

FINANCE CAREER PERSPECTIVE

YEARBOOK 2022

O PERFIL DO CFO NO BRASIL 2022

Assetz e Insper mapeiam a trajetória dos CFOs das maiores empresas do Brasil e revelam como os Executivos pensam o mercado e seus times

DIVERSIDADE EM FINANÇAS

Pesquisa avalia estratégias e ações de inclusão de grupos sub-representados na área financeira

O CFO DA VIRADA NA PETROBRAS

Entrevista exclusiva com Rodrigo Araujo Alves, um dos condutores da mudança na estatal

20 FINANCE LEADERS TO WATCH

Assetz apresenta 20 Executivos de Finanças que despontam como os CFOs do futuro



PROPÓSITO E AGRADECIMENTOS

O *Finance Career Perspective Yearbook* surge, em 2022, como 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 diversidade e inclusão no mercado de trabalho. A Assetz agradece ao Insper e aos 92 CFOs respondentes pela parceria na produção da pesquisa *O Perfil do CFO no Brasil 2022*, que busca avaliar a participação de grupos sociais sub-representados na área de Finanças, além de várias outras questões relativas à trajetória profissional do Executivo financeiro.

A Assetz também agradece e parabeniza os 20 Executivos reconhecidos no prêmio *20 Finance Leaders to Watch 2022* 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

Agência Bunch Marketing & Growth
<https://www.wearebunch.com.br/>

Acesse os conteúdos da Assetz Expert Recruitment no LinkedIn, Spotify e YouTube.

 www.linkedin.com/company/assetz-er/

 [https://open.spotify.com/show/30Eh-kCHsSLrh37ATbVX-](https://open.spotify.com/show/30Eh-kCHsSLrh37ATbVX-QTY?si=a1a88c57f35642f3&nd=1)

[QTY?si=a1a88c57f35642f3&nd=1](https://open.spotify.com/show/30Eh-kCHsSLrh37ATbVX-QTY?si=a1a88c57f35642f3&nd=1)

 www.youtube.com/channel/UCF7RbY1gAQi-GTRXb-1FlavQ/featured

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

CONCEPÇÃO E DIREÇÃO DE ARTE

André Marques – *Bunch Marketing & Growth*

FOTOS

Divulgação
Shutterstock

PUBLISHERS

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

PRODUÇÃO, COORDENAÇÃO E MARKETING

Jéssica Vitalino –
Bunch Marketing & Growth
Rodrigo Pezzotta –
Bunch Marketing & Growth
Amanda Rabelo Gomes –
Assetz Expert Recruitment
Isabella Felix –
Assetz Expert Recruitment

EDIÇÃO E REPORTAGEM

Raphael Coraccini
Leonardo Guimarães

DIAGRAMAÇÃO

José Eduardo Brugos
Rodrigo Rodrigues
Lucas Souza

REVISÃO

Elani Cardoso

CAPA

66

PESQUISA EXCLUSIVA

O PERFIL DO CFO NO BRASIL 2022

Conheça a trajetória dos CFOs das maiores empresas do Brasil e como pensam o mercado e seus times

CARREIRA

05

OS DONOS DAS PRÓPRIAS CARREIRAS

Como tomar as rédeas da carreira para chegar ao topo e manter-se lá

43

REQUISITOS PARA SER UM PROFISSIONAL DE REFERÊNCIA

O que o mercado busca em um Executivo de Finanças

53

TRAJETÓRIAS DE VALOR

Conheça a história de seis CFOs de destaque

58

O VALOR DE UM CONSELHO

Entenda o que tem levado CFOs cada vez mais para dentro de conselhos

CFO EM PAUTA

08

MUITO ALÉM DOS NÚMEROS

O papel do CFO no suporte a outras áreas e no aumento dos lucros

13

O CAMINHO DO CFO RUMO À PRESIDÊNCIA

CFOs que se tornaram CEOs falam sobre como subir na hierarquia

BEM-ESTAR

25

EQUILÍBRIO ENTRE VIDA PESSOAL E TRABALHO

A estratégia para reduzir a assimetria entre essas duas dimensões

ARTIGO DOS SÓCIOS

03

CAPITAL HUMANO, MAIOR ATIVO

Capital humano reforça sua posição como maior força transformadora

GESTÃO

17

DIVERSIDADE E A CONSTRUÇÃO DE NOVOS PADRÕES DE EXIGÊNCIA

Saiba o que as empresas devem rever para disseminar a diversidade

22

PROCURA-SE TALENTOS

Soluções para atrair e reter os melhores profissionais

62

A IMPORTÂNCIA DE UM SUCESSOR

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

RECONHECIMENTO

28

20 FINANCE LEADERS TO WATCH

Assetz lista os 20 profissionais de destaque em Finanças e potenciais futuros CFOs

ENTREVISTA EXCLUSIVA

47

RODRIGO ARAUJO ALVES CFO DA PETROBRAS

Executivo fala sobre carreira e seu papel durante o ano de melhor resultado da história





CAPITAL HUMANO, O MAIOR ATIVO

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

Durante o auge da pandemia, arranha-céus, onde eram operados bilhões de dólares todos os dias, foram abandonados subitamente e tornaram-se elefantes brancos encravados no meio das megalópoles. Enquanto o vazio predominava como nunca nos grandes centros econômicos, homens e mulheres nos mais variados lugares continuavam a exercer suas funções, evitando o colapso total. Alguns, a partir de escritórios improvisados em quartos e salas de suas casas. Ainda que tenha permitido ao mundo continuar funcionando durante a pandemia, a tecnologia seria inútil se não fossem as

ideias, as vozes e os rostos humanos transmitidos via rede mundial. Ficou ainda mais evidente que, por mais robusto que sejam os ativos físicos, financeiros e tecnológicos de uma empresa, o maior patrimônio é seu capital humano.

É preciso dizer, porém, que o capital humano por si próprio não é suficiente para que pessoas e empresas exerçam todo o seu potencial, a fim de trazer o futuro cada vez mais para o presente. Necessita-se colocar essa força motriz – a capacidade humana – dentro de um ambiente que favoreça seu desenvolvimento. Portanto, os profissionais de

Foram as grandes mentes as responsáveis por continuar transformando dados em novos produtos e serviços. Com a aceleração das inovações durante a pandemia, o capital humano reforçou sua posição como o responsável por criar insights a partir do grande volume de informações gerado pelas novas tecnologias.



destaque demandam locais apropriados aos seus perfis. E essa adequação precisa levar em conta a diversidade. A pesquisa *O Perfil do CFO no Brasil 2022*, realizada pela Assetz em parceria com o Inspere e publicada com exclusividade nesta edição do anuário, confirma o déficit de não brancos e mulheres em posições de liderança na área de Finanças, o que prejudica a manifestação de novas ideias e o entendimento de outras formas de pensar.

A homogeneidade de perfil limita o desenvolvimento de um aspecto cada vez mais essencial no mercado: as habilidades comportamentais, que carecem necessariamente de vivência e diversidade para serem potencializadas. Quanto mais tecnologia é empregada no dia a dia de trabalho, mais as empresas ficam liberadas para se dedicar às relações humanas.

O líder, mesmo em uma função tão técnica como a de Finanças, precisa identificar – em si e nos seus liderados – capacidades relacionais que os permitam negociar, criar alianças e estruturar caminhos para influenciar as outras áreas a tomar as melhores decisões em prol do negócio.

Em alguns casos, as empresas ainda acabam exigindo do seu profissional de Finanças que atue de forma exclusivamente técnica, mas o preço disso será limitar o potencial de seus Executivos, que também possuem o papel de rentabilizar o negócio e orientar a companhia na sua trajetória rumo à revolução tecnológica. O atraso em transformar dados em ideias tem o potencial de pulverizar impérios, que se tornam obsoletos sem que percebam.

Do lado do Executivo financeiro, quem quer fazer a diferença precisa notar que, aumentar a rentabilidade do negócio – objetivo final – por vezes requer mais habilidade persuasiva do que a avaliação objetiva dos números. Um líder de Finanças que se senta à mesa para uma negociação precisa, cada vez mais, de novos argumentos que transcendam a apresentação de dados.

Cientes da relevância central do capital humano, as organizações encaram a difícil tarefa de recrutar Executivos mais alinhados às suas posições estratégicas. Nesse processo, quem faz essa aproximação precisa ter capacidade para mapear o mercado e identificar

as carências da corporação e as potencialidades dos candidatos.

A área de recrutamento das companhias pode encontrar alguns obstáculos quando a demanda é por profissionais de alta liderança porque são posições que requerem avaliação técnica específica e, em muitos casos, confidencialidade total. Por isso, a utilização de *headhunters* especializados é cada vez mais frequente e tende a aumentar o índice de assertividade.

Durante os processos conduzidos pela Assetz, 91% das posições são preenchidas por profissionais apresentados já na primeira lista de candidatos, que se estabelecem por longos períodos como líderes nas empresas em que são alocados. Essa eficácia reduz consideravelmente a frequência das trocas e os gastos envolvidos nesses processos.

A confluência entre profissionais e ambientes adequados garante maturidade para as companhias sobreviverem a crises e não deixarem passar as possibilidades que surgirão em maior número com o arrefecimento da pandemia, que enfrentamos graças à solidariedade e ao potencial humanos. ▢

OS DONOS DAS PRÓPRIAS CARREIRAS

Especialistas falam sobre a importância de tomar as rédeas da carreira para chegar ao topo – e manter-se lá



Na trajetória para se tornar um CEO, CFO ou qualquer líder empresarial notável, é necessário ser o protagonista da própria caminhada. Ainda que seja essencial buscar as referências no mercado e o auxílio de mentores, é preciso que o profissional se assuma como estrategista e condutor do seu projeto para atingir os patamares mais altos no mercado de trabalho. É o que dizem duas das maiores referências no Brasil quando o assunto é carreira na área de Finanças.

“A responsabilidade do projeto profissional é de cada um, e as pessoas, às vezes, delegam para a empresa, para o chefe ou para o RH”, diz Arthur Azevedo, profissional que atuou

por 11 anos como CFO de grandes empresas. “É preciso tomar as rédeas e fazer com que as coisas aconteçam. O ponto é tornar-se proprietário de sua carreira”, completa o Executivo, que hoje é Finance Career Mentor da Assetz e lidera programas de mentoria e desenvolvimento de lideranças em Finanças.

Arthur esteve à frente da área de Finanças da operação global da Embraco e da Whirlpool na América Latina. No Brasil, atuou como diretor-financeiro da Transpetro, Cacau Show, Brasil Brokers e Tecumseh. Ao longo de 34 anos, notou algumas características em comum entre os que chegam às posições de destaque no mercado: a autoridade sobre a própria vida profes-

sional e a convicção de onde quer chegar.

Essas duas particularidades permitem ao Executivo trilhar de forma consciente a estratégia para chegar ao topo, e um dos pontos principais nessa caminhada é conhecer a área de Finanças como um todo, ainda que isso demande mais tempo. “Muitas vezes, o profissional tem pressa em crescer”, alerta Arthur. Com isso, corre o risco de não tirar proveito das vivências. “Pode ser melhor ter uma experiência lateral do que ir para a posição seguinte com um conhecimento raso”, completa.

Outro conselho de Arthur é focar o desenvolvimento das habilidades comportamentais, as mais negligenciadas no mercado. “Trabalho com ferramentas de avaliação de valores e perfis comportamentais para ajudar o profissional a trilhar o seu caminho, com base científica para alcançar o autoconhecimento”, detalha.

Michael Morrell, Presidente do Conselho Consultivo da Assetz, consultor independente em assuntos de governança corporativa e coach de Executivos, reforça a necessidade de o líder em Finanças adicionar qualidades comportamentais às técnicas, que a área já exige normalmente. “Uma coisa é

habilidade operacional, outra é habilidade de relacionamento para fazer com que as pessoas caminhem todas na mesma direção”, explica.

Assim como Arthur, Morrell destaca que os desafios só podem ser resolvidos pelo próprio Executivo, que deve liderar sua carreira e não permitir que ela avance ao acaso. Para isso, o profissional deve buscar conselhos entre grandes referências do mercado e participar ativamente dos diálogos sobre a área. “É indicado procurar aconselhamentos e cursos, participar de grupos de discussão, associações e eventos para abrir a mente. Porém, quem mais pode te ajudar é você mesmo”, ressalta.

