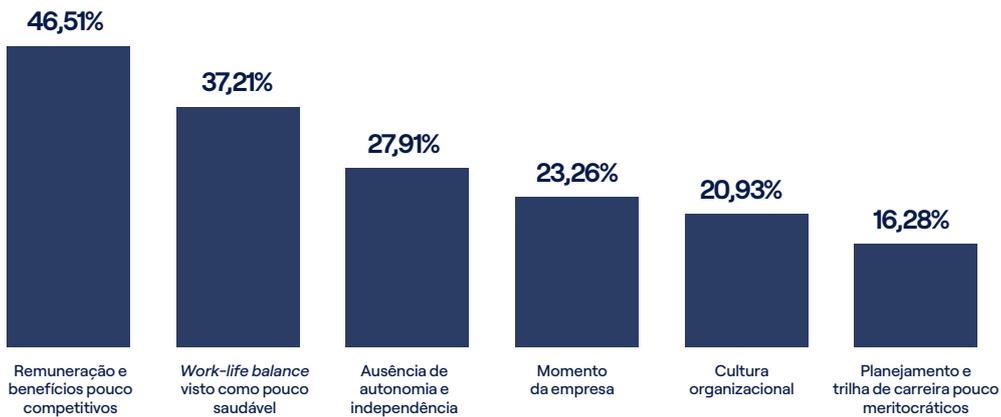


DESAFIOS DE RETENÇÃO DE TALENTOS

Empresas Brasileiras



Empresas Estrangeiras



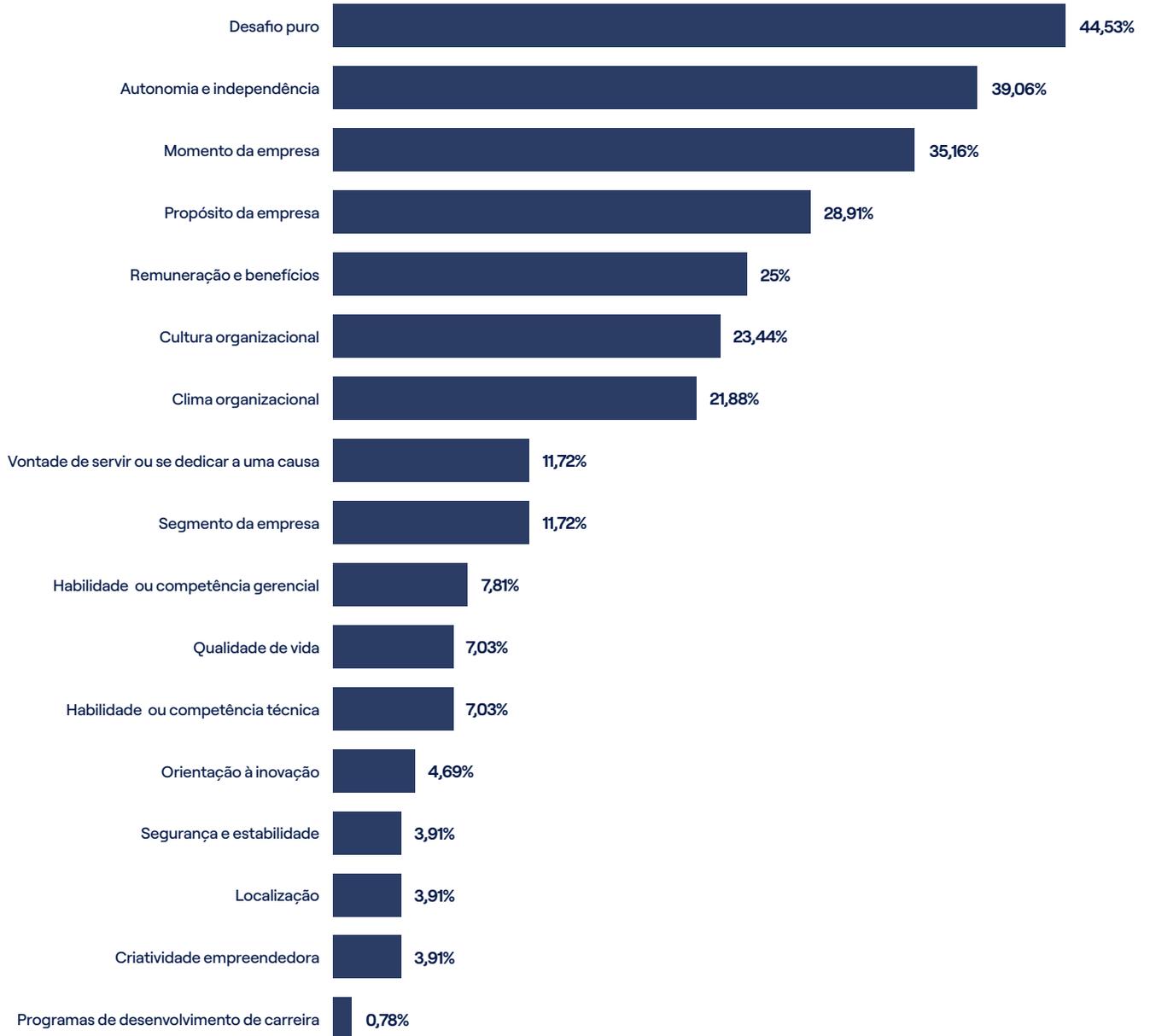
PRINCIPAIS DESAFIOS RELACIONADOS À EQUIPE



