

FINANCE CAREER PERSPECTIVE

YEARBOOK 23

O Perfil do CFO no Brasil 2023

Pesquisa do Insper e da Assetz traz a visão de CFOs de grandes empresas sobre as competências essenciais para o executivo de sucesso, além dos impactos da transformação tecnológica sobre a área de Finanças e a profissão financeira

Assetz
EXPERT
RECRUITMENT

TRANSFORMAÇÃO TECNOLÓGICA E O PAPEL ESTRATÉGICO DO CFO

Entenda como a automatização da rotina tem levado o CFO a se tornar mais estratégico para o negócio e o papel do executivo no fomento à inovação.

RECALCULANDO A ROTA: COMO O CFO DA EMBRAER RECOLOCOU A EMPRESA NA TRAJETÓRIA DO LUCRO

Antonio Carlos Garcia fala, em entrevista exclusiva, sobre sua gestão como CFO da Embraer e sobre como atravessa a turbulência após o fim do acordo com a Boeing e a queda das ações.

HOME OFFICE E SEUS IMPACTOS SOBRE A ÁREA DE FINANÇAS

Saiba como executivos financeiros encaram a remotização do trabalho, que se popularizou durante a pandemia e suscitou dúvidas sobre a necessidade de estar fisicamente presente para ser mais produtivo



PROPÓSITO E AGRADECIMENTOS

O *Finance Career Perspective Yearbook 2023* é o desdobramento da missão da Assetz de contribuir para o desenvolvimento da carreira em Finanças, apresentando a profissionais e empresas as melhores práticas do mercado.

Este anuário busca, assim como as demais publicações da Assetz, ampliar e aprofundar o entendimento sobre as habilidades técnicas e comportamentais exigidas dos profissionais da área, além de inspirar cada um deles na busca por novas perspectivas e condutas.

Para este ano, a proposta principal do *Finance Career Perspective Yearbook* é instigar a reflexão sobre as mudanças promovidas pelas tecnologias no mercado de trabalho. A Assetz agradece ao Insper e aos 83 CFOs respondentes pela parceria na produção da pesquisa *O Perfil do CFO no Brasil 2023*, que busca discutir novos recortes e importantes descobertas sobre os perfis dos CFOs brasileiros e as diferentes estruturas organizacionais em que atuam, além dos desafios da transformação tecnológica para a carreira de profissionais de Finanças e para a área em si.

A Assetz também agradece e parabeniza os executivos reconhecidos no prêmio *20 Finance Leaders to Watch 2023* e faz reverência aos entrevistados durante a produção das matérias, sem os quais a publicação não seria possível. Os profissionais ilustram, de maneira precisa e eloquente, o atual cenário da área de Finanças, compartilhando suas experiências e seus pontos de vista.

Por fim, um agradecimento especial a candidatos e clientes, para os quais tudo é feito com dedicação e minúcia, com o objetivo de que tenham sempre suas expectativas superadas na relação que mantêm com a Assetz.

EXPEDIENTE

Finance Career Perspective Yearbook é uma publicação da Assetz Expert Recruitment
Acesse www.assetz.com.br

COORDENAÇÃO E AGENCIAMENTO
Bunch Creative Collab
wearebunch.com.br

Acesse os conteúdos da Assetz Expert Recruitment:

- LinkedIn
- Spotify
- YouTube

Para contratar os serviços da Assetz, entre em contato:
contato@assetz.com.br
+55 11 3848-3600

Rua Helena, 260 Conjunto 31,
Vila Olímpia, São Paulo/SP
CEP: 04552-050

HEAD OF ART
André Marques – *Bunch Creative Collab*

Imagens Divulgação
Todas as imagens utilizadas nas artes foram produzidas com inteligência artificial – *Midjourney*

PUBLISHERS
Felipe Brunieri –
Assetz Expert Recruitment
Guilherme Malfi –
Assetz Expert Recruitment

PRODUÇÃO, COORDENAÇÃO E MARKETING

Jéssica Vitalino –
Bunch Creative Collab
Andressa Dolinski
Bunch Creative Collab
Rodrigo Pezzotta –
Bunch Marketing & Growth
Vitória Fagundes Lopes –
Assetz Expert Recruitment

EDIÇÃO E REPORTAGEM
Raphael Coraccini

DIAGRAMAÇÃO
José Eduardo Brugos

REVISÃO
Leonardo Dantas do Carmo

SUMÁRIO

GESTÃO

51

HOME OFFICE

O que os CFOs pensam sobre o trabalho remoto

55

FINANÇAS X TECNOLOGIA

Como pacificar a disputa entre inovação e inovação e controle de custos?

59

DESAFIOS DO CFO DIANTE DOS EFEITOS COLATERAIS DA TECNOLOGIA

81

COMO O CFO PODE IDENTIFICAR E COMBATER O PRECONCEITO PARA PROMOVER A DIVERSIDADE

03

QUE LÍDER EU SOU?

07

NETWORKING

O que fazer para manter as portas do mercado sempre abertas



77

ENTÃO VOCÊ QUER SER DIRETOR DE FINANÇAS?

86

NA MIRA DO CONSELHO

Como a transformação tecnológica impactará a carreira do profissional de finanças no futuro

EDITORIAL

01

APRENDIZADO CONTÍNUO: a competência imprescindível para máquinas e executivos

17

AUTOMATIZAÇÃO DE TAREFAS E O NOVO LUGAR DO CFO

MERCADO DE TRABALHO

41

WALKING THE TALK

Conheça os indicados ao 20 Finance Leaders to Watch 2022 que, como antevisto, foram reconhecidos pelo mercado e já assumiram a posição de CFO

43

TRAJETÓRIAS DE VALOR

Cinco CFOs falam sobre suas trajetórias profissionais e compartilham seus principais aprendizados

23

A IMPORTÂNCIA DE UM SUCESSOR

A importância – para a empresa e para o CFO – de formar sucessores na área de Finanças

67

INTELIGÊNCIA ARTIFICIAL aliada do capital humano no recrutamento e seleção em finanças

73

O QUE OS CFOS DESEJAM PARA MONTAR EQUIPES DE ALTA PERFORMANCE

13

COMO TER O "SIM" DO CFO



CAPA

87

PESQUISA: O PERFIL DO CFO NO BRASIL 2023

63

ANTONIO CARLOS GARCIA o CFO escolhido para tirar a Embraer da turbulência

11

MAIS DINHEIRO E MENOS TRAVAS Como o CFO do Boticário incentiva a inovação



APRENDIZADO CONTÍNUO: A COMPETÊNCIA IMPRESCINDÍVEL PARA MÁQUINAS E EXECUTIVOS

Por **Felipe Brunieri** e **Guilherme Malfi**,
sócios-fundadores da Assetz

Assim como os avanços no campo da inteligência artificial (IA) conferem aos robôs a capacidade de assimilar conhecimento e aprimorar habilidades por meio do *machine learning*, o executivo de Finanças também se vê diante de uma demanda cada vez mais premente por aprendizado contínuo. A assimilação e o aprofundamento de competências tornaram-se tão essenciais para esses líderes quanto o algoritmo de aprendizado o é para a função cognitiva de um autômato.

Nesse contexto em constante mutação, a capacidade de evolução e adaptação revela-se de vital importância para impulsionar a excelência na área financeira corporativa. Da mesma forma que os algoritmos se aprimoram para tomar decisões mais perspicazes, os CFOs também devem expandir continuamente seu repertório técnico e estratégico para enfrentar os desafios da era digital.

De acordo com a pesquisa intitulada *O Perfil do CFO no Brasil 2023*, a capacidade de aprendizado contínuo é considerada, por 30% dos executivos de Finanças entrevistados, a qualidade mais importante perante a transformação tecnológica. Isso implica que é necessário ir além do conhecimento consolidado e estar receptivo a novas habilidades. Enquanto as máquinas podem aprender a elaborar demonstrações financeiras fidedignas e projeções precisas, os seres humanos avançam em tarefas estratégicas, libertos do esforço repetitivo.

Diante desse panorama, uma das principais exigências impostas ao executivo consiste no desenvolvimento de novos conhecimentos digitais. O CFO necessita familiarizar-se com as tecnologias, uma vez que elas já se integram intrinsecamente ao cotidiano da sua esfera de atuação. Experiência com *business intelligence* (BI), análise de dados (*analytics*) e a já mencionada IA, dentre outras, tornam-se cada vez mais imprescindíveis. É imperativo adotar uma perspectiva tecnológica e compreender que essas novas ferramentas também se tornam partes integrantes das atividades financeiras.

Anteriormente, a busca pelo aprimoramento profissional estava estritamente vinculada aos cursos de graduação e pós-graduação, com ênfase na formação em instituições renomadas. Hoje, todavia, tal abordagem já não é suficiente para sobressair em um mundo em constante transformação. Cursos de menor duração, porém altamente específicos, com objetivos bem definidos, têm se mostrado como poderosas ferramentas de atualização de habilidades para o executivo de Finanças. É fundamental acompanhar de maneira equânime a evolução do conhecimento.

Dentre as qualidades mais relevantes do CFO, ressaltam-se a habilidade de trabalhar em equipe e a capacidade de liderar times cada vez mais diversos. A diversidade transcendeu, inclusive, o conceito de igualdade de oportunidades, tornando-se um elemento fundamental para difundir a cultura da inovação. Essa abordagem amplia as possibilidades de pensar além dos padrões convencionais, fomenta um ambiente colaborativo e favorece a troca de experiências na busca por soluções complexas. A variedade de perspectivas constitui uma vantagem que um ambiente monocultural teria dificuldades em alcançar.

Além disso, o CFO deve assumir a liderança de equipes cada vez mais experientes à medida que as funções operacionais, que podem (e devem) ser automatizadas pela tecnologia, forem sendo substituídas. O gestor financeiro precisará lidar principalmente com análises, demonstrando habilidades para gerenciar uma equipe enxuta e madura e extrair o melhor dela. Nesse contexto, o executivo não é meramente um líder, mas também um membro ativo do time, aprendendo, ensinando e desenvolvendo habilidades comportamentais que só podem ser adquiridas por meio da convivência com a diversidade e a exposição a diferentes situações.

Embora as ferramentas tecnológicas sejam capazes de se comunicar de modo eficiente, a tecnologia não substituirá o executivo nas demandas que exigem maior refinamento técnico. Da mesma forma, ainda que tais ferramentas sejam efetivas no desempenho de múltiplas tarefas, elas não detêm a capacidade de processar soluções complexas, pois não consideram as necessidades, as trajetórias e as motivações das pessoas na tomada de decisão, além de não estarem aptas a avaliar as possibilidades do mercado com profundidade. Para isso, contaremos, ainda por muito tempo, apenas com a mente humana. [🔗](#)



/// QUE LIDDER EU SOU?

A pesquisa *O Perfil do CFO no Brasil 2023* aponta os perfis de liderança mais prevalentes, e executivos falam sobre como as *soft skills* ganham relevância no dia a dia



Não faz muito tempo, os executivos financeiros eram vistos como profissionais que só faziam análises em planilhas de Excel, rodavam cálculos e eram pouco dados a relacionamentos interpessoais. A predominância de homens introspectivos ajudava a fortalecer o estereótipo de uma profissão dura, que exigia distanciamento pessoal e pouca sensibilidade.

Atualmente, as estatísticas das grandes companhias começam a ser mais equilibradas em relação a gênero, uma vez que as mulheres estão mais presentes, além da abertura para outros grupos sociais. Com isso — e, talvez, *por isso* —, houve uma mudança na predominância do estilo de liderança dentro das áreas de Finanças das empresas.

A pesquisa *O Perfil do CFO no Brasil 2023*, realizada pela Assetz em parceria com o Insper, apontou que, em relação ao estilo de liderança, o mais prevalente entre os participantes é o de “mentor”, representando 31% das respostas. Esse perfil “demanda uma abordagem empática, fundamental para promover o desenvolvimento das pessoas”, afirma o relatório do estudo, que foi conduzido por Carlos Caldeira e Osvaldo Ignacio Baptista, professores do Insper.

Hoje, é esperado que o profissional de Finanças tenha uma atuação voltada para tomada de decisão junto às áreas core do negócio. A percepção é de Ebenilson Santos, Vice-Presidente Executivo e CFO da Agro Amazônia.

O executivo destaca “capacidade de interlocução, decisão e influência, somada a liderança de projetos multidisciplinares e atuação como parceiro de negócios” como atributos que ajudaram a re-

ESTILOS DE LIDERANÇA (CONFORME QUINN, 2004) AUTOATRIBUÍDOS

Estilos de liderança	Total geral
Mentor: empático, demonstra consideração e orienta as pessoas por meio da transmissão de experiência e de uma comunicação eficaz.	31%
Diretor: claro ao estabelecer metas e objetivos, provê estrutura e soluciona problemas.	18%
Facilitador: desenvolve um processo decisório participativo, estimula a interação e gerencia conflitos.	18%
Produtor: orientado aos resultados, ao gerenciamento do tempo e ao fomento de um ambiente de trabalho produtivo.	13%
Monitor: conhecedor técnico, monitora os desempenhos coletivo e individual e analisa informações com pensamento crítico.	11%
Inovador: conduz e gerencia mudanças e é adaptável e criativo frente às adversidades	4%
Negociador: mantém a legitimidade externa, adquire recursos e apresenta ideias	4%
Coordenador: alto viés para a manutenção e o gerenciamento de processos e foco na manutenção da estrutura.	1%
Total	100%

fonte: *O Perfil do CFO no Brasil 2023*

formar o perfil desejado do profissional de Finanças, “sendo a parte técnica (*hard skills*) um requerimento mínimo e o escopo emocional, como ‘jogo de cintura’ e visão fora da caixa (*soft skills*), um fator diferencial e um dos mais procurados”.

O perfil mentor superou, com alguma margem, outro bastante mencionado — o “diretor”, mais voltado à aplicação prática de soluções e menos dado ao tato pessoal. Segundo o relatório, o perfil diretor, “ao estabelecer metas e objetivos de forma clara, fornece estrutura e busca soluções para os problemas que surgem”.



MULHERES AJUDARAM A MUDAR O ESTIGMA



RITA CARVALHO
CFO e IRO da Rede d1000

Embora a questão do gênero não seja a única responsável pela mudança no perfil de lideranças em Finanças, ela tem contribuído sobremaneira para a introdução de elementos mais comportamentais no rol de requisitos importantes para um executivo da área. É assim que avalia Sergio Lazcano, CFO da Renault do Brasil.

“Na operação global da Renault, por exemplo, há uma grande participação de mulheres como CFOs. Na minha hierarquia, a posição de CFO para a América Latina é ocupada por uma mulher, e os outros países da região também contam com mulheres nessa posição”, diz Lazcano.

A pesquisa *O Perfil do CFO no Brasil 2023* reforça que, ao assumir a posição de CFO, torna-se crucial para o profissional exibir uma visão estratégica ampla, capaz de abranger várias áreas do negócio e promover sua integração de maneira eficaz, o que exige qualidades muito além daquelas que eram essenciais ao CFO anteriormente.

Além disso, o estudo aponta que é fundamental ao líder mostrar empatia e compreensão para com a equipe, “adotando uma liderança mais humanizada. Isso se justifica ao considerar que, em média, um CFO tem sob sua responsabilidade direta e indireta 118 pessoas, sendo 9 delas de forma direta”, segundo o relatório da pesquisa.

A edição de 2023 do estudo revela que, entre as competências comportamentais mencionadas no relatório *The Future of Jobs 2020*, do Fórum Econômico Mundial, como sendo as principais para 2025, a categoria “resiliência, tolerância ao estresse e flexibilidade” é a mais premente para um líder de Finanças, sendo citada por 20% dos participantes.

Rita Carvalho, CFO e IRO da Rede d1000, conta que o cotidiano impõe lidar com os prazos curtos, as metas desafiadoras e a necessidade de análise constante do negócio para eventuais mudanças de rotas, de forma tempestiva e levando em consideração os impactos no negócio. Ademais, mudanças econômicas e no ambiente regulatório podem acontecer e também requerem análise e aprofundamento constantes nos diversos temas.

HABILIDADES COMPORTAMENTAIS QUE OS CFOs MAIS DOMINAM

Habilidades comportamentais	Total geral
Resiliência, tolerância ao estresse e flexibilidade	20%
Inteligência emocional	13%
Liderança e influência social	13%
Raciocínio lógico e ideação	12%
Resolução de problemas complexos	12%
Pensamento analítico	11%
Foco no cliente e visão de negócio	7%
Persuasão, argumentação e negociação	5%
Aprendizado ativo e estratégias de aprendizagem	4%
Pensamento crítico	2%
Total	100%*

fonte: *O Perfil do CFO no Brasil 2023*

* A soma dos percentuais da tabela difere de 100% em razão do arredondamento decimal.

SERGIO LAZCANO
CFO da Renault do Brasil



Estando na cadeira de CFO, ela diz que nem sempre as decisões são as mais fáceis de serem tomadas e, dessa forma, resiliência, tolerância ao estresse e flexibilidade são características bem importantes para a função. “Elas permitem respostas mais rápidas aos acontecimentos e eventuais adaptações necessárias para a sustentabilidade do negócio. Além disso, a resiliência faz com que tenhamos equilíbrio para pensar em caminhos e cenários alternativos e nos possibilita criar novas alternativas para resolução de problemas”, afirma Rita.

HARD X SOFT SKILLS

Diante da necessidade de reformar o perfil do CFO, como mencionou Santos, os executivos passam a ter a demanda de somar à parte mais técnica do cargo atributos que envolvem, segundo Lazcano, a habilidade de “apresentar assuntos complexos de modo simples e sintético, adaptar-se às mudanças do entorno, sejam causadas por fatores internos ou externos, e criar equipes de trabalho que ajudem a empresa a atingir os objetivos”. Para ele, “isso tem mais relevância do que nunca”.

Tais habilidades devem ser acrescidas a uma base sólida de *hard skills*, que contempla desde o conhecimento dos domínios regulamentares — como contabilidade, área fiscal, *compliance* e controle interno, gestão de riscos, aduanas e tesouraria — até elementos que acompanham a *performance* do negócio. “Essa parte pode ser uma controladoria que saiba não só acompanhar o negócio como também seja uma fonte de geração do seu crescimento sustentável, indo além do perímetro financeiro”, diz o executivo da Renault.

Para Lazcano, não é mais suficiente só ter uma inteligência lógico-matemática desenvolvida para calcular se um negócio é rentável ou não, se o plano estratégico do negócio vai alcançar os resultados no longo prazo ou se a empresa vai gerar o lucro esperado no fim do ano. “O CFO tem que ser capaz de demonstrar empatia pelo seu entorno, saber reagir da melhor maneira possível diante da adversidade e construir relacionamentos com os outros membros da empresa, independentemente do nível hierárquico”, afirma.

Rita, da Rede d1000, diz que a inteligência emocional contribui para manter o equilíbrio necessário em diferentes situações e tomar decisões baseadas no conjunto de



EBENILSON SANTOS
Vice-Presidente Executivo e CFO da Agro Amazônia

informações disponíveis e impactos nos resultados da companhia. Entre as principais *soft skills*, a executiva destaca a habilidade de gerenciar times como uma das mais importantes.

“Não fazemos nada sozinhos e, dessa forma, é fundamental sabermos inspirar as equipes e nos cercarmos de pessoas engajadas e comprometidas com as entregas e objetivos comuns. Conhecer as características do seu time e entender que, felizmente, cada vez mais temos equipes diversas ajuda muito no engajamento de todos. Por isso, a habilidade de envolver pessoas, não somente do seu time, mas das diversas áreas, facilita o atingimento dos resultados comuns”, conclui a CFO. □



NETWORKING:

O QUE FAZER PARA MANTER AS PORTAS DO MERCADO SEMPRE ABERTAS

Por Felipe Brunieri

CFOs de grandes empresas explicam como organizam suas rotinas para que possam ser vistos e lembrados por outros executivos e companhias

No competitivo mercado de trabalho dos executivos de Finanças, o *networking* se destaca como um dos elementos fundamentais para o crescimento profissional. A pesquisa *O Perfil do CFO no Brasil 2023*, organizada pela Assetz e pelo Insper, aponta que 80% dos CFOs dedicam parte do seu tempo ao desenvolvimento de uma rede de contatos externa, sendo que, em média, 15% do seu tempo é dedicado a essa atividade.

Executivos da área apontam que a construção de relacionamentos estratégicos pode abrir portas e ser tão importante para a colocação no mercado quanto cursos especializados e experiências profissionais robustas. Para tanto, é preciso agir intencionalmente na promoção de uma rede relacional e aproveitar ao máximo as conexões para atrelar relacionamento a habilidades técnicas e comportamentais.

CFO da Azul Linhas Aéreas Brasileiras, Alexandre Malfitani diz que a construção de um *networking* eficiente começa pela organização da rotina. Para ele, qualquer agenda de um executivo de Finanças deve abrir espaço para essa responsabilidade.

"Toda sexta-feira, eu reviso meus compromissos da semana seguinte para ter certeza de que tudo que está agendado é, de fato, importante e garantir que há algum tempo para almoços, conversas, eventos etc.", diz Malfitani. Durante esses encontros, ele gosta de trocar conhecimento, sobretudo dicas sobre livros, séries e podcasts. "E essas conversas sempre trazem ótimas sugestões de novos conteúdos", completa.

O executivo da Azul menciona o almoço como o momento mais propício à formação de uma rede de conexões. "Refeições são uma ótima

maneira de fazer *networking*, em especial se você puder fazer isso periodicamente sem uma agenda predeterminada, apenas para manter os relacionamentos vivos e ativos", conta.

Ele diz que leva a sério a máxima que dá nome ao livro *Nunca Almoce Sozinho*, dos autores Keith Ferrazzi e Tahl Raz, *best-seller* que traça estratégias para o desenvolvimento do *networking*. A obra explora principalmente formas de conhecer pessoas e criar comunidades que tenham como finalidade ajudar os indivíduos a concretizarem o sucesso e a felicidade, não só no âmbito profissional, como também na esfera pessoal.

A IMPORTÂNCIA DE FURAR A BOLHA

Malfitani diz que é preciso furar a bolha e dar chances a encontros espontâneos e não programados. Para tanto, é preciso buscar a aleatoriedade dos encontros. "Sair do escritório é uma ótima maneira de aumentar as chances de isso acontecer", ressalta.

Diante da importância de reuniões aleatórias, uma das maneiras que Malfitani encontra de desenvolver sua capacidade de se relacionar é o trabalho voluntário. Segundo o executivo, trabalhar de forma altruísta fora do ambiente corporativo "é um modo recompensador de contribuir com a sociedade e, ao mesmo tempo,



ALEXANDRE MALFITANI

CFO da Azul Linhas Aéreas Brasileiras



exercitar o *networking*", conta.

Porém, ele diz que é importante ter algo agendado dentro da rotina de trabalho para garantir que os encontros não sejam apenas esporádicos e aleatórios. Entre as iniciativas programadas, ele destaca sua participação no Instituto Brasileiro de Executivos de Finanças (Ibef) de São Paulo. "O Ibef organiza atividades e eventos nos quais me atualizo sobre o mercado, as novas ideias e as tendências, ao mesmo tempo em que interajo com pessoas inteligentes e agradáveis", afirma.

Para a Simpar, companhia de capital aberto dona da Movida e da Vamos — que têm buscado valorização na bolsa de valores —, o relacionamento é uma questão estratégica e obrigatória, dado que as empresas do grupo precisam prestar contas aos investidores com regularidade.

"Nós realizamos encontros mais estruturados e robustos como o Simpar Day, evento anual que nos permite receber simultaneamente investidores, acionistas, analistas e demais instituições e aproximá-los dos diretores, dos objetivos do negócio, da história e dos valores da nossa empresa", explica Denys Ferrez, Vice-Presidente e CFO da Simpar.

As reuniões com investidores e demais *stakeholders* permite à organização identificar as necessidades e soluções para seu amplo leque de negócios. "Nesses encontros, sempre surgem boas ideias e benefícios que transcendem o relacionamento em si, tanto para a companhia como para os executivos envolvidos", com-

plementa Ferrez.

BUSCA PELA DIVERSIDADE DE IDEIAS

Lucianna Costa, CFO da Diageo Brasil, também recomenda como ações práticas para a construção de *networking* a frequência em grupos que participam de eventos e palestras. Porém, ela conta que procura frequentar ambientes diversos para ampliar sua habilidade de comunicação e seu leque de relações. Diante disso, a executiva estabeleceu a meta de conhecer uma nova pessoa todo mês.

Para que a gestão de relacionamentos faça parte da rotina, Costa divide o seu dia a dia em três dimensões: 50% do tempo são voltados para estratégia e integração dos negócios, 20% para operação e 30%, gestão de talentos e times.

Porém, ela avalia que a eficiência da construção de relações não pode se resumir à organização objetiva do tempo e das tarefas, pois há muito do componente humano envolvido. "Relacionamentos removem barreiras e aproximam as pessoas. Bons relacionamentos nos apoiam para que possamos chegar aonde queremos, assim como nós também somos fontes de apoio. É preciso honestidade, generosidade e empatia", ressalta.

RESULTADOS NA PRÁTICA

Costa conta que sua aplicação em expandir sua rede de contatos tem rendido retornos importantes. O primeiro que ela menciona é o de oferta de trabalho: "Mesmo não estando no mercado, fiz uma movimentação profissional recente porque um *headhunter* levou meu nome para uma vaga em aberto que, inclusive, era dirigida por uma pessoa com quem eu já havia trabalhado", diz a executiva ao mencionar sua indicação para trabalhar na Diageo.

A rede de relacionamentos também se mostrou eficiente para que ela encontrasse talentos para sua equipe. "Muitas das pessoas que fazem parte do meu time foram recomendadas por amigos ou conhecidos do mercado. Os



DENYS FERREZ
Vice-Presidente e CFO da Simpar

grupos de WhatsApp hoje são muito ativos, e eu mesma solicito indicações e as envio para esses grupos", detalha.

Além disso, um *networking* bem realizado aproxima pares de companhias diferentes, o que aumenta a circulação de ideias no mercado, explica Costa. "Recentemente, precisei me conectar com um CFO de outra indústria para discussão de negócio. Foi por meio de um amigo que obtive o contato dele para encaminhar uma mensagem. Em menos de uma hora ele me retornou e me apoiou com temas que fizeram a diferença na decisão que eu precisava tomar", conta a e



LUCIANNA COSTA
CFO da Diageo Brasil



O MAPA DO NETWORKING

Entenda como se organizar para construir ou fortalecer sua rede de relacionamentos

“É essencial achar a fórmula que funciona para cada um e que seja sustentável ao longo da carreira. Para mim, o melhor é ter algo agendado para garantir que as reuniões vão acontecer. Mas é bom também dar chance para os encontros espontâneos e não programados.”

Alexandre Malfitani, CFO da Azul

RESULTADOS PRÁTICOS DO NETWORKING

- Desenvolve prestígio profissional e auxilia na recolocação de profissionais no mercado;
- Permite fazer contratações mais assertivas;
- Aprofunda o conhecimento a respeito do consumidor e do negócio como um todo;
- Constrói parcerias estratégicas entre empresas e executivos;
- Expande a percepção do executivo de Finanças sobre o mundo e permite apresentar soluções criativas e impensáveis para quem fica circunscrito à mesma bolha.

QUAIS OBSTÁCULOS O NETWORKING PERMITE TRANSPOR?

- A conexão e construção de relacionamentos produtivos fazem a diferença para aproximar equipes dispersas em geografia e funções, mas que podem se ajudar mutuamente;
- O *networking* melhora a comunicação em um cenário de reuniões *online*, cada vez mais comuns após a democratização do *home office* e do modelo híbrido de trabalho.

“Os relacionamentos fora da organização são tão relevantes quanto os de dentro, uma vez que são complementares. Ampliar a visão do nosso negócio com olhar externo auxilia em uma compreensão profunda de tendências do consumidor e do mercado.”

Luciana Costa,
CFO da Diageo Brasil



- Dê chance a encontros inesperados, frequentando lugares diferentes ou participando de grupos que não estejam diretamente conectados ao negócio;
- Faça um mapa de *stakeholders* locais, regionais e corporativos, incluindo o grau de relacionamento desejado para auxiliar na coordenação de reuniões.

COMO COMEÇAR?

- Identifique quem são as pessoas que você conhece e que podem ser incluídas em um programa de *networking* e procure entender o que fazem e como você é conhecido por elas;
- Participe de cursos, eventos, entidades da área e outros espaços por onde a informação e os profissionais circulam para aumentar o leque de opções;
- Aloque algum tempo para compromissos em que possa estabelecer suas conexões, colocando-os como uma atividade obrigatória e uma das mais importantes.

COMO AGIR DENTRO DA EMPRESA?

- Invista tempo e energia para conhecer todas as pessoas do time;
- Estabeleça conexão pessoal e profissional com colaboradores de outras áreas, a fim de compreender as prioridades e motivações das pessoas;
- Em empresas de capital aberto, utilize o *Investor Day* para aprofundar o *networking* e o conhecimento sobre necessidades e potencialidades dos *stakeholders*.

“Essa proximidade com o mercado é fundamental para o crescimento sustentável da empresa. Conto com uma equipe de Relações com Investidores e Tesouraria que me ajuda na organização desses encontros e na tarefa de conciliar as agendas.”

Denys Ferrez
Vice-Presidente e CFO da Simpar

E FORA DA EMPRESA? COMO ORGANIZAR O NETWORKING

- Programe cafés da manhã, almoços e encontros com executivos de outras indústrias, ou mesmo de concorrentes;

MAIS DINHEIRO E MENOS TRAVAS:

COMO O CFO DO BOTICÁRIO INCENTIVA A INOVAÇÃO

Executivos que lideram a área de Finanças em grandes empresas dizem como utilizam e pretendem usar os modelos de trabalho que emergiram durante a pandemia

O Grupo Boticário tem passado por um crescimento importante no que diz respeito ao aumento de capital dedicado ao investimento em tecnologia. No último plano estratégico, divulgado há três anos, foi estabelecido foco na transformação tecnológica, o que fez com que o dinheiro destinado à área crescesse cinco vezes no período.

Porém, o fomento à inovação não é só uma questão de quanto dinheiro é aplicado, mas como são feitos os investimentos. No Boticário, a área de Finanças ajudou a definir o orçamento para a inovação, mas está liberada da função de controladora das ações, o que dá mais autonomia para os outros departamentos apostarem em iniciativas promissoras.

Com isso, a área financeira do Boticário tem agido principalmente “na medição da *performance* do grupo a partir do novo desenho e das novas prioridades para entender o que está se destacando”, diz Marcelo Azevedo, CFO do Grupo Boticário, em entrevista exclusiva.

O diferencial de Finanças dentro do Boticário vai além da maneira como a área se relaciona com as demais e também inclui a aplicação de ferramentas tecnológicas para algumas de suas funções mais importantes, com destaque para um algoritmo de concessão de crédito que consegue compreender o comportamento e financiar parte dos mais de R\$ 1 milhão de revendedores da empresa sem intervenção humana.

Diante das inovações, Azevedo avalia que o papel do CFO é, cada vez mais, fomentar o desenvolvimento tecnológico das empresas por meio da alocação de recursos. Mas ele pondera a importância de haver um plano de voo bem definido para que novas rotas sejam estabelecidas, se for necessário. “A cada seis meses, a gente discute se é preciso colocar mais recurso (nos projetos voltados à inovação) ou realocar para outras iniciativas”, explica.

Leia a entrevista na íntegra.

Como as áreas de Tecnologia (TI) e Finanças se relacionam dentro do Grupo Boticário e qual seu papel, como CFO, nessa relação?

Cada vez mais, o papel de Tecnologia é ser o negócio. Em nosso modelo de organização, em que as estruturas funcionais são menos importantes que as estruturas matriciais ligadas aos nossos clientes, as soluções tecnológicas (produtos digitais) e as soluções financeiras têm um papel relevante na estratégia.

Da perspectiva do CFO, fomentar o investimento em tecnologia como parte dos negócios se reflete em incentivar um *budget* de recursos alocados cada vez mais coerente com a mudança do *business*.

Qual a sua influência, enquanto CFO, e a de sua área no desenvolvimento tecnológico e na inovação do Grupo Boticário?

Na maioria dos casos, para tudo que é compreendido como *core* do grupo, o desenvolvimento é interno. A companhia é ajudada por parceiros, mas a tecnologia é nossa. Esta é uma escolha que a empresa fez há três anos: a de ter a propriedade de todos os sistemas que fazem parte do *core* do negócio do grupo.

Já com relação à minha atuação e a da área de Finanças, a gente entendeu que despesas com tecnologia devem ser consideradas investimento — e, quanto mais investimentos nessa área, maior o retorno. Hoje, a gente olha produtos digitais muito mais como um investimento a ser feito do que como uma despesa a ser cortada. Isso fez com que o *budget* de tecnologia fosse multiplicado por cinco em três anos.

Inovação custa caro e errar o projeto no qual se investe pode ser bastante delicado. Como a área de Finanças faz para moderar os gastos sem atrapalhar a inovação?

Tem dois processos muito bem azeitados para que seja definida a alocação de capital nas iniciativas de inovação. O primeiro é o planejamento estratégico de três anos, no qual a gente define os grandes *guidelines*. Por exemplo, foi há três anos que decidimos pelo aumento da participação da área de tecnologia no total das despesas, passando de 7% para 10% em relação à despesa.

Depois, os projetos e os programas são desenhados amplamente dentro do que a gente chama de “ciclos de OKRs”, que são os principais objetivos estratégicos do grupo. De maneira colegiada, os diretores de cada área definem as iniciativas a partir daquele *budget* total previsto no plano estratégico.

Esses ciclos são revisados na empresa. A cada seis meses, a gente discute se é preciso colocar mais recurso ou realocar para outras iniciativas, embora o orçamento seja anual. Hoje, isso é feito de maneira muito mais autônoma pelas áreas para dar velocidade de decisão e permitir que as ideias sejam executadas tendo como prioridade as demandas dos clientes externos, entre consumidores, parceiros e revendedores.

Diante da autonomia que as áreas ganham ao manejar o orçamento para desenvolver inovações, qual papel a área de Finanças passa a assumir dentro da companhia?

O papel de Finanças na inovação é cada vez mais interpretar melhor o *business*. Isso significa ter os sistemas de reporte de análise de *performance* do negócio adaptados à realidade nova da empresa. Então, a gente fez uma série de inovações, inclusive na medição da *performance* do grupo, a partir do novo desenho e das novas prioridades para entender o que está se destacando. Então, tão importante quanto a inovação tecnológica é conseguir ressignificar o jeito de analisar a *performance* do negócio. E aqui a

gente tem uma capacidade muito boa de entender o que está ganhando tração na companhia.

Como você enxerga a atuação das novas ferramentas relacionadas à inteligência artificial na sua área?

A gente está avançando mais em inteligência artificial nas tarefas em que há um uso massivo de dados, e isso acontece, sobretudo, na área de crédito. Nosso motor de crédito já tem elementos de inteligência artificial, e esse é um ponto de forte investimento futuro.

Aqui no grupo, a gente tem um canal de venda direta bem grande que é baseado em microcrédito de cerca de R\$ 200 a R\$ 300 ou mais para revendedores. A inteligência artificial lê o comportamento do revendedor e atua principalmente na concessão desse crédito e na gestão de fraude.

O motor de crédito é um algoritmo que aprende conforme o comportamento dos revendedores e vai concedendo o crédito de modo automático — sem intervenção humana — para perfis e montantes considerados seguros para a empresa, dentro de um universo de mais de 1 milhão de revendedores.

Você avalia que o impacto da tecnologia está transformando o executivo de Finanças e os profissionais da área? Se sim, quais mudanças você identifica?

Com certeza. Todo executivo de Finanças deve saber usar uma planilha de cálculos, mas saber tratar base de dados massiva e codificar suas próprias análises será determinante em um futuro muito próximo de nós. Ter os dados, mas não ter opinião nunca fará de um profissional de Finanças uma pessoa de sucesso.

Como você visualiza o futuro da área de Finanças e dos executivos financeiros diante da proliferação de novos sistemas e recursos tecnológicos? Há mudanças sensíveis no horizonte?

As novas ferramentas permitem cada vez mais ao profissional de Finanças avançar na interpretação do negócio a partir dos dados financeiros. Cada vez mais se torna vital que um profissional de Finanças conheça o negócio em que está atuando, que some elementos externos às suas análises. A cada dia que passa, as análises primárias estão mais relacionadas ao bom uso das ferramentas tecnológicas e menos ao tratamento das informações. [🔗](#)



MARCELO AZEVEDO
CFO do Grupo Boticário

COMO TER O “SIM” DO CFO

Assim como empresas demandam mais dos executivos, estes também estão mais exigentes; entenda o que o CFO tem postulado para aceitar ou rejeitar uma oferta de trabalho



Diante das novas tecnologias e da mudança de comportamento do mercado de trabalho, os CFOs são cada vez mais demandados para que compreendam o impacto financeiro das decisões estratégicas e forneçam *insights* sobre oportunidades e riscos, levando em consideração o negócio como um todo, entre outras novas atribuições.

Se, por um lado, as empresas cada vez mais exigem habilidades comportamentais e técnicas do executivo de Finanças, por outro, estes profissionais também estão mais seletivos, escolhendo oportunidades de trabalho que poderão entregar uma gama de benefícios cada vez maior, sejam eles objetivos ou subjetivos.

Um dos fatores preponderantes na escolha de uma oportunidade é a exigência por um espaço estratégico nas empresas, diz Daniel Gushi, CFO da FS Fueling Sustainability. “O executivo financeiro não quer ser visto como um recurso de *back office*, mas, sim, como um recurso estratégico que ajuda na geração de valor”, afirma Daniel.

Ele destaca como ponto central para a escolha do profissional a insatisfação com a função atual, além de benefícios financeiros e cultura organizacional da nova empresa, autonomia e desafios oferecidos pela oportunidade.

“Atrair um CFO é uma questão de explorar pontos que vão desde a insatisfação com o atual trabalho até o que está sendo vislumbrado na nova oportunidade. Obviamente, o pacote financeiro, com os benefícios, é fundamental, além de aspectos mais subjetivos, como cultura aderente aos valores do profissional, autonomia na gestão e desafios profissionais.”