Uma dica que Morrell dá para que o profissional não perca o fôlego durante a caminhada é criar pequenas metas quantificáveis, distribuí-las ano a ano e fazer uma reavaliação ao fim de cada período, identificando pontos a serem aprimorados.

“A pessoa pode medir o progresso se ela estabelecer um plano. E, nesse plano, tem de haver pequenas metas que sejam quantificáveis, como, por exemplo, tomar um café por semana para manter vivo o networking, fazer um curso de tecnologia ou aprender sobre algo novo”, destaca.

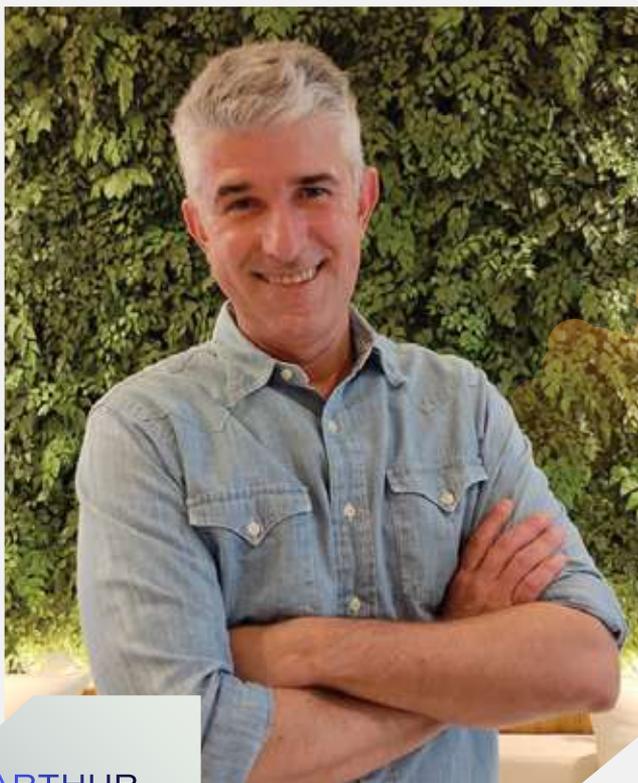
Apesar de as metas serem necessariamente objetivas, o que dirá se o profissional está mesmo no caminho é algo bem subjetivo, diz Morrell: o prazer individual. “É muito importante e pouco valorizada a questão relacionada ao gostar. Não se trata só de dinheiro ou cargo, tem de estar feliz com o que se faz. Pode parecer um pouco etéreo, mas é preciso que os objetivos profissionais tragam satisfação pessoal”, afirma. □



**MICHAEL
MORRELL**

Presidente do
Conselho Consultivo
da Assetz

A pessoa pode medir o progresso se ela estabelecer um plano. E, nesse plano, tem de haver pequenas metas que sejam quantificáveis.

**ARTHUR
AZEVEDO**Finance Career
Mentor da Assetz

É preciso tomar as rédeas e fazer com que as coisas aconteçam. O ponto é tornar-se proprietário de sua carreira.

COMO EXECUTAR SEU PLANEJAMENTO DE CARREIRA?

- 1** Buscar profissionais gabaritados que possam servir como referência e ser Conselheiros.
- 2** Ter os objetivos finais muito claros para traçar estratégias.
- 3** Dividir os objetivos em metas menores, realizáveis em curto prazo e observáveis.
- 4** Escolher movimentações laterais em vez de crescimento vertical precipitado.
- 5** Buscar aperfeiçoamento técnico constantemente.
- 6** Adicionar qualidades comportamentais às técnicas para exercer liderança.
- 7** Participar ativamente das discussões sobre mercado e carreira.
- 8** Ativar sempre o networking.
- 9** Revisar periodicamente a estratégia, considerando o nível de satisfação.

MUITO ALÉM DOS NÚMEROS

Executivos relatam como o CFO pode garantir o suporte ao negócio como um todo, visando o desenvolvimento de outras áreas e o aumento da lucratividade da companhia





Em tempos de reorganização constante do mercado, aumento da concorrência e da imprevisibilidade econômica, o CFO, em sua posição privilegiada na organização, passa a acumular novas funções. Como articulador ativo, ele contribui para o desenvolvimento do negócio e busca não apenas estancar gastos, mas enxergar oportunidades de incrementar a receita e aumentar o lucro. O tempo de mero disciplinador dos números passou.

Para assumir essa nova posição, o Executivo financeiro precisa de uma atitude principal: propor mudanças à frente das movimentações da concorrência, diz a CFO LATAM da Reckitt Benckiser, Renata Moraes. “A empresa espera do CFO, hoje, um *business partner*, alguém que a ajude a tomar riscos. O Diretor Financeiro sempre foi muito visto como uma pessoa avessa a

risco. Atualmente, isso é impossível.”

Uma das missões do CFO como alguém também dedicado à *performance* é caminhar lado a lado com o CEO, oferecendo o amparo técnico para o desenvolvimento do negócio como um todo, diz o CFO e COO da Tupperware, Juan Staibano. Para tanto, o Executivo precisa conhecer detalhadamente todas as áreas da empresa. “Tem de ser o melhor em Finanças, mas também tem de ser o segundo melhor em Vendas, Logística, Marketing, ajudando, o tempo inteiro, a tomar as melhores decisões.”

À frente das Finanças da Tupperware, Staibano foi alçado também à posição de Chefe de Operações no início de 2022, passando a liderar a Logística, área fundamental na companhia. Isso levou o Executivo a uma posição ainda mais

estratégica e lhe deu uma visão mais profunda sobre o negócio. “Apesar de a empresa ter um *brand awareness* muito grande, ela precisa chegar mais perto do consumidor. Todo mundo conhece os produtos, mas nem todo mundo sabe onde comprar. Onde mais atuo hoje é na entrada em novos canais”, explica Staibano. Com os números em mãos, o CFO consegue ajudar a traçar e a executar estratégias para diferentes áreas, como as de Vendas e de Marketing, contribuindo para o negócio como um todo.

Staibano destaca a necessidade de dominar as habilidades técnicas relacionadas à estrutura de custos, aos processos de compra de materiais, ao entendimento da malha logística e ao *go to market*. Além disso, é preciso colocar-se no lugar de promotor do crescimento da empresa, mas também preservar o papel de “guardião do dinheiro”, em especial, em momentos de crise.



**RENATA
MORAES**

CFO LATAM da
Reckitt Benckiser

O que eu vejo hoje é o CFO como o número dois da organização, porque precisa estar com o presidente, tomando decisões o tempo todo, e com outras áreas, como o Comercial e o Marketing. Para isso, deve conhecer bastante o *business* e estar na linha de frente do negócio.

Renata Moraes,
CFO LATAM da Reckitt Benckiser

O Diretor Financeiro que combina o domínio da operação à análise de dados internos e externos consegue direcionar decisões de todo o negócio, utilizando sempre critérios econômicos, ressalta o CFO e Diretor de Relações com Investidores da Lojas Renner, Daniel Martins. Essa combinação, segundo Martins, “permite ao CFO ir além da visão tradicional de métodos de controle de custos, indicando oportunidades de crescimento e melhorias de rentabilidade, fruto de análises de *benchmark versus* a indústria ou de análises internas”, aponta o Executivo.

O CFO da Lojas Renner destaca que o Executivo de Finanças não tem como ser um especialista em tudo, mas isso não o impede de ser essencial no suporte a outras áreas. Para Martins, o CFO “deve ter conhecimento das diferentes especialidades. Ele precisa entender cada área da empresa, mas é a visão integrada, aliada à capacidade de escolher os talentos certos para estar ao seu lado, a essência do seu sucesso”, analisa.



**DANIEL
MARTINS**

CFO e Diretor
de Relações
com investidores
da Lojas Renner

O CFO precisa estar presente e conhecer a operação, entendendo como cada processo soma na equação de valor. Curiosidade e capacidade analítica são habilidades indispensáveis, assim como o bom relacionamento interpessoal.

Daniel Martins

CFO e Diretor de Relações
com Investidores da Lojas Renner

O Executivo de Finanças continua tendo a responsabilidade de garantir a integridade das demonstrações financeiras, sendo o guardião dos processos de controle e governança, mas o impacto que deve causar na organização precisa ir além daqueles concernentes à função. “Os CEOs e as áreas de negócio esperam um CFO muito mais ativo no desenvolvimento de estratégias de negócio, tendo uma visão mais sistêmica da organização e ajudando a trazer critérios claros de tomada de decisão e de alocação de recursos e formatos mais dinâmicos de acompanhamento e gestão de *performance*”, sinaliza Martins. □



**JUAN
STAIBANO**

CFO e COO
da Tupperware



O QUE FAZ DO CFO UM BUSINESS PARTNER?



Ser um catalisador das mudanças e não apenas se adaptar a elas.



Fazer escolhas, ainda que desafiadoras ou impopulares.



Promover o aprendizado constante.



Fazer escolhas, ainda que desafiadoras ou impopulares.



Exercer a liderança e influenciar decisões.



Instigar em si e nos outros a curiosidade sobre o negócio como um todo e sobre o mercado.



Trazar clareza e direção ao negócio, utilizando números e análises claras.



Entender a cadeia de valor da empresa entre fornecedores, áreas internas, clientes e consumidores.



Manter-se como guardião da gestão de riscos e controles internos, mas ajudando a encontrar novas oportunidades de aumento de lucratividade.



Assumir também a posição de guardião da estratégia, alertando as outras áreas sobre saídas de rota indesejadas.



Expandir as discussões sobre o negócio, garantindo que os gestores pensem em todas as opções e não sigam apenas o caminho convencional.



Priorizar crescimento e geração de valor.

O CAMINHO DO CFO RUMO À PRESIDÊNCIA

Diretores Financeiros que hoje ocupam a posição de CEO contam quais atributos podem conduzir o CFO ao cargo máximo de uma empresa

Domínio das projeções e do acompanhamento dos números e capacidade para lidar com momentos de grande pressão. Essas duas qualidades são dominadas por grande parte dos Executivos financeiros, é o que aponta a pesquisa *O Perfil do CFO no Brasil 2022*, desenvolvida pela Assetz em parceria com o Insper.

O estudo revela que 27% dos Diretores dessa área dizem ter o planejamento financeiro como maior habilidade técnica e 21% garantem ter grande tolerância ao estresse como maior atributo comportamental. Essas são as qualidades mais ressaltadas por quem comanda as

áreas de Finanças de grandes empresas.

Porém, os líderes que querem trocar o F de *Financeira* pelo E de *Executivo* e chegar ao posto máximo de uma organização precisam acrescentar algumas outras habilidades ao seu rol. Executivos que já traçaram esse caminho, passando de CFO para CEO, afirmam que as competências responsáveis por levar o profissional até o topo da hierarquia são, principalmente, comportamentais e tratam basicamente da capacidade de engajar liderados ou pares de outras áreas em torno das necessidades da empresa.

**RAPHAEL
DENADAI**CEO
da SKY

HABILIDADES COMPORTAMENTAIS

A gestão de pessoas é um dos pontos mais importantes que o Executivo de Finanças precisa continuar desenvolvendo para chegar à presidência, afirma o Chief Executive Officer da SKY, Raphael Denadai, que foi CFO na empresa antes de ser alçado à atual posição. E o líder só consegue conduzir bem uma equipe se atuar para facilitar a vida de todos. “Isso é fundamental para poder engajar as pessoas. É preciso se dedicar a oferecer meios para que elas cumpram suas tarefas. O papel de um bom CEO, além de orientar, é servir”, destaca.

Um dos atributos fundamentais para orientar e servir é a capacidade de liderar e influenciar. Na pesquisa da Assetz em parceria com o Insper, essas qualidades comportamentais são as mais desenvolvidas para 18% dos entrevistados, perdendo apenas para resiliência, tolerância ao estresse e flexibilidade, questões dominadas por 27% dos respondentes.

Os números mostram que boa parte dos CFOs entende que estão preparados para liderar suas equipes, mas quando o desafio envolve resolução de conflitos entre diferentes áreas –

algo muito exigido de um CEO – o cenário pode ser mais complicado. Apenas 7% dos Diretores Executivos dizem ter persuasão, argumentação e negociação como principais habilidades comportamentais. Denadai conta que ele próprio precisou desenvolver pontos como esses para chegar ao cargo atual. “Todos esses eram *gaps* que eu mesmo precisei cobrir”, reconhece.