VII. MOTIVADORES DE CARREIRA

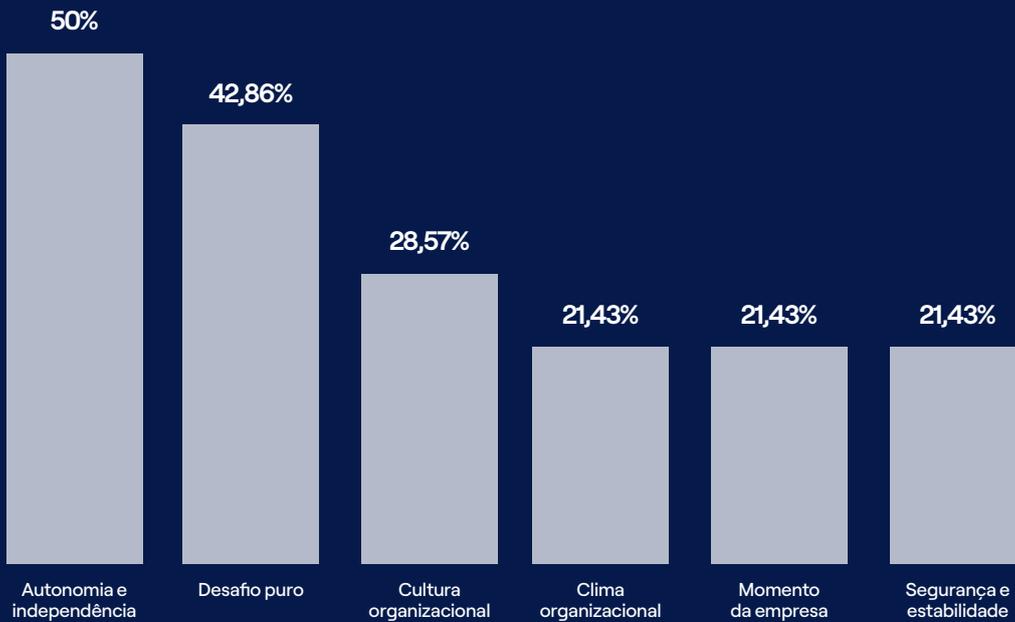
Para compreender um perfil profissional em sua totalidade, não basta apenas avaliar o que está acima da superfície. É preciso, também, investigar quais são os valores e interesses subjacentes, uma vez que podem determinar a trilha de carreira e, até mesmo, as tomadas de decisão.