DANIEL GUSHI
CFO da FS Fueling Sustainability



THIERRY SORET
CFO da Usina Coruripe

Thierry Soret, CFO da Usina Coruripe, diz que os fatores que podem influenciar a decisão de um CFO em aceitar a movimentação ou não para uma nova oportunidade variam de acordo com as preferências individuais de cada profissional e com seu momento pessoal e de carreira. Porém, ele ressalta que, quase sempre, há alguns aspectos centrais — como desafio e projeção de carreira, cultura e valores da empresa, remuneração e benefícios, posicionamento e condição financeira e perfil da liderança e equipe.

Entre os pontos centrais, ele se debruça sobre um que está ganhando força: a possibilidade de criar um equilíbrio entre a vida pessoal e profissional, demanda que emerge principalmente dentro da nova geração de CFOs, mas que se expande também para o grupo de executivos mais experientes, que estiveram suscetíveis durante décadas a uma cultura de “resultado a qualquer preço”, mas que já não conseguem se motivar com esse tipo de proposta.



“Alguns CFOs podem até preferir um ambiente mais tradicional e hierárquico, enquanto outros se adaptam melhor a uma abordagem mais ágil e colaborativa. Entender se o modelo de trabalho da empresa se alinha com as preferências e habilidades do profissional é fundamental.”

THIERRY SORET
CFO da Usina Coruripe



THIAGO STRUMINSKI
CFO da Copersucar

“O profissional deve considerar qual sua equação de equilíbrio e avaliar se a oportunidade de trabalho oferece ambiente saudável entre suas responsabilidades profissionais e sua vida pessoal. Essa consideração é fundamental para evitar esgotamento, estresse excessivo e problemas de saúde em longo prazo”, afirma o CFO da Coruripe.

Os critérios de remuneração e oportunidades de ascensão ainda são determinantes para o profissional, porém, cada vez mais existe uma procura de alinhamento cultural entre executivo e empresa, concorda Thiago Struminski, CFO da Copersucar. “O que é bom para os dois lados. A pandemia levou muitos executivos a repensarem escolhas, fazer renúncias e atribuir valores a elementos que antes eram menos apreciados”, alerta.

Struminski diz que, dentro da jornada interna de liderança e desenvolvimento pessoal de cada profissional, a empresa que queira chamar a atenção dos CFOs “deve analisar como está o ciclo atual do executivo e o que ele já conseguiu atingir na posição existente” para oferecer algo que o motive a aceitar uma troca de posição ou acúmulo de funções.

Para ele, é essencial avaliar o ciclo atual e os objetivos já alcançados na posição existente, bem como as habilidades que se ambiciona desenvolver. Também destaca a importância de considerar o setor de atuação, modelos de negócios, cultura das empresas prospectadas, acionistas e clientes ao tomar a decisão. “Eventualmente, a sua própria corporação pode fornecer a oportunidade de trabalho em uma movimentação interna”, acrescenta.

O aumento no nível de exigência dos executivos tem causado uma movimentação mais dinâmica no mercado de trabalho. Antes malvista, essa habilidade de se movimentar no mercado, agora, se aplicada de forma razoável, ganha ares de complementariedade ao currículo.

“Isso resulta em uma equação em que, quando o executivo não se sente desafiado, ele busca novas oportunidades, e por isso, atualmente, as companhias gastam muito mais tempo com retenção e garantindo que as pessoas-chave estão resolvendo os problemas certos”, diz Struminski. □

OS SEIS PRINCIPAIS MOTIVADORES DE CARREIRA DO CFO

QUALIDADE DA EQUIPE E DA LIDERANÇA DA EMPRESA

A qualidade do time é um grande motivador para a tomada de decisão, considerando desde a alta gestão, os acionistas, o conselho e o corpo executivo, até a equipe sob a responsabilidade do CFO.

DESAFIOS E PROJEÇÃO DE CARREIRA

O estabelecimento de um mandato bem definido, o nível de autonomia da posição, o segmento de atuação da empresa, a estratégia de negócios e o porte da companhia são fatores que podem efetivamente atrair o CFO para uma nova oportunidade.

CULTURA E VALORES DA COMPANHIA

A nova dinâmica de negócios, com novas pautas de inovação, inclusão, ESG e governança, hoje é fundamental para a avaliação de movimentação de carreira.

POSICIONAMENTO E CONDIÇÃO FINANCEIRA DA EMPRESA

O reconhecimento da companhia perante o mercado e o seu momento financeiro são fatores importantes que devem ser ponderados, pois um desafio de reestruturação demandará energia extra às suas expectativas.

EQUILÍBRIO ENTRE TRABALHO E VIDA PESSOAL

A busca por um *work-life balance* não é mais uma demanda só das novas gerações, mas também de executivos que já pertenceram ao sistema de “tudo pelo resultado” e que hoje não encontram motivação nesse tipo de discurso.

REMUNERAÇÃO E BENEFÍCIOS

O pacote remuneratório ainda desempenha um papel crucial na deliberação, uma vez que os profissionais consideram se a oferta financeira está alinhada à sua trajetória e às suas expectativas.



AUTOMATIZAÇÃO DE TAREFAS E O NOVO LUGAR DO

CFO

Saber liderar homens e máquinas passa a ser o foco dos executivos de Finanças diante da automatização das atividades mais mecânicas

A pesquisa *O Perfil do CFO no Brasil 2023*, desenvolvida pela Assetz em parceria com o Insper, revela que, nos últimos anos, o executivo de Finanças tem sido cada vez mais demandado para impulsionar mudanças de grande relevância nas organizações, indo além das funções financeiras.

Segundo o estudo, a maior parte dos CFOs (33%) aponta que a principal exigência dos CEOs em relação aos seus executivos financeiros é que eles atuem de maneira mais estratégica e em conjunto com as demais áreas. Diante do aumento de responsabilidade e da remodelação do escopo, a automatização de processos pode ser considerada uma aliada do executivo de Finanças no que concerne à diminuição das demandas mecânicas e à viabilização de mais tempo e energia para focar questões estratégicas.

Como responsável pelas áreas de planejamento e análise financeira, tecnologia da informação e *supply chain*, Fabiana Dias, *Business CFO* da Oxiteno, afirma que as novas tecnologias permitem suportar não só a área de Finanças, mas toda a organização na otimização de um dos recursos mais valiosos: o tempo. Ela declara que, "em paralelo, a automatização contribui para um ambiente mais engajador para os times e permite um processo de tomada de decisão mais eficaz".

Segundo Helio Barone, CFO e Diretor de Planejamento Estratégico da Alelo,



HELIO BARONE

CFO e Diretor de Planejamento Estratégico da Alelo



GESTÃO DA EQUIPE

Para Barone, a energia do CFO, hoje concentrada no processo operacional, passa a ser direcionada para entender sua geração de valor, permitindo análises mais profundas e, consequentemente, melhores processos decisórios, inclusive na gestão da equipe.

"A gestão de pessoas na área de Finanças pode ser favorecida com a automação, e vejo que isso não desumaniza o processo. Via de regra, acredito que, com menos tempo gasto em atividades puramente mecânicas, parte relevante do tempo liberado é revertido no próprio desenvolvimento dos profissionais", diz Barone.

Das habilidades comportamentais destacadas no relatório *The Future of Jobs 2020*, do Fórum Econômico Mundial, "resiliência, tolerância ao estresse e flexibilidade" serão as mais requeridas em um contexto de amadurecimento tecnológico e mudanças profundas no mundo do trabalho, segundo 19% — a maior parte — dos respondentes da pesquisa *O Perfil do CFO no Brasil 2023*. Ao mesmo tempo, a pesquisa revelou que 16% dos participantes consideram a "resolução de problemas complexos" como uma habilidade essencial para o CFO do futuro. Essa constatação coloca as qualificações comportamentais acima das habilidades técnicas, ressaltando a importância da adaptabilidade e da capacidade de lidar com situações desafiadoras para os líderes financeiros.

as principais oportunidades que a automatização proporciona para a área de Finanças se concentram na segurança da padronização dos processos, assim como no ganho de eficiência, uma vez que, nessa conjuntura, o executivo e o time financeiro ganham mais tempo para passar do perfil executor ao analista. "Chegamos a desenvolver um aplicativo exclusivo para nossa equipe comercial solicitar análise de crédito através do *input* de informações do cliente, facilitando uma interação que, por e-mail, tomava muito mais tempo. Todos esses processos viabilizam maior capacidade de gerar negócios, bem como tomar melhores decisões", exemplifica Barone.

O executivo diz que o desenvolvimento contínuo das tecnologias de inteligência artificial, como o ChatGPT, tende a aumentar o escopo de atividades automatizáveis. "Não apenas rotinas fixas serão passíveis de automatização, mas algumas análises recorrentes e a identificação de insights e padrões poderão fazer parte das ferramentas do negócio, permitindo um tempo ainda maior dedicado às atividades mais importantes na gestão e operação da companhia", acrescenta.

FABIANA DIAS

Business CFO da Oxiteno



QUALIDADES ESTRATÉGICAS

Segundo Sergio Duó, CFO da Lorenzetti, a implementação de robôs e a chegada da inteligência artificial (IA) estão causando um impacto irreversível nas áreas financeiras. "Estamos em um movimento crescente, com RPAs (robôs) exercendo a maioria dos serviços operacionais de Finanças. E com a vinda da IA, com certeza, esse movimento será um caminho sem volta que trará benefícios imediatos para as empresas", afirma.

Com isso, Duó ressalta que as companhias estão oferecendo ferramentas que permitem que os colaboradores assumam um papel mais estratégico. "As empresas e, mais especificamente, as áreas de Recursos Humanos devem criar ambientes de trocas de experiências e preparação desses profissionais, pois, além de serem mais estratégicos, também podem ser preparados para tornarem-se futuros líderes", avalia.

A automatização de tarefas repetitivas e de baixo valor agregado já pode ser realizada de modo mais eficiente pelas novas tecnologias, afirma Fabiana, da Oxiteno, "liberando tempo e recursos para atividades que realmente vão fazer diferença no final do dia — atividades que exigem análise e interpretação, que transformam dados em insights", acrescenta.

Porém, para haver essa liberação de tempo relacionada a tarefas mais mecânicas, as organizações ainda precisam de maturidade tecnológica, avaliam os executivos de Finanças consultados na pesquisa já mencionada. Os números indicam que 24% e 23% dos respondentes classificaram o nível de maturidade tecnológica de suas empresas como 6 e 5, respectivamente. Por outro lado, apenas 16% atribuíram pontuação 8. Isso indica que os CFOs percebem uma média de apenas 5,6 pontos (em uma escala de 0 a 10) em relação à maturidade do ambiente tecnológico.

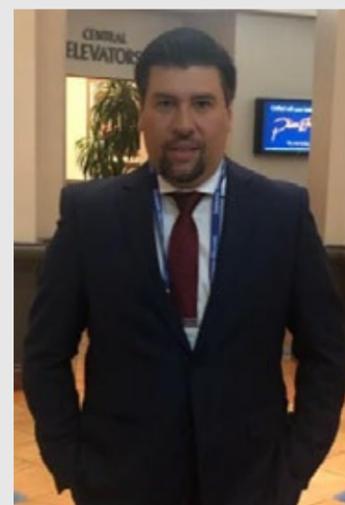


CARREIRA DO CFO

Com o avanço da transformação tecnológica dentro das empresas, o tempo liberado de atividades mecânicas também pode ser aplicado no desenvolvimento profissional, uma vez que o executivo tem mais disponibilidade para "participar de cursos ou eventos a fim de aprimorar habilidades técnicas e de gestão, além de ampliar *networking* e colaboração com outros profissionais, inclusive, oferecendo mentorias", avalia Fabiana.

Duó, da Lorenzetti, afirma que essa otimização "deve ser revertida em tempo para o desenvolvimento de carreira com foco mais estratégico". Nesse sentido, Barone avalia que a mudança para um papel mais analítico gera ganhos que devem ser reinvestidos no próprio aperfeiçoamento do profissional.

"As competências técnicas necessárias para esse perfil mais analítico se somam às ordinárias de um executivo de Finanças", diz o CFO da Alelo. Isso implica, além do domínio de habilidades comportamentais, entender a lógica de programação para que o CFO deixe de controlar apenas números em planilhas para ter domínio sobre as tecnologias que hoje podem produzir e analisar uma quantidade exponencial de documentos.



SERGIO DUÓ
CFO da Lorenzetti

ATIVIDADES FINANCEIRAS QUE PODEM SER AUTOMATIZADAS, SEGUNDO FABIANA DIAS, BUSINESS CFO DA OXITENO

- **Conciliação de contas:** a automatização do processo permite a comparação automática dos dados de contas bancárias, registros contábeis e transações, identificando discrepâncias e realizando a conciliação de modo preciso e rápido, além de garantir que os registros financeiros estejam atualizados e corretos;
- **Processamento de transações financeiras:** tarefas como pagamentos de fornecedores e recebimentos de faturas de clientes podem ser eficazmente otimizadas pelas novas tecnologias;
- **Operacionalização de instrumentos financeiros:** o desenvolvimento de uma operação automática pode cooperar para a viabilização de recursos financeiros como a antecipação de recebíveis;
- **Consolidação e geração de relatórios:** *softwares* de gestão estão cada vez mais aptos a consolidar e gerar relatórios financeiros com agilidade e precisão, reduzindo o tempo antes gasto na morosidade dessas atividades;
- **Análise de dados e previsões:** a automatização pode ajudar na análise de grandes volumes de dados financeiros e na realização de projeções mais precisas.

Em um cenário cada vez mais impactado pela transformação tecnológica, os softwares de gestão e análise de dados já estão automatizando diversas tarefas financeiras, reduzindo a carga operacional e permitindo que os executivos de Finanças se concentrem em outras demandas.

★ Dentro da companhia, os profissionais estão mais disponíveis para exercer atividades como:

- Análise de **desempenho financeiro** e identificação de **áreas de melhoria**;
- Verificação de **oportunidades de redução de custos** e aumento da **eficiência operacional**;
- **Planejamento estratégico** de longo prazo;
- Tomadas de decisões relacionadas ao **crescimento e investimentos livres**;
- Desenvolvimento de **estratégias financeiras** para impulsionar o crescimento da empresa.

★ Em relação à carreira, os executivos encontram tempo para se dedicar à:

- **Participação em cursos ou eventos** que visam desenvolver habilidades técnicas e de gestão;
- Ampliação do **networking** e **colaboração** com outros profissionais;
- Oferta de **orientação e mentoria** a outros profissionais com o objetivo de aprimorar capacidades de liderança.

Potencialize o **controle financeiro integrando** dados para dominar suas despesas corporativas

Automatize seus processos de gastos e tenha o poder de gerenciar despesas em qualquer lugar, a qualquer hora e de forma eficaz

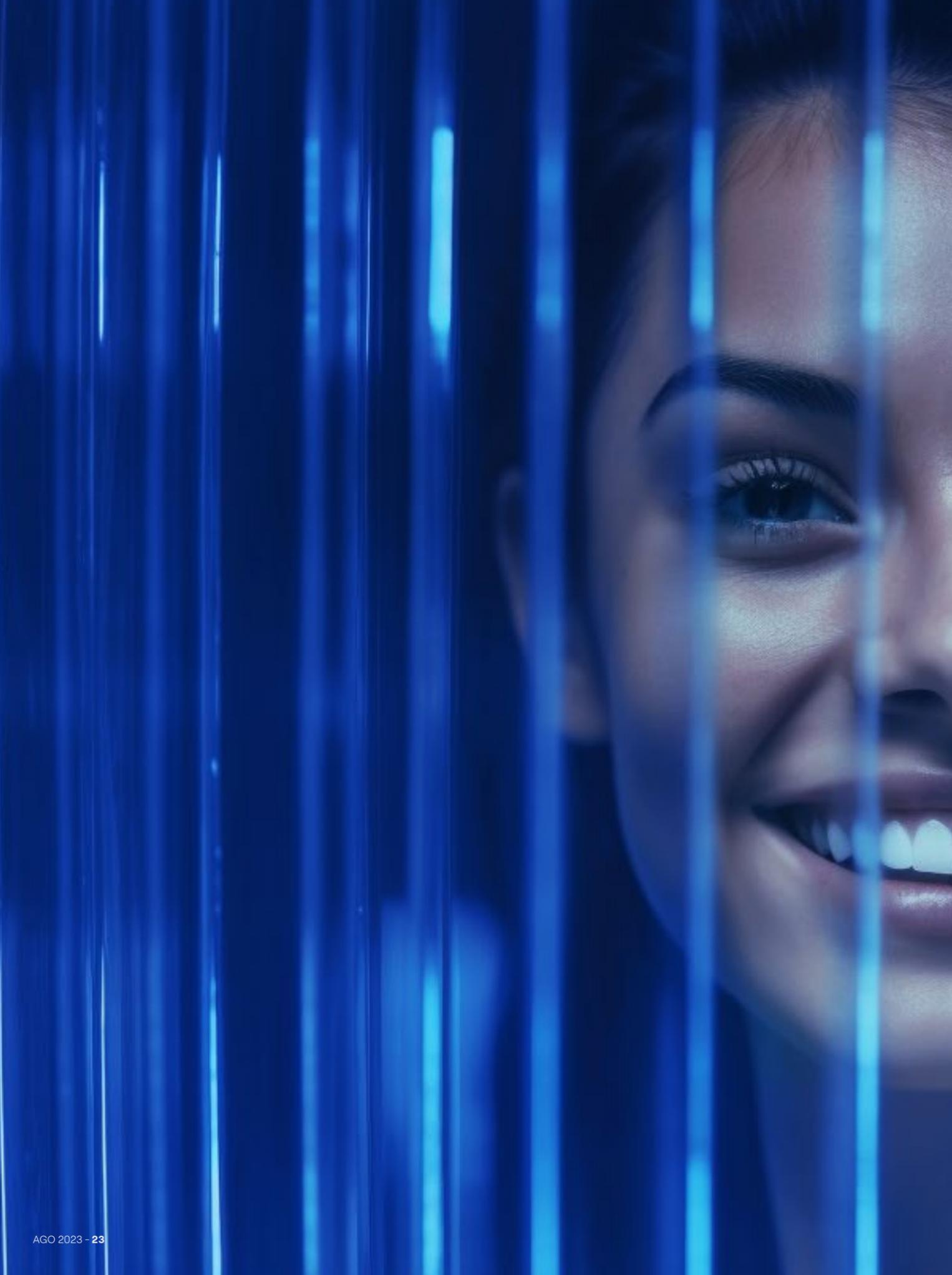


APRESENTA

2023

FINANCE LEADERS TO WATCH

2023



INTRODUÇÃO

OS CFOs DO FUTURO

O 20 FINANCE LEADERS TO WATCH 2023 LISTA OS 20 PROFISSIONAIS DE DESTAQUE EM FINANÇAS E POTENCIAIS CFOs PARA OS PRÓXIMOS ANOS

Encontrar um profissional fora da curva para assumir prontamente ou em alguns anos a chefia da área de Finanças é um desafio considerável para empresas de diferentes setores. Pensando em aproximar as companhias dos profissionais mais promissores, a Assetz criou o *20 Finance Leaders to Watch* para reconhecer alguns dos principais executivos do país que ainda não chegaram à posição de CFO.

O reconhecimento contempla profissionais em posições de diretoria, superintendência, gerência sênior e outros cargos equivalentes, indicados como as maiores promessas do mercado após um rigoroso processo de seleção encabeçado por Felipe Brunieri e Guilherme Malfi, sócios-fundadores da Assetz e *headhunters* especializados em Finanças com mais de 12 anos de atuação.

Brunieri e Malfi criaram a metodologia a partir dos mesmos fatores que utilizam nos processos seletivos para grandes empresas. "A Assetz está olhando para o futuro, reconhecendo os profissionais que estão se preparando para assumir novos desafios e ajudando o mercado a enxergá-los", explica Malfi.

Os 20 nomes apresentados pela Assetz tornaram-se elegíveis principalmente por conta da relevante bagagem técnica, do tempo de carreira e da qualidade das experiências no mercado de trabalho, explica Brunieri. "São talentos em Finanças que, depois de uma avaliação profunda feita pela Assetz, foram os que apresentaram com maior frequência e intensidade os atributos de liderança exigidos pela área", completa.

METODOLOGIA

O RECONHECIMENTO FOI ELABORADO RESPEITANDO CRITÉRIOS TÉCNICOS UTILIZADOS EM PROCESSOS SELETIVOS COM ALTAS LIDERANÇAS

Os critérios que definiram os melhores profissionais de Finanças indicados no *20 Finance Leaders to Watch 2023* são semelhantes aos utilizados pela Assetz nos processos seletivos de altas lideranças em grandes empresas. A metodologia aplicada nos processos consiste em uma avaliação de perfil rigorosamente focada em análises de conhecimentos técnicos, históricos profissionais, habilidades comportamentais e motivadores de carreira.

A coleta de informações para a realização do *20 Finance Leaders to Watch 2023* foi feita a partir de entrevistas e contatos diretos realizados pelos sócios-fundadores da Assetz com os profissionais da área ao longo de anos. As informações obtidas são mantidas em sigilo para reservar o direito à privacidade de dados dos candidatos. Ademais, a Assetz assegura que o reconhecimento é feito independentemente de qualquer contrapartida financeira do profissional reconhecido e vice-versa.

CONHEÇA OS CRITÉRIOS UTILIZADOS NA SELEÇÃO DOS PROFISSIONAIS DE DESTAQUE



FORMAÇÃO ACADÊMICA

- Curso de graduação
- Curso de pós-graduação (MBA, mestrado e doutorado)
- Certificações
- Proficiência em idiomas



PERFORMANCE, DESENVOLVIMENTO DE NEGÓCIOS E ATINGIMENTO DE METAS



ENTENDIMENTO E USO DA TECNOLOGIA



CONSISTÊNCIA DA TRAJETÓRIA PROFISSIONAL

- Empresas: vivência em segmentos portes, nacionalidades e estruturas acionárias-
- Rotações internas e mudanças de emprego
- Experiência profissional no exterior



CONHECIMENTOS TÉCNICOS

- Responsabilidades e escopos geográficos das funções
- Participação ativa em projetos *ad hoc*
- Melhoria contínua de processos e manutenção do ambiente de controles
- Visão holística dos subsistemas de Finanças



HABILIDADES COMPORTAMENTAIS

- Liderança e gestão direta e indireta de times
- Adaptação a mudanças e resiliência
- Pensamento estratégico e visão orientada ao negócio
- Capacidade de influência e de criação de alianças
- Comunicação efetiva.



OUTROS

- Ética e integridade;
- Incentivo e apoio a práticas de diversidade e à inclusão
- Responsabilidade ambiental, social e de governança
- Criação e manutenção de rede de relacionamentos



20

FINANCE
LEADERS
TO
WATCH

20 FINANCE
LEADERS
TO
WATCH

AS 20 LIDERANÇAS MAIS PROMISSORAS

CONFIRA A LISTA DOS
PROFISSIONAIS RECONHECIDOS
PELO 20 FINANCE LEADERS
TO WATCH 2023.

A DISPOSIÇÃO ADOTADA
RESPEITA APENAS A ORDEM
ALFABÉTICA, SEM ESTABELEECER
NENHUM RANQUEAMENTO
ENTRE OS NOMES.



BRUNO TETNER

Treasury Director
da CSN

Tenho 15 anos de experiência profissional, dos quais 14 foram na CSN. Ao longo dessa trajetória, passei 4 anos entre Planejamento Estratégico e Relações com Investidores, mas meu grande foco, até então, tem sido a Tesouraria. Hoje, respondo por toda a Tesouraria do Grupo CSN – CSN Controladora, CSN Mineração, CSN Cimentos e CSN Energia – bem como pelas operações no exterior (Portugal e Alemanha). Além disso, também atuo como Diretor de Investimentos da CBS Previdência, entidade que cuida dos planos de aposentadoria de funcionários da ativa e aposentados da CSN. Sou membro do Conselho Deliberativo da Fundação CSN e do Comitê Financeiro da MRS Logística, além de ser conselheiro de algumas empresas investidas, como a Arvedi Metafer Brasil e a Transnordestina Logística.

O que te inspira?

Estar em uma posição na qual eu possa sempre aprender, contribuir para o sucesso da organização e, ao mesmo tempo, causar um impacto positivo no desenvolvimento das pessoas que trabalham comigo.

Como você enxerga a área de Finanças do futuro?

A área de Finanças precisará ser mais versátil e dominar o conhecimento de temas como tecnologias disruptivas, sustentabilidade e meio ambiente, que estão cada vez mais presentes no dia a dia das empresas, além de enfrentar o desafio de mensurar e inserir essas variáveis na sua equação de geração de valor. Ainda, precisará entender como maximizar simultaneamente o valor da empresa para o acionista e a sociedade, utilizando-se de ferramentas e conhecimentos que se modificam a todo momento.



CAMILA NOGUEIRA

Diretora de Relações com
Investidores da Suzano

Sou graduada em Ciências Econômicas pela Faculdade Candido Mendes de Ipanema (RJ) e tenho um MBA em Negócios Internacionais pelo Ibmecc-RJ. Conto com uma experiência de mais de 20 anos na área financeira de empresas do setor de papel e celulose, tendo desenvolvido sólidos conhecimentos em Tesouraria e Relações com Investidores ao longo dos anos. Em Tesouraria, atuei em áreas de operações estruturadas de financiamento (nos mercados nacional e internacional), em caixa nacional e internacional, exportação e importação, controle da dívida, gestão de crédito, seguros e em outros processos como distribuição de dividendos/JCP. Na área, também pude coordenar projetos de implantação de empresa subsidiária no exterior, diversos módulos do sistema integrado SAP/R3 e projetos corporativos relacionados à governança e sustentabilidade. Em Relações com Investidores, tenho vasta experiência no gerenciamento do relacionamento da companhia com os agentes do mercado de capitais no Brasil e no exterior. Em 2021, tornei-me Diretora da área na Suzano e, em 2022, passei a responder por seguros, gestão de riscos corporativos, controles internos/Sox e integridade, além de RI.

O que te inspira?

Ter a oportunidade de aprender e crescer com líderes e times espetaculares.

Como você enxerga a área de Finanças do futuro?

Altamente eficiente e funcional por meio da tecnologia, bem como mais analítica e veloz nas tomadas de decisão, agregando maior valor ao negócio.

3 CESAR ROSA

Treasury Manager da Petrobras

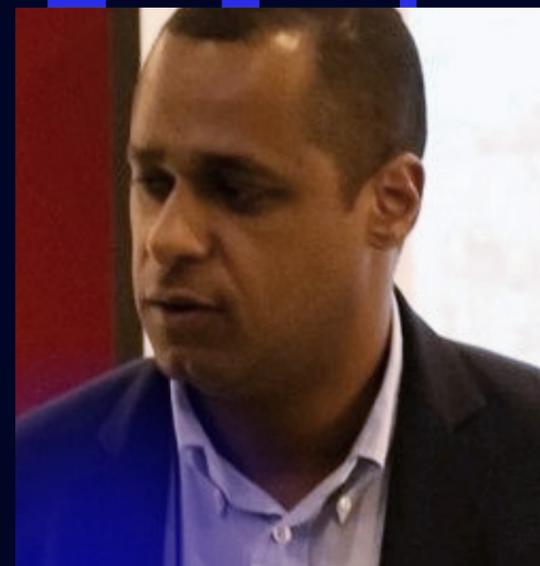
Tenho 16 anos de carreira, tendo iniciado minha jornada como gestor em desenvolvimento de projetos de geração de energia. Como muitos engenheiros, logo fiz uma transição para Finanças e, nessa área, já tive a oportunidade de liderar equipes em avaliação econômica de projetos, *valuation*, FP&A e gestão de riscos. Atualmente, lidero a Tesouraria da Petrobras.

O que te inspira?

Acredito que eu não possa falar nada diferente do que superar desafios e me desenvolver cada vez mais como profissional e pessoa. Durante a minha carreira, tenho tido a sorte de ver esses itens caminhando juntos. Ao longo do tempo, com maior senioridade, os desafios profissionais e as superações no desenvolvimento mudam de patamar e característica, mas é sempre importante ter um frio na barriga e estar focado no que podemos evoluir.

Como você enxerga a área de Finanças do futuro?

As áreas de Finanças precisarão conjugar o rigor técnico, necessário para a tomada de decisão e robustez financeira das instituições, com o papel de agente estratégico e a adoção de tecnologias.



4 CRISTHIA ITANO

Director of Treasury da Alcoa

Sou formada em Economia pela Universidade de Tóquio e em Direito pela Universidade de São Paulo. Certificações como OAB e CFA também fazem parte do meu *background* acadêmico. Ao longo da minha carreira, já trabalhei em empresa familiar, multinacional e consultoria internacional, passando por áreas como Tecnologia, M&A, Estratégia, Planejamento Financeiro, Tesouraria e Investimentos. Atualmente, sou Tesoureira da Alcoa (Europa e Latam), líder de ESG e transformação digital para a Tesouraria Global, Diretora de Investimentos do Fundo de Pensão, *Sponsor* Executiva e aliada global do grupo de diversidade, equidade e inclusão étnico-racial. Além disso, sou casada com Fabio e mãe do Thomas e da Michelle.

O que te inspira?

Minha inspiração vem da fé que tenho em Deus. Busco excelência nas coisas que faço e desafio a mim mesma, além de também gostar de desafiar o *status quo* e contribuir para o desenvolvimento e o crescimento das pessoas.

Como você enxerga a área de Finanças do futuro?

Vejo uma área de Finanças menos operacional e mais estratégica, que passa mais tempo antecipando as necessidades futuras do negócio e menos tempo tentando fazer o *catch-up* das coisas que aconteceram ou estão acontecendo. Hoje, apesar de toda a evolução tecnológica, os processos ainda são muito manuais, e a área de Finanças ainda gasta muito tempo coletando, analisando e reportando dados, muitas vezes, de forma manual, sem fazer uso do potencial tecnológico. Acredito na transformação digital, no *upskilling* do profissional da área e na preocupação cada vez maior em contribuir não somente para o *bottom line*, mas para um propósito e de maneira estratégica.



5 CRISTINA MARTINS

Diretora de Controladoria da Bauducco

Com mais de 27 anos de experiência na área financeira e em mercado de capitais, liderei, nos últimos 12 anos, a Controladoria do Grupo Bauducco no Brasil e exterior, fortalecendo os processos e o crescimento estratégico e sustentável dos nossos *stakeholders*.

O que te inspira?

Conseguir auxiliar as pessoas e o Grupo Bauducco em seu crescimento sustentável.

Como você enxerga a área de Finanças do futuro?

As inovações trarão maior eficiência aos processos e demandarão um perfil de liderança mais analítico. Nesse cenário, os líderes de Finanças ganharão um protagonismo crescente, tornando-se viabilizadores de novos negócios, e, nos próximos anos, ainda continuarão a liderar essa agenda.



6 EZEQUIEL LITVAC

Corporate Controller da Mosaic Fertilizantes

Iniciei minha carreira em um estágio na Ambev no início de 2001 e, depois de alguns meses, entrei como Trainee de Auditoria na EY, onde trilhei minha carreira profissional por 20 anos. Na EY, tive a oportunidade de trabalhar por 2 anos no escritório de Chicago, nos Estados Unidos, e, em 2015, fui promovido a Sócio, liderando a linha de serviço para indústria de produtos de consumo e varejo de 2018 a 2021. Trabalhei em diversas indústrias e setores, incluindo aviação comercial. Depois da longa trajetória em auditoria, decidi fazer uma mudança relevante na minha carreira e, com o apoio de amigos e da Assetz, fui contratado pela Mosaic Fertilizantes, onde atuo desde dezembro de 2021 como Diretor de Controladoria, liderando diversas áreas em Finanças.

O que te inspira?

Minha inspiração é poder contribuir continuamente para o desenvolvimento do negócio e das pessoas. Diariamente, a minha missão é entender a fundo as necessidades do negócio e como a área de Finanças pode contribuir ativamente para atingi-las, fazendo sempre o que é certo, com ética e responsabilidade. Por fim, minha inspiração também é fomentar um ambiente de trabalho saudável, motivador e com diversidade e oportunidades de desenvolvimento para todos, além de buscar o melhor para os profissionais que estão ao meu redor.

Como você enxerga a área de Finanças do futuro?

A transformação digital em Finanças vem revolucionando as formas, os meios e os processos pelos quais as atividades são realizadas. Atualmente, os dados e as informações financeiras são facilmente tratados, analisados e correlacionados para que processos sejam executados de forma automática, com maior velocidade e acuracidade, permitindo, assim, que as decisões estratégicas sejam tomadas com maior visibilidade e segurança. Cada vez mais, o time de Finanças fortalecerá sua posição de relevância na organização, contribuindo para a assertividade das ações tomadas, gerando impactos diretos no valor da companhia e para o acionista. Por meio do melhor uso de dados e da realização de análises preditivas, a área financeira conseguirá trabalhar proativamente na busca de oportunidades para maximizar o valor da organização, sobretudo com a definição para alocação de capital, geração de retorno para os acionistas e, não menos importante, para melhoria da governança e mitigação de riscos financeiros e de negócios.





FÁBIO OLIVEIRA

Regional Finance Director
da DSM-Firmenich



JULIANA CACERES

FP&A and Strategic Planning Regional Director –
South and Central America da Herbalife



LÍVIA BUENO

Finance Director – Topline da Danone



LUIS CLÁUDIO BISPO

Gerente Executivo de Contabilidade
da Vibra Energia

Sou graduado em Administração de Empresas pela Universidade Paulista e tenho um MBA Executivo pelo Inspier, além de certificação em Conselho de Administração na Fundação Dom Cabral. Tenho 34 anos de atuação em empresas de diferentes nacionalidades e segmentos, como o farmacêutico, químico, de embalagens, de nutrição e saúde. Atuo há mais de 10 anos como Diretor Financeiro para a região da América Latina, assumindo, principalmente, um papel de *business partner* tanto dos negócios quanto da área de *Supply Chain*. No momento, sou Diretor Financeiro Latam e Controller de Operações na DSM-Firmenich e, ao longo da minha jornada na companhia, tenho atuado em projetos voltados a ESG e grupos de Diversidade e Inclusão. Além disso, também atuo como *sponsor* e voluntário do Comitê de DE&I (Diversidade, Equidade e Inclusão) na DSM-Firmenich.

O que te inspira?

Desenvolver pessoas e trabalhar com soluções que visam um mundo mais sustentável, socialmente responsável e inclusivo.

Como você enxerga a área de Finanças do futuro?

Para além de assegurar a entrega com qualidade das suas atividades essenciais, a área financeira tem sido demandada para atuar mais próxima ao negócio, ampliando sua influência e participando da formulação e execução estratégica das empresas. Entendo que essa tendência permanecerá e, alinhado a isso, crescerá a importância de uma liderança focada no desenvolvimento da agenda ESG e na gestão dos impactos da transformação digital, voltando o olhar para inovação e oportunidades de monetizar novos negócios.



Tenho 20 anos de experiência na área financeira de multinacionais de grande porte, liderando FP&A, Planejamento Estratégico, Inteligência de Negócios, Controladoria e Tesouraria. Em minha atual posição, o principal objetivo é maximizar o valor do negócio por meio do crescimento de vendas e do aumento de eficiência. Ao longo da carreira, tenho desenvolvido qualificações em liderança, construção de equipes, negociação e comunicação. Em 2016, fui reconhecida no *Adam Smith Awards* pela liderança de um projeto de Tesouraria que promoveu inclusão e inovação. Sou formada em Contabilidade e Administração e pós-graduada em Eficiência de Negócios, além de ser certificada em *Data and Business Analytics* pela *Chicago Booth University*.

O que te inspira?

Embora as demonstrações financeiras sejam compostas apenas por números, a história que pode ser lida por meio delas me fascina. O que me inspira em minha carreira é o cenário dinâmico, que garante um constante aprendizado, e o impacto tangível que meu trabalho provoca nas decisões que movem o negócio.

Como você enxerga a área de Finanças do futuro?

Acredito que a área de Finanças ainda será muito impactada pelos avanços tecnológicos e o uso da inteligência artificial. O trabalho será muito mais focado em decisões estratégicas do que em geração de dados. O profissional deverá ter muita habilidade em ciência de dados e se especializar em analisá-los e interpretá-los. Além disso, entendo que as questões de sustentabilidade, ética e responsabilidade social se tornarão mais fortes, voltando o olhar para inovação e oportunidades de monetizar novos negócios.



Conto com 15 anos de trajetória bem-sucedida em liderança estratégica e gestão financeira. Sou formada em Administração pela FEA-USP e iniciei minha jornada em 2006 na Unilever, onde atuei majoritariamente na área de *Customer Finance*. Após 5 anos, aceitei o desafio da Pernod Ricard para atuar como *business partner* financeira para as marcas premium e super premium, assumindo, posteriormente, a posição de *Head* de FP&A Brasil. Desde 2015, atuo na Danone e, desde então, já tive passagens pela Danone UK & Ireland e pela Alpro Europa. Ao longo dessa trajetória, liderei diversas equipes multifuncionais e projetos estratégicos para a companhia. Hoje, ocupo o cargo de Diretora Financeira da Danone Brasil, liderando uma equipe de 15 pessoas, além de ser responsável pela gestão de um faturamento de BRL 4,5 milhões nos setores de produtos lácteos, *plant-based* e nutrição especializada. No meu tempo livre, gosto de estar com a família e os amigos e assistir a filmes e séries.

O que te inspira?

Cada vez mais aprender as muitas nuances da área de Finanças e como podemos influenciar positivamente o *business* e as demais áreas, buscando atingir resultados sustentáveis. O desenvolvimento de outras pessoas e a possibilidade de ser uma inspiração para outras mulheres dentro de Finanças também são grandes motivadores para mim.

Como você enxerga a área de Finanças do futuro?

Vejo Finanças mais voltada para uma atuação *business partner*, contribuindo para a proposta de soluções sustentáveis e liderando o avanço tecnológico nas empresas, com a utilização de novas ferramentas e tecnologias para a execução do trabalho.