Mas, antes de aprender a negociar e a reduzir os atritos entre as áreas, é necessário ter uma visão precisa do todo da empresa. Para Denadai, a visão holística permite apresentar soluções que contemplem as diferentes demandas entre as áreas. “O mais importante é o profissional, com as habilidades de CFO, conectar os diferentes pontos dentro da companhia. A partir daí, você começa a participar mais do negócio e isso tende a transformar naturalmente o Diretor Financeiro em um candidato a CEO”, avalia.

Rosana Padua, CEO da Coface, aponta duas qualidades comportamentais como fundamentais para se tornar o ponto de referência dentro da empresa: “poder de comunicação e empatia”. Essas habilidades foram essenciais para a ascensão de Padua ao cargo que exerce hoje, relata a própria Executiva, que trabalhou, ainda, como CFO para promover esses atributos também entre seus liderados. “Sempre vi a área financeira como parte integrante do time e nunca como adversária. Desenvolvi meus times para serem parceiros dos negócios e isso fez com que muitos profissionais desenvolvessem carreiras de muito sucesso. Tenho muitos casos de sucesso e em nenhum deles eu trabalhei sozinha, mas com times excelentes e preferencialmente multidisciplinares”, completa Padua.

Entretanto, essa missão de fazer de Finanças uma força agregadora dentro da companhia ainda parece ser um grande desafio. A pesquisa *O Perfil do CFO no Brasil 2022* mostra que 34% dos entrevistados têm como principal desafio relacionado à área financeira implementar um olhar mais voltado ao negócio, que dê suporte às demais áreas. Segundo a pesquisa, esse é o principal objetivo dos Executivos financeiros, seguido por reestruturar processos e políticas, *gap* apontado por 18% dos entrevistados.

Denadai ressalta que, para entender o negócio, o CFO precisa sair do conforto das baias do seu departamento, saber o que acontece no dia a dia da operação e o que realmente incentiva as pessoas a trabalharem pelo melhor da organização. “As pessoas são orientadas por incentivos e, para saber quais são, é preciso conhecer a ponta. Participar da operação vai ajudar muito na hora em que o CFO tiver de dar todo o apoio ao CEO para a tomada de decisão, ou quando ele mesmo tiver que fazer isso”, aponta Denadai.

No setor de serviços, onde atua, um diferencial é ir a campo e passar uns dias com os profissionais de instalação e manutenção e de vendas para identificar os desafios enfrentados e as soluções apresentadas pelas equipes no dia a dia. “Isso é fundamental e permite que o CFO comece a ser visto como liderança, inclusive como substituto do CEO”, explica Denadai.

HABILIDADES TÉCNICAS

Para além das habilidades comportamentais, o domínio técnico é fundamental para que o CFO avance para o próximo nível na hierarquia da empresa. “Todo CFO deve conhecer indicadores financeiros, de retorno e de risco, finanças corporativas e todas as ferramentas de avaliação de projeto. Isso é relevante para crescer dentro da companhia”, ressalta Denadai.

Rosana Padua, da Coface, conta que sua ascensão de analista financeira a CEO envolveu bastante estudo e destaca que o aprimoramento técnico deve ser uma constante. “É preciso estudar o tempo todo, pois o mercado se desenvolve e se modifica a cada dia. Eu acredito fortemente que o CFO é o grande gerenciador de risco de uma organização, então, precisa estar atento às técnicas de identificação e de mitigação de riscos para proteger a empresa”, diz Padua.

Ela afirma que, mesmo depois de 41 anos de carreira, sendo a maior parte na área financeira e tendo trabalhado 5 anos

no Bradesco, 25 anos na BASF, 8 anos na CSN e 1 ano na Lavoro antes de chegar à Coface, segue enfrentando novos desafios que exigem atualização e avalia que a função de CEO, que ocupa há 1 ano, requer novos conhecimentos. “Eu nunca tinha trabalhado em uma empresa tão regulada – neste caso, pela Susep – e isso requer muitos conhecimentos técnicos que ainda estou tratando de absorver. Faço isso todos os dias”, completa.

Adalberto Santos, CEO da Lojas Marisa e do MBank, destaca que as competências técnicas do CFO são importantes para que decisões complexas sejam tomadas em um tempo mais curto, como, por exemplo, a abertura e o fechamento de negócios, porque o cálculo da viabilidade financeira é algo constante no seu dia a dia. “O CFO leva essa capacidade analítica para a vida. Isso fica tão arraigado que o profissional faz essa análise o tempo todo, ainda que inconscientemente”, destaca Santos.



PARCERIA COM OUTRAS ÁREAS

Por mais estudioso e experiente que o CFO possa ser, sempre haverá questões técnicas que ele não dominará, principalmente as relacionadas a outras áreas do negócio. Para que isso não seja um empecilho, o Executivo de Finanças deve contar com o *know-how* dos seus pares. Um dos gargalos identificados pelo estudo da Assetz em parceria com o Insper foi a dificuldade do CFO em desenvolver novos negócios: apenas 1% diz ter esta como uma das principais qualidades. E, em tempos de mudanças constantes no mercado, sucumbir à mesmice pode ser fatal para uma empresa. A saída para o CFO no caminho da presidência pode ser recorrer ao ímpeto inovador que outras áreas apresentam com mais desenvoltura.

Padua relata que, enquanto CFO, enxergou cedo a necessidade de andar de braços dados com outras áreas, e que isso foi responsável pela construção de alguns dos casos de sucesso que ela acumula ao longo da carreira. Quando assumiu a área de crédito na BASF, entre 2004 e 2005, em meio a uma crise agrícola, Padua criou um plano em conjunto com outras áreas para amenizar os prejuízos. “Com o time comercial, desenvolvemos um sistema de



**ADALBERTO
SANTOS**

CEO
da Marisa



**ROSANA
PADUA**

CEO
da Coface

crédito excepcional que salvou a empresa naquele ano”, conta a CEO.

Essa parceria com os líderes de outras áreas, abastecendo a todos, em especial ao CEO, é fator preponderante para chegar à presidência, diz Santos. Para ele, as capacidades técnicas próprias do Executivo de Finanças, combinadas com atributos comportamentais de liderança e engajamento, são fatores observados não só pelos outros executivos da empresa, mas pelo próprio CEO. “Se você, como CFO, é visto como parceiro de outras áreas e possui um olhar crítico, eventualmente, quando o CEO deixar a companhia, ele tende a te ver como um substituto”, avalia o CEO da Marisa.

Santos lembra que nem todo Diretor de Finanças deseja chegar ao cargo de CEO, mas ressalta que a parceria com outras áreas não é condição apenas para galgar uma nova posição no organograma, mas também para manter-se naquela que já possui. “É fundamental para o Executivo ser visto como alguém que joga junto, lado a lado, e não como quem está sempre procurando algo errado e travando o cofre. Quem age dessa maneira vai ter mais dificuldade, até mesmo como CFO”, alerta o Executivo. ☐

DIVERSIDADE

E A CONSTRUÇÃO DE NOVOS PADRÕES DE EXIGÊNCIA

A promoção da diversidade e da inclusão no ambiente corporativo passa necessariamente pela derrubada de algumas exigências, que até outro dia eram quase inegociáveis para as grandes companhias

Por **Raphael Coraccini**



A terceira década do século 21 começa com o mundo vivendo o auge dos movimentos identitários até aqui e o acentuamento da busca por cidadania e dignidade. Se nos séculos 19 e 20, a luta foi em prol de direitos humanos e civis, o que se discute agora, além da extensão dessas garantias, é a integração total dos indivíduos aos mercados de trabalho e consumo.

Diante disso, as empresas assumem um papel central na articulação de uma nova sociedade, e essa missão traz responsabilidades. Os grupos tradicionalmente sub-representados exigem proatividade das companhias para que o ambiente corporativo seja cada vez mais diverso e contemple toda a heterogeneidade do mundo atual. Para tanto, algumas mudanças profundas precisam ser feitas, avaliam alguns Executivos que têm assumido a responsabilidade de incluir novos perfis de profissionais na área de Finanças.

DISPARIDADE DE RENDA E EDUCAÇÃO

Para Adalberto Almeida, CFO da Knauf Isopor, uma das exigências às quais as empresas se apegam e que precisa ser relativizada é um diploma de universidade de primeira linha, que acaba por excluir um grande número de profissionais de qualidade. Para Almeida, os diplomas de renome funcionam como um “atalho” para identificação de possíveis talentos no mercado, mas nem sempre a relação entre formação e qualificação mostra-se verdadeira.

Fernanda Inomata, CHRO da Pravalter, acredita que a organização não deve abrir mão de seus valores, mas alguns critérios, que antes eram muito importantes na seleção de candidatos, passaram a ter relevância menor, “como a formação nas chamadas faculdades de primeira linha, que perdem um pouco da importância quando está em discussão a contratação de pessoas por aderência cultural e habilidades comportamentais”, diz.

Por vezes, há ainda a priorização por alunos do curso diurno, o que reduz consideravelmente a possibilidade de encontrar profissionais promissores de perfis diferentes daqueles mais recorrentes. “Com essas exigências, metade da diversificação possível ficou para trás. E no dia a dia, além da falta de diversidade, essa decisão não trará uma *performance* necessariamente *best in class*”, avalia Almeida.

Silvia Vilas Boas, CFO da Natura &Co América Latina, reforça que um programa de diversidade e igualdade de oportunidades, que pretenda abranger os diferentes grupos sub-representados, deve contemplar, necessariamente, a renúncia a alguns requisitos historicamente demandados nos processos seletivos. A exigência por experiência em empre-



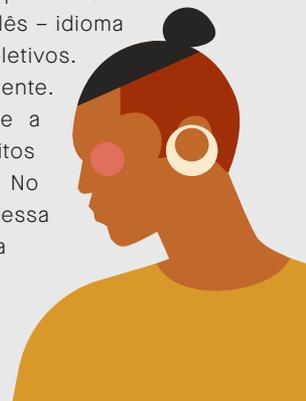
ADALBERTO
ALMEIDA
CFO da
Knauf Isopor

sas de grande porte ou multinacionais também deve ser reconsiderada em alguns casos.

A Executiva da Natura destaca que os programas de diversidade e inclusão no Brasil precisam estar conectados às características da população. Exigências como as mencionadas “acabam se tornando fatores excludentes em um país que sofre com altos índices de desigualdade social”, diz Vilas Boas, que exorta: “Precisamos fazer uma reflexão sobre quais são as qualificações realmente necessárias.”

A fluência em idiomas estrangeiros é outra condição imposta pelas empresas que dificulta o acesso de minorias ao mercado de trabalho. Um levantamento feito pelo *British Council* divulgado neste ano apontou que apenas 5% dos brasileiros conseguem se comunicar em inglês – idioma estrangeiro mais exigido em processos seletivos. Ademais, apenas 1% da população local é fluente.

Vilas Boas e Almeida alertam que a exigência da fluência no inglês, em muitos casos, funciona apenas como trava social. No caso particular de Almeida, a ausência dessa competência no início da carreira atrasou sua



ascensão no mercado. “Na minha carreira, os grandes desafios foram o fato de ser negro e de origem bastante humilde. Logo após sair do Mackenzie, fui recusado em todos os processos de *trainee*, seja pela cor da pele, seja pela falta de inglês fluente, que muitas vezes funciona como um filtro socioeconômico, já que muitas posições não tinham a menor exposição à língua inglesa”, explica.

O PAPEL DO LÍDER

Com as portas das grandes companhias fechadas, Almeida começou sua carreira em uma empresa menor, na qual foi acolhido por uma política de diversidade e inclusão que lhe permitiu exercer suas potencialidades. Além disso, encontrou respaldo para crescer profissionalmente. “Ali, valia a capacidade de pensar e entregar. E, depois de alguns desafios que me atribuíram e sobre os quais tive a felicidade de responder bem, passei a receber mais atribuições e recompensas, inclusive em formação”, detalha.

Tendo recebido a ajuda dos superiores no seu processo de desenvolvimento, Almeida pôde perceber o tamanho da responsabilidade de um líder na promoção da diversidade e da inclusão na equipe. Ele afirma que, hoje, como CFO, tenta assegurar que decisões relacionadas a contratações estejam livres de vieses, e diz questionar sempre se a posição em questão precisa, realmente, de determinados requisitos que o mercado sempre exigiu.