ÂNCORAS DE CARREIRA

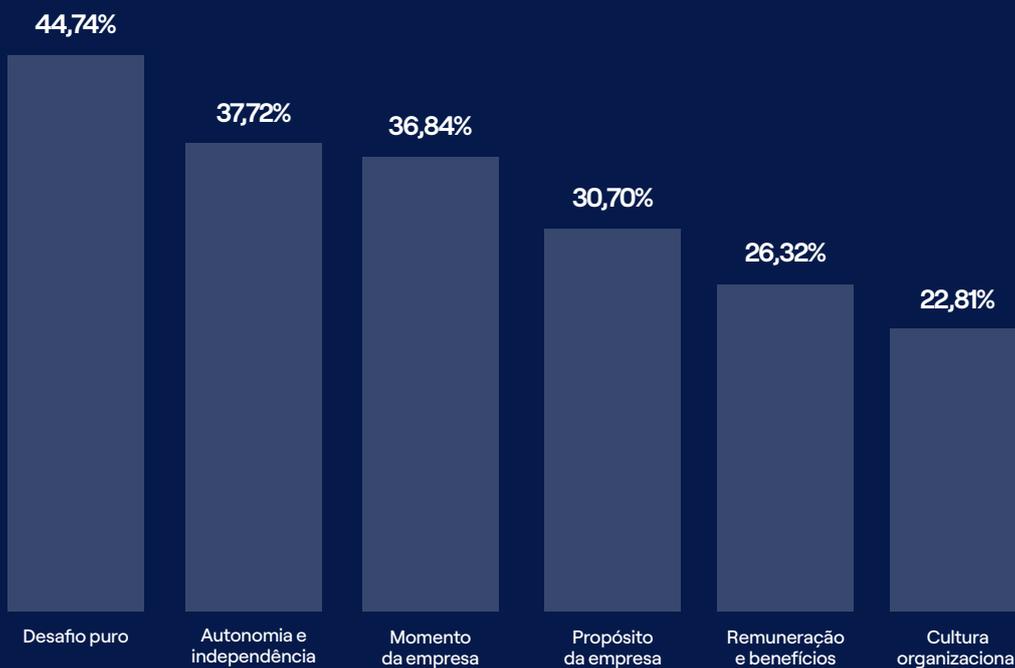


ÂNCORAS DE CARREIRA

Feminino

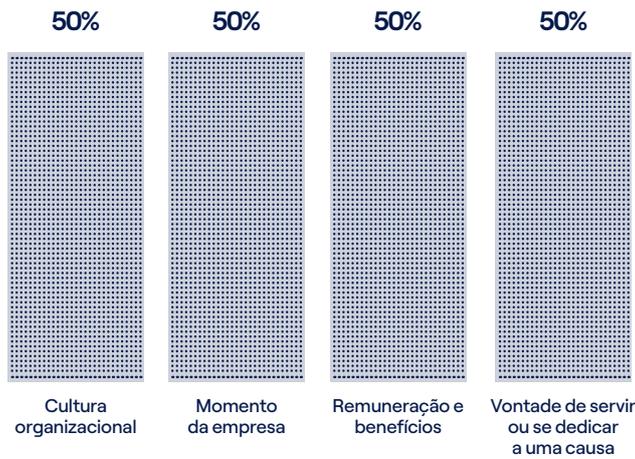


Masculino

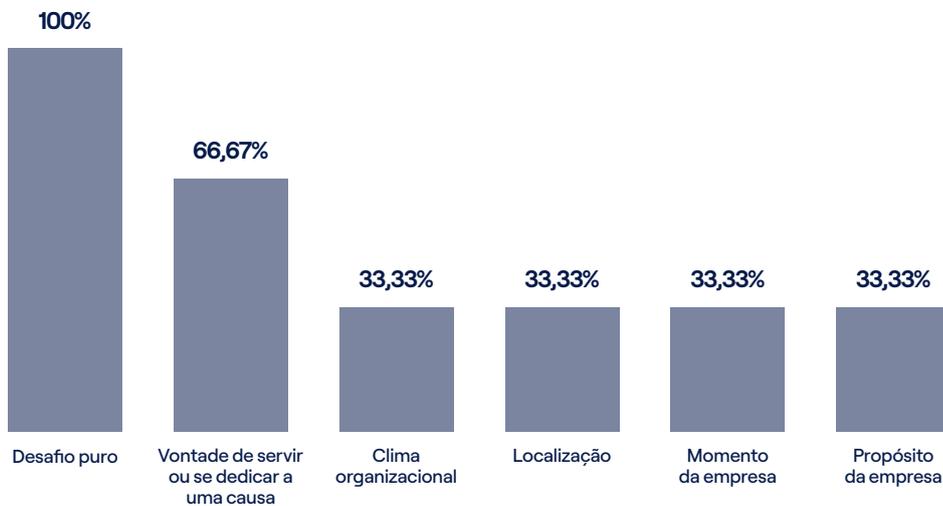


ÂNCORAS DE CARREIRA

Entre 31 e 35 anos



Entre 61 e 65 anos

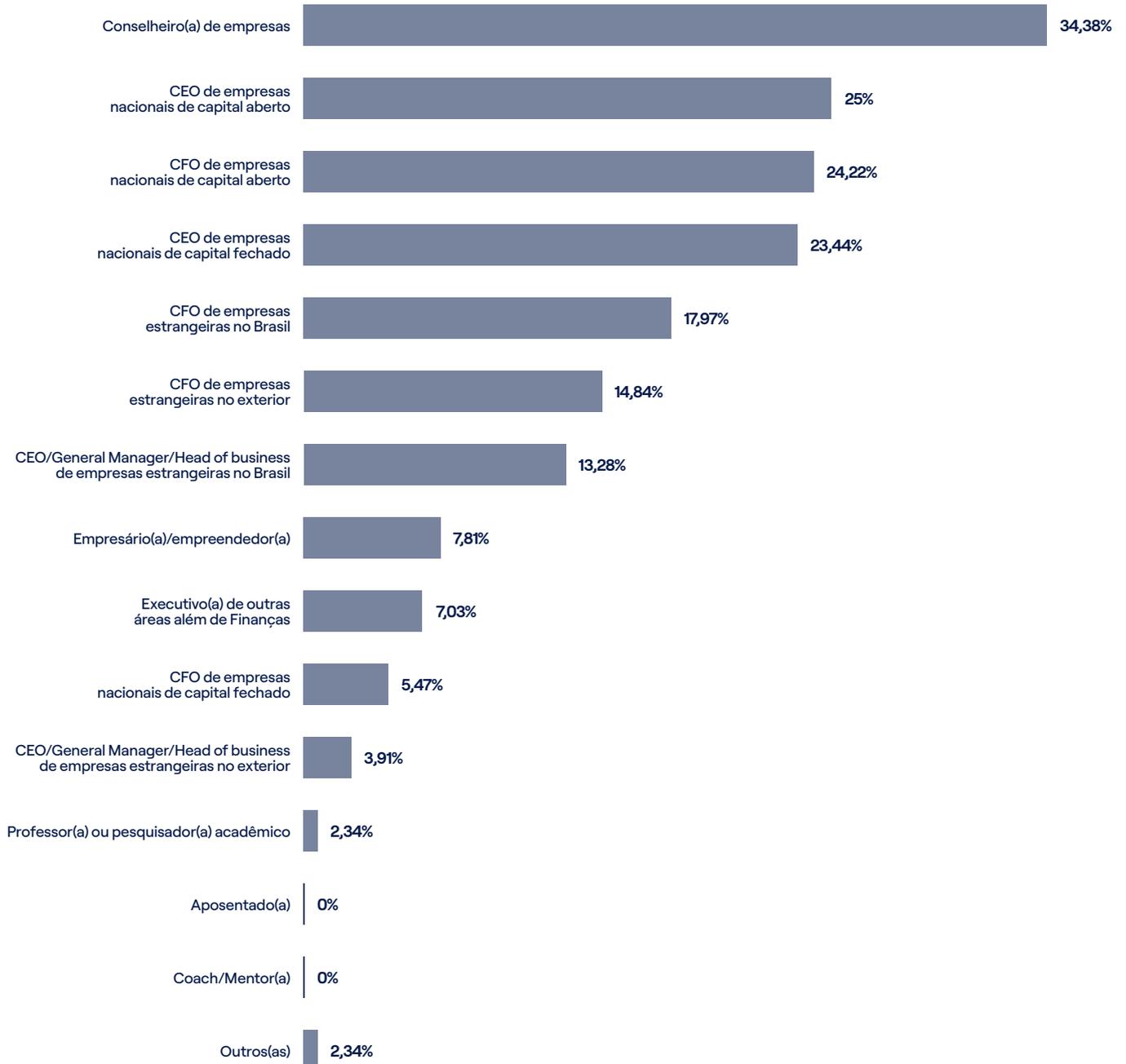




VIII. PERSPECTIVAS E VISÃO DE FUTURO

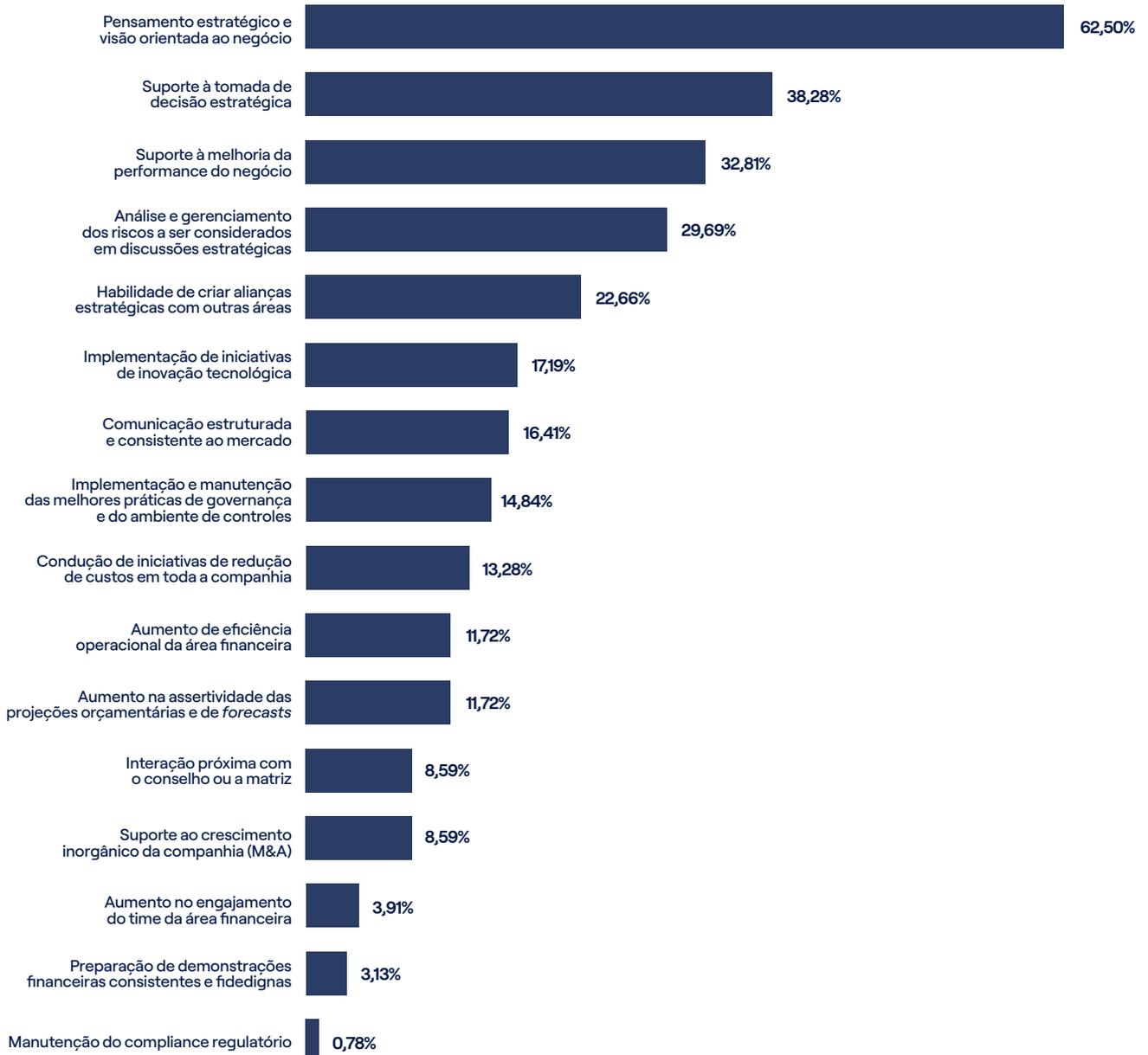
Dotados de uma visão privilegiada a respeito do mundo corporativo, os Executivos de nossa amostra também compartilharam suas perspectivas e visões de futuro tanto para a própria carreira, como para o profissional de Finanças em geral.

POSIÇÃO NA QUAL SE IMAGINA PROFISSIONALMENTE DENTRO DE 5 ANOS



*Figuraram entre "Outros(as)": Gestor(a) de Fundos e Consultor(a).