Sou Contador formado pela UFRJ, onde também cursei MBA em Administração no Coppead-UFRJ. Durante minha jornada, trabalhei em escritórios de Contabilidade, bancos e auditoria independente (EY), mas segui carreira na antiga Petrobras Distribuidora que, desde 2021, passou a se chamar Vibra Energia. Na companhia, ocupei diversos cargos gerenciais e estruturei e montei o primeiro time de Relacionamento com Investidores logo após o nosso IPO em 2017. Fui *Controller* da empresa e, atualmente, sou Gerente Executivo de Contabilidade. Dos meus 30 anos de experiência na área contábil, 27 foram dedicados à Petrobras Distribuidora (Vibra Energia), em que conquistei muitas realizações e entregas relevantes sempre com motivação para ir além e fazer ainda mais.

O que te inspira?

Os desafios! Sinto-me muito atraído por questões complexas, negociações com múltiplos atores, apresentação de novas ideias e simplificação de processos, além de também gostar de agregar valor e conhecimento ao time que lidero, aos meus pares, aos superiores e a toda a corporação, buscando fazer diferente e fazer a diferença.

Como você enxerga a área de Finanças do futuro?

Finanças precisa capturar o futuro, trazê-lo para o presente e guiar as corporações frente aos crescentes desafios apresentados diariamente por um mundo em constante mudança. É necessário que a área atue como *business partner*, trazendo soluções inovadoras e focando pessoas, resultados e clientes, sob pena de se tornar "obsoleta" se não ocupar esse espaço no palco das grandes decisões e estratégias de negócios de qualquer corporação.



MARINA SZOCS

FP&A Director – Central Forecasting da P&G



NATALIA WROCLAWSKI

Latin America Business Finance Director da Dow



PATRÍCIA VIEIRA

Diretora de Controladoria e Normas Contábeis do Grupo SBF



PAULO BELEM

Corporate Finance Director da Rumo

11

Sou Diretora de FP&A para as operações da P&G Brasil, sendo responsável pelo Planejamento Financeiro de curto e médio prazo, pelo processo de *forecast* e pela governança de investimentos. Tenho 13 anos de experiência na indústria de bens de consumo e já ocupei posições tanto na área corporativa (tributos, controles internos, *risk management* e projetos) quanto na de negócio (Finanças para vendas e para marketing, análise financeira, *pricing* e procurement). Reconhecida pelas competências em planejamento financeiro e estratégico, resolução de problemas, liderança, comunicação e colaboração, também atuo fortemente na liderança organizacional de desenvolvimento de carreira dentro da P&G e como palestrante.

O que te inspira?

Desenvolver novas habilidades constantemente, conhecendo todas as áreas de um negócio e tendo a possibilidade de desenvolver novos talentos e suportá-los na construção de suas carreiras.

Como você enxerga a área de Finanças do futuro?

Enxergo Finanças cada vez mais próxima de todos os departamentos, atuando como uma área de *business partners* que lideram discussões de negócio e estratégicas.

12

Tenho mais de 20 anos de carreira em Finanças, tendo ocupado posições no Brasil e na Suíça. Atuei em empresas e bancos multinacionais nas áreas de Tesouraria, Crédito e *Business Finance*. Estou há mais de 12 anos na Dow Química e, atualmente, atuo como Diretora de *Business Finance* para América Latina, além de também ser responsável pela gestão de investimentos do fundo de pensão PrevDow como Diretora de Investimentos AETQ e atuar como conselheira na Abiquim e Casa dos Ventos. Sou apaixonada por Inclusão e Diversidade e já atuei como líder de ERG. Sou mãe do Benjamin e da Ana.

O que te inspira?

Trabalhar em ambientes complexos, proporcionando constante aprendizado e desafios, bem como ter a oportunidade de liderar e desenvolver pessoas, levando times de alta *performance* a atingir seu melhor potencial.

Como você enxerga a área de Finanças do futuro?

A área de Finanças deverá ser cada vez mais estratégica, suportando as tomadas de decisão com profundo conhecimento técnico, de negócios e de mercado. Além disso, precisará atuar em parceria com as áreas de negócios, desenvolvendo alta capacidade de influência para maximizar os resultados e considerando a melhor equação de risco e retorno.

13

Com mais de 20 anos de experiência em Finanças, sou Diretora de Controladoria e Normas Contábeis, responsável pela operação de CSC do Grupo SBF. Atuei por 15 anos no Grupo Telefônica em importantes projetos de fusão, aquisição e reestruturação societária (como integração das empresas Vivo, incorporação Telemig, fusão da operação fixo-móvel, implantação de IFRS e integração Vivo-GVT). Sou membra do Ibef-SP, da Anefac e da W-CFO e já fui incluída na lista dos Top 100 Influenciadores Financeiros do Brasil, reconhecidos pela recente publicação do CFO Summit.

O que te inspira?

Sem dúvida alguma, o que me inspira são as pessoas e o que elas trazem em sua essencialidade e diversidade nas diversas forma de relações. Saber que, ao meu redor, conto com pessoas que me desenvolvem constantemente e que posso agregar na carreira de profissionais e contribuir para o desenvolvimento de alguém são fatores que me inspiram e me motivam a ser uma profissional melhor todos os dias. Acho que, de todos os desafios que temos ao longo da nossa carreira, a responsabilidade de fazer a gestão de pessoas é o maior deles, pois a liderança é o que move o time para atingir os objetivos. Portanto, ter esse olhar voltado ao desenvolvimento de pessoas é essencial, e é isso que me inspira diariamente.

Como você enxerga a área de Finanças do futuro?

Enxergo Finanças como uma área que precisa ter foco em processos de transformação digital e incentivo à inovação, além de ser fundamentada em análises de dados, o que possibilitará termos um olhar proativo e sermos cada vez mais parceiros da administração e facilitadores de estratégias de crescimento e rentabilidade futura do negócio.

14

Formado em Engenharia de Produção, comecei minha carreira na Esso, ocupando diversas posições nas áreas de planejamento e comercial. Trabalho no Grupo Cosan desde a aquisição da Esso em 2008 e, ao longo dos anos, já liderei áreas de Planejamento Financeiro da *Holding* e da Comgás (uma das controladas do Grupo) entre 2014 e 2017, além de ter sido o *Head* da Tesouraria e Relações com Investidores de 2017 a 2019. Migrei para a Rumo a fim de liderar a Tesouraria em um momento de grandes investimentos. Após a conclusão bem-sucedida de diversas captações e reestruturações de dívidas que ultrapassaram BRL 10 bilhões, fui promovido em 2021 para a posição de Diretor de Finanças Corporativas, cargo que ocupo atualmente.

O que te inspira?

Minha inspiração é a busca por um legado. Gosto sempre de olhar para trás e ter orgulho de um projeto bem realizado, que tenha deixado frutos para a perenidade do negócio, além de poder impactar positivamente as pessoas com as quais trabalho.

Como você enxerga a área de Finanças do futuro?

A área de Finanças passa por uma grande transformação – vem deixando de ser uma área de expertise técnica para tornar-se parceira do *core business*. Ferramentas de automação e *insights* sobre o negócio, robusta governança financeira, disciplina de execução e estrutura de capital aproximam cada vez mais Finanças das demais áreas do negócio, capturando vantagem competitiva de uma empresa mais dinâmica e integrada.



PEDRO GONÇALVES

Finance Director
da Natura & CO



PEDRO VITAGLIANO TEIXEIRA

Diretor de Controladoria e Planejamento
Tributário da AES Brasil



RAMIRO KERN

Supply Chain & Corporate Areas
Finance Director da Natura & CO



TATIANA SAIKI

Regional Controller da ADM

15

Ao longo dos últimos 15 anos, assumi posições em Finanças em diversos países da América Latina. Pude agregar experiências especialmente como *Finance Lead* em FP&A, *Finance R&D*, *Novos Negócios* e *Sales & Marketing Controlling*.

O que te inspira?

Romper paradigmas corporativos e desenvolver pessoas e times.

Como você enxerga a área de Finanças do futuro?

Uma área cada vez mais tecnológica, com processos básicos extremamente automatizados, abrindo espaço para a verdadeira integração com o *core business* de todas as organizações.

16

Graduado em Administração de Empresas pela PUC-SP e com MBA em Finanças pela FIA, possuo mais de 21 anos de experiência nas áreas de Controladoria, Contabilidade, Contas a Pagar, Controles Internos e Auditoria de diversas empresas multinacionais, como KPMG, Grupo Votorantim, CSN e AES Brasil Energia. Entre 2015 e 2017, atuei com foco principal em reestruturações societárias e *reports* CVM e US GAAP de todo o grupo AES e, a partir de 2017, como *Controller* responsável por apoiar o crescimento da companhia. Hoje, como Diretor de Controladoria e Planejamento Tributário da AES Brasil Energia, sou responsável por manter o papel estratégico da Controladoria no suporte ao negócio.

O que te inspira?

Minha inspiração está na busca por um crescimento sustentável, alcançando realização concreta dos meus resultados tangíveis, além da oportunidade de criar impacto ao tomar decisões estratégicas e encontrar soluções inovadoras, contribuindo para o sucesso e desenvolvimento dos meus liderados e clientes.

Como você enxerga a área de Finanças do futuro?

Enxergo como uma área muito mais estratégica, parceira e protagonista do negócio, com maior eficiência na tomada de decisão a partir do avanço da digitalização e automação na consolidação de dados.

17

Nasci na Argentina, onde morei a maior parte da minha vida. Sou formado em Administração de Empresas e pós-graduado em Finanças, além de também ter realizado um MBA Executivo. Durante minha experiência profissional, atuei em muitas empresas e assumi diversas cadeiras, sempre dentro da área financeira. Hoje, na Natura & Co, apoio *Supply Chain* e as Áreas Corporativas em uma posição de diretoria. Casado com a Pilar e pai de três maravilhosas crianças, sou motivado pelo crescimento e pela transformação de realidades que habilitem a realização de sonhos.

O que te inspira?

Sem dúvidas, as pessoas com as quais me relacionei ao longo da minha vida profissional.

Como você enxerga a área de Finanças do futuro?

Aprofundando seu papel de guardião da geração de valor de uma companhia, detectando oportunidades e influenciando decisões em um mundo cada dia mais volátil e incerto.

18

Formada em Ciências Contábeis, concluí meu Mestrado Profissional em Controladoria Empresarial, com dissertação em Ativos Intangíveis, pela Universidade Presbiteriana Mackenzie em 2010. Desenvolvi minha carreira profissional na área financeira com êxito e muitos desafios — iniciei na Coats Corrente, migrei para a Cargill Agrícola e, hoje, ocupo a posição de *Controller* Regional Latam na ADM do Brasil.

O que te inspira?

A possibilidade de contribuir sempre para o desenvolvimento do negócio, porque a área financeira é o coração da empresa, o lugar onde todas as áreas se interligam.

Como você enxerga a área de Finanças do futuro?

A área financeira do futuro deverá cada vez mais estar envolvida com o negócio da companhia, compreendendo seu funcionamento e antecipando opções financeiras que contribuam para o desenvolvimento do *business*. Hoje, também é importante entender como a inteligência artificial poderá contribuir nesse dinamismo e aumentar a eficiência na tomada de decisão.

19



VANESSA SAMEJIMA

Executive Accounting & Tax
Manager da Copersucar

Sou formada em Ciências Contábeis pela Universidade Presbiteriana Mackenzie de São Paulo, com MBA Executivo Internacional pela Faculdade FIA. Tenho 22 anos de experiência na área de Finanças, sendo os primeiros 5 anos e meio dedicados à Auditoria Externa e os demais à Controladoria, com foco na área contábil e fiscal. Atualmente, atuo como Gerente Executiva de Controladoria da Copersucar.

O que te inspira?

Liderar e desenvolver pessoas e contribuir com o desenvolvimento do negócio por meio da minha área de atuação.

Como você enxerga a área de Finanças do futuro?

Enxergo a área de Finanças cada vez mais conectada ao negócio, gerando oportunidades ao *business* e sendo, de modo transparente e objetivo, o canal de comunicação junto dos *shareholders*, *stakeholders*, funcionários e todos os interessados em obter informações da companhia.

20



VITOR TUMONIS

Dir. Financeiro Corporativo
da Gerdau

No último 1 ano e meio, estou responsável pela área de Tesouraria, Dívida e Seguros da Gerdau. Ingressei na companhia há 2 anos e meio como *Controller* para o Brasil com um escopo que englobava supervisão do SSC, estrutura de OBZ, avaliação de *working capital*, planejamento tributário de indiretos e análise de resultados. Anteriormente, atuei como *Controller* da Suzano, em que também fui responsável pelo planejamento tributário e por todas as atividades de SSC. Participei ativamente e liderei pelo time da empresa o projeto de integração com a Fibria, sua maior concorrente, alcançando todos os marcos planejados dentro do projeto. Com 17 anos de robusta experiência em posições de Planejamento Financeiro, liderei equipes para entregar resultados sólidos em diversas situações. Sou formado em Administração de Empresas pela Universidade Mackenzie de São Paulo, tenho especialização em Finanças pela FIA e, além disso, tenho um MBA no MIT com foco em Liderança e Inovação, realizado entre 2017 e 2018. Sou casado com a Livia, temos o João Pedro de 9 anos e um pequeno Yorkshire. Passar tempo de qualidade com minha família durante os fins de semana me deixa feliz e me dá energia. Também gosto de acompanhar jogos esportivos na televisão, sendo os de futebol e futebol americano os meus favoritos.

O que te inspira?

O que me inspira na minha carreira é a vontade de sempre fazer melhor e poder contribuir para o crescimento da empresa, da sociedade e das pessoas à minha volta.

Como você enxerga a área de Finanças do futuro?

Cada vez mais Finanças vai carregar a tarefa de ser a área parceira do negócio e ajudar a apontar caminhos e tomar decisões estratégicas com muita disponibilidade de informação e agilidade nas análises. Temas como ESG serão incorporados nos KPIs financeiros e as decisões contemplarão, de maneira clara, os impactos na governança, na sociedade e no meio ambiente.



WALKING THE TALK

Conheça os indicados ao *20 Finance Leaders to Watch 2022* que, como antevisto, foram reconhecidos pelo mercado e já assumiram a posição de CFO — e entenda o que foi decisivo para essa ascensão em suas carreiras

Após o lançamento do *20 Finance Leaders to Watch 2022*, os líderes financeiros de destaque, reconhecidos pela Assetz como potenciais futuros CFOs, seguiram suas trajetórias com preeminência, assumindo novos desafios e desenvolvendo ainda mais suas habilidades técnicas e comportamentais. Desse modo, durante o último ano, como assertivamente antevisto, alguns dos indicados também foram reconhecidos pelo mercado de trabalho e assumiram a posição de número 1 de Finanças na companhia em que estavam ou em outra corporação, materializando, assim, o posicionamento acurado e eficaz da Assetz quanto ao perfil

desejado pelas organizações para ocupar tal cadeira no futuro.

Diante desse reconhecimento, de indicadores que retratam que 86% dos processos seletivos são finalizados na entrega da 1ª *short-list* e de um NPS (*Net Promoter Score*) de 93, fundamentado em pesquisas realizadas com mais de 190 profissionais, entre clientes e candidatos, a Assetz se estabelece como referência na contratação de executivos de Finanças no Brasil. A influência também é corroborada por uma metodologia de avaliação de perfil sólida e precisa que contribui para a condução de processos cada vez mais certos.

Da mesma forma, a avaliação do mercado evidencia a sólida experiência dos sócios-fundadores da Assetz, Felipe Brunieri e Guilherme Malfi, que atuam há quase 15 anos como *headhunters* especializados na contratação de profissionais financeiros, acumulando mais de 12 mil executivos entrevistados e mais de 650 recolocados. Toda essa *expertise*, somada à formação acadêmica e à vivência na área de Finanças dos sócios, tornam a Assetz cada vez mais especialista em avaliar carreiras, analisar estruturas organizacionais e prospectar profissionais para o futuro.



ALESSANDRA MAK

CFO da Lemon Energia

O que foi decisivo na sua carreira para a ascensão ao cargo de CFO?"

Eu sempre tive em mente o objetivo de ser CFO. Desde o início da minha carreira em Finanças, eu me localizei em funções estratégicas para poder observar bem de perto como os Vice-presidentes e CFOs tomavam suas decisões, como se posicionavam, quais análises eram essenciais e, acima de tudo, como se relacionavam com os seus pares.

Apreendi que é necessária uma sólida bagagem técnica, mas que esta deve ser complementada com uma comunicação assertiva, já que um dos principais papéis da liderança em Finanças é ajudar e conduzir as pessoas a tomarem as melhores decisões para o negócio. Procurei diversificar as minhas funções em Finanças, conduzindo diversas áreas, ou apenas passando por elas: desde Planejamento Financeiro e Relação com Investidores até Contabilidade, Controladoria e Tesouraria.

Tais experiências me ajudaram a estar preparada para a mudança de cargo e, a partir dos aprendizados que tive, passei a assumir a minha própria organização de Finanças. Reforço que é importante observar os acertos e os erros, mas também é essencial entender o porquê desses resultados e ter uma postura questionadora.



CAMILA ABEL

CFO da CBA — Companhia Brasileira de Alumínio

O que foi decisivo na sua carreira para a ascensão ao cargo de CFO?"

Ser apaixonada por Finanças e movida pelo entusiasmo de encarar novos desafios nas oportunidades de atuação dentro do universo financeiro. Ter vivenciado diversas culturas nas empresas pelas quais passei — experiências longas, mas com contextos bastante distintos, que compreendiam desde banco a multinacionais estadunidenses e empresas familiares brasileiras — fez com que eu acumulasse *expertises* com agendas tanto de crescimento orgânico e fusões e aquisições (M&A) quanto de reestruturações, recuperação empresarial e gestão de riscos.

Para além das planilhas e dos números, o relacionamento com pessoas experientes em contextos variados também fez a diferença. Ter conseguido combinar tantos aprendizados, valorizar e reconhecer meus pontos fortes e fracos e, com coragem e humildade, trabalhar em ambos, além de buscar desenvolver minha escuta ativa, foram fatores essenciais para o meu crescimento profissional.

As resiliências emocional e técnica — combinadas ao comprometimento de entregar resultados consistentes — também foram decisivas para que, hoje, eu responda como CFO da Companhia Brasileira de Alumínio (CBA), empresa que integra o Grupo Votorantim e que é uma das referências em ESG no país.



FERNANDA BARROCAL

CFO Brasil da The Kraft Heinz Company

O que foi decisivo na sua carreira para a ascensão ao cargo de CFO?"

Ocupar a posição de CFO pela primeira vez com certeza é um grande marco na minha carreira, uma imensa realização pessoal e profissional, e não existe um fator específico que me fez chegar até aqui. Vejo essa conquista como o resultado de muito trabalho ao longo de 20 anos de carreira.

Acredito que assumir a “dor de dona”, continuar sempre aprendendo algo novo e me atualizando e estar próxima ao negócio com muito foco em resultado formam uma primeira parte do que foi fundamental para a minha preparação. Ademais, ter construído minha experiência em diferentes áreas financeiras e em empresas de culturas das mais variadas, ter contato com pessoas de distintos *backgrounds* e estilos, ter participado de períodos de bastante turbulência e atuado diretamente em grandes transformações de negócios, além de ter tido a oportunidade de liderar times que sempre me desafiaram, proporcionaram-me a oportunidade de crescer ainda mais como líder e pessoa.

Como diz Simon Sinek, este é um “jogo infinito”, e esta é mais uma etapa de uma grande jornada — resultado de muitas horas dedicadas ao trabalho e de aprendizados adquiridos a partir de vários erros e acertos ao longo do caminho.



TRAJETÓRIAS DE VALOR

Cinco CFOs falam sobre suas trajetórias profissionais e compartilham seus principais aprendizados

Para trilhar trajetórias valorosas, é preciso dispor de planejamento, dedicação, foco e perseverança. Pautar o trajeto, manter a disciplina e visualizar a linha de chegada configuram o cenário ideal para o sucesso. Todavia, eventos inesperados também acontecem durante a jornada — escolhas são feitas de modo equivocado e rotas precisam ser recalculadas.

Ao longo do caminho, o intermédio entre as grandes conquistas e as movimentações malsucedidas coopera para a construção de carreiras maduras e bem-posicionadas, além de formar profissionais experientes, prudentes, flexíveis e ricos em auto-conhecimento. Em vista disso, espelhar-se em outras trajetórias e compartilhar as próprias experiências, isto é, colocar-se à disposição para aprender e ensinar, tornam-se uma das maiores ferramentas para o aprendizado mútuo e a reflexão sobre desenvolvimento de carreira.

Acompanhe os relatos de cinco CFOs do mercado

brasileiro que compartilharam seus aprendizados, seus insucessos e suas maiores vitórias. Apesar das incertezas que surgem ao longo do caminho, as carreiras apresentadas fazem um convite à movimentação — a sair do *status quo* e a assumir riscos de forma diligente.

Para seguir o mesmo percurso, é preciso trabalhar ativamente no desenvolvimento do conhecimento técnico, alinhado às habilidades comportamentais e às de liderança, além de investir em formações acadêmicas e experiências internacionais, que fortalecem a bagagem profissional.

Seja como for a jornada, é certo que avaliar os erros e acertos, ponderar como as ações do presente podem refletir o futuro, atender aos bons conselhos, valorizar o que já foi construído, mas estar atento ao novo, bem como comprometer-se em ser um bom líder, mas inclinar-se ao serviço, são atitudes que munem os executivos nos percalços e rumam suas carreiras ao sucesso.



De modo resumido, conte como foi a sua trajetória profissional.

São trinta e cinco anos de carreira na área financeira da chamada “economia real”. Meu início foi como auditor e, depois, consultor de projetos. Considero minha “casa” a Whirlpool Corporation, em que, por quase vinte anos, passei pela maioria das posições de liderança em Finanças. Nesse período, fui expatriado para o *headquarter* global da empresa, em Michigan, nos Estados Unidos, além de também ter atuado na Europa. Após a decisão de deixar a companhia, assumi a posição de CFO de empresas de diferentes segmentos econômicos e estruturas societárias, como a Cacau Show, a Transpetro e a Tecumseh do Brasil. De

ARTHUR AZEVEDO

CFO da Biomás



volta ao mercado, busquei me associar a um projeto de legado e propósito. E é assim que chego à Biomás: desafiado a participar de modo ativo da estruturação de uma companhia — algo totalmente novo para mim. Se há algo mais estimulante que isso, não sei o que pode ser!

Qual você considera o maior acerto de sua carreira?

Ter tido a coragem e a ousadia de buscar desafios que se estendiam além da minha cadeira, o que, muitas vezes, implicou na solução de problemas, na participação em projetos multifuncionais, na expatriação para outros países e nas múltiplas transferências geográficas. Lançar-se à realização de algo que não dominava, sem saber como vai ser do outro lado. Buscar novos conhecimentos, conhecer outras pessoas e interagir com elas de maneira saudável foram sempre elementos importantes para mim. São atitudes que me estimulam e que me mantêm vivo. Sim, é estressante, traz ansiedade e dá medo. Mas o “frio na barriga” é uma indicação de que o caminho do crescimento e do desenvolvimento é aquele. Nem tudo foram flores nesse caminho, mas não me arrependo de nada!

Se pudesse ter feito algo diferente em sua trajetória profissional, o que teria feito?

Estou lendo um livro chamado *A Biblioteca da Meia-Noite*, em que, entre a vida e a morte, a protagonista tem a chance de conhecer as infinitas vidas que poderia ter vivido caso tivesse tomado decisões diferentes. Digo isso porque olho para trás e vejo que cada erro, cada acerto, cada fracasso e cada sucesso tem seu lugar na formação do meu caráter e da minha trajetória. Tenho poucos arrependimentos, apesar de ter feito muita coisa errada. Algo de que me ressinto é ter feito minha família passar por tantos desafios e por ter sido muito ausente. Contudo, é fácil dizer isso agora, sabendo que “deu certo”. Será que teria chegado aonde cheguei sem tanto esforço? Será que teríamos as oportunidades que temos sem todas aquelas horas longas, viagens e finais de semana trabalhando? Difícil dizer. Na dúvida, faria tudo de novo!

ATE MARTINELLI

CFO da Planet Smart City

De modo resumido, conte como foi a sua trajetória profissional.

Iniciei minha carreira aos vinte anos como estagiário no banco de investimentos WestLB. Depois, passei pela Votorantim Participações em Planejamento Estratégico e pela Intel nas áreas de Planejamento de Marketing e Receita. Em 2008, assumi a gerência financeira da Gafisa Vendas e, em seguida, da Itacaré Capital. Migrei para a Scopel como Gerente de Planejamento de Marketing e Vendas e, em alguns meses, ocupei a posição de Gerente de Negócios. Fui para a Cipasa, em que, em momentos distintos, assumi as gerências de subsidiárias e das áreas de Planejamento Financeiro e de Investimentos. À época, resolvi sair da

companhia e abrir meu próprio negócio — comprei uma franquia de clínica médica popular, que, infelizmente, não prosperou. De volta ao mercado, tornei-me Diretor Financeiro de uma gestora de fundos imobiliários. Após 3 anos, assumi a posição de CFO da Cemara Loteamentos e, atualmente, sou CFO da Planet Smart City.

Qual você considera o maior acerto de sua carreira?

Um dos maiores acertos da minha carreira foi nunca ter entrado na zona de conforto. Sou uma pessoa inquieta por natureza, muito curiosa e sempre aberta às mudanças. Com isso, desenvolvi um perfil bastante flexível e de alta adaptabilidade em ambientes diferentes, o que me ajuda a engatar rapidamente em um novo projeto. Outro acerto foi ter passado por várias áreas, seja as de Finanças ou as de negócios. Esse fato me ajudou a desenvolver uma grande visão sistêmica que faz com que eu consiga ter entendimento sobre os impactos das ações em todas as áreas da empresa.

Se pudesse ter feito algo diferente em sua trajetória profissional, o que teria feito?

Ao longo dos meus vinte e cinco anos de carreira, passei por diversas empresas e, em um determinado momento, comecei a achar que mudar demais estava me prejudicando. Resolvi, então, acreditar no projeto de uma das empresas para tentar permanecer nela o máximo de tempo possível. No final das contas, a companhia passou por grandes dificuldades e não prosperou, e eu fui desligado com dezenas de outros colaboradores. Aprendi que o que vale de verdade na carreira profissional é o projeto em que você está inserido. É importante que tenha início, meio e fim, e o tempo de permanência pode variar. Existem projetos de décadas, de anos, de meses. Seu sucesso profissional será medido por aquilo que foi projetado no início e pelo que você conseguiu entregar.



AURY FRANCISCO

CFO da Neogrid

De modo resumido, conte como foi a sua trajetória profissional.

Sou formado em Ciências Contábeis e comecei minha carreira na área de auditoria. Em 2014, resolvi fazer uma mudança brusca na carreira. Ingressei na Dafti, primeiro como *Controller*, depois como Diretor, e ajudei a empresa em uma transformação da área financeira. Em 2016, aceitei o desafio na Movable, na qual fiquei por mais de cinco anos. Foi uma experiência incrível — pude participar de muitas aquisições e desinvestimentos e estive muito próximo de toda a estratégia e execução da escalada do iFood, da Sympa, da PlayKids, dentre outros negócios de muito sucesso. No final de 2022, iniciei uma curta passagem

pelo Itaú BBA, até que, em março de 2023, aceitei um convite da Neogrid para assumir a posição de CFO e DRI da companhia.

Qual você considera o maior acerto de sua carreira?

Acredito que foi a soma de dois fatores. O primeiro e maior acerto da minha carreira foi me colocar metas desafiadoras de desenvolvimento tanto pessoal quanto financeiro. Essas metas, muito difíceis de se atingir quando estabelecidas, sempre foram meu norte para evitar distração e procrastinação. Sempre tive ao meu lado uma esposa que buscava, assim como eu, atingir esses objetivos. O segundo maior acerto foi ter aceitado me mudar para o Mato Grosso e me dedicar a uma atividade que estava em plena expansão e que necessitava de novos talentos para suportar as empresas e os empreendedores a obter resultados extraordinários. Eu sei o quanto é difícil deixar a cidade natal e a família para morar em um lugar remoto e distante, mas isso me fez crescer e evoluir, conhecer pessoas e lugares que me ajudaram a enxergar novas possibilidades.

Se pudesse ter feito algo diferente em sua trajetória profissional, o que teria feito?

Eu gostaria de ter começado a conhecer a mim mesmo e a moldar minhas *soft skills* mais cedo. Na época da minha formação acadêmica, a grade das disciplinas e o modelo educacional eram focados apenas no desenvolvimento das capacidades técnicas. Todavia, no momento em que entrei no mercado de trabalho para exercer minha profissão, deparei-me com o desafio de entender que o ambiente corporativo exige muito mais do que a sua entrega técnica. Um grande líder consegue desenvolver a capacidade de negociar, convencer, comunicar e alinhar expectativas. Essas coisas não eram ensinadas na universidade. Logo, passei um tempo lutando contra o óbvio e tentando pautar todas as minhas ações e conquistas apenas nas entregas técnicas. É evidente que essa dinâmica não funcionou por muito tempo, então tive que mudar o rumo da minha carreira para ter uma atuação mais completa, com foco em desenvolvimento de pessoas, alinhamento estratégico e comunicação com os diversos *stakeholders*.



Grupo Movable como CFO da Zoop, subadquirente e provedora de *Bank as a Service* (BaaS), e atualmente estou como CFO da Contabilizei, ambas experiências de um novo ciclo em ambientes de tecnologia e inovação acelerada.

Qual você considera o maior acerto de sua carreira?

Após vinte anos atuando no mercado segurador brasileiro e europeu, com excelente regulador e *stakeholders* do segmento, resolvi “pivotar” do ambiente confortável e estável para o de *fintech/Software as a Service* (SaaS), que é extremamente dinâmico e imprevisível. Isso me fez desenvolver habilidades técnicas e, sobretudo, comportamentais que eventualmente conseguiria conquistar no ambiente anterior.

Se pudesse ter feito algo diferente em sua trajetória profissional, o que teria feito?

Realizei diversos cursos corporativos e programas de desenvolvimentos específicos, como o da plataforma digital do MIT, e aprimorei meu conhecimento em línguas, mas sinto a falta de um MBA. Então, nesse sentido, eu poderia ter arquitetado melhor a minha trajetória profissional de modo que o caminho confluísse para esse objetivo. Digo que realizei alguns na prática, mas essa ainda é uma meta a ser conquistada. Contudo, sei também o que não teria feito diferente. Ao longo da minha carreira profissional construí minha família. Hoje sou casado, tenho três filhos e, por algumas vezes, recusei desafios em benefício do bem-estar da minha família. No entanto, o sucesso de hoje se deve principalmente à minha estrutura familiar.

CFO da
Contabilizei

EDUARDO FREITAS



“

De modo resumido, conte como foi a sua trajetória profissional.

Formada em Administração de Empresas e Ciências Contábeis, atuo há vinte e oito anos na área de Finanças, sendo os últimos quinze dedicados à liderança financeira de empresas multinacionais do setor de bens consumo em diversos segmentos. Ao longo da trajetória, exerci posições executivas com foco em transformação, melhoria de eficiências e projetos estratégicos. Nos últimos anos, atuei como Sócia de Auditoria na Deloitte, em que permaneci por dezoito anos, e assumi a direção de Controladoria da Avon, bem como a direção financeira da Whirlpool Brasil, além de ter participado da estruturação da área de Finanças de uma *startup* de tecnologia. Hoje, atuo como Diretora Administrativo-Financeira da Gomes da Costa.

Diretora
Administrativo-Financeira
da Gomes da Costa

**SUELY
ZINEZI**

Qual você considera o maior acerto de sua carreira?

Acredito que acertei na escolha de uma profissão que se alinha totalmente com o que gosto de fazer. Sempre enxerguei Finanças como um universo de conhecimento privilegiado sobre o funcionamento das organizações. As oportunidades de atuação no setor financeiro são muito abrangentes e geram informações valiosas no processo de tomada de decisões, o que sempre leva a novas experiências e desafios. Amo trabalhar com pessoas e, apesar de parecer uma área relacionada somente às ciências exatas, Finanças é uma ciência das relações humanas.

Se pudesse ter feito algo diferente em sua trajetória profissional, o que teria feito?

Se pudesse alterar a minha trajetória, acho que não mudaria o caminho, mas acrescentaria mais tempo para estudar e combinar as experiências profissionais às acadêmicas.



Grupo de integração de executivas de finanças com o objetivo de apoio mútuo, promoção da diversidade e inspiração para novos profissionais.

Conheça mais em:

www.wcfobrazil.com.br

IG: @wcfo.brazil

In: W-CFO Brazil

”





PRÓS E CONTRAS DO HOME OFFICE

Pontos Positivos

- Aumento das oportunidades de carreira por conta da flexibilidade geográfica.
- Retenção de funcionários.
- Manutenção ou ganho de produtividade, especialmente em tarefas transacionais.

Pontos Positivos

- Diminuição de custos operacionais.
- Redução de custos com transporte e alimentação para os colaboradores.
- Extinção do tempo gasto no deslocamento.
- Qualidade de vida e maior tempo para atividades pessoais e familiares.

Pontos Negativos

- Desafio extra para alinhamento de times.
- Dificuldades para construir relações pessoais mais fortes.
- Entraves para entendimento e absorção da cultura da empresa.
- Ruídos em treinamentos, principalmente os mais longos.



HOME OFFICE:

O QUE OS CFOS PENSAM SOBRE O TRABALHO REMOTO

Executivos que lideram a área de Finanças em grandes empresas dizem como utilizam e pretendem usar os modelos de trabalho que emergiram durante a pandemia

A pandemia teve como um de seus desdobramentos o desenvolvimento a toque de caixa de uma nova cultura organizacional e modelos de trabalho remotos, que antes estavam reservados a algumas atividades — nenhuma delas na área financeira.

Com o desenvolvimento de novas tecnologias, a adesão massiva ao *home office* parecia se estabelecer como caminho sem volta para profissionais de todas as áreas. Porém, não aconteceu exatamente como o esperado depois que a pandemia arrefeceu.

Uma pesquisa da plataforma de empregos *Infojobs* apontou que, entre novembro de 2022 e janeiro de 2023, 94,82% do total de vagas registradas na plataforma eram integralmente presenciais. Apenas 2,48% eram híbridas e 2,7%, totalmente remotas.

Essa tentativa de retorno quase absoluto ao modelo presencial pode significar uma discrepância não só entre as exigências das companhias e o desejo dos profissionais, mas também uma inconsistência em relação à busca por produtividade, já que, segundo executivos da área de Finanças ouvidos durante a reportagem, o regime remoto de trabalho pode favorecer o bom desempenho.

Dessa maneira pensa Tatiana Campos, CFO para Brasil da Johnson & Johnson MedTech. A executiva avalia que “o trabalho remoto trouxe uma série de impactos positivos” e destaca entre os mais importantes “o aumento das oportunidades de carreira, dada a flexibilidade geográfica, retenção de funcionários e maior produtividade”.

Tatiana cita como um dos diferenciais do *home office* o conceito *work-life integration*, que supõe a integração dos eventos da vida profissional com os do âmbito pessoal. “Com mais flexibilidade, o resultado esperado é uma melhor *performance* na empresa e maior bem-estar”, afirma a CFO.

Na Randoncorp, empresa do segmento de semirreboques e vagões que também recorreu ao modelo híbrido, a percepção é que, desde o momento da adoção, a produtividade aumentou. “O clima organizacional e o engajamento da equipe também tiveram um grande avanço. Além disso, a possibilidade do trabalho híbrido ou totalmente remoto trouxe a oportunidade de atrair talentos de outras regiões”, conta Paulo Prignolato, Vice-Presidente e CFO da empresa.

HOME OFFICE EM FINANÇAS

A pesquisa *O Perfil do CFO no Brasil 2023*, realizada pela Assetz em parceria com o Insper, apontou que os CFOs das empresas incluídas no estudo estão fisicamente no escritório em uma média de 4,4 dias por semana, período semelhante ao da realidade pré-pandêmica. Ainda assim, para os executivos ouvidos durante a apuração desta matéria, o modelo híbrido é o preferencial para si e suas equipes.

Para Tatiana, da Johnson & Johnson, o *home office* deve ser estabelecido como modelo de trabalho usual na área financeira, combinando aparições presenciais e trabalho remoto. “O modelo híbrido veio para ficar, e acho que é a melhor opção para Finanças.”

“Eu realmente acredito que todas as funções em Finanças podem ser mantidas no modelo híbrido”



TATIANA CAMPOS
CFO para Brasil da Johnson & Johnson MedTech



Na Cemig (Companhia Energética de Minas Gerais), entre as áreas que tiveram que se adaptar rapidamente ao trabalho remoto em função da pandemia, a de Finanças é uma daquelas que conseguiram a adesão mais rápida, sem descontinuidade, avalia Leonardo George de Magalhães, Diretor de Finanças e Relações com Investidores da empresa.

Sobre a produtividade, Magalhães avalia que não houve alteração significativa para cima ou para baixo. Entretanto, houve uma redução expressiva nos custos operacionais, tendo em vista que as empresas não precisam manter a mesma estrutura. "Atualmente, há inúmeras ferramentas de tecnologia à disposição para um acompanhamento mais próximo da execução das atividades pelos colaboradores", diz Magalhães.

O executivo da Cemig avalia, ainda, que o benefício não foi apenas para a empresa, mas alcançou, inclusive, os funcionários. "Também entre os colaboradores, considero que ocorreu uma redução nos custos com deslocamento e alimentação", acrescenta Magalhães.



“Os processos da área de Finanças são muito informatizados, o que favorece o trabalho remoto.”

LEONARDO
GEORGE
MAGALHÃES

Diretor de
Finanças e
Relações com
Investidores
da Cemig

DESVANTAGENS E COMO SUPERÁ-LAS

Entre as desvantagens do *home office*, Magalhães entende que esse modelo carrega um desafio adicional para alinhamento dos times, construção de pontes de relacionamento entre a equipe e o entendimento e absorção da cultura organizacional pelos novos funcionários. Para sanar esses problemas, ele recomenda a "realização de reuniões periódicas presenciais para alinhamento estratégico e interação das equipes".