“Sinto-me encorajado a contribuir com a causa, promovendo a diversidade e a meritocracia em cada projeto que dirijo”, garante Almeida, que defende a inclusão dessa pauta em conselhos de administração para que ela faça, cada vez mais, parte da estratégia corporativa. “Em tempos de ESG, esse tema deve ser tocado pelos *boards* para incrementar a visão das companhias em longo prazo”, completa.

CFO do Renault Group para Brasil e América Latina, Silvína Mesa ressalta a posição que os gestores de área ocupam de maiores promotores da diversidade e da igualdade no ambiente corporativo. “O líder é o principal responsável por criar as condições para que esse ambiente diverso seja gerado e mantido”, declara.



**FERNANDA
INOMATA**
CHRO
da Pravalter

QUESTÕES DE GÊNERO

Mesa enfrentou dificuldades no início da sua carreira por conta dos desafios impostos pela maternidade. A falta de políticas internas voltadas para grávidas, puérperas e mães de crianças na primeira infância pode ser um grave limitador na carreira das mulheres. “É uma etapa complexa, em que maternidade e crescimento profissional podem ser difíceis de conciliar. E acredito que nossa responsabilidade nas funções de liderança é dar condições que permitam não as perder nesse momento crítico”, explica a Executiva da Renault.

Para se manter no mercado, Mesa recorreu à ajuda da família, o que permitiu conciliar razoavelmente vida pessoal e profissional, mas, ciente de que essa não é uma realidade disponível para todas, a Executiva fala da importância de criar uma política voltada ao acolhimento das profissionais nessa etapa. Apesar dos desafios, ela avalia que há uma evolução nesse sentido: “Nos últimos anos, passou-se a exigir muito mais das companhias para que criem essas condições tão necessárias às mulheres, e que elas possam, com isso, atravessar essa etapa importante da vida pessoal e profissional.”



**SILVIA
VILAS BOAS**
CFO da
Natura & Co
América Latina

Como solução, as empresas podem implementar políticas inclusivas de gestão da maternidade. Uma das ações recomendadas por Vilas Boas, da Natura, é a licença extensível aos parceiros. “Isso permite que as mães possam tomar a melhor decisão em relação ao período de ausência”, completa. Além disso, ela defende berçário disponível no local de trabalho ou auxílio-creche como ações efetivas de inclusão.

A pesquisa *O Perfil do CFO no Brasil 2022* mostra que, na percepção dos Diretores Financeiros, as mulheres são as mais contempladas pelos programas de diversidade e inclusão. Para 63% dos entrevistados, elas formam o grupo sub-representado com participação mais fomentada nas organizações. Além disso, são as mais representadas nos subsistemas de Finanças dentre os que respondem diretamente ao CFO, aponta a pesquisa.

Essa participação mais ativa das mulheres possui algumas nuances. Uma delas é o aumento da vulnerabilidade

diante do aumento da participação feminina no ambiente corporativo sem que as estruturas de controle sejam alteradas. Por ser o grupo mais presente, mas ainda em situação de subordinação, elas estão mais expostas ao preconceito e à discriminação. A pesquisa aponta que 41% dos CFOs respondentes relataram já ter sofrido preconceito ou discriminação e passaram por isso por motivos relacionados ao gênero. Destaca-se, ainda, que 38% dos que presenciaram um ato de discriminação ou preconceito contra outra pessoa viram uma mulher no papel de vítima.

Outros perfis apontados como principais vítimas de preconceito e discriminação no ambiente de trabalho foram os membros da comunidade LGBTQIA+ e estrangeiros. Dos que já sofreram preconceito ou discriminação, 41% passaram por essa situação por serem estrangeiros. E, entre os que viram alguém ser discriminado no ambiente de trabalho, 38% disseram que a questão da orientação sexual foi o motivo.

DIVERSIDADE POR TODA A HIERARQUIA

Para reduzir esse preconceito, a diversidade em postos-chave é a saída, garante Vilas Boas. Ações afirmativas em posições de liderança são fundamentais, segundo a Executiva, porque a tendência é que a gestão ataque com mais vigor atos discriminatórios, além de expandir ainda mais a inclusão de pessoas de fora dos grupos dominantes. “Áreas com presença feminina em posição de liderança tendem a ter mais mulheres, assim como equipes com pessoas não brancas e demais grupos sub-representados”, diz a Executiva.

Com esse intuito, o Grupo Natura&Co fechou, em 2020, um compromisso de

alcançar 30% de diversidade em posições de liderança, “considerando a diversidade racial ou étnica, sexual e a identidade de gênero, além de pessoas com deficiência e desfavorecidos social e economicamente”, explica Vilas Boas. Globalmente, a companhia comprometeu-se a aumentar a parcela de mulheres na liderança e no conselho de administração de 35% para 50% até 2023, meta alcançada antes do esperado, ainda em 2020.

Vilas Boas afirma que as ações no topo da pirâmide devem ser seguidas por contratações de pessoas de grupos minoritários também nas posições de menor escalão para criar um ambiente mais diverso em toda a empresa, proposta também defendida por Inomata, que detalha as ações promovidas na área de Finanças da Pravalor. A maioria da equipe é composta por mulheres. Há, ainda, 24% de pessoas pretas, pardas ou indígenas e 21% do time pertencente ao grupo LGBTQIA+. “O fato de a equipe ter representatividade em todos os níveis ajuda na inclusão e permite que esses profissionais se sintam à vontade para serem quem são”, assegura.

Almeida, da Knauf Isopor, alerta que ainda há um longo caminho a ser percorrido para que o mercado como um todo, e especificamente a área de Finanças, experimente níveis mais confortáveis de diversidade. E ressalta que, embora haja um índice de inclusão maior nas posições de menor remuneração, quanto mais alto se sobe na hierarquia, mais homogêneo se torna o ambiente. “O perfil de CFOs, especialmente das grandes corporações, é muito semelhante. E a assimetria em relação à população brasileira é bastante evidente”, compara.

Mesa, da Renault, concorda que “ainda falta muito para que a área de Finanças e o mundo corporativo sejam tão diversos quanto a nossa sociedade”, mas a Executiva diz que já é possível observar um entendimento das empresas de que contar com pessoas e culturas diferentes não é só assumir responsabilidades sociais, mas também incrementar o desempenho das equipes. Por isso, a entrada de novos perfis de pessoas no mundo corporativo tende a acelerar daqui em diante, avalia.

Para a CFO da Renault, um time altamente diverso em gênero, orientação sexual, idade, formação acadêmica, características físicas e experiências de vida “enriquece enormemente os resultados da companhia. Não há nenhuma dúvida: diversidade é riqueza”, arremata a Executiva. □

**SILVINA
MESA**

CFO do
Renault Group
Brasil e Latam



PROCURA-SE TALENTOS

Executivas da área de Recursos Humanos falam sobre os desafios e as soluções para atrair e reter os melhores profissionais de Finanças

Por **Raphael Coraccini**

Toda empresa busca ter, em seu quadro, os melhores colaboradores, com alto nível de comprometimento, conhecimento técnico robusto e *soft skills* que tornam a rotina de trabalho mais leve. O ideal é que eles permaneçam na companhia por muito tempo, treinem outras pessoas e cresçam com o negócio. Esta é a expectativa.

A realidade, porém, apresenta-se com grandes reveses, e colocar tudo isso em prática exige máxima dedicação da empresa como um todo, especialmente da área de Recursos Humanos. Quando os colaboradores são Executivos de Finanças, algumas nuances precisam ser consideradas e adicionadas à lista de desafios.



**CAROLINA
CARIOBA**

Chief People
Officer da Nuvini



**CAMILA
DANTAS**

Conselheira
e Diretora de RH
da Publicis Groupe



**NATHALIE
SATTLER**

Head de Aquisição
de Talentos e Marca
Empregadora da Via

DESAFIOS DA ATRAÇÃO

A pesquisa *O Perfil do CFO no Brasil 2022*, feita pela Assetz em parceria com o Insper, mostrou que a oferta da remuneração esperada é o maior desafio na atração de talentos, fator citado por quase 20% dos CFOs entrevistados.

Executivas da área de Recursos Humanos de grandes empresas, com ampla experiência na atração de profissionais de Finanças, dizem que as remunerações oferecidas pelas companhias já estão próximas do limite e aumentá-las pode ser um risco. Mas é possível encontrar soluções para atrair talentos, mesmo com a estreita margem de manobra que os recrutadores possuem.

Nathalie Sattler, Head de Aquisição de Talentos e Marca Empregadora da Via, afirma que uma das soluções para atrair e reter talentos na área Financeira é “a oferta de benefícios diferenciados”. Outra solução pode ser o aumento da remuneração via oferta de ações da empresa.

Esse tipo de proposta traz a vantagem de demonstrar que a empresa possui planos para a posteridade. “Profissionais de Finanças gostam muito de incentivos de longo prazo”, relata Sattler. A Executiva aponta, ainda, que são cada vez mais raras as vagas gerenciais com propostas que contemplem apenas as necessidades em curto prazo dos profissionais desse nível hierárquico para cima.

Camila Dantas, Conselheira e Diretora de RH do Publicis Groupe, concorda com a necessidade de buscar alternativas para atrair profissionais de Finanças e afirma que os líderes de RH precisam se desvencilhar da narrativa de que eles consideram apenas a remuneração como forma de escolher a empresa para trabalhar. Durante os processos de seleção, os Executivos de Finanças “costumam questionar bastante e perguntam se oferecemos fundo de previdência, por exemplo”, relata. “Não é só dinheiro; é sobre proposta

de valor que se adeque ao momento de vida da pessoa”, completa Dantas.

Apesar da importância da remuneração e de benefícios, outro fator pode ser decisivo para atrair novos talentos: os desafios técnicos envolvidos no dia a dia de trabalho. Projetos como a criação de departamentos ou mesmo a reestruturação de áreas que precisam reverter desempenhos insatisfatórios podem instigar profissionais talentosos.

Outro ponto que costuma motivar os profissionais de Finanças são demandas específicas, como abertura de capital, que são muito complexas e exigem o exercício de habilidades técnicas próprias. Carolina Carioba, Chief People Officer da Nuvini, avalia que projetos como esse podem ser decisivos na atração de talentos. “O profissional de Finanças gosta de desafios”, destaca. “Isso o motiva a entrar em uma empresa”, acrescenta.

DESAFIOS DA RETENÇÃO

Uma pesquisa feita pelo LinkedIn em dezembro de 2021 revelou que 49% dos brasileiros consideravam mudar de emprego em 2022. A porcentagem era ainda mais alta entre profissionais jovens, de 16 a 24 anos: 61%. Os números ajudam a ilustrar o tamanho da dificuldade em reter talentos.

Na área de Finanças, esse desafio pode se agravar pela ampla concorrência no mercado, com muita demanda por parte das empresas e um número limitado de pessoas com os atributos solicitados. Há, ainda, o desafio de manter bons profissionais no quadro quando a empresa passa por um momento financeiro difícil. O profissional de Finanças tem acesso a informações estratégicas e, se ele entender que a empresa está passando por dificuldades, é possível que se pergunte se vale a pena seguir no time ou procurar oportunidades em outras companhias.

Outro agravante é a falta de transparência que algumas empresas demonstram durante os processos seletivos. “Alguns profissionais (de RH) querem ‘vender’ as vagas a qualquer

custo, o que é ruim”, diz Carioba. Para a Executiva, “é preciso deixar claro o tipo de gestor, a cultura da empresa, o que é esperado do profissional e qual é o momento que a companhia atravessa”. Caso contrário, o *turnover* pode ser alto, e as saídas frequentes de posições estratégicas são sempre delicadas.

Diante desses desafios, o RH tem a missão de promover um processo de *feedbacks* entre o gestor e o colaborador com frequência e bem-estruturado. Para as Executivas, um programa que estrutura as devolutivas é uma arma poderosa para entender se há desejos que não foram atendidos antes que o profissional resolva se desgarrar. Essa conversa deve ser sucedida por planos de desenvolvimento profissional e mobilidade interna.