EXPECTATIVAS DO CEO PARA O CFO NOS PRÓXIMOS ANOS



EXPECTATIVAS DO CEO PARA O CFO NOS PRÓXIMOS ANOS

Feminino

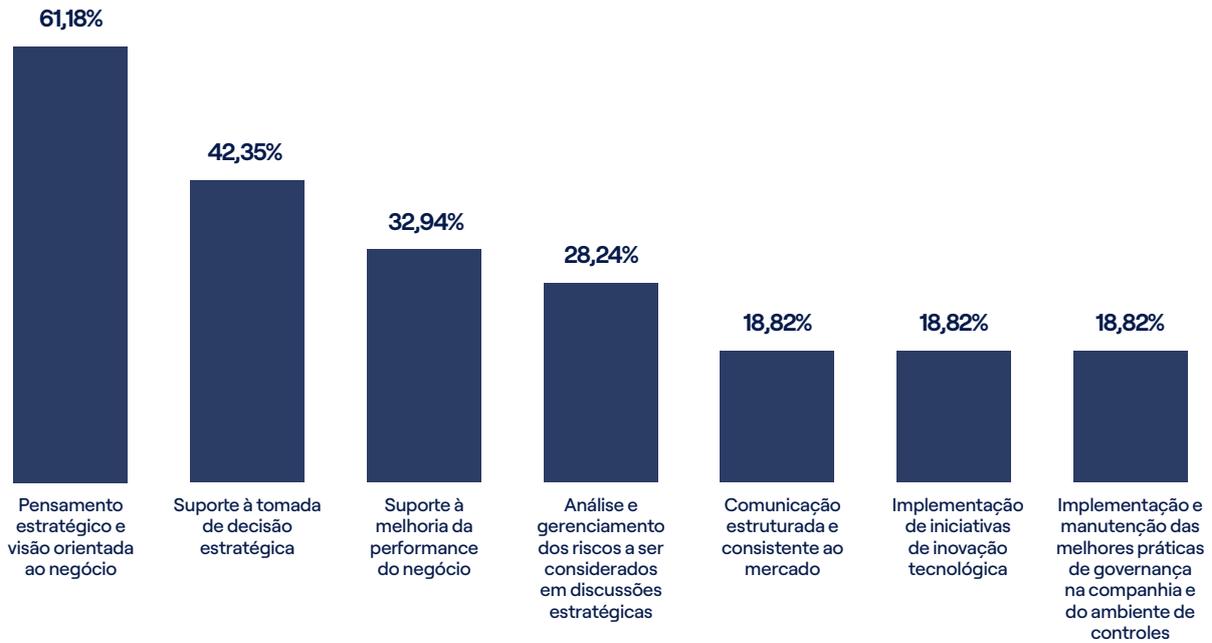


Masculino

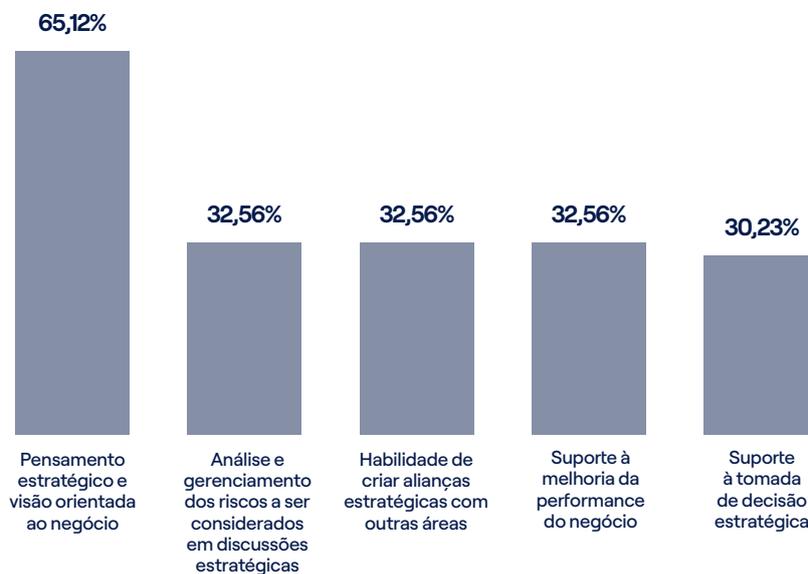


EXPECTATIVAS DO CEO PARA O CFO NOS PRÓXIMOS ANOS

Empresa brasileira

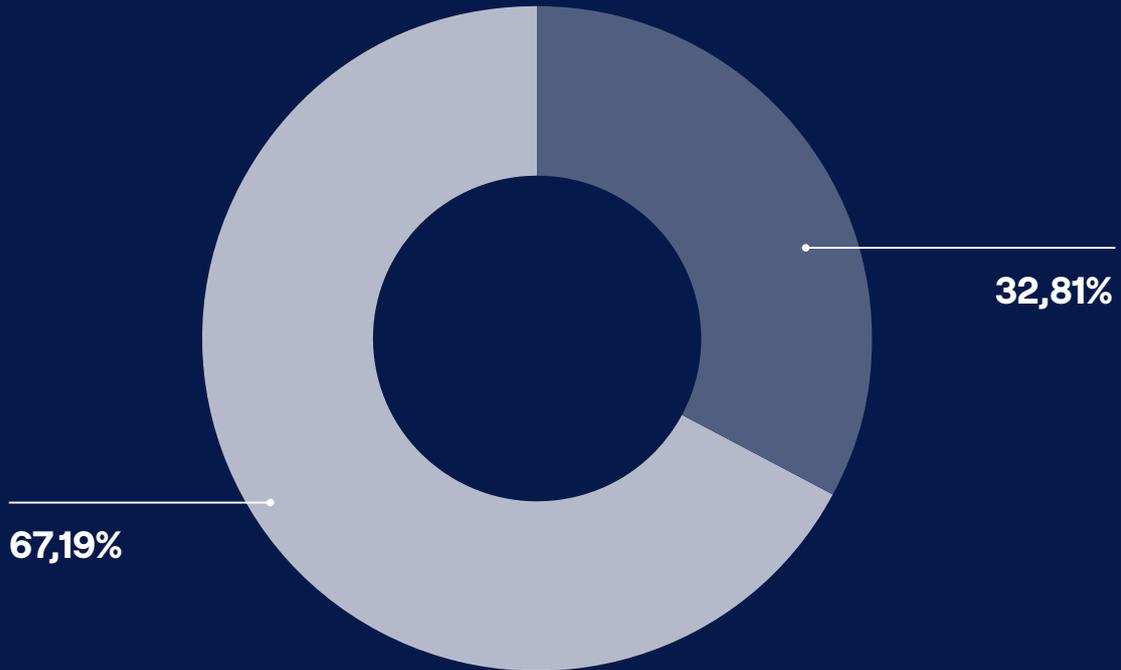


Empresa estrangeira



TEM UM SUCESSOR INTERNO MAPEADO?