Já Tatiana, da Johnson & Johnson, avalia que o distanciamento pode afetar negativamente a relação entre a equipe financeira e outras áreas em um momento em que se demanda bastante a integração da área com atividades estratégicas. "Eu acho muito importante manter um *networking* produtivo e um ambiente de colaboração entre o time de Finanças e outros times, além dos parceiros de negócio", avalia.

Para manter e aprofundar bons relacionamentos, ela recomenda "definir um dia da semana para que todos possam ir ao escritório, ou garantir que em reuniões críticas, como uma revisão de trimestre, o time participe presencialmente", diz Tatiana. "Também acredito que treinamentos longos são mais eficientes no contexto presencial", acrescenta.



PAULO
PRIGNOLATO

Vice-Presidente
e CFO da
Randoncorp



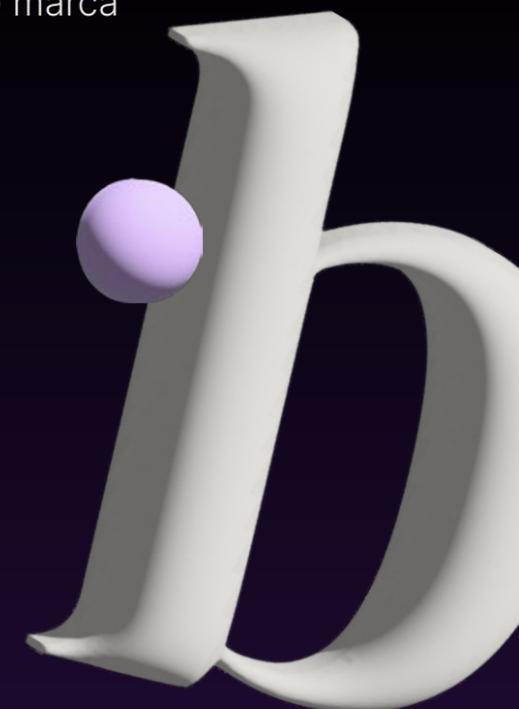
Prignolato diz que outra dificuldade do modelo remoto é a reprodução e absorção da cultura da companhia; ainda assim, ele avalia que há maneiras de manter o regime remoto de trabalho sem prejuízos. "Entendo que a habilidade de comunicação com a equipe por parte do executivo de Finanças precisará ser ainda mais desenvolvida, de forma a cobrir esta limitação", diz. [🔗](#)

Muito mais que só uma agência

Unimos Comunicação, Marketing e Growth para gerar resultados reais de negócio e reconhecimento de marca para os nossos clientes.

Vamos
conversar?

Escaneie o QR Code ao lado
para acessar nosso site
e descobrir como podemos,
juntos, transformar seu negócio
e sua marca.



Bunch
MARKETING & GROWTH

MARKETING PARTNER
DO FINANCE CAREER PERSPECTIVE 2023

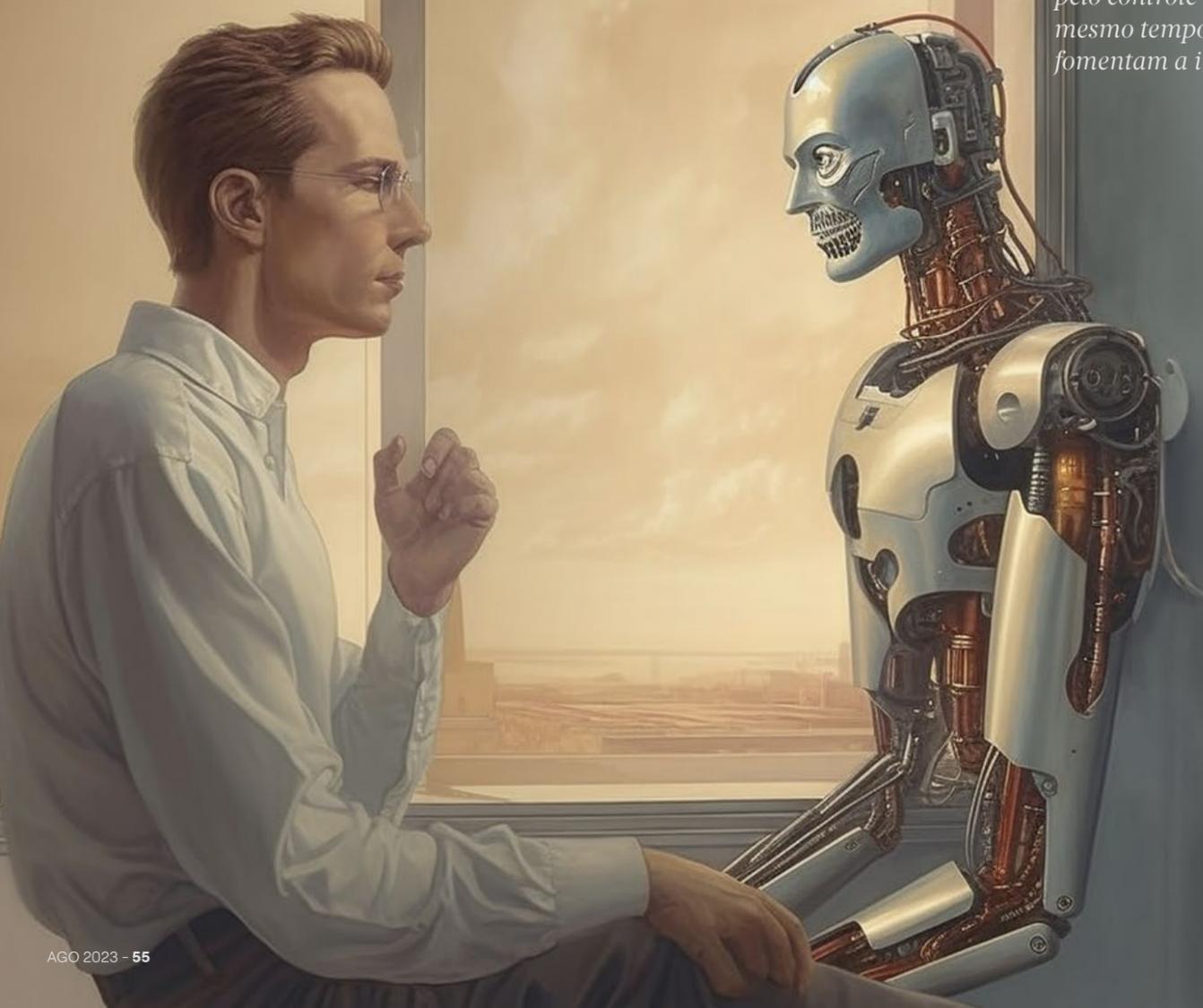
@agenciabunch

Bunch Marketing & Growth

FINANÇAS x TECNOLOGIA:

COMO PACIFICAR A DISPUTA ENTRE INOVAÇÃO E CONTROLE DE CUSTOS?

CFOs explicam como trabalham a relação com a área de Tecnologia para que não deixem de zelar pelo controle de custos ao mesmo tempo em que fomentam a inovação



A parceria entre as áreas de Tecnologia e de Finanças de um negócio, ou mais especificamente entre CFO e CTO/CIO, pode ser um ponto de atrito dentro das empresas. Enquanto a primeira quer ampliar investimentos com novas tecnologias, a outra tenta evitar um cenário de gastos excessivos.

Porém, a relação amigável e a ajuda mútua entre os dois departamentos podem significar uma aliança estratégica para as empresas em tempos de transformação tecnológica, tendo em vista que o desenvolvimento de novas soluções pode ser preponderante até para a sobrevivência das companhias.

Na Paytrack, empresa de software voltada a viagens, reembolsos e despesas corporativas, a colaboração entre Chief Financial Officer (CFO), Chief Technology Officer (CTO) e suas respectivas áreas tem gerado resultados importantes. “A substituição dos processos manuais redundantes por sistemas de automação tem resultado em assertividade, reduzindo erros e impulsionando a velocidade das operações”, afirmam Maira Amorim, CFO, e Anderson Buzzi, CTO da companhia.

Tanto o CFO quanto o CTO aparecem como parceiros de inovação dentro da Paytrack, responsáveis pela seleção de recursos. Essa relação permite que o Diretor de Finanças aproveite estrategicamente os recursos disponíveis, enquanto o de Tecnologia oferece o suporte técnico necessário.

“Essa interseção entre Finanças e Tecnologia não é apenas uma via de mão dupla, mas também um caminho de ampliação de conhecimento mútuo, com a compreensão do Financeiro pela Tecnologia e vice-versa, que fortalece a eficiência operacional assim como garante uma análise crítica de cada processo”, afirmam Maira e Buzzi.



TECNOLOGIA COMO PRIORIDADE

A pesquisa *O Perfil do CFO no Brasil 2023*, desenvolvida pela Assetz em parceria com o Insper, apontou que 34% dos executivos financeiros já identificam o desenvolvimento tecnológico como de alta importância, chegando a uma média de 7,8 pontos de prioridade numa escala de 0 a 10.

Nesse cenário, a maior preocupação para os executivos de empresas brasileiras é a segurança cibernética, que é prioridade para 58% dos entrevistados. Ou seja, os CFOs de empresas brasileiras compreendem que investimento em tecnologia é uma questão, acima de tudo, de segurança e, portanto, de sobrevivência, considerando o impacto que vazamentos de dados podem ter nas finanças e na imagem da companhia.

Vice-Presidente Executivo e CIO para Américas da CEVA Logistics, Alex Tosetto reconhece que há atritos entre Tecnologia e Finanças, sobretudo em empresas nacionais em que há uma disputa acirrada entre os que defendem expansão de investimentos e os que cobram controle de custos como prioridade. “Porém, as áreas acabam entrando em acordo quando as

soluções em tecnologia apresentam rapidamente o retorno sobre o investimento (ROI), pois, além de pagarem a si mesmas, podem ajudar a subsidiar outras tecnologias”, diz o executivo.

Se a área de Finanças inviabilizar projetos promissores por conta de um excessivo medo de assumir riscos, existe a chance de que essa falta de apoio gere um custo ainda maior, “principalmente nas empresas em crescimento”, é o que afirma Caroline Pepe, CFO e IRO da Mills.

“Recentemente, vivemos uma jornada de transformação digital. Além de fortalecer e melhorar os processos de *back office*, criamos ferramentas como o Portal do Cliente e a calculadora de emissões de CO₂. São avanços importantes para que a Mills cresça com bases sólidas e garanta mais autonomia e processos ágeis aos nossos clientes”, exemplifica Caroline ao mencionar como funciona a relação dentro da Mills.

Thiago Tavares, CFO do Grupo NC, não acredita em desacordo tácito entre as áreas de Tecnologia e Finanças. Para o executivo, o afastamento entre os dois departamentos só existe nas empresas em que os profissionais fomentam tal atitude. Nesse cenário, quem mais sofre é a companhia.

“O investimento em tecnologia é fundamental para o crescimento de qualquer negócio, e o bolso que realiza a aplicação deve ser considerado para dimensionar até onde conseguirá investir. Essa análise só será efetiva com os olhares do CFO e do CTO voltados para o negócio, e com ambos trabalhando em parceria”, avalia Tavares.

“Seguir esses passos antes de iniciar um projeto é a chave para garantir que seja desenvolvido até o fim. Inúmeros projetos são interrompidos no meio porque não foram corretamente planejados, dimensionados ou mesmo avaliados sobre como poderiam ajudar a empresa.”

THIAGO TAVARES
CFO do Grupo NC

COMO FINANÇAS DEVE RECEBER UM PROJETO DA ÁREA DE TECNOLOGIA?

- 1 Buscando entender no detalhe os projetos e fazendo uma análise crítica e honesta;
- 2 Identificando as carências do projeto de um ponto de vista estratégico;
- 3 Definindo os retornos financeiros esperados;
- 4 Avaliando os riscos envolvidos e até onde a empresa pode suportá-los.

PAPEL DE FINANÇAS E DO CFO

Quando a área de Finanças passa a ser estratégica, a parceria com a de Tecnologia se torna muito mais fácil e objetiva, fomentando relacionamentos com *startups*, investimentos em novas tecnologias, mas também impulsionando as tecnologias usuais.

Nesse cenário, o CFO deve assumir um papel semelhante ao do CIO, afirma Toso. "Os dois precisam trabalhar em harmonia e ser completamente transparentes. Isso vai facilitar muito a tomada de decisões acerca da tecnologia ou da inovação em que devem investir", diz o executivo da CEVA.



MAIRA AMORIM
CFO da Paytrack

Essa relação precisa ser intensa, não só entre os líderes das áreas, mas entre os colaboradores como um todo, tendo em vista que inovar passa pela máxima de falhar rápido para também acertar com velocidade. "Hoje, com a volatilidade dos mercados globais, não existe mais decisão tomada que perdure por anos. As iniciativas têm de ser repensadas, às vezes, em menos de seis meses. Por isso, ambos os times precisam ser flexíveis para entender essa realidade e estar abertos a mudanças", complementa Toso. "Finanças



CAROLINE PEPE,
CFO e IRO da Mills

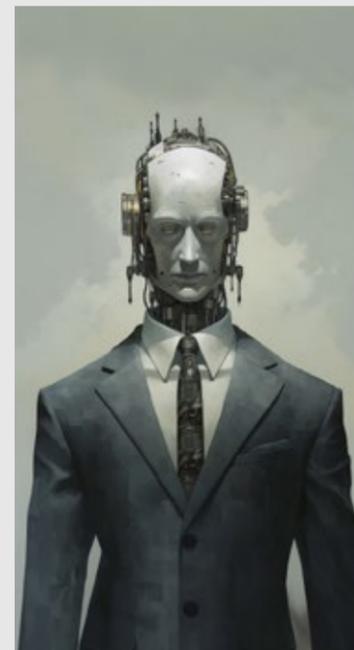
"Nós, como CFOs, não criamos dificuldades; antes, somos facilitadores dos projetos que promovem crescimento, diferenciação, eficiência e relacionamento mais próximo com nossos clientes."

deve ser parceira das demais áreas de negócios", acrescenta Caroline, da Mills. A executiva avalia que o time precisa conhecer os processos da organização para que assuma posição de corresponsável pelos projetos e metas. "Essa mudança de perfil é um desafio para a área, pois exige uma multidisciplinaridade maior dos profissionais", completa.

Ela destaca, porém, que cada investimento precisa ser analisado individualmente e sugere analisar três pontos em destaque: o retorno financeiro, a aderência à estratégia de longo prazo e o impacto na satisfação dos clientes.

Dito isso, o CFO precisa dar suporte integral à jornada de inovação, e isso passa por olhar a viabilidade financeira dos projetos, considerar os custos de implementação, os benefícios esperados, os riscos associados e o retorno sobre o investimento. "Dessa maneira, podemos priorizar as iniciativas de inovação com maior potencial de sucesso e impacto positivo nos resultados e na estratégia da empresa. Além disso, é preciso avaliar a melhor estrutura de capital para financiar nossos projetos", diz a executiva.

Na Mills, a CFO e a CTO/ CIO, Tatiana Medina, tomam conjuntamente as decisões sobre a alocação de recursos, o dimensionamento adequado dos projetos e a mitigação de riscos financeiros. "E lideramos nossas equipes para que sejam colaborativas, abertas e não tenham receio de se reinventar a qualquer momento", menciona Caroline. [C](#)



Potencialize o controle financeiro integrando dados para dominar suas despesas corporativas

Automatize seus processos de gastos e tenha o poder de gerenciar despesas em qualquer lugar, a qualquer hora e de forma eficaz



ALEX TOSETTO,
Vice-Presidente Executivo e CIO
para Américas da CEVA Logistics



DESAFIOS DO CFO DIANTE DOS EFEITOS COLATERAIS DA TECNOLOGIA

Executivos de Finanças lideram o enfrentamento aos efeitos subjacentes das novas tecnologias; saiba como alguns deles estão agindo para superar os desafios



LUIZ GARCIA,
CFO da Tenda

“Ponderação na escolha das soluções tecnológicas é a palavra-chave. Sem dúvida, a grande maioria das tecnologias e ferramentas apresentadas serão inúteis para a área de Finanças. É preciso saber distingui-las.”

O PAPEL DO CFO

Ao longo da transformação tecnológica em curso, as principais responsabilidades do CFO seguramente permanecerão, avalia Adriana, da Yara, já que os principais *stakeholders* continuarão a confiar nos executivos de Finanças para incorporar *insights* financeiros na estratégia e nas negociações e garantir a criação de valor em seus modelos de negócios. Com isso, cada vez mais, os executivos de Finanças precisarão incorporar habilidades e conhecimentos de dados para se tornarem mais eficazes e entenderem como os diferentes recursos tecnológicos interagem com a função financeira.

O surgimento de ferramentas como RPA, IA e outras tecnologias continuarão mudando a forma como as informações financeiras são fornecidas em movimento semelhante ao que aconteceu quando os primeiros sistemas ERP entraram na realidade empresarial. “Eles foram divisores de águas para o papel do CFO, e nenhum profissional de Finanças pode atuar hoje sem um entendimento claro sobre esses sistemas. Isso também vale para as novas tecnologias”, avalia a executiva da Yara.

cinema e a literatura são profícuos em produzir efeitos colaterais catastróficos para a revolução tecnológica em curso. Dentre as profecias mais comuns nas obras de ficção está a total obsolescência do ser humano diante da automação de tudo. Mas, como diz a sabedoria popular, a verdade está, quase sempre, no meio do caminho entre as teorias mais otimistas e as catastróficas.

Diante desse cenário, na área financeira das empresas, o que se espera é que algumas funções historicamente desempenhadas um pelos profissionais de Finanças, inclusive pelo líder, sejam, de fato, automatizadas por completo. Essa realidade não colocaria o CFO no papel de observador

da história, mas o contrário. É de se esperar, com isso, que o executivo de Finanças ganhe protagonismo ao ser mais estratégico para o negócio e opere as novas tecnologias de forma que as máquinas trabalhem pelas organizações com eficiência nunca vista antes.

Ainda assim, há desafios importantes que podem ser derradeiros para o futuro dos profissionais financeiros dentro do mundo corporativo. CFO da Riachuelo/ Guararapes, Frederico Oldani diz que o primeiro desafio enfrentado é o controle de custo para a inserção das novas tecnologias nas companhias. “Os investimentos iniciais podem ser substanciais até que a infraestrutura da empresa esteja apta a entregar os benefícios

da transformação tecnológica”, avalia.

Além disso, os riscos e custos associados à segurança de informação também devem pesar sobre a área de Finanças das grandes empresas, desafio que também deverá ser manejado pelo CFO em parceria com outras áreas, como *Compliance* e TI. A perspectiva é que a responsabilidade do CFO sobre a segurança da informação aumente, devido ao avanço exponencial da possibilidade de lucro por meio do uso de dados.

Adriana Nunez, CFO da Yara Brasil, diz que o mercado continuará confiando no CFO e na área financeira como garantias para que os sistemas de registros e informações fluam com precisão e consistên-

cia. Por isso, ela concorda que, além das dificuldades relacionadas à escolha das soluções tecnológicas mais eficientes, é preciso também se debruçar sobre o aspecto da segurança da informação.

“Com tantas ferramentas diferentes interagindo em toda a organização, é um verdadeiro desafio proteger a integridade dos dados e garantir que as transações sejam conduzidas e registradas da maneira pretendida”, avalia a executiva da Yara.

Para Luiz Garcia, CFO da construtora Tenda, outro desafio importante para o CFO diante da transformação tecnológica está relacionado a extrair o máximo dos recursos disponíveis. Afinal, a tecnologia não é um fim em si, mas o caminho para o ganho

de eficiência. “São tantas ferramentas, que o principal desafio hoje está em maximizar seus potenciais”, afirma.

Além disso, Garcia alerta que a vasta disponibilidade de novas tecnologias “pode gerar mais distração do que eficácia”. Portanto, o executivo precisa entender suas prioridades e o que exigir das novas ferramentas “para não se distrair com soluções pouco relevantes ou inúteis para o seu negócio”, acrescenta.

Para Oldani, da Riachuelo, o papel do CFO vai ser ainda mais importante diante das mudanças tecnológicas em vista, sobretudo porque as ferramentas disponíveis vão oferecer maiores possibilidades de mensuração do desempenho do negócio. “A combinação de *big data* com soluções de *business analytics* trazem inúmeras possibilidades de melhorar, de modo considerável, o monitoramento dos principais indicadores do negócio e, por consequência, a tomada de decisão”, diz o executivo.

Por outro lado, o CFO terá também que avaliar com cuidado a adoção de novos recursos tecnológicos, tanto pelo alto custo de transição quanto pelo seu real benefício. “Novas tecnologias aparecem quase que diariamente, mas poucas geram avanços significativos de modo efetivo”, alerta Oldani.

“Avaliar investimentos em novas tecnologias tem sido um grande desafio para os CFOs, em especial porque muitos dos impactos acabam sendo incertos e exigem períodos de aprendizado e experimentação antes de uma adoção em maior escala.”

FREDERICO OLDANI
CFO da Riachuelo/
Guararapes



EXTINÇÃO DE ATIVIDADES?

Oldani, da Riachuelo, não crê em uma eliminação em larga escala de posições dentro da área de Finanças por conta da inserção de novas ferramentas. Ele enxerga uma melhora substancial da produtividade nas atividades que já são desenvolvidas hoje. “O mais provável é que o profissional que não consiga se adaptar e evoluir na sua forma de trabalhar com base nas novas tecnologias acabe ficando obsoleto”, avalia.

Na opinião do executivo, funções mais operacionais continuarão sendo automatizadas, enquanto haverá o crescimento da demanda por profissionais mais analíticos, com conhecimento especializado em Ciência de Dados. “Na área financeira, essa tendência não vai ser diferente: as funções mais analíticas devem seguir ganhando espaço em relação às funções mais operacionais”, diz.

Com isso, o executivo de Finanças terá como uma de suas principais atribuições a

tarefa de direcionar a evolução do time para novas funcionalidades. Para Oldani, o principal papel do CFO diante dos desafios impostos pela transformação tecnológica será “preparar o time para que os profissionais se adaptem às novas funções”. Não vejo outra forma de a área de Finanças encarar as mudanças no horizonte”, acrescenta.

No atual contexto, tarefas que antes consumiam grande parte do tempo do CFO, como conciliações de contas, verificações de dados e conformidade, fluxo e arquivamento de documentos, pagamentos, financiamentos e faturamento serão progressivamente automatizadas. Por isso, mudanças profundas na atividade do CFO e de sua equipe não são mais uma questão de “se” nem “quando”, mas de em que velocidade devem ocorrer e sobre quais atividades.

Adriana, da Yara, não vê funções específicas dentro de Finanças desaparecerem completamente diante da transformação tecnológica, embora muitos aspectos de gestão de caixa do negócio (como cobranças, pagamento e investimento) possam ser automatizados ou redesenhados com IA.

Mesmo diante da revolução vigente, a necessidade de um especialista em Finanças/ Tesouraria permanecerá para gerenciar os aspectos mais complexos de negociações ou avaliação de cenários. “O mesmo acontece no caso da análise preditiva ou outras ferramentas de inteligência de dados que possam vir a suportar os times de planejamento financeiro e estratégico”, arremata a executiva.



ADRIANA NUNEZ,
CFO da Yara
Brasil

“A maioria dos profissionais de Finanças ambiciona transformar suas próprias funções de meros custodiantes de transações para contribuidores-chave, de coletores de dados/relatórios a provedores de *insights* e parceiros de negócios.”



ANTONIO CARLOS GARCIA: O CFO ESCOLHIDO PARA TIRAR A EMBRAER DA TURBULÊNCIA

Executivo conta com exclusividade quais atributos o fizeram ser escolhido como CFO da Embraer em um momento de profundas mudanças na empresa

Em dezembro de 2018, o noticiário dava conta de que a Embraer e a Boeing haviam chegado a um acordo para a fusão das duas gigantes do setor aéreo e de tecnologia. Em janeiro de 2020, Antonio Carlos Garcia assumiu o cargo de CFO como a pessoa que conduziria as Finanças da empresa durante os trâmites do acordo e os movimentos relacionados à transformação tecnológica pela qual a companhia passava.

Porém, pouco depois, em abril, a Boeing anunciou que rescindiria o acordo, o que colocou novos desafios na rotina de Garcia. À época, as ações da empresa despencaram, mas, ao longo dos últimos anos, retomaram patamares próximos aos registrados em 2018. Nesse momento, Garcia tinha a confiança do mercado, sendo considerado um dos motores da retomada da companhia.

Em entrevista exclusiva, o CFO diz que foi chamado para tocar a área financei-

ra da Embraer porque é um “CFO raiz”, que se comunica de maneira clara e objetiva, conhece as nuances do ambiente corporativo e está atento ao *business*.

Ele afirma também que a convocação estava relacionada a um “choque de realidade em termos de *performance financeira*” que a empresa precisava passar depois de andar de lado por anos. “Não adianta ser referência em tecnologia e não ganhar dinheiro”, diz Garcia.

O executivo conta como conduz o processo de transformação tecnológica da área de Finanças da Embraer, em especial a automatização de tarefas, e sobre o que ele entende por inovação, ressaltando que a expressão não deve ficar circunscrita a novas ferramentas tecnológicas. “Também é possível ser inovador nos seus processos de trabalho, sem necessariamente precisar de tais ferramentas”, arremata.

[Leia a entrevista na íntegra.](#)

Na sua opinião, o que o diferenciou para que fosse indicado como a pessoa que cuidaria das Finanças da Embraer, empresa conhecida por liderar a inovação no setor, com todos os riscos envolvidos?

Eu não fui contratado, especificamente, por conta da questão da inovação, mas, sim, por ser, como eles brincam, o "CFO raiz", que significa conhecer o *métier*, mas também o *business*. Eu vou na fábrica para saber o que está acontecendo. Se estou aqui hoje é por causa disso. Também pesa o fato de eu não ser muito teórico, e, sim, muito prático, buscando simplicidade ao utilizar uma linguagem que não é muito particular da área de Finanças.

Por que a Embraer recorreu ao senhor num momento tão delicado, de descrédito da empresa junto ao mercado?

Eu tenho uma carreira de 20 anos na indústria automobilística, com margens apertadas e muita competitividade. A Embraer estava precisando de um choque de realidade em termos de *performance* financeira, apesar de sua *performance* tecnológica, que é referência no mercado. Não adianta ser referência em tecnologia e não ganhar dinheiro.

Então, era preciso desenvolver esse foco em desempenho, e foi por isso que me contrataram — para ajudar a melhorar os resultados e fazer com que a companhia entendesse que poderia fazer o melhor avião do mundo, mas que teria que apresentar resultado para o acionista e convencê-lo que valeria a pena ter investido o seu dinheiro na empresa.

Resumidamente, é uma puxada muito forte para execução e trabalho intenso para incluir na cultura e no trabalho cotidianos a questão da *performance*.

Em maior ou menor grau, todas as grandes companhias estão expostas hoje à transformação tecnológica. Diante disso, qual o papel do CFO nesse novo momento, em que é preciso aumentar o aporte em novas tecnologias?

A busca por excelência em todos os processos financeiros e inovadores sem dinheiro não funciona. Cabe à área

fazer a gestão de risco, avaliando cenários, e identificar quais ações fazem mais sentido do ponto de vista das Finanças da empresa.

Vale mencionar que nem todo projeto de inovação recebe investimentos, e é aí que o CFO faz o papel de copiloto, olhando a altitude até a qual é preciso chegar e a energia empregada para tanto. Além disso, é preciso escolher, numa perspectiva financeira, quais voos devem ser alçados conforme o retorno que prometem entregar.

Diante das novas tecnologias em ascensão e da automatização de atividades mecânicas, a área de Finanças e o CFO podem vir a assumir novos papéis dentro das empresas?

A gente tem que usar o time de Finanças para cuidar da estratégia da companhia, não da execução de tarefas transacionais. Por exemplo, no futuro, vamos precisar analisar melhor a execução de atividades como gestão de recebíveis, pois precisamos dedicar menor empenho intelectual nesses processos que não agregam mais valor ao negócio. É preciso que o CFO e sua equipe saiam do escopo transacional e usem todo o potencial das ferramentas de automatização, digitalização, RPAs e outras tecnologias para tornar os seus papéis mais analíticos, com a finalidade de buscar oportunidades para a companhia sem se preocupar com o fechamento do balanço ou as contas em atraso.

Eu discuto essa questão com todos do meu time. Eles têm um objetivo em nosso planejamento estratégico relacionado a grau de digitalização de suas atividades, que a gente persegue ano após ano. Cada executivo tem uma meta de automatização de atividades para que possa usar o cérebro das pessoas, e não só os braços.

E como é medido o grau de automatização das tarefas na área de Finanças da Embraer?

A gente consegue fazer isso via sistema, usando ferramentas de *process mining* (mineração de processos — que supõe monitorar e melhorar processos dentro das empresas). Com isso, é possível avaliar o que há de tarefas transacionais que podem ser auto-

matizadas e quanto já foi automatizado ao longo do tempo.

Como as empresas podem inovar para além das novas tecnologias, de modo que essa evolução não fique circunscrita apenas a grandes gastos com novas ferramentas?

A forma de inovação vai depender muito do negócio — ela acaba sendo atrelada ao avanço tecnológico. Mas eu vejo a inovação além disso, sobretudo na maneira como você trabalha dentro da empresa.

Acho que esse tema da inovação via automatização ou digitalização acabou sendo banalizado em certa medida, porque também é possível ser inovador nos seus processos de trabalho, sem necessariamente precisar de tais ferramentas.

Eu sou uma pessoa muito insatisfeita com o *status quo*. Isso significa que tenho que inovar todo dia para que os processos fiquem melhores, indo além da questão dos gastos com tecnologia e me perguntando: como é que eu posso fazer esse trabalho de maneira mais eficiente? 



ANTONIO CARLOS GARCIA,
CFO da Embraer

Contabilidade efetiva, assistida e digital.

A Capital Social é um escritório de contabilidade gentil e eficiente feita por pessoas. Facilitando a vida de pequenas e médias empresas desde de 2006, somos o parceiro ideal para quem quer ter um serviço contábil acessível e conectado ao seu dia-a-dia.

Com mais de 300 empresas impactadas temos grande expertise com startup, empresas de tecnologia, comércio e serviços.

O que fazemos

- Processamento de Folha Doméstica.
- Abertura, alteração, encerramento e regularização de empresa.
- Escrituração Contábil, Fiscal e Fechamento de Folha de Pagamento.
- Contas a Pagar, a Receber, Fluxo de Caixa, Aplicações e Emissão de Notas Fiscais.
- Declaração Anual de Imposto de Renda, Ganho de Capital em Reais e em Moeda Estrangeira e CBE Bacen.

Vamos conversar.

+55 11 96615-0404
relacionamento@capitalsocial.cnt.br
www.capitalsocial.cnt.br



Capital Social & CO.
CONTABILIDADE E GESTÃO

INTELIGÊNCIA ARTIFICIAL:

ALIADA DO CAPITAL HUMANO NO RECRUTAMENTO E SELEÇÃO EM FINANÇAS



Por Assetz Expert Recruitment

Durante a pandemia causada pela covid-19, as organizações foram impulsionadas a reavaliar seus modelos operacionais tradicionais e estabelecer processos automatizados com urgência para que pudessem sobreviver, competir e progredir em circunstâncias instáveis. Naquele momento, não apenas a área de TI, mas todos os departamentos da estrutura organizacional precisaram acelerar a transformação tecnológica para fortalecer seus alicerces. Hoje, no cenário pós-pandêmico, a tecnologia se estabelece de vez como recurso vital e agente da inovação.

Nesse contexto, tecnologias como a inteligência artificial (IA) avançam de modo progressivo, assegurando a execução automática de tarefas que, até então, eram essencialmente desempenhadas pela cognição humana. Considerada um dos principais focos de desenvolvimento tecnológico das companhias, a IA adentra, de forma peremptória, áreas organizacionais como o Recrutamento e Seleção (R&S), em que o capital humano é o cerne da operação.

Atuando como grandes auxiliadoras dos *headhunters*, inúmeras ferramentas inteligentes, e até mesmo plataformas desenvolvidas com exclusividade para unir a IA ao R&S, instituem-se a fim de potencializar os processos seletivos. Contudo, em um ambiente corporativo cada vez mais automatizado, a influência do aprendizado de máquina na aquisição de talentos provoca questionamentos tanto em relação à eficácia dos algoritmos quanto sobre a relevância da atuação humana em processos artificialmente conduzidos.

Nesse cenário, as incertezas afetam recrutadores e gestores das áreas contratantes, assim como candidatos, que precisam se adaptar às realidades cada vez mais automatizadas. Quando o recrutamento incide em áreas corporativas muito técnicas como a de Finanças, a terceirização tecnológica pode gerar ainda maior preocupação, em especial no que diz respeito à acuracidade na seleção de perfis, uma vez que, devido ao seu teor técnico, a área financeira demanda buscas cada vez mais minuciosas, analíticas e especializadas.

Diante das expectativas positivas ou das desconfianças, é certo que a IA, inserida em um ambiente influenciado pela transformação tecnológica, atua como propulsora da contratação, promovendo agilidade, objetividade e assertividade, sobretudo às etapas operacionais da área. Todavia, o Recrutamento e Seleção, em essência, provém das relações humanas, e o exercício do recrutador é o elemento-chave para o bom funcionamento das tecnologias e a condução de processos verdadeiramente analíticos, inventivos, autênticos, relacionais e humanizados.

Ante a contratação de profissionais financeiros, a IA se constitui, portanto, como uma aliada robusta na busca por profissionais fulcrais para a organização, mas não como uma sucessora da *expertise* técnica do recrutador adquirida por anos de experiência e do seu papel consultivo, que direciona o contratante e o candidato durante todo o processo.

IA: UMA ALIADA NO RECRUTAMENTO E SELEÇÃO

Em um contexto no qual a inteligência artificial já é uma realidade cotidiana, apropriar-se das vantagens que essa tecnologia dispõe é estar um passo à frente no quesito inovação. No Recrutamento e Seleção, a automação inteligente de tarefas operacionais promove a redução de tempo e esforço dos recrutadores, permitindo que eles se concentrem em funções mais estratégicas e relacionais, que, de fato, exigem a atuação humana como elemento preponderante. Logo, o papel da IA em atividades como geração de *job descriptions*, mapeamento de perfis, triagem de currículos e transcrição e produção de relatórios de entrevistas tem potencializado, de maneira categórica, as rotinas de um processo seletivo. Além disso, para além da área operacional, também crescem os investimentos na possibilidade de a IA atuar cada vez mais em análises preditivas, apresentando possíveis correspondências entre a posição e o candidato.

GERAÇÃO DE *JOB DESCRIPTIONS*

No início do processo seletivo, a geração automática de *job descriptions*, realizada a partir do fornecimento de dados sobre o cargo à IA, contribui para a produção de descrições técnicas mais estruturadas e objetivas, possibilitando uma exposição mais clara das particularidades de escopos intrinsecamente técnicos, como o financeiro.

MAPEAMENTO DE PERFIS

Quanto à procura por candidatos, a IA é capaz de sugerir estratégias de buscas e atuar no mapeamento de perfis aderentes à posição de acordo com os dados preestabelecidos pelo recrutador, que pormenoriza os atributos ideais à vaga. Essa utilização direciona o *headhunter* a uma análise de perfil muito mais rápida e assertiva, diminuindo a morosidade na contratação de posições mais estratégicas para a empresa, como as de gerências e diretorias financeiras, que, muitas vezes, precisam ser rapidamente preenchidas. O bom emprego dessa prática permite a ampliação, a qualificação e a diversificação do *pool* de talentos, revelando muitos perfis ainda ocultos.

Ademais, o mapeamento inteligente se institui como uma ferramenta primordial no combate a vieses inconscientes — como o racial, o etário, o de gênero e os relacionados à orientação sexual — que podem acabar direcionando o recrutamento para práticas preconceituosas e discriminatórias. Ao passo que procedimentos intolerantes também podem ser aprendidos pelos algoritmos a partir de padrões e comandos inapropriados, cabe ao recrutador fornecer a atenção e a *expertise* para o correto direcionamento da IA a fim de que os *softwares* inteligentes possam conduzir seleções muito mais inclusivas.

TRIAGEM DE CURRÍCULOS

O avanço de sistemas inteligentes desempenha um papel crucial na triagem dos currículos ao identificar, com mais agilidade, conhecimentos técnicos complexos e experiências específicas da área, como a participação em projetos *ad hoc* relevantes. Assim, é possível que os recrutadores tenham acesso apenas aos perfis mais alinhados à posição, economizando tempo despendido na análise de currículos extensos, muito técnicos e, no entanto, pouco compatíveis.

TRANSCRIÇÃO E PRODUÇÃO DE RELATÓRIOS DE ENTREVISTAS

Durante as entrevistas, a transcrição automática de relatórios profissionais por meio do processamento de linguagem natural (PLN), subárea da IA, pode ser considerada um grande trunfo ao propiciar o máximo aproveitamento da comunicação entre entrevistador e entrevistado, uma vez que, auxiliados nessa tarefa, os recrutadores conseguem estabelecer contato com os seus interlocutores sem perder detalhes importantes da conversa. Desse modo, as principais informações sobre o histórico de carreira do candidato e suas habilidades são registradas de modo estruturado e eficiente, possibilitando mais precisão na análise posterior do perfil.

CORRESPONDÊNCIA ENTRE POSIÇÃO E CANDIDATO

Com a evolução dos algoritmos, os *softwares* de IA também podem cooperar para a construção de análises comparativas entre o *job description* e o perfil do profissional, resultando em possíveis correspondências que evidenciam a aderência à posição. Embora não seja ainda tão popularizado, estima-se que esse uso da IA tende a se desenvolver com mais eficácia e se solidificar em curto prazo.

Além das citadas, tarefas como divulgação da vaga, agendamento de entrevistas e envio automático de e-mails de *feedbacks* também são exponencialmente desenvolvidas pela IA, melhorando a experiência do candidato e, assim, fortalecendo o *employer branding* da companhia. No entanto, quanto mais o processo avança, é importante atentar para o excesso de automatização e discernir em quais momentos a atuação humana deverá prevalecer.