Por outro lado, Sattler ressalta que, em alguns casos, há pressão por parte do profissional em ascender dentro da empresa, o que pode prejudicar o seu amadurecimento e o alcance de todo o seu potencial. “Vemos muita ansiedade, e ninguém quer esperar para ser chamado de

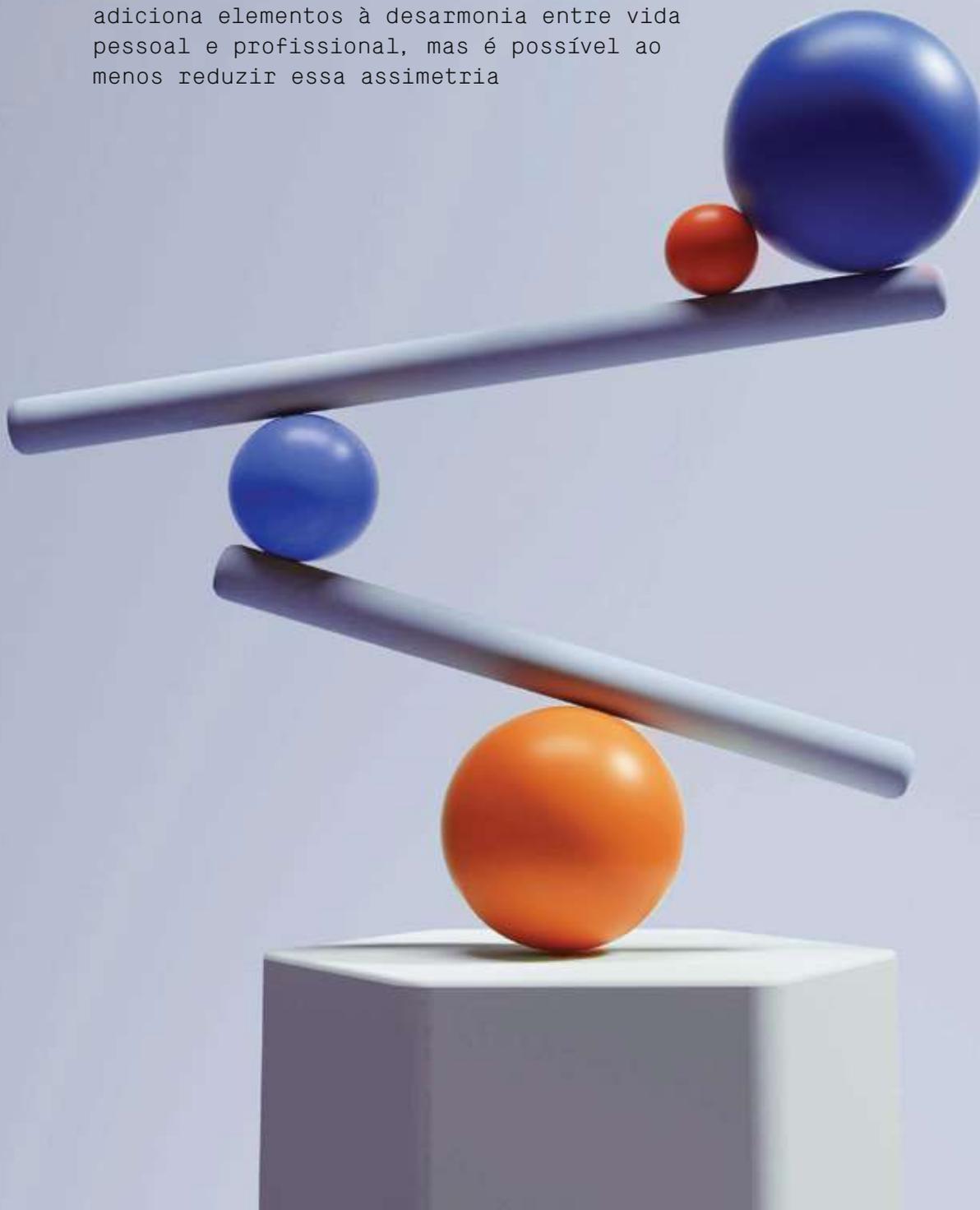
gerente”, diz Sattler. E a empresa precisa moderar as expectativas, mas de forma apropriada.

É preciso que o plano de desenvolvimento profissional seja bem estruturado e comunicado para que o profissional não se sinta preterido e entenda que há um processo a ser cumprido. Carioba diz que a ansiedade pode ser contida se houver um trabalho em conjunto em prol do crescimento dos novos talentos. “Um plano de carreira deve ser sempre construído pelo profissional com o apoio da empresa”, ressalta a Executiva.

Os desafios na atração e retenção de profissionais financeiros são grandes, porém, aprender com Executivos experientes é uma boa alternativa para avançar nessa agenda. Transparência ao falar sobre os desafios da posição, *feedbacks* frequentes, remunerações compatíveis com a realidade do mercado e iniciativas para o desenvolvimento do time são pontos fundamentais na construção de um quadro sólido e permanente de colaboradores em Finanças. □

EQUILÍBRIO ENTRE VIDA PESSOAL E TRABALHO

A rotina de trabalho na área de Finanças adiciona elementos à desarmonia entre vida pessoal e profissional, mas é possível ao menos reduzir essa assimetria



Questionamentos sobre o tempo e a energia aplicados na condução da vida profissional, em detrimento do período dedicado a lazer e descanso, são frequentes na literatura sobre negócios e têm motivado diversas palestras ao redor do mundo, além de serem assunto corriqueiro em publicações na imprensa e nas redes sociais.

Mesmo com tantas discussões acerca do assunto, o equilíbrio continua sendo um desafio. Em Finanças, área em que há pressão constante por entregas, solicitações repentinas de relatórios e aumento sazonal da demanda por causa dos períodos de fechamento e elaboração do orçamento, a assimetria parece ser ainda mais evidente.

A priorização de tarefas aparece como um dos fatores mais importantes apontados por Diretores Financeiros para alcançar o almejado equilíbrio. Para conseguir recarregar as energias, é imprescindível ser o mais produtivo possível nas horas dedicadas à empresa para que o expediente não se estenda sobre o horário dedicado a atividades pessoais.

“Conforme amadurecemos, procuramos analisar o que é realmente imprescindível e se precisamos parar o que estamos fazendo para assumir aquela tarefa. Nem tudo é urgente”, alerta Emilio Carvalho, CFO da Cencosud Brasil.

Mesmo durante o expediente, é preciso acrescentar momentos de descanso aos períodos de muita pressão, não só para cuidar da saúde mental, mas também para aumentar o próprio rendimento. “Aprendi que deixo de ser eficiente em momentos de muito trabalho e pouca intensidade de recuperação. Mesmo durante os picos de demanda, procuro espaços para descansar, mesmo que seja por um período curto”, afirma Pedro Garmendia, CFO do Carrefour CCI Brasil.

Outra opção importante para que o Executivo de Finanças consiga descomprimir durante seu dia a dia é a divisão de tarefas com o time, o que permite organizar



PEDRO GARMENDIA
CFO
do Carrefour
CCI Brasil



PAULA HUERTAS
Diretora Financeira
da Prosegur Brasil

melhor a rotina e encontrar um tempo para recuperar as energias. Para Paula Huertas, Diretora Financeira da Prosegur Brasil, delegar foi uma lição importante que ela aprendeu ao longo da sua trajetória, dentro e fora do ambiente profissional: “Um erro que cometi foi querer fazer tudo sozinha, sendo que é preciso pedir ajuda, no trabalho e em casa. Quero abraçar o mundo, mas não consigo”, revela a Executiva.

Estender algumas vezes por mês as horas de trabalho para finalização de todos os processos pode ser frequente em diferentes subáreas de Finanças. Não é incomum para a área Contábil, por exemplo, aumentar o tempo de expediente em dias de fechamento. O mesmo esforço é feito pela Tesouraria e pela área Fiscal nos dias em que é preciso monitorar com minúcia o fluxo de caixa da empresa em virtude de alguma determinada situação ou acompanhar mudanças na legislação como oportunidade para aumentar a eficiência tributária.

Em paralelo, há pedidos frequentes por relatórios complexos com prazos apertados. “Temos muitas demandas de outras áreas com prazos apertados e, no caso de multinacionais, um cronograma da matriz para seguir. Atrasos não podem existir”, relata Huertas.

Nesse ambiente, a construção de um ambiente saudável deve contemplar toda a equipe. Huertas cita a confiança no time e o respeito aos horários de trabalho como temas fundamentais na promoção do equilíbrio entre saúde mental e eficiência profissional no time de Finanças.

Além disso, a Executiva preocupa-se em dar bons exemplos de como conduzir uma vida pessoal de forma mais saudável. Seu momento de dedicação a si mesma passa, principalmente, pela prática de atividades

físicas. “Corro e malho, e falo para todos sobre os benefícios, porque as pessoas me veem como exemplo.”

A preocupação tanto com a saúde física como a mental da equipe é um predicado do líder, e o CFO deve organizar a rotina da equipe de forma que favoreça momentos que permitam essa recuperação, “aproveitando quando é possível liberar a equipe mais cedo, por exemplo”, defende Garmendia, do Carrefour.

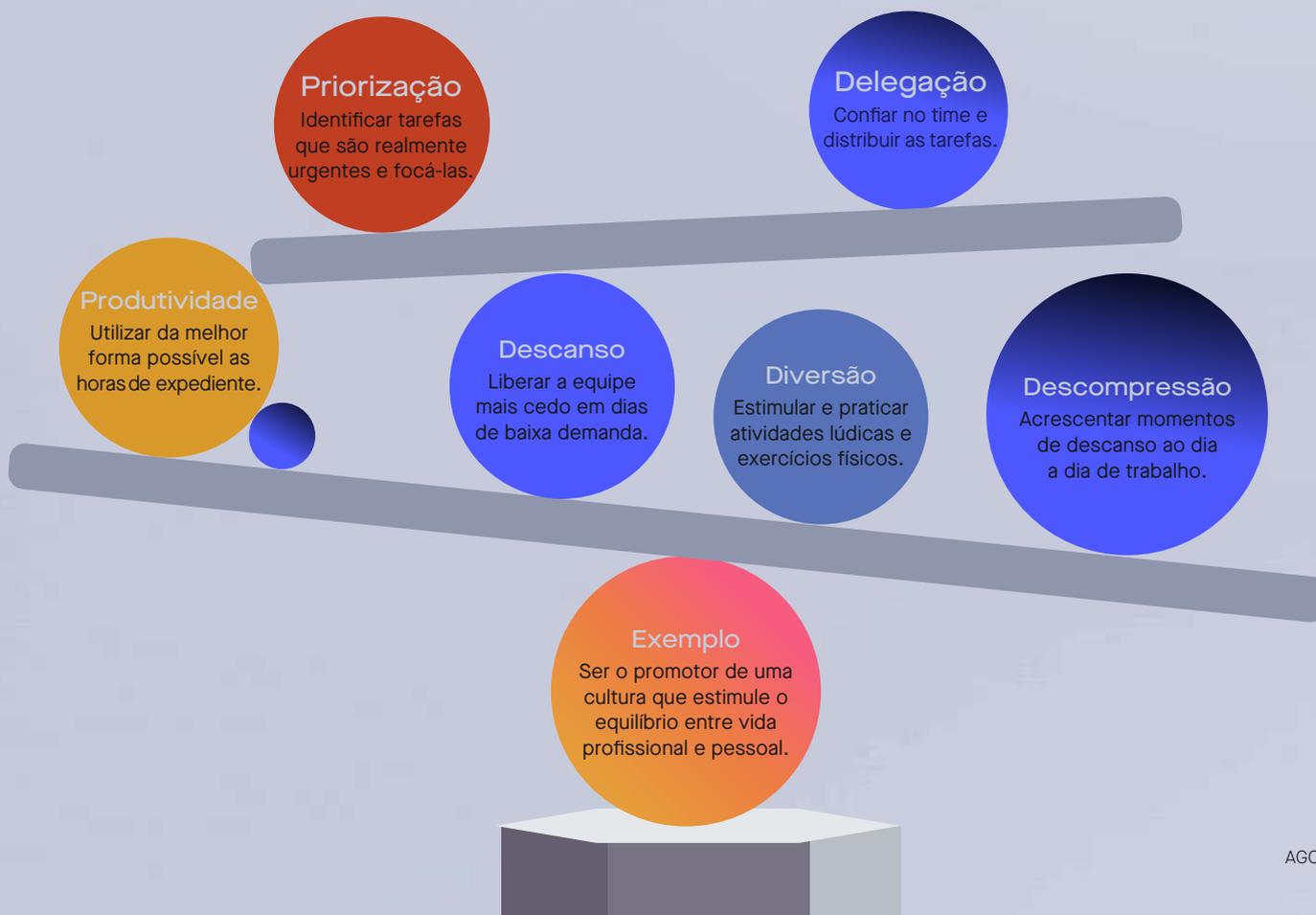
Para Carvalho, da Cencosud, um ambiente pode ser transformado pela conduta da liderança. E o CFO tem o potencial de criar uma cultura mais saudável dentro do local de trabalho, dedicando-se a ensinar pelo exemplo. “Se o Diretor não está questionando e fazendo solicitações aos liderados fora do horário de expediente, é pouco provável que o pessoal abaixo dele faça esse tipo de coisa”.