SIM NÃO

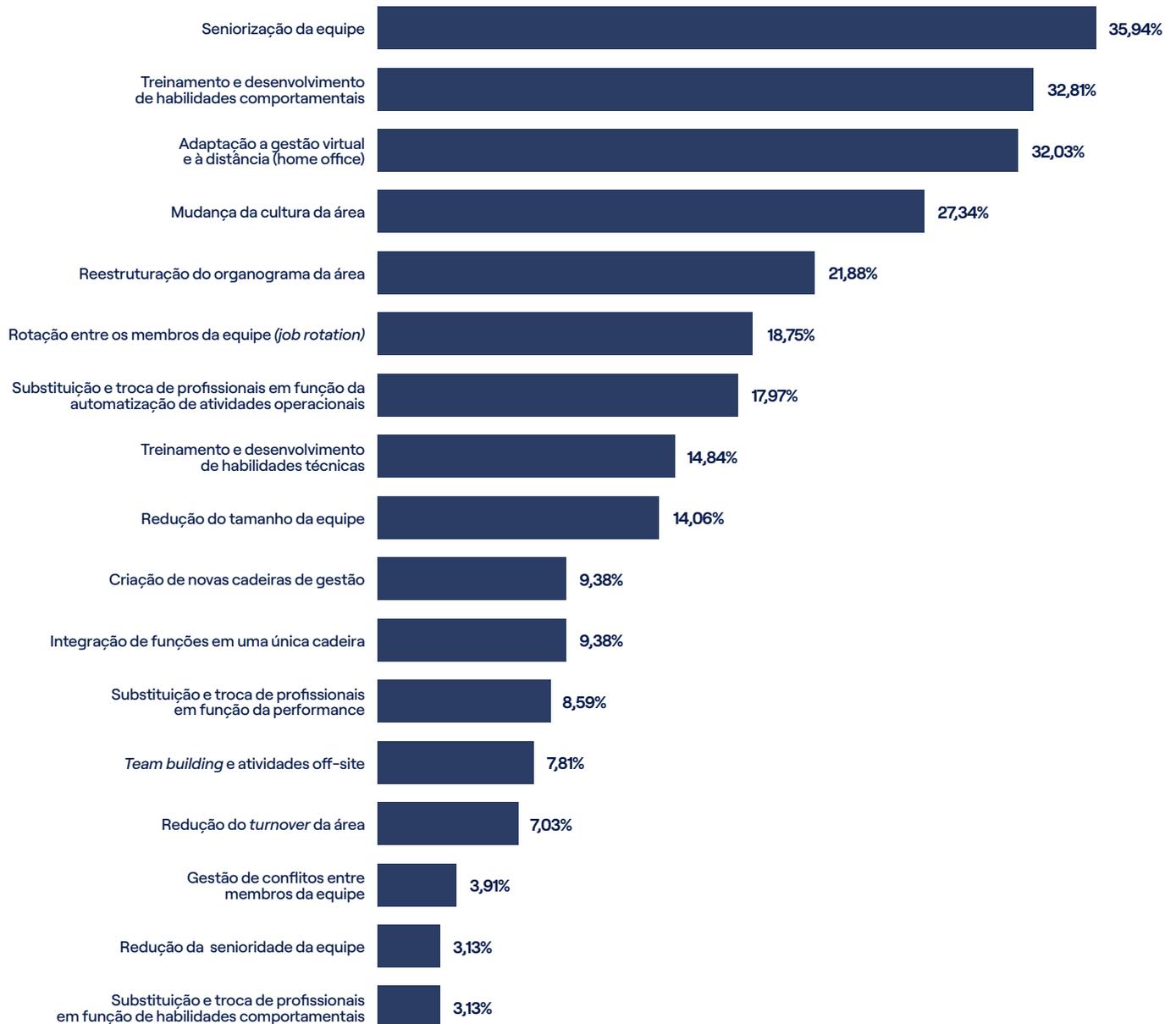


Agenda para o desenvolvimento do sucessor interno

17,34%

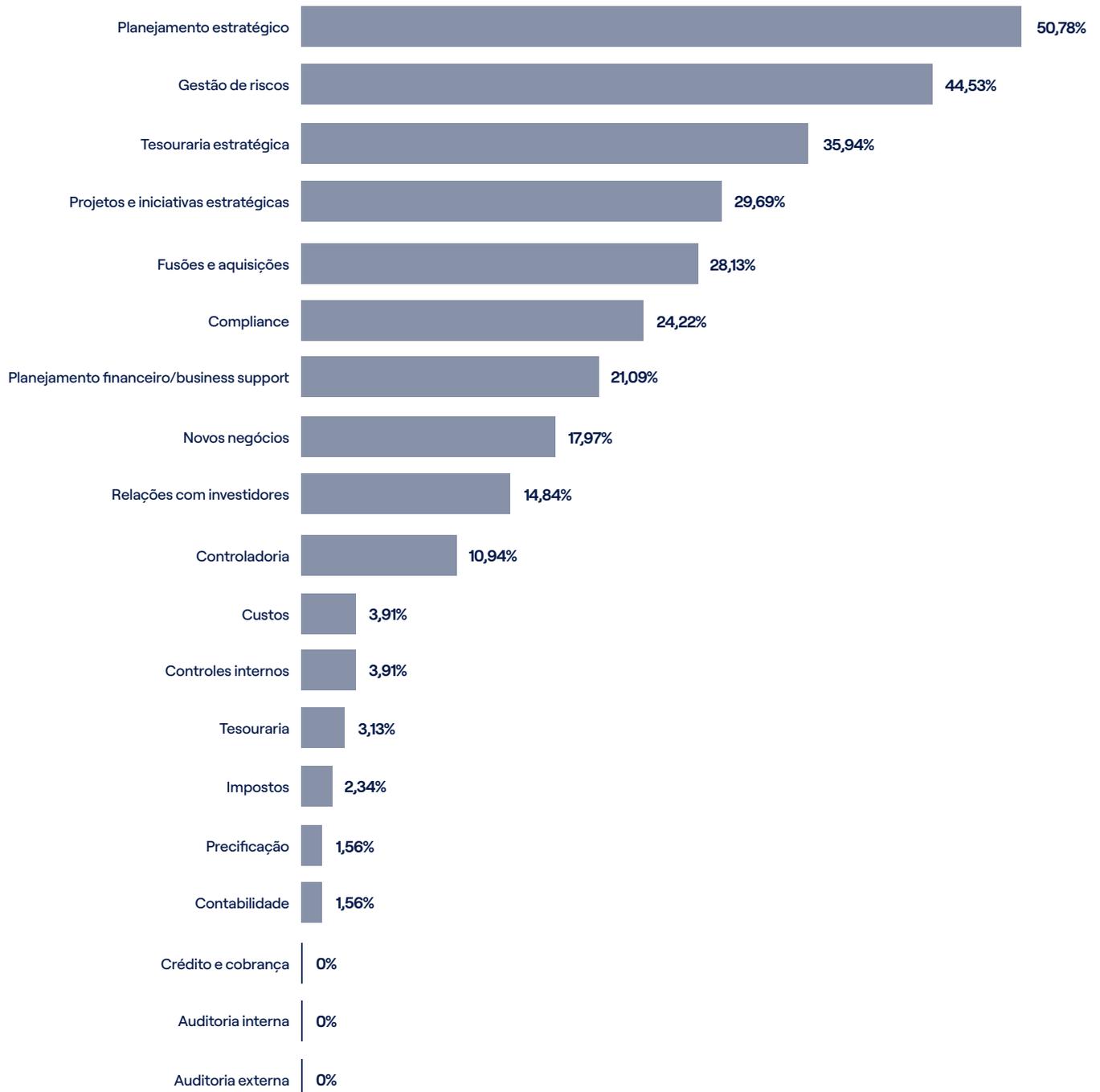
do tempo do CFO é dedicado ao desenvolvimento de sucessores