CAPITAL HUMANO: O PRINCIPAL KEY-DRIVER DA OPERAÇÃO

Mesmo diante da potencialização e da celeridade promovidas pela IA, o capital humano ainda se constitui como o sustentáculo do processo de Recrutamento e Seleção. Dessa forma, a atuação humana no *back office* ou no *front office* do projeto torna-se vital para a condução de contratações cada vez mais meticulosas e sensíveis.

A INTELIGÊNCIA POR TRÁS DA IA

Segundo Bernard Marr, em matéria publicada pela *Forbes* (2023), são 15 os maiores riscos da IA, dos quais pode-se destacar: falta de transparência, disseminação de preconceito e discriminação, ameaças à privacidade, dilemas éticos, falta de segurança, perda de empregos, conflitos legais e regulatórios, fomento da desigualdade econômica, dependência em relação à tecnologia e consequente perda da conexão humana.

Diante desse cenário, a inteligência humana desponta como um elemento essencial na prevenção dos riscos, na identificação de falhas no decurso e na resolução dos diversos desafios que a IA pode apresentar, desempenhando um papel catalisador no aperfeiçoamento da prática tecnológica e na implementação de infraestruturas capazes de incorporar novas tecnologias. Por trás das soluções desenvolvidas pela IA, a atuação humana se estabelece como a grande operadora e orientadora da tecnologia, capaz de estimular o uso adequado, inteligente, consciente e responsável dos *softwares*.

¹ Marr, B. (2023, 5 de junho). Os 15 maiores riscos da inteligência artificial. *Forbes*. Recuperado de <https://cutt.ly/YwdjpJE3>



A SINGULARIDADE DA VIVÊNCIA ORGANIZACIONAL

Além do sólido conhecimento em análises técnicas e comportamentais, a atuação humana no R&S de executivos também se torna imprescindível quanto à profunda compreensão da cultura organizacional, do estilo do gestor direto e das principais necessidades da companhia. Ao menos que sejam constantemente alimentados com informações atualizadas sobre os acontecimentos recentes do ambiente corporativo, os algoritmos não assimilarão de imediato os imprevistos, as mudanças repentinas, o clima organizacional e as carências técnicas, comportamentais e gerenciais da empresa.

A INTERPESSOALIDADE COMO O CORE DA OPERAÇÃO

Da mesma forma que o êxito do processo seletivo é corroborado pelo conhecimento a respeito do universo da companhia e suas áreas, a compreensão das particularidades do candidato é essencial para uma operação diligente. A IA aprende com os padrões estabelecidos pelas pessoas e, portanto, consegue prever pensamentos e práticas inerentes aos seres humanos de maneira generalizada; porém, a inteligência algorítmica não consegue adentrar com profundidade nas minúcias de cada experiência humana e se identificar com suas trajetórias.

Nesse momento, o entrevistador é o agente capaz de avaliar, com sensibilidade, as nuances do momento de vida de cada candidato, bem como seus anseios, suas motivações e principais demandas. Por vezes, muitos pormenores da vivência dos entrevistados só são revelados em conversas pessoais, sinceras e bem conduzidas. Desse modo, é primordial que o recrutador desempenhe um papel consultivo, analisando, para além dos interesses da empresa, os impactos que a posição provocará na carreira e na vida pessoal do profissional, oferecendo-lhe sugestões alternativas ou até mesmo antecipando suas necessidades e desejos.

REDES QUE CONECTAM E SOLUCIONAM

Assim como a constituição de relacionamentos interpessoais é essencial, a manutenção ativa de um *networking* externo construído ao longo dos anos pode ser considerada um elemento decisório para os resultados positivos do processo. Por outro lado, também se torna indispensável a instituição de um *networking* interno formado a partir de parcerias estratégicas com os gestores da organização. A colaboração entre as áreas de R&S, TI e Finanças, por exemplo, revela ao recrutador a capacidade financeira e de inovação da companhia e possibilita que ele atue de maneira interdisciplinar, como um *business partner*, cooperando, assim, para o desenvolvimento de soluções para o negócio.



Diante de um ambiente transformado pela IA, é crucial que recrutadores, gestores da área e candidatos sejam parceiros e estejam preparados para enfrentar as benesses e os desafios apresentados por essa nova realidade, bem como entender os seus impactos não só financeiros e competitivos, mas também socioeconômicos. O ponto de partida, portanto, é estar receptivo à inovação e às otimizações que a IA proporciona à toda estrutura organizacional, além de buscar se conscientizar de seus efeitos.

Contudo, nesse contexto cada vez mais dominado pelas máquinas, torna-se fator determinante a valorização de capacidades primordialmente humanas, sendo imprescindível que tanto recrutadores quanto candidatos desenvolvam habilidades cognitivas, como pensamento analítico e criativo, e habilidades relacionais, como empatia e escuta ativa – consideradas entre as *core skills* de 2023 pelo *The Future of Jobs Report*, relatório desenvolvido pelo Fórum Econômico Mundial.

Como parte da preparação, o *headhunter* não pode deixar de investir em pesquisas individuais ou formações continuadas que o atualizem sobre as melhores ferramentas de IA disponíveis no mercado. Além disso, deve resguardar-se buscando se atualizar constantemente sobre a evolução das disciplinas de Finanças, os pormenores das rotinas financeiras e as necessidades e os desafios intrínsecos à área e à companhia. É papel do recrutador atuar como um propagador da tecnologia e em parceria com os postulantes à posição, incentivando-os a participar dos processos automatizados e direcionando-os quanto às práticas que colaboram para o bom funcionamento dos sistemas inteligentes a fim de tornar suas candidaturas mais elegíveis.

Do ponto de vista da preparação e atuação do candidato, também é importante manter-se familiarizado com as tecnologias utilizadas pelas empresas nos processos seletivos e estar receptivo

e disposto a elas. Para ser encontrado pela IA, é essencial alimentar os currículos e as descrições de perfis em redes sociais ou plataformas com informações transparentes, objetivas e estratégicas. Logo, é fundamental organizar, de modo efetivo, as experiências e a descrição das habilidades com base em palavras-chaves relativas à vaga aplicada, pois, desse modo, os algoritmos inteligentes, já programados previamente com essas informações, identificarão os perfis com mais facilidade. Outrossim, além da sólida bagagem técnica e do conhecimento sobre a posição e a companhia, profissionais financeiros serão destacados pelo desenvolvimento do autoconhecimento e de habilidades como aprendizado contínuo e curiosidade – apontadas como as principais pela pesquisa *O Perfil do CFO no Brasil 2023* no que diz respeito ao sucesso do profissional de Finanças em um ambiente de transformação tecnológica.

Em pouco tempo, os demais avanços da IA impactarão ainda mais a aquisição de novos talentos, e as lideranças da área de R&S não poderão assentir ao ceticismo tecnológico, uma vez que, segundo Marco Iansiti e Karim R. Lakhani, em *A Era da Inteligência Artificial*, “empresas fracassam quando os gestores não conseguem diagnosticar a profunda mudança que está ocorrendo em seu redor ou quando não se dispõem a questionar o *status quo*”.

Entretanto, embora a IA acelere as tarefas operacionais e indique uma lista completa de perfis habilitados, o capital humano ainda continuará sendo o motor das operações. Aliar a transformação tecnológica à expertise humana e aos relacionamentos interpessoais, construídos a partir das interações diárias – das conversas, das reuniões, da escuta ativa e dos conselhos – impactará não apenas a condução dos processos de R&S, mas mudará a dinâmica de toda a organização, transformando-a em um ambiente tecnológico, inovador, promissor e, ao mesmo tempo, empático, conciliador e acolhedor. 

² World Economic Forum. (2023, maio). *The Future of Jobs Report 2023*. Genebra: World Economic Forum. Recuperado de <https://cutt.ly/7wdREy4>

³ Iansiti, M., & Lakhani, K. R. *A era da inteligência artificial: como a transformação digital impõe novos desafios e soluções para os negócios de sucesso*. Cascavel, PR: AlfaCon, p. 253.

A EXPERIÊNCIA E O CONHECIMENTO QUE FAZEM A DIFERENÇA

O sólido *savoir-faire* do recrutador certamente será um fator influente na procura por talentos. Quando o recrutamento circunscreve à área financeira, o conhecimento construído por anos de experiência no *hunting* de profissionais de Finanças torna-se crucial para a condução de um processo bem-sucedido. Embora a IA compreenda um amplo repertório proveniente de uma extensa base de dados, o conhecimento profundo e sempre atualizado das disciplinas financeiras, do *modus operandi* e dos desafios do mercado de trabalho dessa área em uma localidade específica, bem como das particularidades de cada perfil comportamental e do entendimento das motivações do candidato, posiciona o *headhunter* como o principal pilar na busca por profissionais que atenderão os pormenores do negócio.

O QUE OS CFOs DESEJAM PARA MONTAR EQUIPES DE ALTA PERFORMANCE

Entenda o que grandes empresas procuram nos profissionais quando vão ao mercado e como fazem a integração dos novos talentos quando conseguem atraí-los



Diante da mudança no perfil do profissional de Finanças de diferentes níveis hierárquicos, com uma exigência cada vez maior para habilidades que transcendam as já sedimentadas na área, como domínio dos números, os CFOs de grandes empresas têm ampliado seu leque de reivindicações na hora de contratar e têm até mudado suas prioridades.

De acordo com a pesquisa *O Perfil do CFO no Brasil 2023*, as habilidades mais valorizadas pelos CFOs ao contratar funcionários são “resiliência, tolerância ao estresse e flexibilidade”,

destacadas por 24% dos entrevistados. Essas qualidades comportamentais estão à frente de aspectos técnicos como “resolução de problemas complexos”, indicado por 11% dos executivos como principal atributo.

Para Carla Santello, CFO da Kellogg para América Latina, as habilidades comportamentais mais importantes buscadas em um profissional no mercado podem ser traduzidas em capacidade de gerenciar situações de alta complexidade, além de habilidades analíticas e de tomada de decisão.

HABILIDADES COMPORTAMENTAIS PRIORIZADAS NA CONTRATAÇÃO

HABILIDADES COMPORTAMENTAIS PRIORIZADAS NA CONTRATAÇÃO	TOTAL
Resiliência, tolerância ao estresse e flexibilidade	24%
Foco no cliente e visão de negócio	12%
Resolução de problemas complexos	11%
Criatividade, originalidade e iniciativa	10%
Inteligência emocional	8%
Liderança e influência social	7%
Pensamento analítico	7%
Pensamento crítico	6%
Aprendizado ativo e estratégias de aprendizagem	5%
Persuasão, argumentação e negociação	5%
Raciocínio lógico e ideação	5%

fonte: O Perfil do CFO no Brasil 2023

“Hoje, as responsabilidades de Finanças vão muito além dos números. O profissional da área é um parceiro de negócios que precisa saber navegar na complexidade de um ambiente matricial e multidisciplinar. Da mesma forma, tem que desenvolver relacionamentos que facilitem essa navegação dentro da empresa para ter a visão do todo, além de influenciar, de forma efetiva, todos os níveis organizacionais”, explica a executiva.

Ela completa dizendo que a capacidade analítica é necessária para tomar decisões com base em dados, reconhecer tendências e avaliar riscos internos e externos. Porém, na ausência de todos os dados, o financeiro também precisa ter a capacidade de tomar decisões assertivas e na velocidade adequada com os dados disponíveis.

De maneira geral, a executiva diz que a busca por profissionais abrange um aspecto central, que pode ser resumido na expressão inglesa *accountability*. Ela afirma procurar “pessoas que entendam que são parte de um processo muito maior do que sua função e que são responsáveis pelo que fazem e pelo todo, não só pelo ‘seu pedaço’”, comenta.



CARLA SANTELLO
CFO da Kellogg para América Latina

“O mercado é muito dinâmico para que decisões sejam tomadas somente depois de termos todos os fatos na mesa.”



CONHECIMENTOS TÉCNICOS

O executivo de Finanças precisa saber liderar um planejamento estratégico e, para isso, é fundamental conhecer o negócio em que atua, além de entender de contabilidade. "Eu brinco que o profissional financeiro é uma pessoa de Vendas que, por acaso, está em Finanças; mas, de fato, precisamos entender do negócio tão bem quanto a equipe Comercial. Além disso, o conhecimento contábil é essencial para garantir os controles financeiros, a conformidade com regulamentos internos e externos e a conexão entre resultado financeiro e geração de caixa", afirma Carla.

CFO e Diretor de Relações com Investidores da Copasa, Carlos Augusto Berto menciona que outro diferencial técnico é relacionado ao conhecimento sobre impostos. Estar atento e atualizado sobre mudanças na legislação tributária poderá gerar compensação de tributos para a empresa e reconhecimento para o profissional. "Revisitar se o que foi recolhido está de acordo ou não com a legislação vigente pode trazer, acima de tudo, ganho de caixa", avalia.

“Aproveito muito as entrevistas que faço. É nessa hora que consigo ser mais direto com o candidato, podendo confirmar suas habilidades técnicas, suas soft skills e seu alinhamento com a cultura da empresa.”

Foto: Caue Diniz



CARLOS AUGUSTO BERTO,
CFO e Diretor de Relações com Investidores da Copasa

Outro conhecimento técnico que pode fazer a diferença é o vinculado ao mercado de capitais para encontrar alternativas de investimentos, acrescenta Berto. "Parece óbvio, mas buscar alinhar seu fluxo de caixa com as melhores taxas e prazos é sempre um desafio. Além disso, é preciso sempre achar espaços para redução de custos", diz.

Para Alexandre Palhares, CFO da Eurofarma, o mais importante é que o profissional de Finanças consiga entender os impactos que as ações da área geram na companhia, "não apenas sob o ponto de vista financeiro puro, mas também de um modo muito mais amplo. Eu acho que, além de ser boa, a operação precisa ser percebida como boa também por quem não é especialista", afirma o executivo.

Apesar das dificuldades em encontrar profissionais com alto nível técnico capazes de ter essa visão mais profunda do negócio, o principal deslize hoje entre executivos de Finanças na hora de contratar é identificar se, de fato, o candidato possui uma proximidade de valores com a empresa e a área.

Porém, há formas de minimizar os erros dentro do próprio processo seletivo. "As entrevistas devem trazer situações do dia a dia, tentando identificar as experiências passadas do candidato. Além disso, gosto de pedir o apoio de algum colega de outra área, que tenha bastante aderência à cultura da empresa, para fazer um bate-papo com o candidato", detalha Palhares.

SELEÇÃO E INTEGRAÇÃO

Palhares diz que, ao selecionar profissionais, antes de mais nada, ele busca referências com colegas da área. "Acredito que o mercado de Finanças não seja tão grande, e é muito improvável haver um candidato adequado que não seja minimamente conhecido no segmento em que atua", avalia.

“O resultado de uma boa contratação e acolhimento é a satisfação mútua, do candidato e da empresa. Processos benfeitos elevam a produtividade, reduzem os ruídos e melhoram as entregas de parte a parte.”

ALEXANDRE PALHARES,
CFO da Eurofarma



Na Kellogg, ao menos três líderes de Finanças entrevistam o candidato, todos seguindo os critérios de avaliação por competência. Ao final, junto com a equipe de Recursos Humanos, os executivos compartilham suas percepções e definem o melhor candidato. "Importante observar também que, durante a entrevista, tentamos deixar muito claro o que é a posição e qual o momento da empresa para garantir alinhamento de expectativa", diz Carla.

Depois de selecionado o candidato, o trabalho não acabou. A CFO da Kellogg menciona que, na companhia, é feito um processo de integração que envolve a transmissão da visão geral da empresa: são discutidos processos-chave e são feitas reuniões individuais com a pessoa contratada e os líderes-chave da organização para que ela entenda a estratégia da empresa e qual a contribuição da área em questão. Ademais, Carla aconselha que seria ideal designar alguém como par do profissional contratado para que o ajude diariamente na aceleração da adaptação à empresa.

"O cuidado que devemos ter na integração é não deixar a rotina tomar conta e garantir que o processo seja seguido de forma diligente. Uma contratação assertiva e uma integração adequada vão fazer com que o colaborador gere valor muito mais rápido. Isso é o que mais compensa o trabalho inicial", garante Carla.



Palhares, da Eurofarma, diz que a primeira coisa a ser feita é um mergulho junto com os times parceiros (pares e colegas de outras áreas), inclusive, inserindo o profissional em projetos novos e o desenvolvendo. Ele acredita que esse método seja uma boa forma de integrar rapidamente as áreas com as quais há pouca interação no dia a dia.

Para Berto, da Copasa, a empresa pode também criar um banco interno de sucessão e/ou de talentos que facilitará a criação de uma base de candidatos já pré-selecionados e com o perfil desejado. "Manter o contato com consultorias de *headhunters*, construir *networking* e aproximar-se de associações ligadas a profissionais da área também ajuda muito", arremata. □

ENTÃO VOCÊ QUER SER

DIRETOR DE FINANÇAS?

Querer é um bom começo, mas criar um plano e implementá-lo com disciplina é uma história diferente. Por falar em histórias, embora repetida à exaustão, a constatação do Gato de Cheshire, em *Alice no País das Maravilhas*, de Lewis Carroll, costuma ser ignorada pela maioria — segundo o personagem, se você não souber para onde ir, o caminho não importará; logo, poderá chegar a qualquer lugar.

Contudo, se você tiver um objetivo, saberá por onde percorrer e, portanto, estará à frente dos demais. Afinal, em *rankings* como o da *Exame*, são apenas 500 posições de CFO entre as primeiras 500 Melhores & Maiores empresas, e muita gente boa gostaria de chegar lá. Para isso, é preciso perscrutar o caminho e seguir o seu trajeto.

A seguir, compartilho *insights* valiosos que visam direcionar sua carreira. Dando atenção a eles, você irá mais longe!

CONSELHOS DE CARREIRA EM 10 HASHTAGS

ESTABELEÇA PRIORIDADES

Escolha bem suas prioridades e onde vai investir seu tempo. Não acredito em uma carreira bem-sucedida sem sacrifícios. Não estou dizendo que você precise abrir mão de seu bem-estar ou sua saúde mental, mas, em alguns momentos, o relógio precisará girar a favor do trabalho. Afinal, “*no pain, no gain*” — para usar outra citação bem conhecida. O famoso “não tenho tempo” é apenas falta de priorização. Lazer, viagens, esportes, TV, redes sociais e o *dolce far niente* vão ter que abrir espaço para o estudo, o trabalho e o *networking*.

RESOLVA PROBLEMAS

Por que somos pagos no final do mês? Basicamente, para resolver problemas! O produto ou serviço da sua empresa sana uma dor do mercado. E você deve fazer o mesmo para seu chefe, colegas, equipe e empresa. Só entra em campo quem entrega na sua função. No futebol, nem todos precisam marcar gols — goleiro e zagueiros também exercem papéis fundamentais. E cada membro do time depende do desempenho dos demais para ser vitorioso. Não estou falando de esforço, mas de resultados. Esforço sem resultado gera apenas suor — preste atenção nos rostos de uma equipe ao deixar o campo derrotada. O que a organização tem como objetivo? Assegure-se que seu trabalho contribua para o atingimento das metas organizacionais.

CAPTURE OPORTUNIDADES

Nem meio cheio, nem meio vazio: seu copo tem que transbordar! Você vem consistentemente entregando bons resultados? Então, está na hora de mostrar que pode ir além e está pronto para assumir novas, maiores e mais complexas responsabilidades. Demonstre *intraempreendedorismo* e senso de dono, inovando e entregando mais do que seu *job description*. Além de resolver problemas, crie oportunidades e valor. Seja voluntário para projetos multidisciplinares, assuma responsabilidades de seu chefe ou de colegas, interaja com outros departamentos. Faça *benchmark*, estude a concorrência e recomende novos produtos ou soluções para o seu departamento ou para a empresa.



PREPARE UMSUCCESSOR

Fazer um excelente trabalho pode se tornar uma maldição. Explico-me: se você demonstra um alto desempenho em sua função, é possível que, para não prejudicar a *performance* da área, queiram mantê-lo na mesma posição por muito tempo, o que pode representar um freio para o seu desenvolvimento. Por isso, prepare um sucessor. Aliás, mais de um!

INVISTA NO LIFELONG LEARNING

Cursos e certificações são importantes, mas nós aprendemos mesmo é fazendo. Então, coloque em prática o que você aprendeu em livros, cursos, *lives*, *podcasts*, mentorias etc. Busque projetos e novas experiências — que possam, inclusive, ter origem em relações externas à empresa. Chegar a uma alta posição em Finanças exige conhecimento dos diversos subsistemas; por isso, planeje fazer um rodízio por Contabilidade, Tesouraria, Análise e Planejamento Financeiro e outras disciplinas financeiras. E como o futuro é dos generalistas, passe também uma temporada fora de Finanças. Conhecimentos sobre o negócio, as novas tecnologias e gestão de pessoas serão cada vez mais necessários para as posições de *C-level*. Não pare nunca de buscar novos aprendizados. O mundo muda constantemente.

BUSQUE MENTORES

Sugiro que você busque mentores entre pessoas que lhe inspiram, que já percorreram a trajetória que você deseja ou que tenham conhecimento e experiências acumuladas naquilo em que você deseja se aperfeiçoar. A relação de mentoria pode ser formal ou informal, contínua ou pontual, abrangente ou específica, com profissionais de dentro ou de fora da empresa. O importante é que as conversas lhe coloquem na direção certa. Ouça-os com atenção e, de maneira criteriosa, escolha o que faz sentido para a sua trajetória.

ESTUDE AS TECNOLOGIAS

O quanto você já conhece de *blockchain*, criptomoedas, NFTs, RPAs e IAs? E o quanto você está ligado às *fintechs* que estão abalando o *status quo*? Algumas tecnologias e modelos empresariais podem ser apenas um *hype*, mas outras mudarão significativamente a maneira como trabalhamos, consumimos e fazemos negócios.

CONTE AOMUNDO

E, por último, de nada adiantará seguir este receituário se as pessoas ao seu redor não souberem das suas ambições. Ainda não temos a capacidade de adivinhar o pensamento dos outros. O óbvio precisa ser dito. Portanto, mantenha um sólido relacionamento com seus colegas de trabalho, líderes, RH e mentores. Ativamente, amplie sua rede de contatos frequentando eventos setoriais e de associações de profissionais. Procure relacionar-se também com *headhunters* e com pessoas que sejam referências no seu setor.

DESENVOLVA OUTRAS PESSOAS

Assim como você conta com mentores para o avanço da sua carreira, seja generoso e atue como mentor para outros profissionais. Para mim, a tradução de uma boa liderança é seu esforço em desenvolver os que estão à sua volta. Quando organizo processos seletivos para posições de liderança, gosto de observar o quanto os entrevistados contribuíram para o desenvolvimento de outras pessoas dentro de suas organizações — e isso não se limita à sua própria equipe ou ao seu departamento. Gosto de ver celeiros de talentos, líderes que “exportam” profissionais para os demais setores da empresa e para o mercado (por que não?).

FAÇA PLANOS

Mas não é para atirar a esmo. O que você almeja e o que deve fazer para chegar lá? Examine o organograma da empresa e identifique o posto que lhe interessa. Com isso, é preciso conversar com as pessoas que podem ajudá-lo: seu chefe, o RH, o ocupante atual da cadeira que você ambiciona, pessoas que já passaram por ela e o executivo a quem a posição se reporta. E você vai fazer perguntas como: “Quais os indicadores de sucesso da posição?”, “Quais as competências necessárias para fazer um bom trabalho?”, “Se já não as demonstro, como posso exercitá-las?”. Repare que deve ser um diálogo sobre aprendizado, mais do que sobre avanço profissional. A partir dessa abordagem, você poderá elaborar ações concretas para o seu desenvolvimento.

Sucesso!
P.S.: Eu nunca digo “Boa sorte” porque carreira não tem nada a ver com sorte.



MARCELO NOBREGA
Especialista em Inovação e Tecnologia para RH da Falconi e Membro do Conselho Consultivo da Assetz

COMO O CFO PODE IDENTIFICAR E COMBATER O PRECONCEITO PARA PROMOVER A DIVERSIDADE



Executivas de grandes empresas contam suas experiências no ambiente corporativo e na área de Finanças, especificamente; conheça algumas ações que podem ser replicadas

Apesar do aumento da exposição do tema preconceito e diversidade dentro das empresas, que tem derrubado algumas barreiras e construído pontes no ambiente organizacional, ainda há, no mundo corporativo, discrepâncias evidentes entre a inserção de grupos sub-representados e fatores como nivelamento de remuneração, reconhecimento profissional e oportunidades de crescimento.

Como exemplo dessa limitação, a pesquisa *O Perfil do CFO no Brasil 2023* mostrou que, “apesar de comporem apenas 13% dos CFOs respondentes, as mulheres são responsáveis por 20% do total de certificações obtidas. Esses dados sugerem que, para uma mulher ascender à posição de CFO, o desafio pode ser ainda maior, pois pode enfrentar obstáculos adicionais

no caminho, como preconceito e discriminação, para alcançar um posto de liderança”. Essa é apenas uma dimensão das várias relacionadas aos entraves impostos pela falta de programas de diversidade dentro das empresas.

A Natura &Co tem sido uma das companhias apontadas como referência na promoção da diversidade. Gerente de Marca Empregadora, Atração e Seleção e *Onboarding* Latam da empresa, Glaucia Santos diz que há avanços nas corporações como um todo no sentido de identificar e combater discriminações variadas, especialmente por meio de um melhor acompanhamento das questões trazidas pelos colaboradores.

Glaucia destaca que esse processo de aprendizado coletivo faz toda a diferença no enfrentamento à discriminação. “Acredito que

parte das empresas tem evoluído nesse processo, aprimorando seus canais de escuta aos colaboradores e ampliando as segmentações dos tipos de denúncia, o que permite identificar quais tipos de discriminação ocorrem no ambiente de trabalho.”

A especialista afirma que o combate ao preconceito nas empresas passa por um trabalho proativo dos responsáveis pela disseminação da cultura corporativa, dentro da empresa, trabalhando “no letramento dos colaboradores sobre os diferentes grupos sub-representados, ampliando a consciência e combatendo o preconceito. Esse processo de aprendizado coletivo, somado a um canal de ética estruturado, faz a diferença no combate à discriminação”, garante Glaucia.

DICAS E CASES DA NATURA &CO

“Algumas iniciativas interessantes na identificação do preconceito estão relacionadas aos processos de escuta dos colaboradores, a começar pelo Canal de Ética.”

Glaucia Santos, Gerente de Marca Empregadora, Atração e Seleção e *Onboarding* Latam na Natura &Co

OUTRAS SUGESTÕES DE GLAUCIA SANTOS, DA NATURA &CO:

- **Otimização do Canal de Ética:** o canal disponibilizado pela empresa deve estar preparado não apenas para receber os relatos, mas para classificá-los corretamente;
- **Especialização dos atendentes:** essas profissionais precisam ter formação adequada para receber os relatos e desenvolver um processo assertivo de comunicação;
- **Criação de grupos de afinidade:** a empresa pode estimular a formação de grupos de afinidade, desenvolvendo um espaço de segurança psicológica para que as pessoas possam relatar as situações vividas com a confiança de que o tema será direcionado de maneira adequada na organização;
- **Preparação da liderança:** é fundamental que a liderança esteja preparada para receber e cuidar dos relatos e possíveis denúncias, ampliando a segurança psicológica dos colaboradores;
- **Estabelecimento de políticas de consequência:** é importante que haja uma política de consequência bem instituída.



GLAUCIA SANTOS
Gerente de Marca Empregadora, Atração e Seleção e *Onboarding* Latam na Natura &Co

O PAPEL DO CFO

Thaís Porto, Diretora Financeira do Grupo Alubar, acredita que haja uma evolução progressiva no fomento à diversidade e que as empresas estão cada vez mais preocupadas em manter um ambiente de trabalho justo e harmonioso para todos.

Por outro lado, a falta de diversidade, “não somente a de gênero, mas a cognitiva, limita o pensamento analítico de uma equipe para que as tomadas de decisões tenham grau de assertividade majorado”, diz Thaís.

Embora o compromisso com a diversidade e inclusão seja compartilhado por toda a organização, o CFO pode liderar esforços específicos e desempenhar um papel de liderança neste processo.

“O papel do CFO na construção de uma cultura corporativa mais diversa e acolhedora para os diferentes perfis é de sempre olhar o talento de cada um para que as competências dessas pessoas sejam utilizadas dentro daquilo que elas têm de melhor”, aponta a executiva da Alubar.

Ela destaca que o executivo deve, em conjunto com a equipe de liderança, definir metas e estratégias claras relacionadas à diversidade e inclusão. “Isso envolve estabelecer objetivos específicos, como aumentar a representação de grupos sub-representados em diferentes níveis da organização e desenvolver um plano de ação para alcançá-los”, comenta.

Além disso, é preciso garantir que haja investimentos adequados para programas de diversidade e inclusão, como treinamentos, iniciativas de recrutamento, eventos e parcerias com organizações externas. “O CFO pode trabalhar em conjunto com os líderes de RH para garantir que haja um orçamento adequado para essas iniciativas e que os recursos sejam direcionados de maneira eficaz”, complementa Thaís.

O QUE A ALUBAR PROPÕE EM RELAÇÃO À DIVERSIDADE?

“Tenho observado alguns movimentos mais estruturados e sistemáticos para obtenção de um resultado mais eficaz e transparente.”

THAÍS PORTO
Diretora Financeira do Grupo Alubar



PROPOSTAS DEFENDIDAS POR THAÍS PORTO, DA ALUBAR:

- Implantação de programas de *Compliance* e Canais de Ética;
- Desenvolvimento de processos educativos por meio de programas de diversidade e a adoção de políticas específicas de inclusão;
- Criação de grupos de trabalho para o desenvolvimento e treinamento de práticas que desenvolvam uma cultura interna mais holística;
- Formação de um ambiente que fomenta a possibilidade de contribuição pessoal e profissional sem qualquer viés discriminatório.

GANHOS COM DIVERSIDADE

Promover a diversidade pode ser diretamente relacionado à inovação das organizações e ao seu potencial de resolver problemas complexos sob diferentes perspectivas, diz Gláucia, da Natura.

“Um estudo recente do ID_BR (Instituto Identidades do Brasil) mostra que, para cada 10% de aumento na diversidade étnico-racial, há um incremento de quase 4% na produtividade das empresas e que, a cada 10% de elevação da diversidade de gênero, há um acréscimo de quase 5%”, menciona a executiva.

Além disso, ela menciona que há vários outros estudos em diferentes países que demonstram esse aumento na produtividade, “especialmente quando somamos diferentes grupos sub-representados na organização”, afirma.

DIVERSIDADE NA PRÁTICA

Na Repsol Sinopec Brasil, os objetivos de diversidade e inclusão são definidos estrategicamente e as ações planejadas são registradas nos planos de sustentabilidade anuais, que direcionam as iniciativas, com planejamento e mensuração.

“Na área financeira da Repsol Sinopec Brasil temos uma maioria de mulheres (62%), o que já é um reflexo das ações implementadas pela empresa nos últimos anos”, conta Gilberta Lucchesi, *deputy* CFO da empresa.

Entre as ações da Repsol, Gilberta destaca que os processos seletivos são pautados na paridade de gênero dos candidatos ofertados, para buscar a igualdade de oportunidades.

Outra ação é a realização do processo seletivo oculto, com currículos sem identificação de dados pessoais e entrevistas sem câmeras com foco na *expertise* dos candidatos.

“Ações como essas “destacam a Repsol entre as empresas de óleo e gás, tendo hoje 38% de mulheres entre seus colaboradores e 46% de mulheres na liderança executiva”, diz a executiva.



GILBERTA LUCCHESI
Deputy CFO da Repsol



O QUE MAIS A REPSOL FAZ QUANDO O ASSUNTO É DIVERSIDADE?

- Mantém um grupo global de pessoas chamado Aliadas LGBTI+ da Repsol, também formado por colaboradores voluntários da companhia no mundo todo, e incentiva ativamente o diálogo e a proposição de iniciativas para a criação de um ambiente cada vez mais inclusivo;
- O grupo foi responsável pela organização de três Conferências LGBTI+ do setor de energia para compartilhamento de experiências e pela criação do curso "Energia com Orgulho", acessível por todos os colaboradores;
- Criou o Comitê de Diversidade e Inclusão, que possui papel central nesta temática dentro da Repsol Sinopec Brasil, dando reflexões e *inputs* para a tomada de decisão da liderança e da área de Pessoas e Organização;
- O comitê é formado por grupos multidisciplinares de colaboradores voluntários, incentivando as pessoas a compartilharem suas histórias e a promoverem ações que fomentem cada vez mais um ambiente diverso e inclusivo. [👉](#)

“Entre os resultados, destacamos a implantação da licença paternidade de 4 meses, aplicável também a casais homoafetivos e adoções e a criação do banheiro sem gênero.”

Gilberta Lucchesi, Deputy CFO da Repsol

NA MIRA DO CONSELHO:

COMO A TRANSFORMAÇÃO TECNOLÓGICA IMPACTARÁ A CARREIRA DO PROFISSIONAL DE FINANÇAS NO FUTURO?

Membros do Conselho Consultivo da Assetz revelam suas perspectivas sobre os impactos que as tecnologias emergentes poderão causar na carreira financeira no futuro

Em um contexto em que a transformação tecnológica se estabelece como uma das grandes propulsoras dos negócios, é fundamental que o conselheiro esteja atento às principais mudanças que as novas tecnologias impõem às áreas corporativas e às carreiras a fim de direcionar as companhias para as melhores decisões estratégicas.

No que diz respeito à área financeira, membros do Conselho Consultivo da Assetz contam o que pensam sobre como a transformação tecnológica impactará a carreira do profissional de Finanças no futuro. Entre os principais apontamentos, foco em uma atuação mais estratégica e analítica, que agregue valor à companhia, e maior atenção dedicada ao desenvolvimento de habilidades comportamentais, como aprendizado contínuo e flexibilidade, são considerados os principais efeitos de um ambiente cada vez mais competido pelas novas tecnologias.



MARCELO NOBREGA

2023 é o ano da inteligência artificial (IA), mas não apenas. Estamos vivendo um tsunami de novidades: desintermediação, *embedded finance* e *open banking*. É tudo viabilizado por *fintechs* — conduzidas por dois ou três jovens trabalhando em *home office* que utilizam RPAs, criptomoedas, *blockchain*, NFTs, IA-G e reconhecimento de imagem e áudio. Além disso, também desenvolvemos novas metodologias ágeis, como *lean* e *design thinking*. Nem vamos citar o nomadismo digital e *gig work* — demandas das novas gerações.

O uso de tecnologias emergentes disseminará o autoatendimento de clientes, aumentará a eficiência da rotina e dará acesso a muitos e muitos dados. No entanto, oportunidades são sempre acompanhadas por novas preocupações. Refiro-me à segurança, ética, regulamentação e governança no manuseio de dados, bem como à dedicação de tempo necessário para a experimentação e o aprendizado de novas tecnologias.

Nesse cenário, surgem duas oportunidades para o executivo de Finanças: 1. desempenhar um papel estratégico e consultivo, desenvolvendo a análise de dados em tempo real; 2. criar fontes de lucratividade. Esqueça a “carreira escada rolante” e pense na “carreira Xbox”. Quais serão as competências necessárias para esse futuro? Adaptabilidade e versatilidade — habilidades que são construídas por meio da diversidade de experiências tanto ao longo da vida pessoal quanto da profissional.



MICHAEL MORRELL

Vejam só: o arquiteto substituiu o manuseio da tradicional prancheta pelo acesso a *softwares* incríveis, que o possibilitaram dedicar mais tempo à criação e à inovação. Os resultados estão aí — projetos cada vez mais ousados e sensacionais.

Fazendo um paralelo à área financeira, acredito que a transformação digital permitirá que o profissional de Finanças foque menos a operação e mais a estratégia, liberando-o para participar cada vez mais do *business* e agregar valor à companhia.

Outro impacto muito importante provocado pela ascensão das novas tecnologias é o aprimoramento maior de habilidades de liderança e relacionamento, que, neste novo cenário, serão primordiais para o profissional financeiro exercer sua função e fomentar seu crescente protagonismo na organização.



ADRIANA FELLIPELLI

A evolução tecnológica tem provocado mudanças significativas na carreira do profissional de Finanças, obrigando-o a expandir seu conjunto de habilidades além dos princípios financeiros convencionais. A digitalização, a automação e a introdução de novas ferramentas e técnicas para a análise de dados estão transformando a maneira como os trabalhos da área são conduzidos e remodelando a face da profissão financeira.

Esse cenário, resulta, portanto, na necessidade de os profissionais financeiros terem uma compreensão sólida sobre as tecnologias de automação emergentes e desenvolverem competências para trabalhar com elas. A familiarização com a dinâmica das *fintechs*, o entendimento sobre *blockchain* e criptomoedas e o conhecimento em programação, ciência de dados e análise preditiva, bem como sobre inteligência artificial, serão fundamentais para acompanhar as exigências do mercado. Com o crescimento das transações digitais, estar atento à cibersegurança, compreendendo as medidas para minimizar os riscos ocasionados pela tecnologia, também será um fator de alta importância.

As previsões para a carreira em Finanças apontam para um futuro cada vez mais dependente do domínio de ferramentas tecnológicas. A formação contínua e o desenvolvimento profissional serão primordiais para manter-se atualizado às últimas tendências, uma vez que os profissionais deverão ser capazes de transmitir as complexidades financeiras de maneira clara e eficaz para diferentes públicos.

Contudo, o elemento humano persiste. A empatia, o julgamento ético e as habilidades de adaptabilidade, comunicação e colaboração, conhecidas como *soft skills*, serão cada vez mais valorizadas. No futuro, a carreira em Finanças refletirá um equilíbrio harmonioso entre tecnologia e estratégia.



RONEI GOMES

A transformação tecnológica já está gerando efeitos profundos nas carreiras financeiras e, impulsionada pela inteligência artificial, seguirá impactando no futuro. Embora a tecnologia possa ajudar a automatizar tarefas financeiras rotineiras e repetitivas, aprimorando ferramentas de análise de dados, permitindo acordos de trabalho flexíveis e melhorando a colaboração na área, os profissionais de Finanças continuarão a desempenhar um papel crítico em áreas que exigem julgamento humano, pensamento estratégico e tomadas de decisão referentes ao *compliance*.