O equilíbrio entre vida pessoal e profissional na equipe de Finanças deve ser um tema *top-down* e que precisa ser instigado pelas lideranças. A experiência de líderes como Huertas, Carvalho e Garmendia mostra que encontrar um ponto de estabilidade entre vida pessoal e profissional requer estratégia e organização. Compreendendo a importância da priorização de tarefas e do poder do exemplo, é possível alcançar um ambiente mais saudável e produtivo para todos. ☐



**EMILIO
CARVALHO**
CFO
da Cencosud Brasil

SETE PASSOS DO LÍDER EM FINANÇAS RUMO AO EQUILÍBRIO (INDIVIDUAL E DA EQUIPE):



20 FINANCE
LEADERS
TO
WATCH

OS CFOs DO FUTURO

A ASSETZ LANÇA O *20 FINANCE LEADERS
TO WATCH 2022* QUE LISTA OS 20 PROFISSIONAIS
DE DESTAQUE EM FINANÇAS E POTENCIAIS
CFOs PARA OS PRÓXIMOS ANOS

20 FINANCE LEADERS TO WATCH

Achar 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 2022**, reconhecendo 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 outras nomenclaturas 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 por conta, principalmente, 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 Brunieri.



METODOLOGIA

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

Por **Assetz Expert Recruitment**

Os critérios que definiram os melhores profissionais de Finanças indicados no *20 Finance Leaders to Watch 2022* são semelhantes aos utilizados pela Assetz nos processos seletivos de altas lideranças em grandes empresas. Cabe ressaltar que 91% das seleções feitas a partir desses critérios são concluídas na primeira lista de candidatos, sem a necessidade da indicação de mais nomes.

A metodologia também mostra acurácia no atendimento das expectativas das empresas. O nível de satisfação (NPS) dos clientes da Assetz é 94 e a nota média dada por candidatos e companhias que participam dos processos é 9,67. Ademais, a Assetz assegura que o reconhecimento é feito independentemente de qualquer contrapartida financeira do profissional reconhecido pela Assetz e vice-versa.

A coleta de informações para realização do *20 Finance Leaders to Watch 2022* foi feita por 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.

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



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



Entendimento e uso da tecnologia



Performance, desenvolvimento de negócios e atingimento de metas



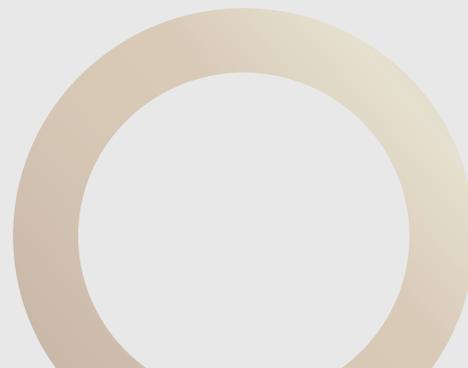
Consistência da trajetória profissional

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



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



AS 20 LIDERANÇAS MAIS PROMISSORAS

CONFIRA A LISTA DOS PROFISSIONAIS RECONHECIDOS PELO *20 FINANCE LEADERS TO WATCH 2022*, COM A DISPOSIÇÃO RESPEITANDO APENAS A ORDEM ALFABÉTICA, NÃO HAVENDO NENHUMA LÓGICA DE RANQUEAMENTO ENTRE OS NOMES



20 FINANCE LEADERS TO WATCH



Comecei minha carreira em bancos, com passagens pelo Santander e Itaú. Fiz um MBA no MIT, onde trabalhei como Global Business Planning para a Nike com acesso aos principais executivos da empresa, como o CFO global. Voltando ao Brasil, fui para o setor de Educação, onde construí meu time e participei ativamente do processo de venda da empresa. Em seguida, fui para o QuintoAndar, onde participei de rodadas de *fundraising* e M&A.

Como você enxerga a área de Finanças do futuro?

Enxergo como uma área catalisadora para as empresas, que tem o papel de ajudar a visualizar o futuro.

ALESSANDRA PEREZ MAK

Diretora Financeira
do QuintoAndar

Tenho mais de 20 anos de experiência em Finanças, liderando áreas de Controladoria, CSC/GBS, FP&A e BI, Tributário (*compliance* e *planning*), Tesouraria, Controles internos e SOX. Em 2017, fui a primeira vencedora latino-americana do prêmio da *Treasury Today*, em Londres, com soluções de Tesouraria para a região. Atualmente, estou na Natura &Co. e tenho uma carreira construída em empresas do segmento de consumo, indústria e serviços, Pearson, PepsiCo, Herbalife e Danone. Sou professora de cursos de graduação na Universidade Presbiteriana Mackenzie, participo de projetos sociais pela Universidade e sou membro-fundadora do W-CFO, iniciativa para alavancar a carreira de mulheres em Finanças.

Como você enxerga a área de Finanças do futuro?

Será uma das áreas protagonistas na mensuração de impacto de iniciativas ESG.



ALESSANDRA SEGATELLI

Diretora Regional (LatAm)
de Controladoria e GBS
da Natura &Co

20 FINANCE LEADERS TO WATCH

Tenho 12 anos de experiência em auditoria externa e 5 anos em Controladoria, conhecimento das normas contábeis e visão *business oriented*, traduzindo o conhecimento em oportunidades para os negócios. Já vivenciei diversas situações complexas e desafiadoras, o que gerou a capacidade de gerenciar conflitos e desenvolver equipes. Procuro deixar um bom legado por onde passo.

Como você enxerga a área de Finanças do futuro?

Os profissionais que irão se destacar nesta área serão os que contribuirão de forma efetiva e concreta para a geração de caixa e uma *performance* melhor dos negócios como um todo.



CAIO ISMAEL DE CAMPOS SILVA

Superintendente de Controladoria
Corporativa na InterCement
Participações S.A.



Tenho 22 anos de experiência em empresas multinacionais e brasileiras dos setores bancário e produtivo, em todas as áreas em Finanças – Análise de Investimentos, Planejamento Financeiro, Estruturação Financeira, Mesa de Operação e Tesouraria, Relação com Investidores, Previdência, Controladoria, além de Seguros e Gestão de Riscos Corporativos e de Mercado. Além da posição na CBA, sou VP na Diretoria Executiva do IBEF-SP.

Como você enxerga a área de Finanças do futuro?

Vejo como uma área muito mais estratégica e consultiva, com a automatização da geração e a consolidação de dados.

CAMILA ABEL

Finance General Manager da
CBA - Companhia Brasileira de Alumínio

**DIEGO
CHAVES**

Diretor Financeiro -
Corporate Performance
e Controladoria da Yara
Brasil Fertilizantes

Tenho mais de 20 anos de carreira, com experiência internacional, trabalhando em empresas de diversos portes e setores. Ao longo da carreira, trabalhei em inúmeros projetos de fusão e aquisição, reestruturações e na liderança de equipes multidisciplinares em projeto de transformação. Formação em *Big4*, tendo feito a transição para a Gestão de Finanças em multinacional de grande porte, onde atuo com Gestão de *Performance*, Planejamento Financeiro e Controladoria.

Como você enxerga a área de Finanças do futuro?

Finanças continuará tendo um papel-chave nas organizações, seja no apoio à tomada de decisão, seja na priorização de recursos escassos ou na construção e proteção de valor para os acionistas.

Tenho mais de 22 anos de experiência em Finanças, Contabilidade e Auditoria em cargos executivos no Brasil e nos Estados Unidos. Adquiri experiência em estruturar e liderar equipes de alto desempenho, pensamento estratégico orientado para os negócios e formação de equipes. Na Timbro Trading, sou responsável por FP&A, Parceiro de Negócios de Operações, Controladoria, Contas a pagar, Contabilidade, Tributário, Planejamento & Compliance, Transformação Financeira e Gerenciamento de Projetos e Riscos. Tenho ampla experiência em Finanças, FP&A, Gestão de Custos e Contabilidade com alto foco em Norma Internacional de Relatórios (IFRS), Normas brasileiras da SEC (CVM dos EUA), relatórios financeiros nos requisitos US GAAP e SEC e controles internos, além de alto conhecimento em Planejamento Estratégico, Desenvolvimento de Negócios, Gestão de Projetos e Parceria de Estrutura – local e internacional.

Como você enxerga a área de Finanças do futuro?

CFOs devem tomar, cada vez mais, a dianteira na liderança das organizações, sendo os grandes orquestradores da estratégia da empresa para garantir o sucesso de médio e longo prazos.

**ELTON
FLÁVIO
RIBEIRO**

Diretor Financeiro e de
controladoria da Timbro Trading



**EVELYN
STRAUSS
FLEMING**

Diretora Financeira
da Heineken Brasil

Atuo há 23 anos na área financeira e ocupei diferentes posições, incluindo FP&A, Controladoria de Vendas, Business Finance, Revenue Management e Diretora Financeira. Tenho experiência em diversos segmentos, como Telecom, Alimentos, Serviços Financeiros e Bebidas. Na Heineken Brasil, estou à frente da área de Business Control. Sou apaixonada por gestão de negócios e por liderança de pessoas e encontrei em Finanças a melhor forma de unir essas duas paixões. Nasci em Curitiba e me mudei para São Paulo há nove anos. Sou mãe da Catarina e do Thomaz, casada com o Bruno e gosto muito de passar o tempo em família e viajar.

Como você enxerga a área de Finanças do futuro?

Será uma área estratégica. A parte transacional será totalmente automatizada e os líderes financeiros serão cada vez mais responsáveis por olhar o futuro, e não os resultados do passado.

Ocupei o cargo de gerência em Finanças aos 26 anos, sendo um dos mais novos gerentes da história da Embraer. Hoje, aos 34 anos, atuo como Diretor de Tesouraria da Embraer, onde trabalhei nos últimos 14 anos, tendo começado como estagiário aos 21 anos, no último ano de faculdade.

Como você enxerga a área de Finanças do futuro?

O profissional de Finanças precisará ser um influenciador que consiga agregar todas as áreas da empresa em busca do objetivo e da missão da companhia.



**FELIPE
SANTANA**

Diretor de Tesouraria
da Embraer

20 FINANCE LEADERS TO WATCH



FERNANDA BARROCAL

Diretora Financeira
para Marketing da PepsiCo

Iniciei minha carreira estagiando em consultoria estratégica na Accenture. A carreira em FMCG (*Fast Moving Consumer Goods*) começou na Kimberly-Clark, onde atuei nas áreas de Planejamento e Produtividade de Vendas, Projetos Estratégicos e iniciei a trajetória na área de Finanças, passando pelas cadeiras de Commercial, Category e Supply Chain Finance e FP&A. Comecei como Gerente Sênior na PepsiCo, sendo responsável pela área de Finanças do negócio de água de coco no Brasil, onde fui corresponsável pelo *turnaround* do negócio. Assumi a cadeira de Finanças para Bebidas Brasil e, logo depois, também fui responsável pela área no Paraguai, no Uruguai e na Bolívia. Hoje, sou responsável por *Category Finance* para *Salty Snacks* no Brasil.

Como você enxerga a área de Finanças do futuro?

Vejo a área de Finanças como um agente cada vez mais estratégico e proativo, sendo o líder ou *trusted advisor* do CEO para decisões de alto impacto.

Com 20 anos de experiência em Finanças, iniciei a carreira em auditoria externa. Trabalhei por 10 anos na multinacional Louis Dreyfus como Head de Contabilidade e Gerente Contábil e já atuei em diferentes projetos de M&A, além de dois processos de IPO. Sou mãe de um menino e de uma menina.

Como você enxerga a área de Finanças do futuro?

O CFO precisará ter domínio de vários temas simultaneamente, sendo capaz de potencializar a informação disponível para gerar valor e facilitar a identificação de oportunidades de investimentos, solucionar problemas e reduzir custos, quando necessário.