AGENDA PARA OS PRÓXIMOS ANOS

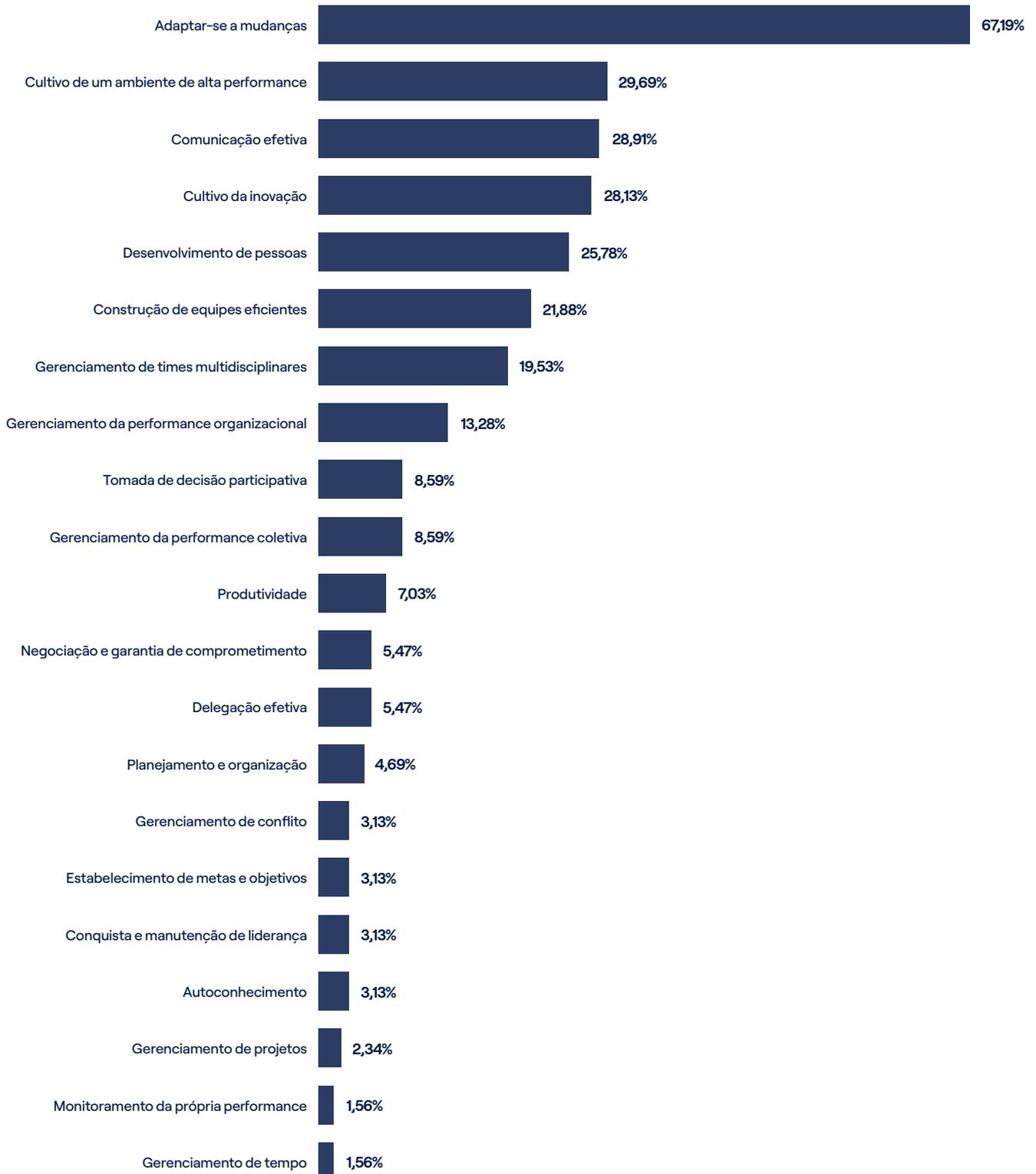


0,78%

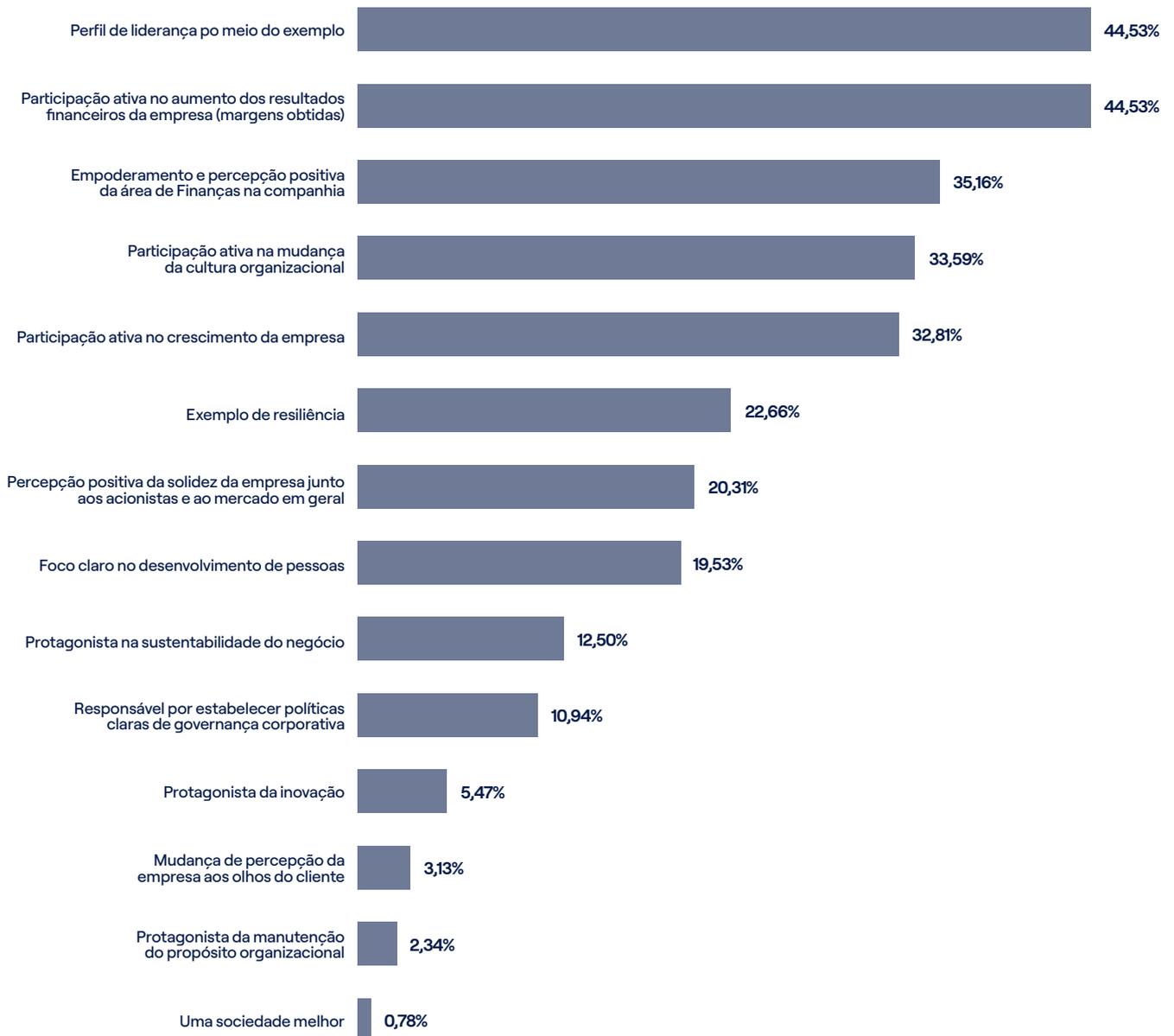
DISCIPLINAS DE FINANÇAS QUE SERÃO MAIS REQUISITADAS NOS PRÓXIMOS ANOS



HABILIDADES COMPORTAMENTAIS QUE SERÃO MAIS REQUISITADAS NOS PRÓXIMOS ANOS



MAIORES LEGADOS





Rua Helena, 260, conjunto 31
Vila Olímpia, São Paulo (SP)
CEP: 04552-050

www.assetz.com.br