Nesse cenário, a atuação estratégica do profissional financeiro será imprescindível para a gestão de segurança cibernética, o gerenciamento de riscos, a adaptação às preferências dos clientes — como a mudança para serviços bancários digitais e a adoção de pagamentos por meio de dispositivos móveis — e o gerenciamento dos novos desafios e complexidades relacionadas ao *compliance* regulatório — como a privacidade de dados e moedas digitais.

Em suma, a transformação tecnológica exigirá que os profissionais de Finanças se qualifiquem, adotem as novas tecnologias e se adaptem às mudanças no perfil dos cargos e nas responsabilidades da área financeira. O aprendizado contínuo voltado à atualização tecnológica continuará a ser vital para o sucesso em carreiras financeiras.



DAVID KALLÁS

A transformação tecnológica está impactando todas as áreas, e Finanças não é exceção. Ela trará novos desafios para os profissionais financeiros, que precisarão estar cientes dos benefícios e riscos associados a essas tecnologias e ser capazes de gerenciá-los, sempre se preocupando com segurança e proteção de dados.

Em especial, penso em dois impactos principais: o primeiro é o referente à automatização de tarefas anteriormente realizadas principalmente por pessoas — fator que está liberando os profissionais para se concentrarem em escopos mais estratégicos; e o segundo, que, para mim, é o mais importante, é o relacionado à melhoria nas tomadas de decisões financeiras — que poderão ser amparadas por tecnologias emergentes que analisam grandes quantidades de dados e identificam padrões muitas vezes imperceptíveis aos seres humanos.

Na minha opinião, um profissional de Finanças completo deverá ser capaz de tratar e analisar grandes volumes de dados, e o pensamento computacional será uma competência essencial para que essas funções sejam bem executadas.

Pesquisa "Futuro do CFO no Brasil 2023"

A pesquisa "Futuro do CFO 2023", conduzida pela Assetz em parceria com o Insper, examina minuciosamente o perfil e os desafios enfrentados pelos Chief Financial Officers (CFOs) das grandes empresas no Brasil. O estudo aborda questões cruciais relacionadas à carreira e à área de Finanças, além de explorar os impactos decorrentes da transformação digital nas atividades desses executivos financeiros e suas equipes.

Osvaldo Ignácio, professor do Insper e corresponsável pelos estudos, enfatiza a importância de traçar o perfil do CFO em diferentes setores e compreender as competências técnicas e comportamentais valorizadas pelo cargo. Ele ressalta que a pesquisa fornece informações pertinentes para aqueles que aspiram a cargos executivos ou promoções internas.

"A pesquisa apresenta as habilidades mais demandadas para o desempenho de um Executivo de Finanças, o que é essencial para aqueles que almejam alcançar níveis superiores de eficiência e reconhecimento, tanto dentro da organização quanto no mercado como um todo".

Carlos Caldera, coordenador do Centro de Estudos em Negócios, professor do Insper e também corresponsável pelo estudo, destaca a continuidade da pesquisa como uma de suas grandes virtudes, considerando que esta é a terceira edição realizada.

Ele ressalta a importância de acompanhar a evolução das questões levantadas na pesquisa e observar o desenvolvimento e a relevância desses temas na agenda corporativa. Segundo suas avaliações, "podemos analisar de que maneira as questões levantadas estão progredindo ao longo do tempo, acompanhando a evolução e a relevância desses temas na pauta corporativa".

Transformação digital

No âmbito da transformação digital, o tema central abordado nesta edição da pesquisa, Caldera destaca a discrepância na adoção da tecnologia entre empresas nacionais e estrangeiras.

Ele avalia que "as multinacionais com sede no exterior aparentam estar mais avançadas em termos de inovação e transformação digital, enquanto as empresas nacionais ainda enfrentam desafios mais elementares, tais como otimização operacional e segurança da informação".

Ao projetar o futuro, levando em consideração a maturidade da transformação digital no Brasil, Caldera menciona a possibilidade de as áreas corporativas, incluindo o setor de Finanças, tornarem-se mais autônomas na criação de soluções tecnológicas, o que ampliaria a independência da área de tecnologia da informação.

Ele explana que "com o passar do tempo, existe a possibilidade de as diferentes áreas de uma organização conquistarem autonomia na programação de suas soluções, utilizando ferramentas 'no code'".

Essa abordagem poderia ser adotada mesmo sem a presença de desenvolvedores especializados, permitindo que "soluções fragmentadas fornecidas pela área de TI sejam compreendidas como pequenos componentes e trabalhadas pelas áreas de forma autônoma".



CARLOS CALDEIRA

Coordenador do Centro de Estudos em Negócios e professor do Insper

O PERFIL DO CFO NO BRASIL 2023

e os Desafios no Ambiente de Transformação Tecnológica



AGRADECIMENTOS

O Insper, na figura do seu Centro de Estudos em Negócios, agradece à Assetz Expert Recruitment pela importante iniciativa de desenvolver esta pesquisa e pela contribuição e parceria que foram essenciais para a sua publicação.

Os agradecimentos especiais são dedicados a Felipe Brunieri e Guilherme Malfi, co fundadores da Assetz, pela confiança e diligência na direção do trabalho, à Vitória Fagundes pelo essencial trabalho de revisão e remate da pesquisa, e à Bunch Marketing & Growth pelo suporte fundamental na condução e evolução do processo.

Por fim, os agradecimentos também se estendem a todos os executivos de Finanças que confiaram neste trabalho e dedicaram um tempo valioso de suas agendas para responder à pesquisa, contribuindo, assim, de modo primordial para a concretização e o êxito deste estudo.

Oswaldo I. Baptista, Carlos A. Caldeira,
Felipe Brunieri, Guilherme Malfi, Jéssica Vitalino,
Andressa Dolinski, Vitória Fagundes Lopes e Rodrigo Pezzotta.

SUMÁRIO

05

INTRODUÇÃO

06

REVISÃO DA LITERATURA:
a Jornada do CFO

08

Início da jornada

10

METODOLOGIA

11

ORIGENS E TRAJETÓRIAS

13

Formação Acadêmica

27

MOTIVAÇÃO DE CARREIRA E VISÃO DE FUTURO

36

TEMA DO ANO: TRANSFORMAÇÃO TECNOLÓGICA

37

O nível de maturidade do ambiente tecnológico

38

As ferramentas tecnológicas mais bem implementadas

39

O nível de prioridade atribuída ao desenvolvimento tecnológico

39

O foco de desenvolvimento tecnológico nos próximos anos

41

As maiores preocupações em relação ao desenvolvimento tecnológico

15

Experiências profissionais e conhecimentos Técnicos

24

Habilidades comportamentais e gestão de pessoas

42

Habilidades comportamentais essenciais para o sucesso do profissional de Finanças em um ambiente de transformação tecnológica

43

LIMITAÇÕES DA PESQUISA E COMENTÁRIOS FINAIS

45

BIBLIOGRAFIA

INTRODUÇÃO

No contexto em que a literatura de Administração e Negócios tem valorizado cada vez mais a trajetória e a progressão de carreira dos profissionais (Closs & Oliveira, 2015), as primeiras edições de *O Perfil do CFO no Brasil* trouxeram ao cerne do debate questões ligadas às trajetórias dos CFOs de grandes empresas brasileiras e o que pensam sobre importantes temas, como os desafios de diversidade.

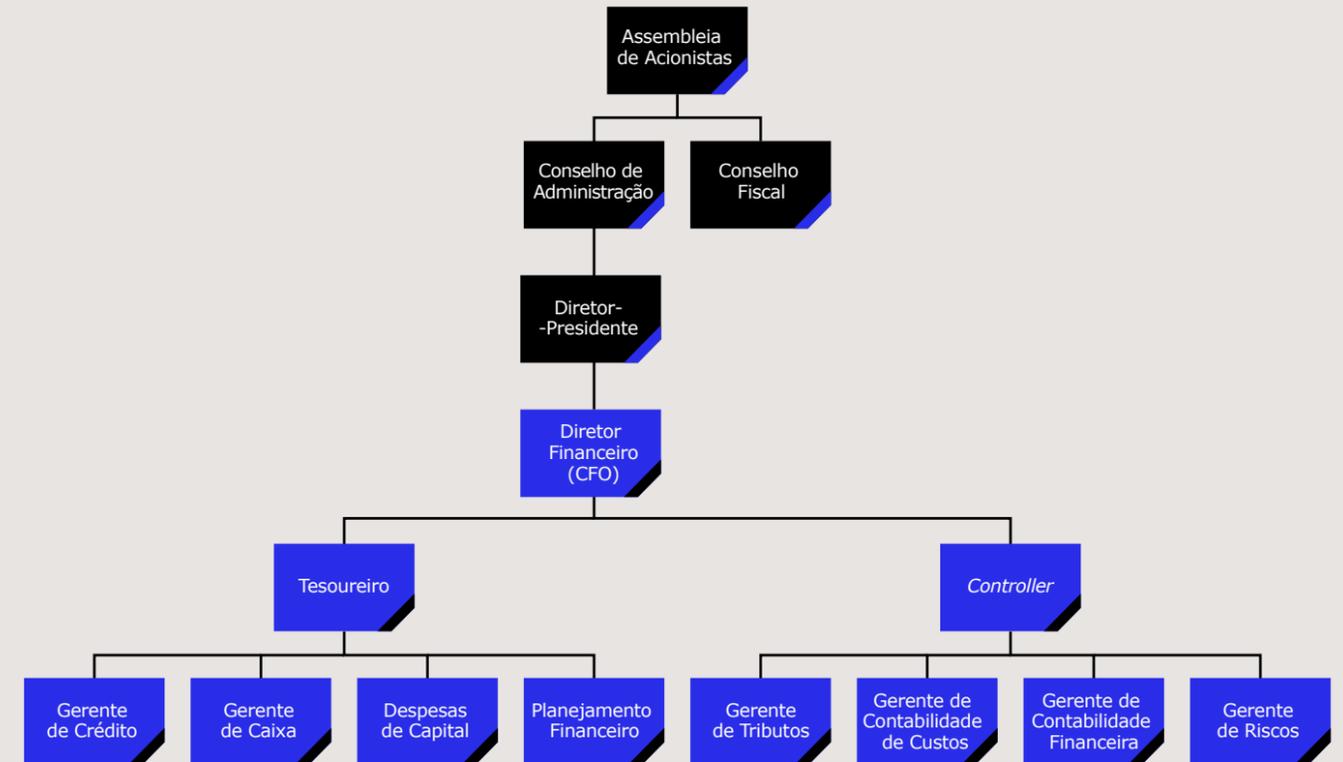
A edição de 2022 mapeou, com acurácia, os perfis de grandes executivos de Finanças e, a partir dos dados, trouxe à luz as jornadas desafiadoras que grupos minoritários enfrentam para alcançar posições estratégicas, como a de Diretoria Financeira, na administração das maiores companhias do país.

Em 2023, além de atualizar o panorama dos indicadores passados, a pesquisa traz novos recortes e notáveis descobertas sobre os perfis dos CFOs brasileiros e as diferentes estruturas organizacionais em que atuam, além de abordar, como tema do ano, os desafios da transformação tecnológica para a carreira de profissionais de Finanças e a área financeira de grandes organizações.

REVISÃO DA LITERATURA: A JORNADA DO CFO

Uma companhia de capital aberto traz uma desafiadora conjuntura para o CFO (*Chief Financial Officer*), demandando habilidades de gestão de pessoas e conhecimento técnico da literatura de Finanças, além de noções da área jurídica e de normas contábeis.

FIGURA 1:
Organograma de uma empresa listada na Bolsa de Valores, com destaque para as atividades de Finanças e Controladoria



Fonte: adaptada de Ross, Westerfield, Jaffe e Lamb (2015)

Nesse cenário, **três fatores fundamentais norteiam a área financeira de uma grande empresa:**

1. O balanço patrimonial, que provê insumos para a tomada de decisão sobre os ativos da companhia por meio do orçamento de capital, processo que descreve o gerenciamento das despesas de um ativo de longo prazo;

2. A maneira como a empresa captará recursos para seus projetos, que reflete decisões diretamente ligadas à estrutura de capital, a qual representa o *mix* entre as dívidas com vencimento no curto e no longo prazo e o capital dos acionistas;

3. A gestão do fluxo de caixa, que está diretamente relacionada às questões de capital de giro para garantir o funcionamento da operação.

Esse contexto demanda competências essenciais para o desempenho das atividades de um líder de Finanças, tais como visão estratégica, geração de valor e liderança, e traz também a necessidade de uma atuação flexível para a progressão em um ambiente com avanço tecnológico acelerado.

Sob a perspectiva técnica, um estudo realizado por Brigham e Ehrhardt (2006) mostra que os desafios da área financeira em organizações impõem o desenvolvimento do conhecimento em Mercados Monetários e de Capitais, Investimentos e Finanças Corporativas. O desenvolvimento do CFO nessas disciplinas, portanto, torna o profissional capaz de realizar ofertas de valores mobiliários e conhecer as instituições financeiras.



INICIANDO A JORNADA

A grade curricular das principais instituições de ensino em Administração de Negócios do país abrange uma variedade de disciplinas consideradas fundamentais para os profissionais da área financeira, como Economia, Finanças, Contabilidade, Regulação e Autorregulação. Esses conhecimentos são essenciais para que um profissional de Finanças possa desempenhar suas atividades de maneira eficiente e eficaz.

No campo da Economia, as cadeiras oferecem ferramentas para análise de conjunturas e avaliação de riscos em setores específicos do mercado (microeconomia), além de fornecer fundamentos de macroeconomia para a compreensão adequada de cenários de política fiscal, monetária e cambial. O domínio desses conhecimentos permite que um executivo de Finanças antecipe cenários e tome decisões financeiras embasadas que afetam o orçamento de capital, o financiamento da estrutura de capital e a gestão de riscos do balanço patrimonial.

A Contabilidade e a Controladoria fornecem *expertise* na elaboração de orçamentos e metas, permitindo o uso de informações financeiras para fundamentar decisões estratégicas tomadas pela empresa. Além disso, o conhecimento em áreas como gestão de liquidez de capital de giro, custo de capital, estrutura de capital, gestão de riscos e operações com derivativos para proteção do balanço patrimonial, bem como princípios de Governança Corporativa inspirados nos conceitos de ESG (*Environmental, Social and Governance*), são considerados fundamentais para a

formação do profissional de Finanças.

Disciplinas que abordam o Direito e a Regulação, tanto nacional quanto internacional, das questões relacionadas às operações de mercado de capitais, como ofertas públicas (dívida e *equity*), fusões e aquisições, regulamentações relacionadas à Prevenção à Lavagem de Dinheiro e ao Financiamento do Terrorismo (PLDFT), princípios de conformidade (*compliance*) e controles internos, bem como o direito tributário, também desempenham um papel relevante na formação do executivo financeiro.

Em um cenário em que a inovação e a transformação tecnológica exercem, cada vez mais, grande impacto no desenvolvimento de carreira em Finanças, disciplinas que abordam automatização e automação de processos fornecem ferramentas que equipam o profissional para lidar com os avanços da área financeira.

No que se refere ao tempo dedicado à formação acadêmica, os cursos de extensão oferecidos pelas principais instituições de ensino em negócios no Brasil dispõem de uma carga horária média de 360 horas. Por outro lado, os programas de MBA, que possuem as devidas creditações internacionais, costumam ter uma carga horária em torno de 600 horas. Portanto, o investimento de tempo na formação profissional, com um caráter mais formal e acadêmico, chega a aproximadamente 4.000 horas. Cabe ressaltar que essa estimativa não inclui o tempo dedicado a certificações e outras modalidades de educação complementar, como treinamentos, participação em seminários, *webinars* e cursos

e curta duração (*nanodegrees*), os quais são requisitos indispensáveis para que um CFO se mantenha atualizado.

Diante da compreensão de que o conhecimento técnico, adquirido no início da jornada e ao longo desta, atua como um dos principais alicerces da carreira do profissional de Finanças, os resultados da edição de 2023 de *O Perfil do CFO no Brasil* continuam reforçando a importância da formação acadêmica ao longo da carreira profissional. Dos respondentes, 80% afirmam ter cursado MBA ou pós-graduação *lato sensu* e 18% cursaram uma pós-graduação *stricto sensu* (mestrado ou doutorado). Entre os respondentes que têm pós-graduação *lato sensu* ou MBA, 22% realizaram o curso no Brasil. Quando se trata de um segundo MBA, que normalmente ocorre em um momento mais avançado da carreira do executivo, entre os 23% que cursaram um segundo MBA, o percentual de CFOs que realizaram o curso no exterior sobe para 40%.

Para além da solidificação do conhecimento técnico, verifica-se que a formação acadêmica, em cada uma das suas especialidades, também evidencia particularidades comportamentais. Esse contexto configura-se, por exemplo, quando se observa que a maior parte dos profissionais que afirmam desenvolver habilidades como raciocínio analítico e visão quantitativa na tomada de decisões, necessárias para o desempenho das atividades de um Diretor Financeiro,

conforme destacado nas edições anteriores de *O Perfil do CFO no Brasil*, assemelha-se quanto à escolha do curso — a maioria que apresenta as mesmas habilidades cursou Administração, Ciências Contábeis, Economia ou Engenharia.

Cada formação disciplinar, por conseguinte, refletirá perfis profissionais distintos, com atuações e características diversas. Nesse contexto, a McKinsey (Agrawal, Goldie & Huyett, 2013) propõe uma categorização dos profissionais financeiros em quatro tipos: o Especialista em Finanças, o Generalista, o Orientado a Resultados e o Campeão do Crescimento. Por meio da identificação dos perfis, essa classificação revela modos de atuação fundamentados em diferentes habilidades e competências que apontam para o sucesso nas funções exercidas.

Barsky e Catanach Jr. (2013) revelam, sob análise, que a trajetória do CFO impõe uma série de desafios aos profissionais que aspiram alcançar essa posição de destaque. Nessa conjuntura, é fundamental, portanto, ter um sólido conhecimento técnico, buscar constantemente a educação continuada, desenvolver habilidades de liderança, demonstrar resiliência diante das adversidades, cultivar empatia e ter a capacidade de trabalhar de forma colaborativa em equipe. Essas são condições essenciais para alcançar o ápice da carreira na área financeira.



METODOLOGIA

A presente pesquisa adota uma abordagem metodológica similar às edições anteriores, seguindo três fases distintas. A primeira fase consiste na delimitação do escopo, que se concentra na análise das trajetórias dos CFOs das principais empresas do Brasil, bem como das suas percepções sobre o impacto da transformação tecnológica na área financeira de suas companhias. A segunda fase abrange a revisão teórica, fornecendo fundamentação a respeito do conhecimento existente na literatura acerca das origens e formações dos CFOs, das habilidades necessárias para o exercício da função e do fomento da diversidade e transformação tecnológica nas organizações. Por fim, a terceira etapa define, com base nos objetivos do estudo, o instrumento de coleta de dados, o qual é submetido a especialistas, incluindo profissionais com experiência em pesquisa e contratação de executivos de Finanças (*headhunters*).

Para o desenvolvimento do trabalho, foram realizados os ajustes pertinentes no instrumento, levando em consideração a *expertise* adquirida nas pesquisas anteriores. A avaliação dos ajustes concentrou-se na clareza das questões, na fluidez do instrumento, no tempo total de resposta e na taxa de abandono.

A abordagem metodológica adotada nesta pesquisa permite uma estruturação adequada do estudo, pois considera a delimitação do escopo, a revisão teórica embasada na literatura existente e a definição cuidadosa do instrumento de coleta de dados. A *expertise* acumulada nos estudos anteriores desempenha um papel crucial na otimização do instrumento, garantindo sua eficácia na obtenção das respostas desejadas dos participantes.

É válido ressaltar que a utilização de uma metodologia sólida e rigorosa contribui para a confiabilidade e a validade dos resultados obtidos, fortalecendo, assim, a qualidade e a relevância da pesquisa. Para a seleção dos participantes, foram contatados CFOs provenientes de empresas que registraram uma receita superior a BRL 1 bilhão no ano de 2021. A fonte de referência utilizada foi a edição de 2022 do *ranking* Melhores & Maiores, publicado pela revista *Exame*.

A abordagem que avalia o perfil dos Diretores Financeiros de grandes corporações visa a evitar comparações inadequadas entre as empresas de grande porte e as de menor porte, em que a figura do Diretor Administrativo é mais proeminente do que a do CFO. Além disso, considera-se importante levar em conta as características do mercado brasileiro (Kallas, Caldeira & Bortoleto, 2020).

Com base nesse critério estabelecido, foi identificado um universo de 404 empresas-alvo (*targets*), das quais 256 CFOs foram mapeados e 131 foram contatados. Esses contatos foram verificados por meio de pesquisa primária e enriquecidos a partir da base de contatos do Insper e do patrocinador, a Assetz. Foram utilizados diversos métodos de comunicação, incluindo telefonemas e envio de mensagens, além de ações adicionais para incentivar a participação dos respondentes.

Em suma, os resultados obtidos são apresentados na Tabela 1, em que foram registradas 83 respostas válidas e completas. Essas respostas representam uma taxa de, aproximadamente, 21% em relação ao número total de organizações com receita acima de BRL 1 bilhão ou cerca de 32% em relação ao total de executivos mapeados.

TABELA 1: Sumário do *sampling*

Item	Número	Percentual
Empresas listadas no <i>ranking</i> da <i>Exame</i>	738	
Empresas com receita acima de BRL 1 bilhão	404	100%
Executivos mapeados	256	63%
Pesquisas enviadas	131	32%
Respostas totais	83	21%
Respostas válidas	83	21%

Fonte: equipe de pesquisa



ORIGENS E TRAJETÓRIAS

Dos participantes que responderam à pesquisa, 95% são brasileiros, 87% são do sexo masculino e, conforme definição do IBGE, 90,4% se autodeclararam como brancos, enquanto 7,2% se declaram como pardos, 1,2% como pretos e outro 1,2% como amarelos. Não foram fornecidas informações sobre orientação sexual.

Conforme observado na resposta dos executivos, o setor "Indústria" detém a maior representatividade, perfazendo 22% do total. Logo atrás, apresenta-se o setor "Infraestrutura, Energia e Construção" com uma representatividade de 20%.

Seguem-se a esses os setores "Agronegócio" e "Petróleo e Gás", ambos com uma participação de 12%. Depois, "Serviços" e "Tecnologia e Telecomunicações", com 11% cada. Na sequência, "Transporte e Logística" registra 8%. Por fim, o setor "Varejo e Atacado" foi o que teve menor representatividade, com apenas 4% dos respondentes. É importante mencionar que não houve a participação de executivos provenientes de instituições financeiras, pois esse setor dispõe de um *ranking* próprio — não considerado nesta pesquisa — na edição das Melhores & Maiores da revista *Exame*.

TABELA 2: Segmentos de mercado representados na amostra

Segmento de mercado em que a empresa atual está inserida	Percentual
Indústria	22%
Infraestrutura, Energia e Construção	20%
Agronegócio	12%
Petróleo e Gás	12%
Serviços	11%
Tecnologia e Telecomunicações	11%
Transporte e Logística	8%
Varejo e Atacado	4%
Total	100%

Fonte: dados da pesquisa (Questão 6)

Como ilustrado na Figura 2, destaca-se a predominância de empresas brasileiras na amostra, representando aproximadamente 87% do total. No que diz respeito à estrutura de capital, observa-se o predomínio de "entidades com participação governamental", totalizando 64%, em contraste com

os 31% das "entidades sem fins lucrativos" (Tabela 3). Além disso, em conformidade com a Figura 3, aproximadamente 83% dos respondentes relataram que suas empresas não possuem investimentos em fundos de *private equity* ou *venture capital*.

FIGURA 2: Nacionalidade da empresa



Fonte: dados da pesquisa (Questão 7)

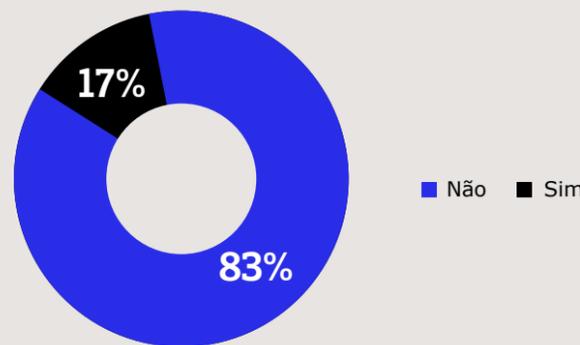
TABELA 3: Estrutura de capital da empresa

Estrutura de capital da empresa	Percentual
Entidade com participação governamental	64%
Entidade sem fins lucrativos	31%
Sociedades anônimas de capital aberto	2%
Sociedades anônimas de capital fechado	1%
Sociedade limitada	1%
Total ¹	100%

Fonte: dados da pesquisa (Questão 8)

FIGURA 3: Investimento relevante de *private equity* ou de *venture capital*

Fonte: dados da pesquisa (Questão 9)



¹A soma dos percentuais da tabela difere de 100% em razão do arredondamento decimal.

FORMAÇÃO ACADÊMICA

A maioria dos CFOs tem formação acadêmica e educação formal em áreas como "Administração de Empresas", "Engenharia" ou "Ciências Econômicas",

como revelado na Tabela 4. Vale ressaltar que 55% desses profissionais obtiveram seus diplomas em instituições de ensino privadas.

TABELA 4: Estrutura de capital da empresa

Curso da primeira graduação	Percentual
Administração de Empresas	39%
Engenharia	22%
Ciências Econômicas	19%
Ciências Contábeis	11%
Direito	6%
Ciências da Computação ou Tecnologia da Informação	2%
Fisioterapia	1%
Total	100%

Fonte: dados da pesquisa (Questão 10)

Na amostra analisada, constatou-se que 27% dos indivíduos já se formaram em uma segunda graduação, com a maior parte optando por universidades privadas (88%). Entre

aqueles com graduação adicional, a maioria optou por cursar "Administração de Empresas" (36%), seguido por "Ciências Contábeis" (23%).

TABELA 5: Formação acadêmica: segunda graduação

Curso da segunda graduação	Percentual
Administração de Empresas	36%
Ciências Contábeis	23%
Ciências Econômicas	9%
Engenharia	9%
Finanças Aplicadas	5%
Ciência da Computação ou Tecnologia da Informação	5%
Direito	5%
Fisioterapia	5%
Outro, especifique	5%
Total ²	100%

Fonte: dados da pesquisa (Questão 11.1)

²A soma dos percentuais da tabela difere de 100% em razão do arredondamento decimal.

Quanto à especialização, 80% têm pós-graduação *lato sensu*. Contudo, considerando a diversidade, essa taxa sobe para 91% entre as mulheres e alcança 100% entre os negros (pretos e pardos). Do total de pós-graduações, 22% foram concluídas no exterior, percentual que sobe para 91% entre as mulheres e 71% entre os negros.

Historicamente, pessoas negras enfrentam barreiras socioeconômicas e estruturais que limitam suas oportunidades. A desigualdade no número de negros com pós-graduação no exterior pode ser atribuída a fatores complexos, incluindo desigualdades socioeconômicas, falta de acesso a oportunidades educacionais e falta de representatividade em programas de pós-graduação.

No cenário específico dos MBAs, 77% dos participantes afirmaram ter essa especialização, majoritariamente obtida no Brasil. Entretanto, apenas 27% possuem um segundo MBA, e, destes, cerca de 60% optaram por realizar essa segunda especialização no exterior. Quanto à pós-graduação *stricto sensu* (mestrado e/ou doutorado), 18% dos entrevistados afirmam ter algum desses títulos, geralmente obtidos no Brasil.

Embora reconheçam a importância do desenvolvimento de habilidades por meio de especializações, a presença dos CFOs na academia é limitada, com apenas 2% exercendo o cargo de professor universitário. Esse resultado contrasta com os quase 20% de respondentes que têm mestrado ou doutorado e estariam aptos a conciliar as funções de CFO com ensino e

pesquisa. Tal conjuntura sugere uma divisão de caminhos entre academia e funções de alta liderança na área.

Os dados revelam, ainda, que 46% dos CFOs de grandes empresas no Brasil possuem alguma certificação. Embora 54% dos respondentes não as tenham, o resultado indica que uma porcentagem significativa de profissionais financeiros busca aprimorar seus conhecimentos e suas habilidades por meio de programas de certificação. Esse cenário, portanto, pode refletir o compromisso desses CFOs em se manterem atualizados com as melhores práticas e os padrões profissionais da área de Finanças.

Ao realizar um recorte por gênero, a pesquisa constatou que, apesar de comporem apenas 13% dos CFOs respondentes da edição de 2023, as mulheres são responsáveis por 20% do total das certificações obtidas. Esses dados sugerem que, para uma mulher ascender à posição de CFO, o desafio pode ser ainda maior, pois pode enfrentar obstáculos adicionais no caminho, como preconceito e discriminação, para alcançar um posto de liderança.

Verifica-se, portanto, que as certificações podem desempenhar um papel relevante na carreira de um CFO, proporcionando reconhecimento e validação das habilidades técnicas e competências necessárias para exercer a função com excelência. Além disso, podem fornecer conhecimentos atualizados e uma vantagem competitiva no mercado de trabalho, promovendo, assim, o desenvolvimento profissional contínuo.

TABELA 6: Certificações

Certificações	Total	Percentual
Certificação para Conselheiro de Administração	13	15%
CRC	8	10%
CPA-20	7	8%
CRA	7	8%
Outras	5	6%
CFA	2	2%
Certificação para Membro de Comitê de Auditoria	2	2%
CPA	1	1%
PMP	1	1%
OAB	1	1%
CRE	1	1%
FRM	1	1%

Fonte: dados da pesquisa — múltiplas respostas possíveis (Questão 16)

EXPERIÊNCIAS PROFISSIONAIS E CONHECIMENTOS TÉCNICOS

Dos CFOs abordados, a maioria assume o cargo pela primeira vez aos 39 anos e possui, em média, 9 anos de experiência na função. No setor de “Tecnologia e Telecomunicações”, a média de experiência é de 16 anos, enquanto no “Varejo e Atacado” é de 6,7 anos. Entre as mulheres, a média de idade na primeira nomeação sobe para 41,4 anos, enquanto escala para cerca de 40 anos entre os negros (pretos e pardos). Não foram identificadas diferenças significativas relacionadas à nacionalidade ou ao setor.

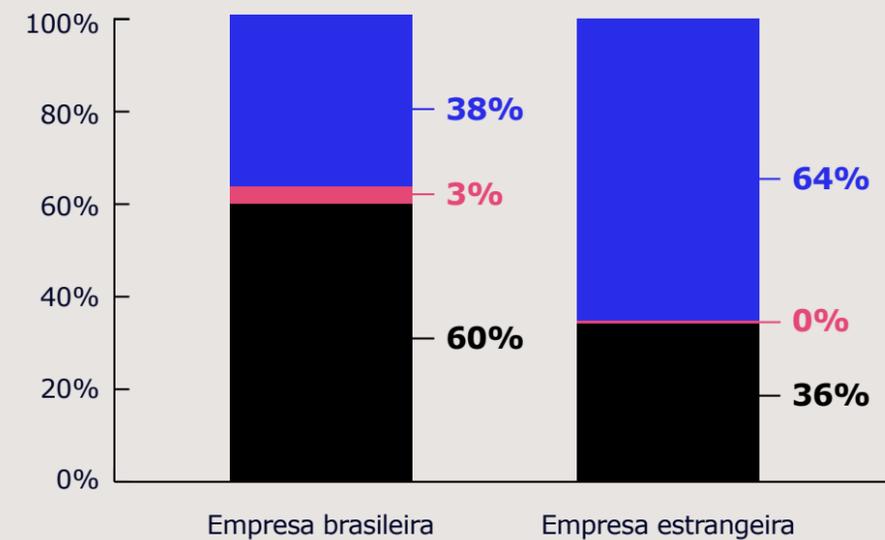
Em relação ao ingresso desses executivos na empresa atual, janeiro foi o mês com maior concentração nas contratações (14%), enquanto abril, maio e agosto ficaram empatados com a mesma porcentagem, 11%. Outubro foi mencionado por 10% dos participantes, seguido por março e julho com 8% cada. Junho obteve 7% das respostas, enquanto setembro e

dezembro registraram 6% cada. Por fim, fevereiro e novembro foram citados por 4% dos participantes cada.

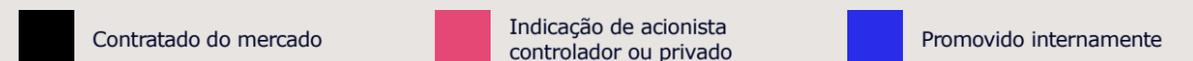
Referente ao ano de contratação, a maioria (51%) foi contratada nos últimos 4 anos. Os mais apontados pelos respondentes foram os dois primeiros anos de pandemia: 2020 e 2021. Outros 7% estão há mais de 20 anos no cargo.

Quanto ao tipo de recrutamento, há um equilíbrio considerável entre contratação do mercado, resposta apontada por 57% dos respondentes, e promoção interna, com 41%; os demais 2% mencionaram outras formas de ingresso (“indicação do acionista controlador” e “indicação do acionista privado”). Contudo, quanto à nacionalidade da companhia, a pesquisa revela uma diferença marcante entre empresas brasileiras, que tendem a contratar externamente, e estrangeiras, que favorecem a promoção interna.

FIGURA 4: Contratação interna versus contratação do mercado³



Fonte: dados da pesquisa (Questão 21)



³ A soma dos percentuais da coluna “empresa brasileira” difere de 100% em razão do arredondamento decimal.

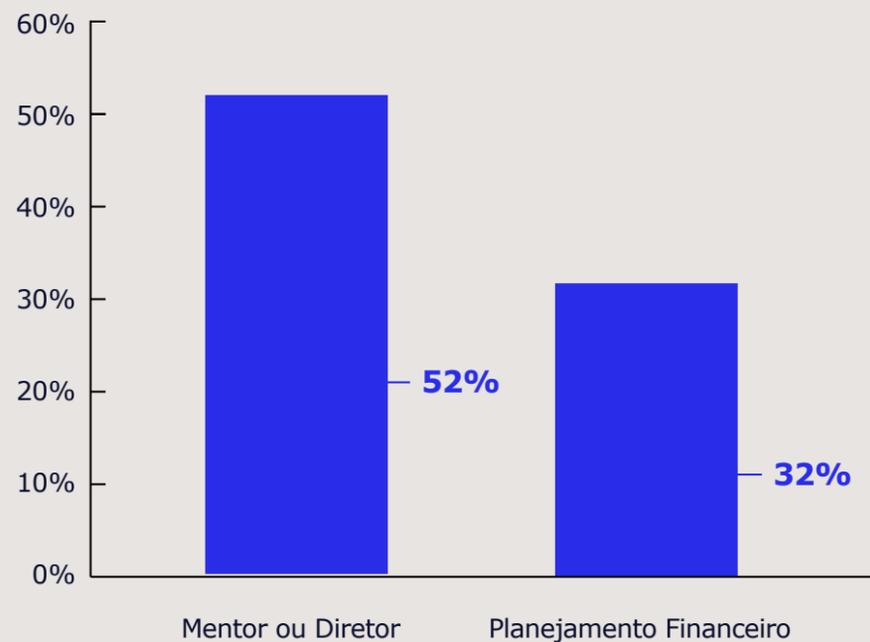
Confirmando o que é postulado pela teoria institucional e em contrapartida aos resultados obtidos na pesquisa anterior, realizada em 2022, constata-se que empresas estrangeiras têm mantido uma preferência por promover internamente seus colaboradores. Essa tendência é justificada pela percepção de que profissionais que já estão familiarizados com a cultura organizacional e conhecem as normas e procedimentos de uma empresa multinacional representam um menor risco em comparação à contratação de indivíduos externos.

No contexto específico, o "Agronegócio" e o setor de "Transportes e Logística" são os segmentos com maior índice de contratações internas, representando 80% e 86%, respectivamente.

Por sua vez, o setor de "Petróleo e Gás" se destaca como aquele que mais promove funcionários internamente, com uma taxa de 80%.

A pesquisa revelou que a maioria (72%) dos CFOs contratados do mercado já ocupava o cargo de CFO em sua empresa anterior. Entre os indivíduos que foram promovidos internamente, destacam-se as habilidades "Mentoria" e "Liderança", ambas mencionadas por 26% dos respondentes; já a habilidade técnica mais desenvolvida entre este grupo é o "Planejamento Financeiro", como apontado por 32% deles.

FIGURA 5: Perfil técnico e de liderança do CFO promovido internamente



Fonte: dados da pesquisa (Questões 21, 25 e 49)

Diferentemente do que foi encontrado na pesquisa de 2022, a edição de 2023 traz uma interessante mudança no panorama das empresas estrangeiras em comparação com a pesquisa de 2021 e a literatura baseada na teoria institucional. Em 2022, o percentual de CFOs contratados do mercado por empresas estrangeiras aumentou de modo considerável, passando de 37% para 58%. Agora, essa proporção está próxima da distribuição entre companhias nacionais.

No que se refere às empresas em que os CFOs atuaram imediatamente antes das atuais, constatou-se que cerca de

70% delas também eram de origem brasileira. Analisando a correlação entre a nacionalidade da empresa anterior *versus* a nacionalidade da empresa atual, observou-se que nenhum CFO de empresa estrangeira foi recrutado de uma empresa brasileira, ao passo que a maioria dos CFOs de empresas brasileiras foram contratados de outras empresas nacionais. Essa discrepância revela uma tendência de contratação interna dentro do cenário brasileiro, enquanto há uma menor interação entre as contratações de CFOs de empresas estrangeiras e brasileiras, como apresentado na Tabela 7.

TABELA 7: Nacionalidade da empresa atual *versus* empresa anterior

Nacionalidade da empresa atual	Nacionalidade da empresa de origem	
	Brasileira	Estrangeira
Brasileira	76,74%	23,26%
Estrangeira	0,00%	100,00%
Total geral	70,21%	29,79%

Fonte: dados da pesquisa (Questões 7 e 21.1.2)

Em relação à estrutura acionária da empresa anterior, verificou-se que 45% correspondiam a Sociedades Anônimas de Capital Aberto, 40% eram Sociedades Anônimas de

Capital Fechado, enquanto 13% e 2% correspondiam a Sociedades Limitadas e Entidades sem Fins Lucrativos, respectivamente.