GRAZIELA PICOLI

Diretoria de Controladoria e Tributos
para América Latina da Ingredion

20 FINANCE LEADERS TO WATCH



Com cerca de 15 anos de experiência em planejamento de suprimentos, logística, gestão de desempenho e estratégia, passei por grandes empresas em minha carreira como Suzano, Ambev e Boston Consulting Group (BCG). Sou natural de Vitória (ES) e cresci no interior do Estado, na cidade de Baixo Guandu. Estudei em escola pública até o primeiro ano colegial e o segundo e terceiro anos do ensino médio em escolas particulares com bolsas de estudo.

Como você enxerga a área de Finanças do futuro?

A área deverá ser muito mais voltada para a estratégia de negócios das empresas, suportando os negócios na tomada de decisão.

JOÃO VITOR ZOCCA

Diretor de Controladoria
e FP&A da Suzano S.A.

Tenho 40 anos, sou casado com a Marina e pai de dois filhos (Thiago e Theresa). Naveguei por diferentes empresas e setores, sempre em posições de planejamento financeiro, controladoria e planejamento estratégico. Atuei nos mais variados setores tais como Varejo, B2B, B2C e Meios de Pagamento. Atualmente, sou Diretor Financeiro da Mastercard do Brasil.

Como você enxerga a área de Finanças do futuro?

A área de Finanças do futuro (e presente) deixará de ser coadjuvante (área de suporte) para ser protagonista dentro das organizações. Precisar ser enxuta, pensante, conciliadora e ter poder de influência nas decisões estratégicas.



LUIS FERNANDO SCHUMAHER

Director, Finance Business Partner
da Mastercard

20 FINANCE LEADERS TO WATCH

Antes de atuar na Unilever, trabalhei como Plant Controller na Benteler Automotive e Controller na Q-Max. Também tive a oportunidade de trabalhar por nove meses com M&A na Edmond de Rothschild, em Madrid, e no Business Valuation Team no BNP Paribas, em Paris. Atuei por um ano e meio como Gerente Administrativo e Financeiro da Construtora OAS em suas operações na África – Gana e Guiné Conacri. Minha carreira começou na Deloitte, em Auditoria e Corporate Finance, onde trabalhei por dois anos e meio.

Como você enxerga a área de Finanças do futuro?

A área agregará valor nas oportunidades que enxergamos e nas conexões que fazemos para levar o negócio para outro patamar.



MAURÍCIO SOUSA SÁ

Gerente de Controladoria da Unilever

Tenho mais de 17 anos de experiência nas áreas de Controladoria, M&A e Governança, dos quais 8 anos foram na PwC UK e US. Na PwC, atuei em diversas indústrias e linhas de serviço, incluindo Auditoria, Auditoria Interna, M&A, *Capital Markets and Accounting Advisory*. Na Califórnia, atuei na auditoria de fundos de *Venture Capital*, companhias pré-IPO e recém-listadas. Sempre fui comprometida com a qualidade das informações para os investidores, liderei a equipe contábil e de *financial reporting* da Azul nos três anos depois do IPO, trazendo excelência do ponto de vista técnico, de SOX e compliance. Atualmente, ocupo uma posição estratégica global na Bunge assessorando a liderança na avaliação de transações e tomada de decisões, principalmente sob a ótica técnico contábil.

Como você enxerga a área de Finanças do futuro?

A área de Finanças do futuro será mais ágil e irá se apoiar em *data analytics* para a tomada de decisões mais assertiva e qualidade das informações divulgadas.



RACHEL SCHOLTE CARNEIRO

Director US GAAP and Accounting Policy da Bunge Alimentos S/A

20 FINANCE LEADERS TO WATCH



Tenho 16 anos de experiência em diferentes áreas financeiras – Controladoria, Tesouraria e Finanças Corporativas. Atualmente, faço a gestão de um time de 70 pessoas e sou responsável pela estratégia financeira e pela gestão do *backoffice*. Tenho experiência na integração de empresas pós-fusão e no processo de IPO e desenvolvimento de time de alta *performance* e formação de sucessores.

Como você enxerga a área de Finanças do futuro?

O futuro exigirá ainda mais do profissional de Finanças como formador de pessoas, perfil multidisciplinar e transversal na companhia, com conhecimentos mais profundos do negócio.

RAPHAELA SAYURI YAMAMOTO

Superintendente de Finanças
e Tesouraria da Neoenergia

Sou Contador e possuo uma ampla experiência no campo das Finanças e Administração, adquirida em grandes empresas multinacionais. Na The Mosaic Company, tenho amplas responsabilidades sobre o gerenciamento e o monitoramento da *performance* e do suporte ao negócio. Desde 2012, quando fui para a Mosaic, passei por diferentes posições, tanto no Brasil como na Argentina, além de ter participado de projetos globais que me permitiram ter uma visão abrangente e integradora. Anteriormente, trabalhei por 12 anos na Indústria Farmacêutica, no Laboratório multinacional Schering-Plough.

Como você enxerga a área de Finanças do futuro?

Por que não pensar na área financeira como um centro de geração de lucro? Além das habituais e necessárias responsabilidades de *compliance*, o foco no cliente deve ser cada vez mais importante.



SEBASTIÁN VILLEGAS

Brazil FP&A and Business
Partner Director
da The Mosaic Company

20 FINANCE LEADERS TO WATCH

Sou responsável pela liderança financeira do negócio da BDF Nivea no Brasil. Construí minha carreira em diversas funções financeiras, de *business partner* de Vendas, Marketing e Supply Chain a Relações com Investidores em grandes multinacionais como Danone, Natura e Unilever.

Como você enxerga a área de Finanças do futuro?

Como a área que tem a visão do todo, é isenta, baseada em fatos e dados, tem comunicação assertiva e direcionará as empresas para os melhores resultados financeiros, sociais e ambientais.

TATIANA GIOVANNINI DE CARVALHO

Business Controller
da BDF Nivea



Minha carreira envolveu experiência no mercado financeiro pelos bancos suíços Credit Suisse e UBS, assim como em grandes empresas e consultorias como BRF e Boston Consulting Group (BCG). No Grupo Boticário, lidero temas estratégicos, tendo transformado a forma de acompanhar, medir, analisar, prever e impulsionar resultados na empresa.

Como você enxerga a área de Finanças do futuro?

Enxergo como uma área que estimula cada vez mais a inovação e faz buscas incansáveis por alavancas estratégicas de crescimento e rentabilidade do negócio.

THAIS PINHO

Diretora Executiva
de FP&A e Controladoria
do Grupo Boticário

20 FINANCE LEADERS TO WATCH

Durante minha carreira, tive diferentes oportunidades que me proporcionaram experiências ricas que me formaram como a pessoa e profissional que sou hoje. Minha primeira passagem profissional foi na Natura, onde tive três ciclos completos: em Corporate Finance, como financeira da operação Natura na França e como Gerente Financeira de Novos canais. Depois, fui para a Hershey, um grande passo na minha carreira. Fui Gerente Sênior de FP&A e Pricing. Além disso, tive a oportunidade de assumir a posição de Diretora Financeira interinamente, por seis meses. Minha terceira e atual passagem profissional, na Provivi, vem trazendo grande aprendizado. Ser diretora global de uma startup trouxe uma série de novas *skills* – *soft* e técnicas – que estão me preparando para futuras oportunidades.

Como você enxerga a área de Finanças do futuro?

Os requisitos para uma área financeira de sucesso vão além da técnica, permeando, principalmente, um bom conhecimento do negócio e do ambiente em que está inserido, assim como a capacidade de liderança e de influência com base na visão do todo.



VERÔNICA RODRIGUES VIEIRA

Diretora Global
de Planejamento Financeiro
da Provivi



VICTOR ANTONIO

Diretor Financeiro - Brasil
da BRF

Sou apaixonado por estar com pessoas e por ter a possibilidade de estar sempre aprendendo e me desenvolvendo como forma de proporcionar entregas de alto valor para as organizações e para as pessoas. Nasci em São Paulo e tenho formação majoritariamente na área de Finanças, com graduação em Administração Financeira, duas Pós-graduações com foco em Finanças e Contabilidade e um MBA Executivo concluído em 2019.

Como você enxerga a área de Finanças do futuro?

A busca por versatilidade é o que garantirá o sucesso e a diferenciação dos profissionais da área financeira, com o devido uso e suporte da tecnologia.

REQUISITOS:

O QUE O MERCADO BUSCA EM UM EXECUTIVO DE FINANÇAS

De acordo com os teóricos funcionalistas, cada indivíduo na sociedade exerce uma determinada função, de modo que o conjunto de todas elas promove um funcionamento social harmônico. De forma análoga, ocorre o mesmo no ambiente corporativo, pois as várias áreas que o compõem apresentam funções individuais, embora, juntas, contribuam, como um único time, para o crescimento do negócio da companhia. Dentro desse contexto, Finanças consiste não somente em uma área que agrega valor ao desenvolvimento da organização como um todo, mas também que assume um papel primordial

nesse sistema, haja vista a privilegiada visão holística que possui da corporação e a interação constante com todas as outras funções internas. No entanto, grandes responsabilidades exigem uma grande preparação.

O Executivo de Finanças, nesse sentido, precisa desenvolver uma série de atributos para que seja capaz de garantir a eficiência e a eficácia da área que lidera. Em decorrência disso, o mercado de trabalho acaba exigindo desse profissional determinados conhecimentos técnicos e habilidades comportamentais específicos para considerá-lo preparado o suficiente para o desempenho de sua função.

Por **Assetz Expert Recruitment**



CONHECIMENTOS TÉCNICOS

Sob a ótica técnica, o Executivo de Finanças que busca crescer profissionalmente e atingir responsabilidades cada vez maiores em sua carreira deve apresentar uma jornada acadêmica consistente, composta, prioritariamente, por uma graduação, um curso de especialização e outro de MBA, seja no Brasil, seja no exterior. Entretanto, devido a uma realidade e a um mercado extremamente mutáveis, com uma agenda de transformação digital em andamento, novas pautas de discussão e tendências surgindo a todo momento, o conceito de “formação” teve sua data de validade reajustada, sendo prolongada por toda a vida: trata-se do *lifelong learning*. Dessa forma, é essencial que o profissional financeiro dedique boa parte de seu tempo à realização de cursos de curta duração e à participação em *webinars*, *workshops* e seminários, que contribuem para o aprendizado contínuo de novos conceitos financeiros e para a atualização constante sobre novas ferramentas de tecnologia. A vivência em projetos de implementação de sistemas ERPs (*Enterprise Resource Planning*), a automatização de rotinas e relatórios – com a utilização de RPA (*Robotic Process Automation*) – e o desenvolvimento de relatórios em *dashboards*, por exemplo, vêm se tornando experiências imprescindíveis na trajetória profissional do Executivo de Finanças.

Se, por um lado, a constante mudança do mercado traz a necessidade de um conhecimento cada vez mais profundo e atualizado, por outro, certas capacidades nunca envelhecem e continuam sendo primordiais, como a proficiência no idioma inglês, haja vista o mundo globalizado e interligado em que vivemos ainda mais potencializado pelo avanço da tecnologia. De acordo com os dados dos

processos seletivos em Finanças conduzidos pela Assetz durante o primeiro semestre de 2022, cerca de 88% das posições, tanto em empresas brasileiras quanto estrangeiras, exigiram um nível de proficiência avançado, fluente ou nativo no idioma. Ao mesmo tempo, aproximadamente 39% das posições demandaram ao menos uma proficiência intermediária no idioma espanhol, especialmente considerando o fato de o Brasil ser protagonista – e muitas vezes consolidador – em relação aos negócios na América Latina.

No que diz respeito às disciplinas financeiras, algumas delas são imprescindíveis na composição da base técnica do profissional. Conceitos sólidos em contabilidade, impostos, controladoria, planejamento financeiro, *business support* e tesouraria (*cash management*) são fundamentais na formação do Chief Financial Officer, cuja tecnicidade pode variar de acordo com o segmento, o porte, a nacionalidade e a estrutura acionária das companhias pelas quais passou e se desenvolveu. No entanto, também é válido ressaltar que outras disciplinas de Finanças ganham cada vez mais relevância na agenda do Executivo financeiro. Com a ampliação das práticas de

ESG (*Environmental, Social and Governance*), a instabilidade monetária e de preços ao redor do mundo, o aumento do volume de empresas com ações negociadas na Bolsa e a grande quantidade de dados coletados virtualmente, os conhecimentos em temas relacionados às funções de Governança, *Risk Management*, Tesouraria (*front office*), Relação com Investidores e *Data Analysis* tendem a ser ainda mais exigidos dos Executivos nos próximos anos.