TABELA 8: Estrutura acionária da empresa anterior

Estrutura acionária da empresa anterior	Percentual
Entidade sem fins lucrativos	2%
Sociedades anônimas de capital aberto	45%
Sociedades anônimas de capital fechado	40%
Sociedade limitada	13%
Total	100%

Fonte: dados da pesquisa (Questão 21.1.3)

Quanto ao porte das empresas anteriores, 81% dos respondentes indicaram ter atuado em companhias de grande porte, com faturamento acima de BRL 1 bilhão no Brasil. Por sua vez, 13% mencionaram ter trabalhado em empresas de médio porte, com faturamento entre BRL 200 milhões e BRL 1 bilhão no Brasil, enquanto 6% relataram ter experiência nas de pequeno porte, com faturamento de até BRL 200 milhões no Brasil.

Os resultados revelam que as grandes empresas, ao buscarem um CFO no mercado, raramente optam por contratar profissionais provenientes de empresas de porte pequeno ou médio (19%). Isso sugere que o movimento de diretores de grandes empresas para *startups* pode ser unidi-

recional, com as *startups* recrutando diretores de grandes empresas, enquanto é incomum ocorrer o contrário, principalmente a nível *C-level* de Finanças.

Perguntados sobre por quais disciplinas de Finanças eram responsáveis antes de assumirem a cadeira de CFOs, 24% dos profissionais afirmam terem se responsabilizado por Controladoria, assim como por Planejamento Financeiro. Um dado interessante é que, no contexto das empresas estrangeiras, é observado que a área de Controladoria se configura como a principal origem dos CFOs contratados ou promovidos, em contraste com as empresas brasileiras, onde o Planejamento Financeiro se destaca como a principal área de formação desses profissionais.

TABELA 9: Disciplinas de Finanças pelas quais era responsável antes de assumir a cadeira de CFO

Disciplinas de Finanças	Percentual
Controladoria	24%
Planejamento Financeiro	24%
Tesouraria: <i>Front Office</i> (Captação, Financiamento, Dívida, <i>Project Finance</i> , Instrumentos Financeiros Derivativos)	12%
Contabilidade	9%
Relações com Investidores	9%
Impostos	6%
<i>Business Support</i>	3%
Fusões e Aquisições	3%
Novos Negócios	3%
Planejamento Estratégico	3%
Riscos Financeiros	3%
Tesouraria: <i>Back e Middle Office</i> (Gestão do Caixa, Contas a Pagar, Contas a Receber e Cobrança)	3%
Total ⁴	100%

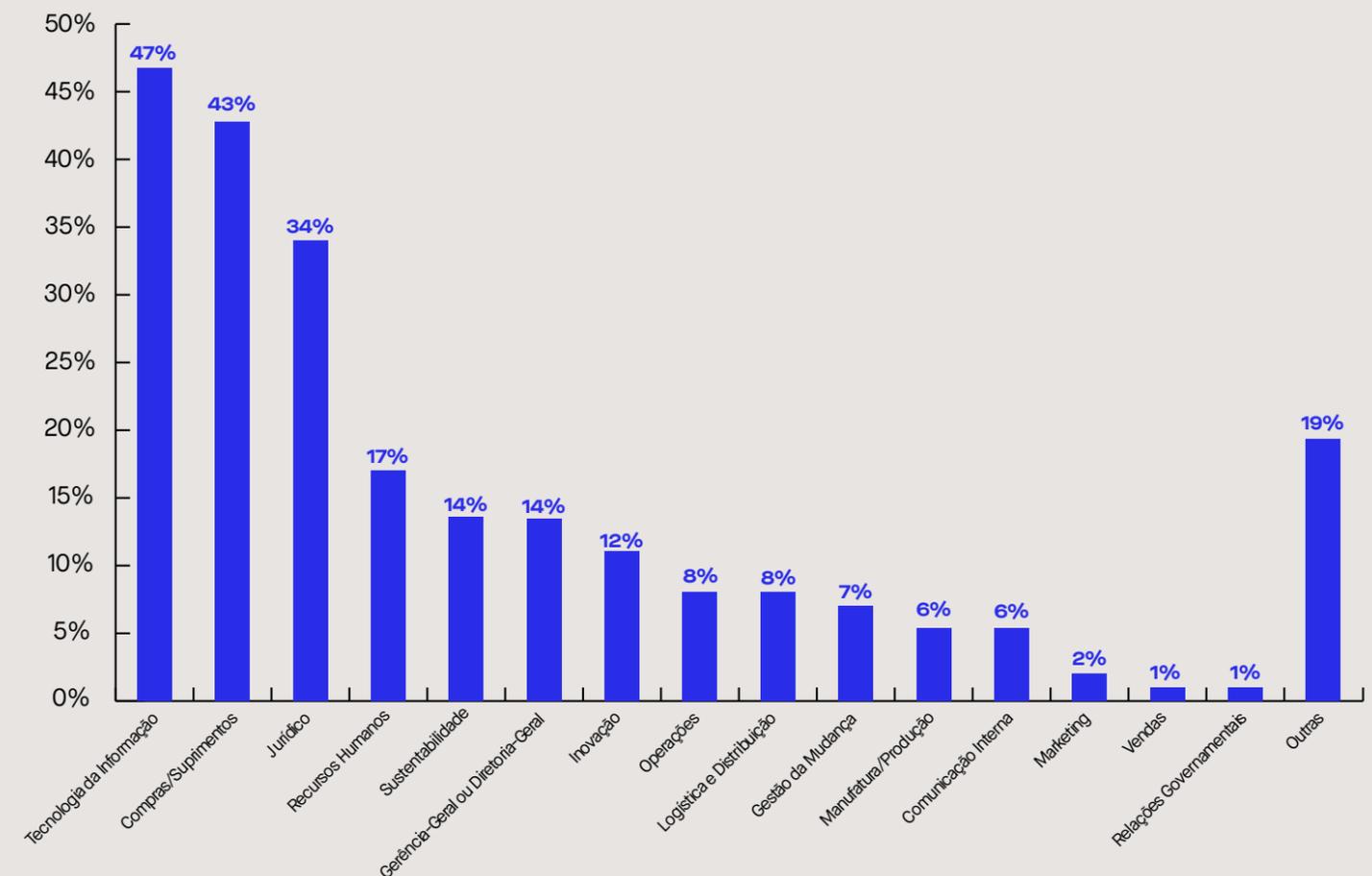
Fonte: dados da pesquisa — múltiplas respostas possíveis (Questão 21.2)

⁴ Em função de arredondamento, parece que a soma é maior que 100%.

No que concerne aos domínios de atuação na empresa atual, cerca de 72% dos CFOs reportaram ser responsáveis pela disciplina de “Relações com Investidores (RI)”. Ademais, uma proporção significativa, 83%, afirmou ser responsável por outras áreas, além

daquelas relacionadas à de Finanças. A “Tecnologia da Informação” surge como a área de maior responsabilidade para o CFO, o que reitera a relevância desse campo para os profissionais financeiros, seguida de “Compras/Suprimentos” e “Jurídico”.

FIGURA 6: Outras áreas de responsabilidade do CFO



Fonte: dados da pesquisa — múltiplas respostas possíveis (Questão 40)

Em relação às outras áreas internas que não estão sob a responsabilidade dos CFOs, mas com as quais eles interagem e investem um grande percentual do seu tempo, "Operações" emerge como a mais frequente, citada por 28% dos respondentes. Seguem-se "Jurídico", com 18%, e "Vendas", com 14%. As áreas de "Relações Governamentais", "Marketing" e "Inovação" receberam as menções mais escassas, cada uma acumulando cerca de 1% das respostas. Em uma observação notável, todos os CFOs que atuam nos setores de "Tecnologia e Telecomunicações" e "Transporte e Logística" assumem deveres adicionais em outras áreas de suas empresas. As áreas "Jurídica" e de "Compras" destacam-se como aquelas que

estão frequentemente sob a tutela direta do CFO nesses setores. Em contrapartida, nos setores de "Varejo e Atacado", apenas um terço dos CFOs mantém responsabilidades semelhantes.

Ao considerar a abrangência territorial de suas responsabilidades, 65% dos CFOs operam primordialmente no âmbito local (Brasil), em contraste com 22% que possuem um escopo global de atuação. Em empresas estrangeiras que contam com filiais no Brasil, é comum que os CFOs se concentrem exclusivamente nas operações e decisões financeiras locais, sem extensão para além das fronteiras brasileiras.

TABELA 10: Escopo geográfico do CFO

Escopo geográfico da função atual	Brasileira	Estrangeira	Total geral
Local (Brasil)	64%	73%	65%
Global	25%	0%	22%
Regional (América Latina, América do Sul ou conjunto de países da região)	8%	27%	11%
Estadual	1%	0%	1%
Local para o negócio e global com investidores	1%	0%	1%
Total	100%⁵	100%	100%

Fonte: dados da pesquisa (Questão 42)

⁵ A soma dos percentuais da tabela difere de 100% em razão do arredondamento decimal.

Questionados sobre as demais experiências que tiveram ao longo de suas trajetórias, a vivência em instituições financeiras e bancárias é a mais prevalente nas carreiras dos CFOs, abrangendo 41% do total. Além disso,

observou-se que a experiência em empresas de auditoria ou consultoria abrange entre 19% e 22%, apresentando um aumento discreto em relação ao ano anterior, embora ainda seja menos comum entre os Diretores Financeiros.

TABELA 11: Experiências profissionais na trajetória do CFO

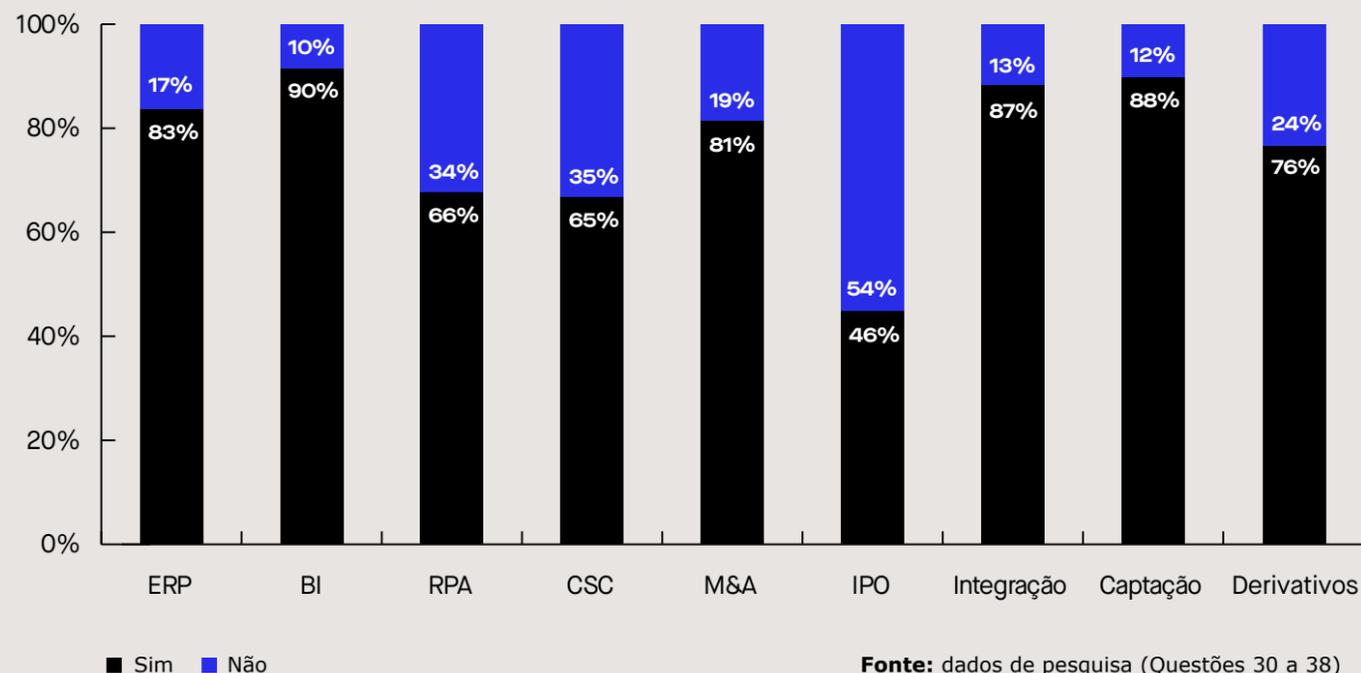
	Experiência em mercado financeiro	Experiência em auditoria	Experiência em consultorias
Sim	41%	19%	22%
Não	59%	81%	78%
Total	100%	100%	100%

Fonte: dados da pesquisa (Questões 27, 28 e 29)

A avaliação da amostra desvendou, ainda, uma elevada familiaridade dos entrevistados com cinco principais conjuntos de experiências, a saber: "implantação de alguma ferramenta de *Business Intelligence*" (90%); "implantação de algum ERP" (83%); participação em "operações de captação de recursos de longo prazo no mercado de capitais, no Brasil ou no exterior" (88%); "integração de empresas adquiridas" (87%); e "liderança de processos de compra ou venda (M&A)

de empresas" (81%). Com 76%, a "experiência ativa no desenvolvimento de operações de instrumentos financeiros derivativos" também faz parte da trajetória de muitos CFOs. Em contrapartida, experiências ligadas à "liderança de processos de abertura de capital (IPO) de empresas no Brasil ou no exterior" (46%), "implantação de RPA" (66%) e "liderança de Centro de Serviços Compartilhados (CSC)" (65%) emergiram como as menos prevalentes na amostra.

FIGURA 7: Experiências em atividades normalmente requeridas da posição de CFO



Fonte: dados de pesquisa (Questões 30 a 38)

Também foi investigada a experiência de trabalho no exterior em longo prazo, com duração mínima de um ano. A análise revelou que a maioria dos participantes (63%) não possui esse tipo de experiência internacional. Da totalidade dos 37% que responderam afirmativamente, constatou-se que 31% possuem experiência de longo prazo na Europa, enquanto 29% adquiriram essa experiência na América Latina. Em relação aos Estados Unidos, a porcentagem é de 28%, enquanto para o restante do mundo é de 12%.

Nota-se que a experiência de trabalho em regiões em que o inglês é predominante, como nos Estados Unidos e em países da Europa, pode estar correlacionada ao domínio do idioma inglês por parte dos respondentes. Da mesma forma, a experiência na América Latina pode estar associada ao conhecimento do espanhol. No entanto, vale ressaltar que as correlações apresentadas não implicam relação de causa e efeito entre esses fatores.

No que diz respeito ao domínio do idioma inglês, 75% dos CFOs afirmaram falar fluentemente. Cerca de 16% possuem nível avançado, enquanto 5% se consideram falantes nativos e outros 4%, intermediários.

Apenas 1% dos entrevistados relatou possuir habilidades básicas no idioma. Todos os CFOs de empresas estrangeiras possuem proficiência em inglês no mínimo avançada, em contraste com as empresas brasileiras, em que apenas 5% dos CFOs possuem habilidades básicas ou intermediárias.

Quanto ao espanhol, a variação é mais expressiva. Aproximadamente 33% dos CFOs afirmaram ter conhecimento básico do idioma, enquanto 23% são fluentes, 22% possuem nível avançado, 20% estão no nível intermediário e 2% são falantes nativos. Nesse aspecto, as companhias estrangeiras também apresentam um percentual maior de CFOs com habilidades avançadas ou superiores, em comparação com as brasileiras.

Em relação ao desenvolvimento técnico, das disciplinas de Finanças nas quais os CFOs acreditam possuir conhecimento mais sólido, destacam-se "Tesouraria: *Front Office*", com 28% das respostas, "Planejamento Financeiro", com 27%, e "Controladoria", com 17%. Por outro lado, disciplinas como "Planejamento Estratégico", "Relações com Investidores", "Riscos Financeiros" e "Tesouraria: *Back e Middle Office*" são as menos desenvolvidas pelos CFOs, representando 1% cada.

TABELA 12: Disciplinas financeiras nas quais o CFO acredita ter um conhecimento mais sólido

Disciplinas financeiras	Percentual
Tesouraria: <i>Front Office</i> (Captação, Financiamento, Dívida, <i>Project Finance</i> , Instrumentos Financeiros Derivativos)	28%
Planejamento Financeiro	27%
Controladoria	17%
Fusões e Aquisições	8%
<i>Business Support</i>	4%
Contabilidade	4%
Gestão de Projetos e Iniciativas Estratégicas	4%
Impostos	4%
Planejamento Estratégico	1%
Relações com Investidores	1%
Riscos Financeiros	1%
Tesouraria: <i>Back e Middle Office</i> (Gestão do Caixa, Contas a Pagar, Contas a Receber e Cobrança)	1%
Total	100%

Fonte: dados da pesquisa (Questão 25)

Quando questionados sobre as disciplinas de Finanças em que eles acreditam que mais necessitam de desenvolvimento contínuo, "Fusões e Aquisições" ocupou a primeira posição, com 18% dos votos, seguido por "Impostos", com 16%, "Planejamento Estratégico", com 8%, e "Tesouraria: *Front Office*", com 7%. Essas disciplinas foram as mais votadas, indicando que são as áreas prioritárias para o aprimoramento.

Por fim, quando questionados sobre o exercício da função de Conselheiro, aproximadamente 46% dos CFOs

afirmam desempenhar esse encargo: 66% ocupam a posição no Conselho de Administração; 18%, no Conselho Fiscal; e 16%, no Consultivo. No entanto, as mulheres representam apenas 17% dos que exercem o papel de Conselheiro de Administração, assim como refletem 14% dos que são Conselheiros Fiscais e 8% dos Conselheiros Consultivos, evidenciando a sub-representação feminina nessa posição. Da mesma forma, as pessoas negras retratam somente 13% dos que atuam como Conselheiros.

HABILIDADES COMPORTAMENTAIS E GESTÃO DE PESSOAS

Como é bem conhecido, ao assumir a posição de CFO, torna-se crucial para o profissional exibir uma visão estratégica ampla, capaz de abranger várias áreas do negócio e promover sua integração de maneira eficaz. Além disso, é essencial que o líder mostre empatia e compreensão para a sua equipe, adotando uma liderança mais humanizada. Isso se justifica ao considerar que, em média, um CFO tem sob sua responsabilidade direta e indireta 118 pessoas, sendo 9 delas de forma direta.

Corroborando o resultado da Pesquisa *O Perfil do CFO no Brasil 2022*, a edição de 2023 revela que, entre as competências comportamentais — mencionadas no relatório *The Future of Jobs 2020*, do Fórum Econômico Mundial (World Economic Forum, 2020), como sendo as principais para

2025) — que os respondentes mais apontaram dominar, a categoria “resiliência, tolerância ao estresse e flexibilidade” surge em primeiro lugar, citada por 20% dos participantes; esta é também a categoria mais citada entre os respondentes homens, com 21%.

No caso das mulheres, a habilidade mais dominante é a “resolução de problemas complexos”, mencionada por 27% das respondentes, ainda que, no *ranking* geral, apareça com apenas 12% das indicações. Na sequência, as competências de “inteligência emocional” e “liderança e influência social” foram destacadas, cada uma por 13% dos participantes. Essas habilidades são especialmente pertinentes para CFOs, uma vez que desempenham um papel determinante na gestão de suas equipes e na busca por resultados eficientes.

TABELA 13: Habilidades comportamentais que os CFOs mais dominam

Habilidades comportamentais	Feminino	Masculino	Total geral
Resiliência, tolerância ao estresse e flexibilidade	18%	21%	20%
Inteligência emocional	9%	14%	13%
Liderança e influência social	18%	13%	13%
Raciocínio lógico e ideação	18%	11%	12%
Resolução de problemas complexos	27%	10%	12%
Pensamento analítico	9%	11%	11%
Foco no cliente e visão de negócio	0%	8%	7%
Persuasão, argumentação e negociação	0%	6%	5%
Aprendizado ativo e estratégias de aprendizagem	0%	4%	4%
Pensamento crítico	0%	3%	2%
Total ⁶	100%	100%	100%

Fonte: dados da pesquisa (Questão 45)

⁶ As somas dos percentuais da tabela diferem de 100% em razão do arredondamento decimal.

Quando ao desenvolvimento de sucessão, apenas 35% dos entrevistados afirmaram já ter um sucessor interno preparado para assumir o cargo imediatamente. Em geral, CFOs de empresas brasileiras parecem ter menos confiança em ter um sucessor definido em comparação com CFOs de empresas estrangeiras. Tal diferença pode estar associada ao fato de todos os CFOs de empresas estrangeiras no Brasil que participaram da pesquisa possuírem um escopo geográfico limitado ao território nacional.

Considerando as habilidades comportamentais que os

CFOs priorizam ao contratar funcionários, as competências “resiliência, tolerância ao estresse e flexibilidade” destacam-se no topo, mencionadas por 24% dos entrevistados, sendo estas as habilidades mais valorizadas por ambos os gêneros. Na sequência, apresentam-se “foco no cliente e visão de negócio” (12%), “resolução de problemas complexos” (11%) e “criatividade, originalidade e iniciativa” (10%). Notavelmente, essas são as três habilidades que os CFOs menos reportaram dominar, o que pode sugerir uma tendência de valorizar na equipe aquilo que eles acreditam dominar menos.

TABELA 14: Habilidades comportamentais priorizadas na contratação

Habilidades comportamentais priorizadas na contratação	Feminino	Masculino	Total geral
Resiliência, tolerância ao estresse e flexibilidade	27%	24%	24%
Foco no cliente e visão de negócio	9%	13%	12%
Resolução de problemas complexos	18%	10%	11%
Criatividade, originalidade e iniciativa	9%	10%	10%
Inteligência emocional	9%	8%	8%
Liderança e influência social	9%	7%	7%
Pensamento analítico	0%	8%	7%
Pensamento crítico	0%	7%	6%
Aprendizado ativo e estratégias de aprendizagem	18%	3%	5%
Persuasão, argumentação e negociação	0%	6%	5%
Raciocínio lógico e ideação	0%	6%	5%
Total ⁷	100%	100%	100%

Fonte: dados da pesquisa — uma resposta possível (Questão 46)

A média de tempo que dedicam à liderança e desenvolvimento de equipe é de 36%. No entanto, não se observou uma correlação entre o tempo médio que os CFOs investem no desenvolvimento da equipe e a ausência de possíveis sucessores já preparados para o cargo. O tempo médio que cada CFO estima gastar no desenvolvimento da equipe é pratica-

mente o mesmo entre aqueles que acreditam ter um sucessor identificado e aqueles que não têm essa percepção.

Em relação ao estilo de liderança mais prevalente entre os participantes, dos apontados por Quinn (2004), o “Mentor” é o predominante, representando 31% das respostas — 33% correspondem aos respondentes do gênero masculino e 18%, ao gênero feminino.

⁷ As somas dos percentuais das colunas “feminino” e “masculino” diferem de 100% em razão do arredondamento decimal.

Esse perfil, de acordo com Quinn, demanda uma abordagem empática, fundamental para promover o desenvolvimento das pessoas. O papel do mentor é multifacetado e envolve três importantes funções gerenciais: busca promover a compreensão tanto de si mesmo quanto dos outros; desempenha um papel crucial na facilitação da comunicação eficaz, incentivando a clareza, a escuta ativa e a construção de relacionamentos produtivos; e, por fim, concentra-se no desenvolvimento da equipe, proporcionando orientação, apoio e oportunidades de aprendizado.

Na divisão por gênero, o feminino concentra-se, em sua maioria, no estilo de liderança "Diretor", que, ao estabelecer metas e objetivos de forma clara, fornece estrutura e busca

soluções para os problemas que surgem. Tal resultado está em consonância com as respostas da questão anteriormente abordada, quando a maioria feminina respondeu que a habilidade comportamental que mais domina é "resolução de problemas complexos". No entanto, essas diferenças não parecem ter um impacto expressivo nos atributos gerais de liderança, conforme indicado por um estudo conduzido por Iwai e Tavares (2023), que identifica que não há diferenças significativas entre os gêneros em relação aos atributos de liderança. No total geral, "Diretor" e "Facilitador" aparecem em seguida, ambos com 18%.

TABELA 15: Estilos de liderança (conforme Quinn, 2004) autoatribuídos

Estilos de liderança	Feminino	Masculino	Total geral
Mentor: empático, demonstra consideração e orienta as pessoas por meio da transmissão de experiência e de uma comunicação eficaz	18%	33%	31%
Diretor: claro ao estabelecer metas e objetivos, provê estrutura e soluciona problemas	27%	17%	18%
Facilitador: desenvolve um processo decisório participativo, estimula a interação e gerencia conflitos	9%	19%	18%
Produtor: orientado aos resultados, ao gerenciamento do tempo e ao fomento de um ambiente de trabalho produtivo	18%	13%	13%
Monitor: conhecedor técnico, monitora os desempenhos coletivo e individual e analisa informações com pensamento crítico	9%	11%	11%
Inovador: conduz e gerencia mudanças e é adaptável e criativo frente às adversidades	9%	3%	4%
Negociador: mantém a legitimidade externa, adquire recursos e apresenta ideias	9%	3%	4%
Coordenador: alto viés para a manutenção e o gerenciamento de processos e foco na manutenção da estrutura	0%	1%	1%
Total	100%⁸	100%	100%

Fontes: dados da pesquisa — múltiplas respostas possíveis (Questão 49); adaptado de Quinn (2004)

⁸ A soma dos percentuais da tabela difere de 100% em razão do arredondamento decimal.

Vale ressaltar que 80% dos entrevistados afirmam dedicar parte do seu tempo ao desenvolvimento de uma rede de contatos externa, sendo que, em média, 15% do seu tempo é dedicado a essa atividade. Quanto à atuação presencial na empresa, os CFOs estão fisicamente no escritório em uma média de 4,4 dias por semana.

Ao abordar "Diversidade e Inclusão" como tema principal, a edição de 2022 revelou que 91% dos CFOs estavam engajados em ações relacionadas nas companhias em que atuam. Neste ano, significativos 78% dos entrevistados indicaram que suas

organizações possuem sólidas iniciativas de promoção à diversidade e inclusão de grupos sub-representados.

A dimensão de diversidade mais enfatizada é, de longe, a de gênero, com 61%, seguida por classe social (17%) e orientação sexual (10%). É interessante notar que, com a perspectiva de quem faz parte de um grupo sub-representado, as mulheres apresentam uma visão menos concordante quanto à existência de iniciativas de diversidade promovidas por suas respectivas empresas.

TABELA 16: Percepção do CFO sobre a existência de iniciativas sólidas de promoção à Diversidade e Inclusão na companhia em que atua

Existência de iniciativas de promoção à Diversidade e Inclusão	Feminino	Masculino	Total geral
Não	33%	21%	22%
Sim	67%	79%	78%
Total	100%	100%	100%

Fonte: dados da pesquisa (Questão 53)

Em relação aos subordinados, considerando apenas os líderes que estão em um cargo imediatamente abaixo ao do CFO, as mulheres representam 32%. Pessoas com 50 anos ou mais compõem 14% deste grupo, negros representam 9% e pessoas LGBTQIAP+ correspondem a 3%.

Quando questionados sobre terem sofrido algum preconceito no ambiente de trabalho, apenas 25% dos respondentes afirmaram ter vivenciado tal experiência. Entre aqueles que responderam afirmativamente, o motivo predominante foi a discriminação de gênero, representando 40% das respostas. A nacionalidade ou região de origem foi o segundo motivo mais

citado, com 25%, seguido de pertencer a uma classe social menos privilegiada e discriminação racial, ambos com 10%.

Ademais, ao serem perguntados sobre terem presenciado algum episódio de preconceito no ambiente corporativo, 48% afirmaram que sim, e o motivo mais mencionado foi novamente o de gênero, revelando a predominância de ocasiões em que indivíduos foram discriminados exclusivamente por serem mulheres. Esses dados reforçam a tendência observada de que ações de promoção de igualdade de gênero não garantem, por si só, a existência de políticas internas eficazes para prevenir a discriminação contra as mulheres.

MOTIVAÇÃO DE CARREIRA E VISÃO DE FUTURO

Ao serem perguntados sobre os motivos que os atraem para as empresas, os CFOs revelaram que o conjunto "momento positivo da empresa e boa perspectiva de crescimento dos negócios" é o maior fator, representando 19% das respostas. Em segundo lugar, "o segmento da empresa atrativo e com viés positivo de crescimento" é mencionado por 14% dos CFOs. Outros fatores de atração significativos incluem o "desafio puro" (13%), "autonomia, independência e participação em decisões estratégicas" (12%) e "perspectivas consistentes de crescimento de carreira" (10%).

É interessante notar que a "aderência à cultura e ao propósito organizacional", bem como a "ética empresarial e as práticas de governança", recebem menos destaque como motivos atrativos, com apenas 7% e 5% de menções, respectivamente. Outros fatores, como "iniciativas de desenvolvimento de habilidades", "ambiente de trabalho colaborativo", "identificação com o gestor direto e segurança quanto ao conhecimento técnico", também são mencionados, porém em menor proporção.

TABELA 17: O que atrai o CFO para a empresa

Fatores de atratividade	Feminino	Masculino	Total geral
Momento positivo da empresa e boa perspectiva de crescimento dos negócios	18%	19%	19%
Segmento da empresa atrativo e com viés positivo de crescimento	18%	14%	14%
Desafio puro	0%	15%	13%
Autonomia, independência e participação em decisões estratégicas	9%	13%	12%
Perspectivas consistentes de crescimento de carreira	0%	11%	10%
Aderência e alinhamento à cultura e ao propósito organizacional	9%	7%	7%
Empresa ética, íntegra e com as práticas de governança bem estabelecidas	9%	4%	5%
Iniciativas sólidas de desenvolvimento individual de habilidades técnicas e comportamentais	9%	3%	4%
Ambiente de trabalho colaborativo e acolhedor	0%	3%	2%
Grande identificação com o gestor direto	0%	3%	2%
Segurança quanto ao conhecimento técnico necessário para a execução dos trabalhos	0%	3%	2%
Complexidade do negócio, sustentabilidade/credibilidade e potencial de crescimento	9%	0%	1%
Oportunidade naquele momento	0%	1%	1%
Oportunidades para mudanças laterais (<i>job rotation</i>) de escopo, função e região	0%	1%	1%
Pacote de remuneração (fixa e variável) e benefícios muito competitivos	0%	1%	1%
Pioneirismo e práticas concretas em ações de sustentabilidade e diversidade	9%	0%	1%
Segurança e estabilidade	0%	1%	1%
<i>Work-life balance</i> saudável	9%	0%	1%
Total ⁹	100%	100%	100%

Fonte: dados da pesquisa (Questão 62)

⁹ As somas dos percentuais da tabela diferem de 100% em razão do arredondamento decimal.

Considerando a análise por gênero, é interessante notar que “*work-life balance* saudável” e “pioneirismo” são fatores que receberam destaque entre as respostas das mulheres; porém, não foram mencionados por nenhum homem. Isso indica uma percepção diferenciada entre os gêneros em relação à importância desses aspectos para atrair os CFOs para uma empresa.

Quando indagados sobre o principal motivo que os mantém na empresa em que estão atualmente empregados, os partici-

pantes responderam que o conjunto “autonomia, independência e participação em decisões estratégicas” é o mais importante, com 24%, seguido por “momento positivo da empresa e boa perspectiva de crescimento dos negócios”, com 14%.

Ao realizar o recorte de gênero, é perceptível que “aderência e alinhamento à cultura e ao propósito organizacional” e “empresa ética, íntegra e com as práticas de Governança bem estabelecidas” são características altamente valorizadas por mulheres, enquanto apresentam menor relevância para os homens.

TABELA 18: O que retém o CFO na empresa

Motivos de retenção na empresa atual	Feminino	Masculino	Total geral
Autonomia, independência e participação em decisões estratégicas	18%	25%	24%
Momento positivo da empresa e boa perspectiva de crescimento dos negócios	9%	15%	14%
Pacote de remuneração (fixa e variável) e benefícios muito competitivos	0%	14%	12%
Segmento da empresa atrativo e com viés positivo de crescimento	9%	11%	11%
Aderência e alinhamento à cultura e ao propósito organizacional	18%	4%	6%
Empresa ética, íntegra e com as práticas de governança bem estabelecidas	18%	4%	6%
Desafio puro	0%	6%	5%
Perspectivas consistentes de crescimento de carreira	0%	6%	5%
Ambiente de trabalho colaborativo e acolhedor	0%	4%	4%
<i>Work-life balance</i> saudável	9%	3%	4%
Localização da companhia de fácil acesso	9%	1%	2%
Grande identificação com o gestor direto	0%	1%	1%
Iniciativas sólidas de desenvolvimento individual de habilidades técnicas e comportamentais	0%	1%	1%
Porque é uma empresa que usa seu modelo de negócio para endereçar os desafios socioambientais do mundo	9%	0%	1%
Potencial do negócio	0%	1%	1%
Segurança e estabilidade	0%	1%	1%
Visibilidade e exposição interna	0%	1%	1%
Total ¹⁰	100%	100%	100%

Fonte: dados da pesquisa — uma resposta possível (Questão 63)

¹⁰ As somas dos percentuais da tabela diferem de 100% em razão do arredondamento decimal.

Acerca do próximo passo na carreira, a maioria dos CFOs planeja ascender para a posição de CEO (40%), assumir a função de Conselheiro (19%) e

tornar-se CFO de empresas de outro segmento de mercado (14%) ou de empresas brasileiras de capital aberto (11%).

TABELA 19: Próximo passo na carreira do CFO

Próximo passo na carreira do CFO	Percentual
Tornar-se CEO	40%
Atuar como Conselheiro(a) de outras empresas	19%
Ser CFO de empresas de outro segmento de mercado	14%
Ser CFO de empresas brasileiras de capital aberto	11%
Ser expatriado(a) (à matriz ou a alguma estrutura regional)	6%
Ser CFO de empresas estrangeiras no Brasil	2%
Migrar internamente para atuar como executivo(a) de outras áreas fora de Finanças	1%
Atuar como professor(a) ou pesquisador(a) acadêmico	1%
Ser CFO em uma empresa com política de trabalho híbrido ou <i>home office</i> , com missão e valores parecidos com os meus	1%
Aposentar-se	1%
Ser CFO de empresas brasileiras de capital fechado	1%
Total ¹¹	100%

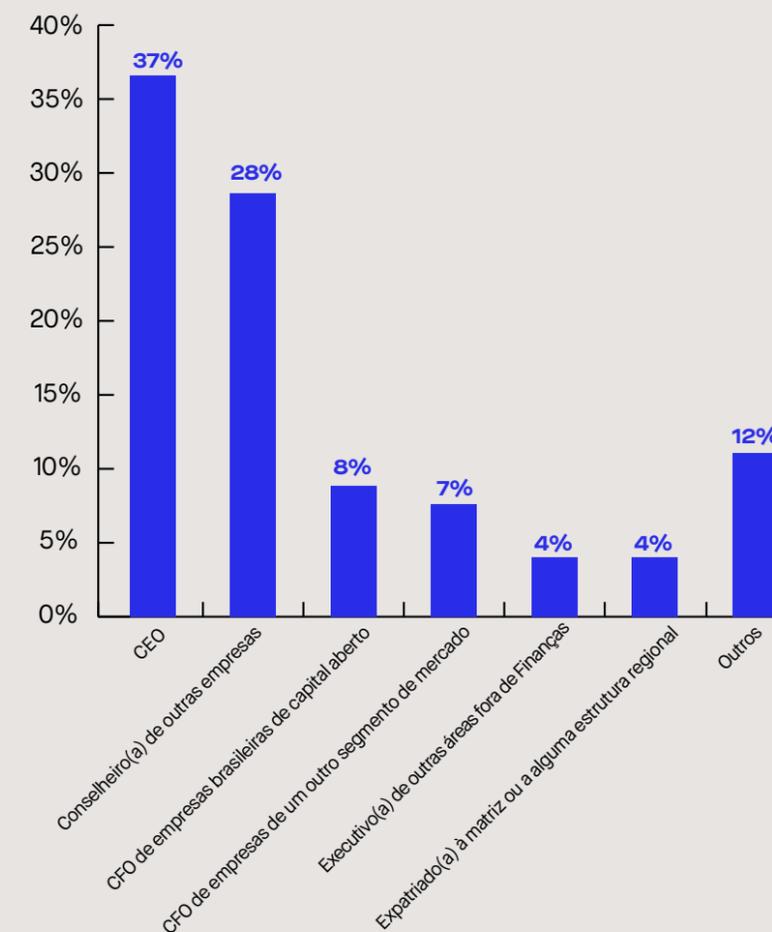
Fonte: dados da pesquisa — uma resposta possível (Questão 65)

Ao serem questionados sobre suas aspirações para os próximos cinco anos, 37% dos participantes expressaram o desejo de se tornarem CEOs, um resultado alinhado aos dados da edição 2022, indicando uma tendência de aspirar o avanço na hierarquia organizacional. Adicionalmente, 28% dos entrevistados imaginam-se atuando como Conselheiros em outras empresas, enquanto 8% aspiram ocupar

o cargo de CFO em empresas brasileiras de capital aberto. Apenas 12% manifestaram interesse em buscar alternativas, como ingressar no meio acadêmico ou iniciar um negócio próprio. Notavelmente, a intenção de atuar como Conselheiro é quatro vezes maior entre CFOs de empresas nacionais em comparação com seus pares em companhias estrangeiras.

¹¹ A soma dos percentuais da tabela difere de 100% em razão do arredondamento decimal.

FIGURA 8: Onde os CFOs se veem em cinco anos



Fonte: Dados de pesquisa — múltiplas respostas possíveis (Questão 66)

Quando questionados sobre o maior legado que deixariam caso saíssem da companhia hoje, 23% dos CFOs disseram acreditar deixar “uma área de Finanças mais estratégica, voltada ao negócio e que dê suporte às demais áreas na tomada de decisão”. Por outro lado, são menos pretendidos, representando em 1% cada, os legados de construir um

“alto nível de qualidade e consistência das Demonstrações Financeiras”, deixar uma “percepção positiva da solidez da companhia aos olhos do cliente”, estabelecer “práticas maduras de identificação e monitoramento dos principais riscos do negócio” e formar uma “área de Finanças com uma equipe e uma cultura mais diversa e inclusiva”.

TABELA 20: Maior legado que os CFOs acreditam que deixariam hoje

Maior legado do CFO	Percentual
Uma área de Finanças mais estratégica, voltada ao negócio e que dê suporte às demais áreas na tomada de decisão	23%
Melhoria dos indicadores financeiros e da <i>performance</i> da empresa (fluxo de caixa, balanço, resultado)	13%
Percepção positiva da solidez da empresa junto aos acionistas e ao mercado em geral, através de uma comunicação estruturada e consistente	12%
Suporte ao crescimento (orgânico ou inorgânico) dos negócios da companhia	12%
Recuperação da saúde financeira da companhia (através de um robusto processo de <i>turnaround</i>)	8%
Equipe engajada, madura, desenvolvida e bem estabelecida	5%
Aumento relevante do grau de confiança do Conselho ou da matriz em relação à área de Finanças	4%
Empoderamento e percepção positiva da área de Finanças frente às demais áreas da organização	4%
Práticas de governança corporativa e do ambiente de controles internos bem estabelecidas e consolidadas	4%
Processos, rotinas e atividades da área financeira mais automatizados e voltados à inovação tecnológica	4%
Melhoria da acurácia das projeções orçamentárias e de <i>forecasts</i>	2%
O exemplo de uma liderança inspiradora, justa e meritocrática	2%
Redefinição e manutenção da cultura organizacional e do propósito da companhia	2%
Alto nível de qualidade e consistência das Demonstrações Financeiras	1%
Percepção positiva da solidez da companhia aos olhos do cliente	1%
Práticas maduras de identificação e monitoramento dos principais riscos do negócio	1%
Uma área de Finanças com uma equipe e uma cultura mais diversa e inclusiva	1%
Total ¹²	100%

Fonte: dados da pesquisa — uma resposta possível (Questão 64)

¹² A soma dos percentuais da tabela difere de 100% em razão do arredondamento decimal.

Ao analisar as respostas dos CFOs sobre o conhecimento técnico mais requerido para o CFO do futuro, a pesquisa encontrou tendências e prioridades apontadas pelos profissionais entrevistados.

Em primeiro lugar, a área de “Gestão de Projetos e Iniciativas Estratégicas” foi indicada como a mais relevante, com 19% das respostas. Isso sugere que os CFOs reconhecem a importância de ter habilidades para liderar e gerenciar projetos estratégicos, garantindo sua implementação eficiente e alinhada aos objetivos organizacionais. Em seguida, encontram-se “Planejamento Estratégico” e “Business Support”, com 17% e 13% das respostas, respectivamente. Isso indica a necessidade de os CFOs desenvolverem competências em Planejamento Estratégico para orientar as decisões financeiras da empresa e também serem capazes de fornecer suporte às áreas de Negócios, atuando como parceiros estratégicos.

Outros conhecimentos técnicos mencionados, como “Planejamento Financeiro”, “Tesouraria: *Front Office*”, “Fusões e Aquisições” e “Riscos Financeiros”, demonstram o quão notável é o domínio de aspectos específicos da área de Finanças, como Análise de Riscos, Gestão de Tesouraria e

Estratégias de Fusões e Aquisições. Essas competências refletem a necessidade de os CFOs estarem preparados para lidar com desafios financeiros complexos e aproveitar oportunidades de crescimento e expansão.

Além disso, questões relacionadas à conformidade legal e ética, como “Compliance” e “Impostos”, também são mencionadas, o que atesta a importância de os CFOs possuírem conhecimentos atualizados sobre regulamentações fiscais e estarem preparados para garantir a conformidade com as leis e os regulamentos aplicáveis.

Embora com uma porcentagem menor, conhecimento em “Novos Negócios”, “Relações com Investidores”, “Controladoria” e “Custos” também foram mencionados. Conhecer essas áreas sugere que os CFOs devem ter uma visão ampla do negócio, compreendendo não apenas aspectos financeiros, mas também estratégicos, operacionais e de gestão. No geral, essa análise revela que o CFO do futuro precisará ter um conjunto diversificado de habilidades e conhecimentos técnicos para enfrentar os desafios e as demandas em constante evolução do ambiente de negócios. Cabe destacar que as prioridades podem variar dependendo do setor e do contexto específico de cada organização.

TABELA 21: Conhecimento técnico mais requerido de um CFO nos próximos anos

Conhecimento técnico	Percentual
Gestão de Projetos e Iniciativas Estratégicas	19%
Planejamento Estratégico	17%
<i>Business Support</i>	13%
Planejamento Financeiro	13%
Tesouraria: <i>Front Office</i> (Captação, Financiamento, Dívida, <i>Project Finance</i> , Instrumentos Financeiros Derivativos)	11%
Fusões e Aquisições	6%
Riscos Financeiros	6%
Impostos	4%
Novos Negócios	4%
<i>Compliance</i>	2%
Relações com Investidores	2%
Controladoria	1%
Custos	1%
Total ¹³	100%

Fonte: dados da pesquisa — múltiplas respostas possíveis (Questão 67)

¹³ A soma dos percentuais da tabela difere de 100% em razão do arredondamento decimal.

Quando se trata das habilidades comportamentais mais importantes para o CFO do futuro, entre as previstas para 2025 pelo relatório *The Future of Jobs 2020* (World Economic Forum, 2020), 19% dos participantes acreditam que “resiliência, tolerância ao estresse e flexibilidade”

serão as mais requeridas. Em segundo lugar, a “resolução de problemas complexos” é mencionada por 16% dos participantes. Por outro lado, apenas 4% dos respondentes consideraram “persuasão, argumentação e negociação” como habilidades essenciais para o CFO do futuro.

TABELA 22: Habilidades comportamentais do CFO do futuro

Habilidades comportamentais do CFO do futuro	Percentual
Resiliência, tolerância ao estresse e flexibilidade	19%
Resolução de problemas complexos	16%
Liderança e influência social	13%
Foco no cliente e visão de negócio	12%
Aprendizado ativo e estratégias de aprendizagem	11%
Inteligência emocional	11%
Pensamento analítico e inovação	8%
Criatividade, originalidade e iniciativa	6%
Persuasão, argumentação e negociação	4%
Total	100%

Fonte: dados da pesquisa — múltiplas respostas possíveis (Questão 68)

Ao serem perguntados sobre o que os CEOs esperam que seus respectivos CFOs priorizem nos próximos anos, 33% dos CFOs acreditam que o foco em “uma área de Finanças mais estratégica, voltada ao negócio e que dê suporte às demais áreas na tomada de decisão” é o mais

esperado. Com resultados menos expressivos, ambas em 1%, aparecem “melhoria da acurácia das projeções orçamentárias e de *forecasts*” e “redefinição e manutenção da cultura organizacional e do propósito da companhia”.

TABELA 23: O que o CEO espera que o CFO priorize nos próximos anos

O que o CEO espera que o CFO priorize nos próximos anos	Percentual
Uma área de Finanças mais estratégica, voltada ao negócio e que dê suporte às demais áreas na tomada de decisão	33%
Suporte ao crescimento (orgânico ou inorgânico) dos negócios da companhia	19%
Percepção positiva da solidez da empresa junto aos acionistas e ao mercado em geral através de uma comunicação estruturada e consistente	11%
Melhoria dos indicadores financeiros e da <i>performance</i> da empresa (fluxo de caixa, balanço, resultado)	10%
Equipe engajada, madura, desenvolvida e bem estabelecida	6%
O exemplo de uma liderança inspiradora, justa e meritocrática	5%
Empoderamento e percepção positiva da área de Finanças frente às demais áreas da organização	4%
Percepção positiva da solidez da companhia aos olhos do cliente	4%
Processos, rotinas e atividades da área financeira mais automatizados e voltados à inovação tecnológica	4%
Aumento relevante do grau de confiança do Conselho ou da matriz em relação à área de Finanças	2%
Práticas de governança corporativa e do ambiente de controles internos bem estabelecidas e consolidadas	2%
Melhoria da acurácia das projeções orçamentárias e de <i>forecasts</i>	1%
Redefinição e manutenção da cultura organizacional e do propósito da companhia	1%
Total ¹⁴	100%

Fonte: dados da pesquisa — múltiplas respostas possíveis (Questão 69)

Questionados sobre as perspectivas econômicas do Brasil para os próximos anos, a maioria dos CFOs, representando 51% das respostas, considera-se em uma posição neutra em relação à economia brasileira. Esse cenário, portanto, pode indicar uma postura cautelosa, ao apontar que os CFOs estão adotando uma posição de espera enquanto avaliam, de modo mais preciso, as condições atuais e o desenrolar das reformas econômicas em discussão.

Por outro lado, 27% dos CFOs manifestaram otimismo em relação às perspectivas econômicas futuras. Isso pode sugerir que esses profissionais estejam percebendo sinais positivos na economia, como indicadores de crescimento,

estabilidade ou oportunidades de negócios que podem impulsionar o desempenho financeiro das empresas. Em contrapartida, 22% dos CFOs demonstraram uma visão pessimista, o que pode refletir preocupações sobre incertezas econômicas, possíveis desafios macroeconômicos, instabilidade política ou outros agentes que possam afetar negativamente o desempenho financeiro das empresas.

Essa diversidade de perspectivas econômicas, que pode ser influenciada por uma variedade de fatores, como políticas governamentais, condições de mercado, tendências globais e eventos imprevisíveis, retrata a complexidade e a incerteza inerentes ao ambiente econômico brasileiro.

¹⁴ A soma dos percentuais da tabela difere de 100% em razão do arredondamento decimal.

TEMA DO ANO: TRANSFORMAÇÃO TECNOLÓGICA

O papel do CFO está passando por transformações significativas na era digital. Anteriormente, o foco principal dessa posição estava voltado exclusivamente para questões financeiras. No entanto, nos últimos anos, o CFO tem desempenhado um papel crucial ao impulsionar mudanças de grande relevância nas organizações, especialmente no contexto da transformação tecnológica.

Além de ser um especialista no campo financeiro, o CFO,

assim como outros executivos *C-level*, deve possuir uma compreensão abrangente do negócio como um todo e de como este gera valor. Atualmente, ter conhecimento sobre o negócio implica também compreender as tecnologias envolvidas e a inovação na área. Caso o CFO não esteja familiarizado com a transformação tecnológica e não compreenda a importância da adaptação da empresa, sua atuação pode se tornar um obstáculo para o progresso e a inovação da organização.

O NÍVEL DE MATURIDADE DO AMBIENTE TECNOLÓGICO

Os participantes foram solicitados a avaliar, em uma escala de 0 a 10, o nível geral de maturidade do ambiente tecnológico na área financeira de suas empresas atuais. Os resultados indicam que 24% e 23% dos respondentes classificaram o nível de maturidade como 6 e 5, respectivamente. Por outro lado, 16% atribuíram uma pontuação de 8, enquanto outros 13% consideraram o nível de maturidade como 4. Isso indica que os CFOs percebem uma média de 5,6 em relação à maturidade do ambiente tecnológico.

Na análise pelo setor, o "Agronegócio" é percebido como o menos maduro, enquanto o setor de "Petróleo e Gás" é considerado o mais maduro pelos CFOs. Não foram identificadas diferenças relevantes por nacionalidade.

Ao serem questionados sobre o período estimado para que a área de Finanças de suas organizações atinja o ápice da maturidade e estabeleça um ambiente tecnológico estruturado e seguro, os resultados revelaram uma média de seis anos. Os CFOs de empresas brasileiras percebem que ainda falta mais tempo para atingir a maturidade em comparação às empresas estrangeiras.

Quanto à dedicação disposta para a construção de um ambiente tecnológico maduro nas empresas, cabe ressaltar que a responsabilidade de fomentar a inovação não está restrita apenas à equipe de transformação tecnológica, mas permeia todo o processo organizacio-

nal. É imperativo que o departamento financeiro e a área de Inovação estejam interconectados e em colaboração mútua.

Para Alvarez (2021), diferentemente do que o senso comum imagina, não existe uma "guerra" entre os que lideram as Finanças e os que lideram a Tecnologia. O autor, na posição de CFO, experienciou e confirma que essa troca e colaboração são possíveis e harmônicas, uma vez que seus objetivos são comuns. A inovação requer espaço para a criatividade e não deve ser limitada por restrições financeiras. Por outro lado, uma vez que a inovação é estruturada com base em um propósito, ela naturalmente gera sustentabilidade para o negócio. Isso denota que as organizações estão incorporando novas tecnologias como parte de suas estratégias para aprimorar a capacidade de gestão financeira, resultando em uma otimização do desempenho do CFO.

Assumir riscos calculados é uma parte significativa de uma transformação tecnológica bem-sucedida, mesmo que diretores financeiros, por natureza, sejam avessos a ameaças. É fundamental reconhecer que tais riscos desempenham um papel crucial no direcionamento do futuro da empresa. Além disso, é essencial que o CFO compartilhe dessa visão e esteja disposto a adotar uma abordagem mais flexível, pois decisões conservadoras podem retardar o processo de transformação tecnológica.

AS FERRAMENTAS TECNOLÓGICAS MAIS BEM IMPLEMENTADAS

Das ferramentas tecnológicas elencadas, foi questionado aos CFOs participantes qual eles acreditavam ser a

mais bem implementada na área de Finanças de suas empresas.



TABELA 24: Ferramentas tecnológicas mais bem implementadas na área financeira

Ferramentas tecnológicas mais bem implementadas na área de Finanças da empresa atual ¹⁵	Percentual
Softwares de gestão financeira (ERPs)	40%
Ferramentas de análise de dados (<i>Business Intelligence e Analytics</i>)	30%
Sistemas de automação de processos (<i>Robotic Process Automation</i>)	17%
Ferramentas de segurança de dados	13%
Total	100%

Fonte: dados da pesquisa (Questão 72)

A opção “softwares de gestão financeira (ERPs)” aparece em primeiro lugar, com 40%. Esses softwares permitem uma melhor gestão das Finanças da organização, incluindo contas a pagar e a receber, fluxo de caixa, conciliação bancária e controle de custos.

Logo depois, “ferramentas de análise de dados (*Business Intelligence e Analytics*)” recebem 30% das respostas. Essa tecnologia pode fornecer *insights* valiosos e ajudar a identificar tendências de receita e despesas, oportunidades de redução de custos e outras informações úteis.

Com uma representação de 17%, os “sistemas de automação de processos (*Robotic Process Automation*)” podem ajudar a reduzir erros e aumentar a eficiência de processos financeiros, como faturamento, reconciliação bancária e fechamento de contas.

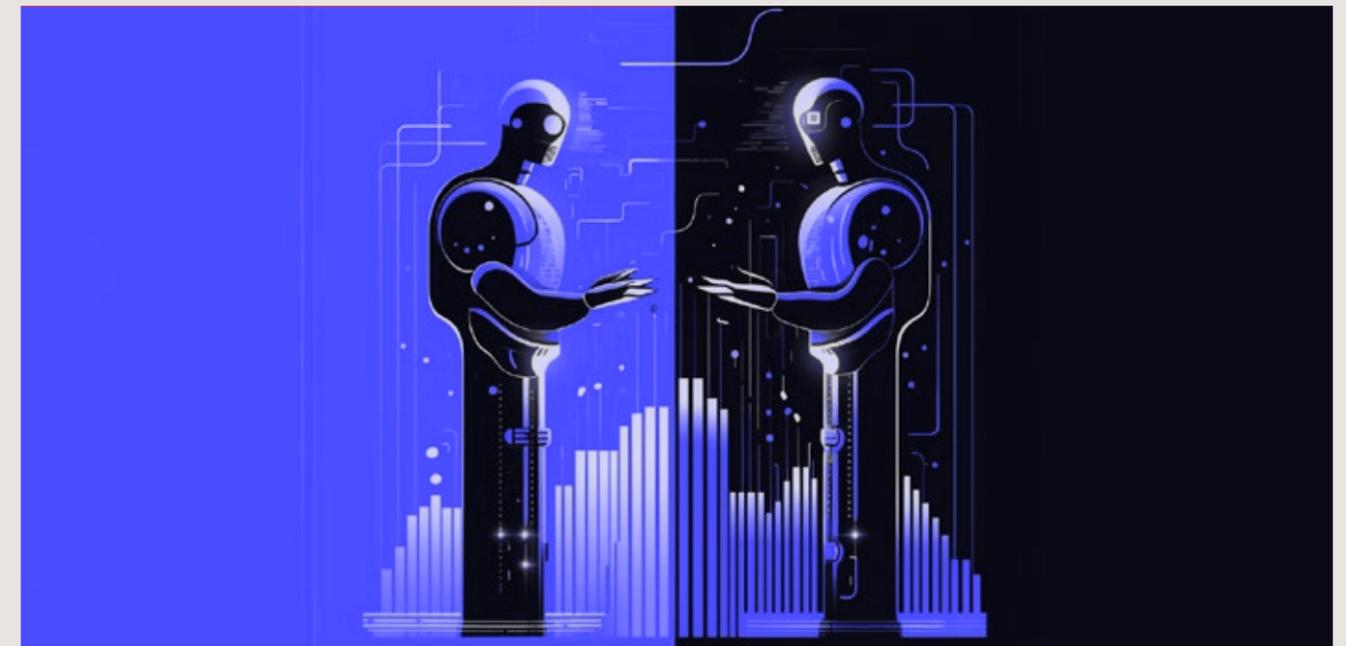
Por último, correspondendo a 13% das respostas, as “ferramentas de segurança de dados” são consideradas grandes aliadas das companhias na proteção de dados financeiros e informações confidenciais e na prevenção de ataques cibernéticos.

¹⁵ Também havia a opção “plataformas de inteligência artificial”, que não foi indicada por nenhum respondente.

O NÍVEL DE PRIORIDADE ATRIBUÍDA AO DESENVOLVIMENTO TECNOLÓGICO

Para que avaliassem em uma escala de 0 a 10, sendo “0” equivalente a “pouco prioritário” e “10”, a “muito prioritário”, os CFOs foram questionados sobre qual seria o nível de prioridade atribuído ao tema de desenvolvimento tecnológico para a área de Finanças de suas companhias atuais nos próximos cinco anos. Dos respondentes, 34%

atribuíram o nível 8, próximo a “muito prioritário”. Em segundo lugar, 17% atribuíram o nível 9, e 16%, o nível 10. Ou seja, nas três primeiras posições, a maioria dos respondentes entende que o desenvolvimento tecnológico é mais próximo da escala “muito prioritário”, chegando em uma média de 7,8.



O FOCO DE DESENVOLVIMENTO TECNOLÓGICO NOS PRÓXIMOS ANOS

Liderando as respostas, “análise de dados” e “automação”, ambos com 37%, foram considerados os principais focos de desenvolvimento tecnológico da área de Finanças para os próximos anos. Esse resultado, portanto, reflete o aumento da quantidade de dados disponíveis e a necessidade de as empresas utilizarem ferramentas de análise de dados para extrair informações valiosas e tomar decisões financeiras mais alinhadas com a estratégia corporativa. Por outro lado, a automação provê mais autonomia a tarefas financeiras rotineiras, como a reconciliação de contas e a preparação de relatórios financeiros. No futuro, é possível que a automação, para além da automatização, seja usada

em tarefas ainda mais complexas, como o aprofundamento da análise de dados e a tomada de decisões financeiras.

De forma menos expressiva, a opção “cibersegurança” representa 13% das respostas em um cenário em que as empresas precisam se proteger contra ameaças cada vez mais sofisticadas. Com 12%, a “inteligência artificial (IA)”, que já está sendo usada em muitas áreas de Finanças, pode ser considerada uma grande aliada na detecção de fraudes e na tomada de decisões de investimento. Como salientado na Tabela 25, as respostas não evidenciam diferenças relevantes entre as nacionalidades das empresas em que os respondentes atuam.

TABELA 25: Principal foco de desenvolvimento tecnológico na área de Finanças nos próximos anos

Foco de desenvolvimento tecnológico na área financeira nos próximos anos ¹⁶	Brasileira	Estrangeira	Total geral
Análise de dados: com o aumento da quantidade de dados disponíveis, as empresas estão usando ferramentas de análise de dados para extrair informações valiosas e tomar decisões financeiras mais alinhadas com a estratégia corporativa.	38%	36%	37%
Automatização: as empresas já estão usando robôs e algoritmos para automatizar tarefas financeiras rotineiras, como a reconciliação de contas e a preparação de relatórios financeiros. No futuro, é possível que a automação seja usada em tarefas ainda mais complexas, como a análise de dados e a tomada de decisões financeiras.	39%	27%	37%
Cibersegurança: à medida que mais empresas se tornam dependentes da tecnologia, a cibersegurança se torna cada vez mais importante. A inovação tecnológica na área de segurança cibernética pode ajudar as empresas a se protegerem contra ameaças cada vez mais sofisticadas.	13%	18%	13%
Inteligência artificial: a inteligência artificial (IA) já está sendo usada em muitas áreas de Finanças, como a detecção de fraudes e a tomada de decisões de investimento. No futuro, a IA poderá ser usada para criar sistemas financeiros autônomos que possam tomar decisões financeiras sem a intervenção humana.	11%	18%	12%
Total¹⁷	100%	100%	100%

Fonte: dados da pesquisa (Questão 74)

¹⁶ Havia também as opções "blockchain", "Internet das Coisas" e "computação em nuvem", que não foram indicadas por nenhum respondente.

¹⁷ As somas dos percentuais da tabela diferem de 100% em razão do arredondamento decimal.

AS MAIORES PREOCUPAÇÕES EM RELAÇÃO AO DESENVOLVIMENTO TECNOLÓGICO

Quando questionados sobre a principal preocupação no que tange ao desenvolvimento tecnológico na esfera financeira a ser priorizada nos próximos anos, "segurança cibernética" surge em primeiro lugar, com 53% das respostas. O crescente uso da tecnologia na área financeira eleva a exposição a riscos de violações de segurança cibernética e ataques a dados sensíveis. Essa percepção se justifica, dado que o Brasil ocupa a quarta posição entre os países mais visados por ataques de *ransomware*, tipo de *malware* que sequestra dados. Essa colocação posiciona o país logo atrás dos Estados Unidos, do Reino Unido e da Espanha, conforme indicado no *Relatório de Ameaças Cibernéticas da SonicWall de 2023*.

Esse dado alinha-se à realidade em que a segurança cibernética é a principal preocupação das empresas brasileiras e a menos mencionada por empresas estrangeiras, que, por sua vez, estão mais focadas em tecnolo-

gias inovadoras. Assim, a segurança cibernética assume um papel de destaque para as companhias envolvidas em transações financeiras.

Ademais, com 23% das menções, a "adequação da infraestrutura" surge como outra preocupação primordial, uma vez que a incorporação de tecnologias inovadoras na área financeira requer investimentos consideráveis em infraestrutura, incluindo redes de computadores, servidores, *softwares*, além da contratação de profissionais altamente qualificados.

Essas constatações respaldam, portanto, a análise referente ao período estimado para que a área de Finanças atinja, de modo estruturado e seguro, o ápice da maturidade tecnológica, uma vez que as maiores preocupações são concernentes à segurança e à infraestrutura, que ainda são foco de atenção da área de Finanças das organizações brasileiras e, portanto, precisam de tempo para serem mais bem desenvolvidas.

TABELA 26: Maior preocupação em relação ao desenvolvimento tecnológico na área financeira e que deve ser prioritariamente endereçada nos próximos anos

Maior preocupação quanto ao desenvolvimento tecnológico na área de Finanças	Brasileira	Estrangeira	Total geral
Segurança cibernética	58%	18%	53%
Adequação da infraestrutura	19%	45%	23%
Regulamentação	4%	18%	6%
Falha de tecnologia	6%	0%	5%
Vieses algorítmicos	6%	0%	5%
Privacidade dos dados	3%	9%	4%
Dependência de fornecedores	3%	0%	2%
Mudanças no mercado de trabalho	1%	9%	2%
Total	100%	100%¹⁸	100%

Fonte: dados da pesquisa (Questão 74)

¹⁸ A soma dos percentuais da tabela difere de 100% em razão do arredondamento decimal.

HABILIDADES COMPORTAMENTAIS ESSENCIAIS PARA O SUCESSO DO PROFISSIONAL DE FINANÇAS EM UM AMBIENTE DE TRANSFORMAÇÃO TECNOLÓGICA

Indagados sobre quais habilidades comportamentais os CFOs consideram como necessárias para o sucesso profissional em um contexto de transformação tecnológica, "capacidade de aprendizado contínuo", que é a disposição e a facilidade em aprender e atualizar suas habilidades constantemente, aparece com 30%. Em seguida, com 20%, desponta a "curiosidade", que diz respeito à proatividade para aprender novas habilidades e experimentar novas tecnologias. "Flexibilidade", capacidade de se adaptar rapidamente a mudanças e a novas tecnologias, representa 11% das respostas.

Entre as menos respondidas, "orientação para resultados" e "pensamento crítico" empatam em 10%; "criatividade" e "resiliência", em 7%; por fim, "colaboração" é a menos escolhida, com 5%. Na análise por gênero, percebe-se que a maioria dos homens destacam "capacidade de aprendizado contínuo", enquanto as mulheres, por outro lado, valorizam mais "curiosidade".

Segundo Cornacchione (2022), no artigo "Transformação digital e o papel do CFO", é fundamental que o CFO se dedique ao desenvolvimento de suas atitudes, suas habilidades e seus conhecimentos, além de apoiar o amadurecimento desses aspectos em outros profissionais de sua equipe. É essencial fortalecer a capacidade crítica

e a habilidade de lidar com analogias, especialmente no contexto de temas como capital humano, tecnologia, ambiente, aspectos sociais e governança, levando em consideração também os elementos relacionados ao desempenho organizacional de maneira abrangente. O autor também afirma que grande parte das empresas enfrenta dificuldades na implementação da transformação tecnológica, devido à falta de uma estratégia adequada ou à falta de consideração apropriada dos aspectos culturais.

Portanto, é possível notar que as transformações tecnológicas que ocorrem ao longo dos anos só são possíveis com investimento de capital humano. Reconhecer esse fator é de suma importância para que as mudanças tecnológicas implementadas sejam bem-sucedidas. O CFO é peça-chave para conduzir ambos os fatores de maneira harmônica em sua organização.

O autor ressalta, ainda, a interdependência entre os temas financeiros e tecnológicos no contexto da transformação tecnológica, enfatizando a relevância de profissionais com habilidades e atitudes alinhadas a esse desafio. As organizações estão em busca de perfis específicos, e as oportunidades para os profissionais que lideram a área financeira são excelentes.

LIMITAÇÕES DA PESQUISA E COMENTÁRIOS FINAIS



BIBLIOGRAFIA

Seguindo uma metodologia análoga às edições anteriores, vale salientar que o processo de amostragem não foi conduzido de maneira aleatória, possivelmente apresentando características de um "sampling de conveniência" e viés de seleção (Heckman, 1990). Portanto, é imprescindível exercer cautela ao generalizar os resultados obtidos a partir deste estudo.

No que se refere à comparação entre os grupos de CFOs pertencentes a minorias de gênero e raça, é preciso considerar que a quantidade de participantes é bastante reduzida, devido à escassa representatividade desses grupos. Por consequência, as generalizações, em especial no contexto desta análise, também devem ser feitas com a devida precaução.

Nesse contexto, torna-se necessário analisar os resultados levando em conta o risco de viés de seleção, uma vez que a amostra não é probabilística. Apesar dessa limitação, algumas conclusões e hipóteses podem ser estabelecidas. É importante ressaltar que o CFO da amostra é responsável por diversas áreas, tais como Compras

e Jurídico, o que justifica a presença de uma equipe reduzida na área de Finanças, mas com um grande volume de colaboradores. Essa situação intensifica os desafios enfrentados pelo profissional e demanda habilidades específicas para ocupar esse cargo.

Os CFOs descrevem-se como profissionais que concentram seus esforços na obtenção de resultados e objetivos, enfrentando desafios relacionados à diversidade. Nesse contexto, Tetlock e Mitchell (2009) identificam a existência de viés inconsciente na promoção de indivíduos. Além disso, os dados também destacam questões relevantes relacionadas à transformação tecnológica. É perceptível que o CFO de uma empresa nacional apresenta mais preocupação com a segurança cibernética, ao passo que o CFO de uma empresa estrangeira já está direcionando seus esforços para se preparar para avanços e inovações nessa área. Essa discrepância reflete as diferentes expectativas em relação ao alcance da maturidade tecnológica entre os CFOs de empresas nacionais e estrangeiras.



Adams, R. B., & Funk, P. (2011). Beyond the Glass Ceiling: Does Gender Matter? *Management Science*, 58(2), 219-235. Recuperado de <https://cutt.ly/swpOzIcp>

Agrawal, A., Goldie, J., & Huyett, B. (2013). Today's CFO: Which Profile Best Suits your Company? *McKinsey Q*, 1, 1-6.

Albuquerque, L. F. G., & Santos, A. S. (2019). Governança Corporativa: uma análise da representatividade das mulheres na Diretoria Executiva das empresas listadas na B3. *Future Studies Research Journal: Trends and Strategies*, 11(3), 346-361.

Apex. (2020). *Tomorrow's CFO: Evolution of the Role* (Apex Whitepapers). [s.l.]: Apex. Recuperado de <https://cutt.ly/nwpOmcIu>

Araújo, A., Lisboa, A. P., & Souza, T. (2020, 29 de novembro). Líderes negros são menos de 30% nas empresas brasileiras, diz pesquisa. *Correio Braziliense*. Recuperado de <https://cutt.ly/cwpOWxJ7>

Alvarez, F. (2021, 5 de março). O papel estratégico de um CFO na transformação digital. *IstoÉ Dinheiro*. Recuperado de <https://cutt.ly/gwpOTgp5>

Assetz. (2022). O perfil do CFO no Brasil. In *Finance Career Perspective: Yearbook 2022*. São Paulo, SP: Assetz Expert Recruitment. Recuperado de <https://cutt.ly/Hwjeso4C>

Barsky, N. P., & Catanach Jr., A. H. (2013). What makes a CFO "the best"? *Strategic Finance*, 94(10), 29-35.

Brigham, E. F., & Ehrhardt, M. C. (2006). *Administração financeira: teoria e prática*. São Paulo, SP: Cengage Learning.

Cepellos, V. M., Silva, G. T., & Tonelli, M. J. (2019, abril-junho). Envelhecimento: múltiplas idades na construção da idade profissional. *Organizações & Sociedade*, 26(89).

Chaganti, R., & Parasuraman, S. (1997). A study of the impacts of gender on business performance and management patterns in small businesses. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 21(2), 73-76.

Clemmer, J., & McNeil, A. (1989). *Leadership Skills for Every Manager: New Techniques to Improve Organisational Effectiveness*. Londres: Piatkus.

Closs, L. Q., & Oliveira, S. R. (2015, julho-agosto). História de vida e trajetórias profissionais: estudo com Executivos brasileiros. *Revista de Administração Contemporânea*, 19(4), 525-543. Recuperado de <https://cutt.ly/lwpOZLIK>

Coelho Júnior, P. J., & Hein, A. S. (2021, abril-junho). Gênero, raça e diversidade: trajetórias profissionais de Executivas negras. *Organizações & Sociedade*, 28(97), 252-281.

Cornacchione, E. (2022, 28 de julho). Transformação digital e o papel do CFO. *Finsiders*. Recuperado de <https://cutt.ly/PwpOBUDF>

Cox, T. H., & Blake, S. (1991). Managing cultural diversity: Implications for competitiveness organizational. *The Executive* (Academy of Management), 5(3), 45-56.

Crist|Kolder Associates. (2019). *Volatility Report 2019* (White Paper). Crist|Kolder Associates.

Deakins, D., Majmudar, M., & Paddison, A. (1997). Developing success strategies for ethnic minorities in business: Evidence from Scotland. *Journal of Ethnic and Migration Studies*, 23(3), 325-342.

- Doane, D. P., & Seward, L. E. (2014). *Estatística aplicada à Administração e Economia* (4a ed.). Porto Alegre, RS: AMGH.
- Elizabeth, C., & Baines, S. (1998). Does gender affect business 'performance'? A study of microbusinesses in business services in the UK. *Entrepreneurship & Regional Development*, 10(2), 117-135.
- Exame. (2022, 13 de setembro). *Melhores & Maiores 2022*. Recuperado de <https://cutt.ly/0wpPogCr>
- Fleury, M. T. L. (2000, julho-setembro). Gerenciando a diversidade cultural: experiências de empresas brasileiras. *RAE – Revista de Administração de Empresas*, 40(3), 18-25.
- Gartenberg, C., Prat, A., & Serafeim, G. (2019). Corporate purpose and financial performance. *Organization Science*, 30(1), 1-18.
- Guia da Carreira. (2016, 31 de outubro). O que é Administração, afinal? *Guia da Carreira*. Recuperado de <https://cutt.ly/uwpPjFwm>
- Hair Jr., J., Black, W., Babin, B., & Anderson, R. (2018). *Multivariate data analysis* (8th ed.). Hampshire: Cengage Learning (EMEA).
- Hanashiro, D. M. M., & Carvalho, S. G. (2005, setembro-outubro). Diversidade cultural: panorama atual e reflexões para a realidade brasileira. *REAd*, 11(5), 1-21.
- Heckman, J. (1990). Varieties of selection bias. *The American Economic Review*, 80(2), 313-318.
- Hermalin, B. E. (1998). Toward an economic theory of leadership: Leading by example. *American Economic Review*, 88(5), 1188-1206.
- Illanes, P., Lund, S., Mourshed, M., Rutherford, S., & Tyreman, M. (2018, 22 de janeiro). Retraining and reskilling workers in the age of automation. *McKinsey Global Institute*. Recuperado de <https://cutt.ly/CwpPv3FT>
- Inspere. (2023, 23 de março). Mulheres e homens têm estilos diferentes de liderar? *Inspere*. Recuperado de <https://cutt.ly/PwpPbIrH>
- Jaime, P. (2017). *Executivos negros: racismo e diversidade no mundo empresarial*. São Paulo, SP: Edusp.
- Kallas, D., Caldeira, C. A., & Bortoleto, F. C. (2020, 18 de junho). What are the skills and functions required of the CSO to implement strategy in large organizations? *Brightline Project Management Institute*. Recuperado de <https://cutt.ly/UwpPQ1Sv>
- Lyness, K. S., & Judiesch, M. K. (1999, fevereiro). Are women more likely to be hired or promoted into management positions? *Journal of Vocational Behavior*, 54(1), 158-173. Recuperado de <https://cutt.ly/1wpPEBDp>
- Lyness, K. S., & Thompson, D. E. (2000). Climbing the corporate ladder: do female and male executives follow the same route? *Journal of Applied Psychology*, 85(1), 86-101.
- Menz, M., & Scheef, C. (2014, março). Chief strategy officers: contingency analysis of their presence in top management teams. *Strategic Management Journal*, 35(3), 461-471. Recuperado de <https://cutt.ly/IwpPR2cq>

- Neufeld, D. J., Wan, Z., & Fang, Y. (2010). Remote leadership, communication effectiveness and leader performance. *Group Decision and Negotiation*, 19(3), 227-246.
- Poutsma, E., Ligthart, P. E., & Schouteten, R. (2010). Institutional duality in the adoption of employee share ownership by multinationals in Europe. *International Journal of Employment Studies*, 18(2).
- Prudêncio, P., Forte, H., Crisóstomo, V., & Vasconcelos, A. (2021, março-abril). Efeito da diversidade do Conselho de Administração e da Diretoria Executiva na Responsabilidade Social Corporativa. *Brazilian Business Review*, 18(2), 118-139.
- Quinn, R. E. (2004). *Building the Bridge As You Walk On It: A Guide for Leading Change*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Ross, S. A., Westerfield, R. W., Jaffe, J., & Lamb, R. (2015). *Administração financeira: versão brasileira de corporate finance* (10a ed.). Porto Alegre, RS: AMGH.
- Schein, & Maanen. (2013). *Career Anchors: The Changing Nature of Careers Self Assessment* (4th ed.). San Francisco, CA: Wiley.
- Sharma, & Jones. (2010). CFO of the Future: strategic contributor or value adder? *Journal of Applied Management Accounting Research*, 8(1), 1-16.
- SonicWall. (2023). *Relatório de ameaças cibernéticas da SonicWall 2023*. Milpitas, CA: SonicWall. Recuperado de <https://cutt.ly/QwpPH0xm>
- Stroh, L. K., Brett, J. M., & Reilly, A. H. (1992). All the right stuff: a comparison of female and male managers' career progression. *Journal of Applied Psychology*, 77(3), 251-260. Recuperado de <https://cutt.ly/ZwpPJL49>
- Sousa, M. J., & Rocha, Á. (2019, fevereiro). Digital learning: developing skills for digital transformation of organizations. *Future Generation Computer Systems*, 91, 327-334. Recuperado de <https://cutt.ly/IwpPLrrH>
- Teixeira, J. C., Oliveira, J. S., Diniz, A., & Marcondes, M. M. (2021). Inclusão e Diversidade na Administração: Manifesta para o Futuro-Presente. *RAE – Revista de Administração de Empresas*, 61(3), 1-11.
- Tetlock, P. E., & Mitchell, G. (2009). Implicit bias and accountability systems: what must organizations do to prevent discrimination? *Research in Organizational Behavior*, 29, 3-38. Recuperado de <https://cutt.ly/cwpPZtul>
- Werber, C. (2019, 15 de outubro). McKinsey and Lean In say they've found the biggest barrier to gender parity at work. *Quartz*. Recuperado de <https://cutt.ly/JwpPXWSD>
- World Economic Forum. (2020, outubro). *The Future of Jobs Report 2020*. Genebra: World Economic Forum. Recuperado de <https://cutt.ly/LwpPXCdv>

Descubra porque faz toda a diferença contratar seu líder de Finanças **com quem é especialista de verdade.**

+ de 12 mil

Profissionais de Finanças entrevistados

+ de 650

Profissionais de Finanças recolocados

92%

Dos processos finalizados após a entrega da 1ª lista de candidatos

9,81

Nota média dada por candidatos e clientes

13 anos

Atuando como headhunters especializados em posições de liderança em finanças



Referência em carreira na área de Finanças.



www.assetz.com.br



Assetz no linkedIn



contato@assetz.com.br



Assetz no Spotify