Entretanto, apesar de os principais conhecimentos exigidos do profissional financeiro corresponderem,





naturalmente, às disciplinas de Finanças, também é fundamental que se conheça o *modus operandi*, a forma de pensar e as prioridades das demais áreas da companhia. Assim, ele será capaz de dar o suporte adequado aos seus pares e ajudá-los no processo de tomada de decisões mais assertivas e eficazes para o negócio. Ressalta-se o fato de que, em muitos casos, o próprio CFO torna-se o responsável por outras funções, como compras, jurídico, recursos humanos e tecnologia, o que maximiza a importância de possuir uma visão holística e um entendimento mais amplo do que se passa dentro da organização e o que pode ser facilitado através da liderança de projetos multidisciplinares e da frequente troca de ideias com os líderes dessas áreas.

Um ponto importante a ser levado em consideração é a participação ativa em projetos *ad hoc*, ou seja, que fujam da rotina e das atribuições do dia a dia. Essa experiência torna-se cada vez mais relevante aos olhos do mercado e dos recrutadores, uma vez que sinaliza o desenvolvimento de uma maior capacidade de organização, flexibilidade e influência, além de visão sistêmica e liderança indireta, habilidades fundamentais para o sucesso do profissional da área financeira. Com isso, projetos como a estruturação de um centro de serviços compartilhados, a abertura de capital, a compra ou a venda de empresas e a integração de companhias adquiridas têm sido considerados grandes diferenciais para a construção de uma trajetória profissional robusta. Outras experiências profissionais pontuais também valorizam ainda mais o currículo dos Executivos de Finanças, como passagens por firmas de auditoria externa, consultorias (de

processos, gestão ou estratégica) ou instituições do mercado financeiro. Além disso, períodos consistentes de trabalho no exterior, atuação em funções com escopos geográficos variados (local, regional e global) e passagens por organizações de diferentes portes, setores e estruturas acionárias reforçam a sua habilidade de adaptação a mudanças, além de enriquecer e diversificar seu conhecimento técnico.

Outro aspecto fundamental a ser considerado na busca por um profissional de Finanças é acerca das expectativas do CEO em relação ao CFO. Majoritariamente, a análise e o gerenciamento de riscos, a implementação de novas tecnologias e a estruturação e a manutenção das melhores práticas de governança e do ambiente de controles são pontos que, aos olhos do CEO, reforçam o papel de parceiro estratégico do CFO e sua capacidade de quantificar e traduzir a estratégia organizacional em metas concretas e objetivos financeiros.

HABILIDADES COMPORTAMENTAIS

Por se tratar de uma área mais técnica, muito se fala da importância do desenvolvimento dos conceitos financeiros na formação do Executivo. Contudo, a partir de um determinado nível de senioridade, as habilidades comportamentais ganham mais protagonismo e passam a ser mais avaliadas durante um processo seletivo. Nesse sentido, fortalecidas pelo estímulo à criação de equipes mais diversas e com pensamentos distintos, as chamadas *soft skills* tornam-se cada vez mais relevantes em um ambiente de trabalho colaborativo e desafiador.

Segundo a pesquisa *O Perfil do CFO no Brasil 2022*, dentre as habilidades comportamentais mencionadas no relatório *The Future of Jobs 2020*, do Fórum



Econômico Mundial, como sendo as principais para 2025, as três habilidades comportamentais mais desenvolvidas pelos Diretores Financeiros de empresas com faturamento divulgado acima de R\$ 1 bilhão no Brasil são “Resiliência, tolerância ao estresse e flexibilidade” (21%), “Liderança e influência social” (16%) e “Inteligência emocional” (15%). Dessa forma, percebe-se que resiliência, flexibilidade e inteligência emocional são essenciais para que o profissional de Finanças consiga lidar, de modo saudável e eficaz, com a pressão pelo cumprimento de prazos e a instabilidade do mercado brasileiro. Quanto à liderança e à influência pessoal, os Executivos financeiros devem desenvolvê-las para serem capazes de liderar tanto a sua equipe direta quanto indireta, especialmente na condução de projetos e no suporte a outras áreas da companhia, o que exige uma postura confiante, protagonista e segura. Além dessas, existem outras *soft skills* que o mercado reconhece como sendo extremamente relevantes para o bom desempenho do profissional de Finanças, como adaptação a mudanças, planejamento, organização, autoconhecimento e autonomia. Para o CEO, o CFO deve demonstrar visão estratégica, contribuindo para uma tomada de decisão mais assertiva e para a melhoria do desempenho do negócio, além de habilidades de criação de alianças e de comunicação efetiva e consistente com os *stakeholders* externos.

Em um contexto atual de um ambiente de trabalho em Finanças mais colaborativo e composto por equipes mais diversas, as *soft skills* passam a ser consideradas *essential skills*. Escuta ativa, empatia com o próximo, respeito com a individualidade de cada profissional e delegação de tarefas, além de *feedbacks* e *one-on-ones*

regulares são algumas das atitudes que o líder financeiro deve possuir para desenvolver os membros do seu time e, consequentemente, fomentar um trabalho em equipe mais saudável e produtivo que culmine em bons resultados para a organização.

Outro passo importante para a evolução de carreira do Executivo de Finanças é a sua experiência como Conselheiro. Tal atribuição contribui para o desenvolvimento de certas habilidades, como visão estratégica, priorização de tarefas e senso de dono, além de indicar maturidade profissional e consolidação de uma trajetória sólida.

Nos dias de hoje, o mercado busca um Executivo financeiro que estimule o funcionamento harmônico da companhia como um todo. Dentro desse contexto, o profissional que possui sólidos conhecimentos técnicos, que procura sempre se manter atualizado e que apresenta habilidades comportamentais condizentes com a rotina que a função exige torna-se peça-chave para o sucesso da organização, podendo, inclusive, ser um potencial candidato a sucessor do CEO. ☐





**RODRIGO
ARAÚJO
ALVES**
CFO
da Petrobras

RODRIGO ARAÚJO ALVES

UM DOS PROTAGONISTAS DA VIRADA NA PETROBRAS

O CFO da Petrobras fala sobre sua ascensão na empresa e seu papel para que a companhia chegasse ao melhor resultado da história em geração de valor para os investidores

Por **Raphael Coraccini**

Em quase 15 anos na Petrobras, o atual CFO, Rodrigo Araujo Alves, passou pela gestão de quatro presidentes da República e nove CEOs. Nesse período, ganhou notoriedade por ter sido um dos responsáveis pela nova política de dividendos e iniciativas de desalavancagem, entre várias outras ações.

Antes de assumir como CFO em abril de 2021, Alves conduziu as discussões técnicas sobre o tratamento contábil implementado depois da explosão das denúncias da Operação Lava Jato, em 2014, além de liderar algumas negociações que resultaram em acordos no exterior. O Executivo avalia que essas ações contribuíram para a criação de um planejamento estratégico mais sólido dentro da empresa, que culminou com um dos melhores desempenhos da história, em 2021.



“A Petrobras foi preparada por mais de cinco anos para que, em cenários favoráveis, fosse capaz de gerar valor e tivesse um portfólio resiliente que a permitisse atravessar cenários desfavoráveis sem maiores sustos”, avalia o CFO. Ele afirma que o momento de resultados positivos é fruto de um trabalho de equipe, que envolve o time liderado por ele e outros gestores.

Entre algumas das principais contribuições que ele afirma ter dado como CFO está o aprofundamento do diálogo com o mercado financeiro e outros *stakeholders* pelo mundo. Para conduzir uma nova política na área de Finanças da companhia foi essencial “entender e ouvir os principais investidores, colhendo o *feedback* deles sobre a execução da estratégia”, ressalta Alves, que também é responsável pela área de Relação com Investidores.

Com apenas 37 anos, ele afirma que se vê como Executivo por um longo período e também avalia a possibilidade de ocupar cadeiras em conselhos de administração. “Esse é um lado da minha carreira pelo qual eu também pretendo avançar ao longo do tempo, em paralelo à carreira executiva”, completa.

Leia a entrevista na íntegra.

Foram mais de 13 anos de Petrobras até chegar ao cargo de CFO. Quais momentos você destaca para o sucesso da trajetória até a diretoria?

A Petrobras passou por uma trajetória de virada sem precedentes na história corporativa e, felizmente, eu tive a oportunidade de ter um papel de protagonismo e uma atuação muito ativa nesse processo. A transformação financeira, reputacional, cultural e de governança pela qual a empresa passou nos últimos anos me ofereceu várias oportunidades, desde ser responsável por conduzir as discussões técnicas sobre o tratamento contábil a ser implementado com relação aos achados da Operação Lava Jato nas demonstrações financeiras de 2014 até conduzir diversas negociações que resultaram nos acordos que a companhia celebrou no exterior, os quais mitigaram riscos relevantes.

Além disso, pude promover uma jornada importante de transformação digital que garantiu eficiência e transparência

nas áreas contábil e tributária, as quais tive oportunidade de liderar por quatro anos. Nesse período, a empresa teve suas demonstrações financeiras eleitas como as mais transparentes do Brasil por dois anos consecutivos e fui premiado como executivo do ano por duas vezes, uma pela ANEFAC (Associação Nacional de Executivos de Finanças, Administração e Contabilidade) e outra pela Confab. Lancei também um dos primeiros *tax reports* do país, uma prática relativamente comum na Europa, mas que começou a chegar no Brasil nos últimos anos.

Finalmente, já como CFO, tive a oportunidade de liderar diversas transações importantes em mercado de capitais, alavancar o EVA® em todas as camadas da organização, transformando a geração de valor na linguagem comum e no grande foco dos times de negócio, e elaborar um plano estratégico que definiu um posicionamento claro como uma empresa produtora de petróleo e derivados de baixo custo e baixa emissão de carbono, dentre várias outras ações relevantes, pavimentando um futuro voltado para criar e distribuir valor de forma relevante.

Ao longo dessa trajetória, foram quatro presidentes da República e nove CEOs da empresa. Como é para a área de Finanças enfrentar essas mudanças?

Conseguimos, especialmente ao longo dos últimos seis ou sete anos, construir uma governança, um processo decisório e um planejamento estratégico muito sólidos, que se mantiveram estáveis e coerentes, mesmo num ambiente de mudanças. Nesse sentido, as diretrizes gerais da companhia seguiram bastante similares ao longo do tempo e vêm sendo muito bem executadas, por um corpo técnico com grande capacidade de execução. Essa construção permitiu que a organização caminhasse em direção a uma orientação estratégica clara e firme ao longo desses anos, entregando resultados de forma consistente. Acho que essa foi a principal receita.

Quais foram os atributos técnicos que mais o ajudaram a chegar aonde chegou? E como você os conquistou?

Acredito que uma formação educacional sólida na função financeira, sempre buscando oportunidades de desenvolvimento mundialmente relevantes, como certificações

Para chegar a CFO, preparei-me constantemente para desafios maiores e assumi o protagonismo em momentos mais desafiadores, envolvendo-me em projetos relevantes, inclusive fora da minha área direta de atuação. E a mudança da cultura organizacional da Petrobras, com a construção de um ambiente cada vez mais meritocrático, foi fundamental para minha ascensão.

internacionais e cursos de elevado reconhecimento mundial, foi de suma importância. Posso dar como exemplos a minha certificação como CPA pelo Estado de Washington nos Estados Unidos e o Mestrado em Finanças na HEC Paris, que, há muitos anos, é considerado o melhor do mundo pelo *Financial Times*.

Ademais, foi bastante importante conhecer o negócio da empresa, atuando em posições que me permitissem estar envolvido em desafios relevantes para a companhia, além de entender os *drivers* de valor do negócio.

Quais habilidades comportamentais você destaca como importantes para ter chegado a essa posição?

Os aspectos comportamentais são parte muito importantes em qualquer função de alta administração. Aspectos como comunicação eficiente, capacidade de sintetizar ideias relevantes e promover mudanças, agilidade com mudanças e capacidade de lidar com ambientes de elevada complexidade foram fundamentais na minha carreira. E as experiências que adquiri e os desafios que me propus enfrentar ao longo do tempo foram muito importantes no desenvolvimento dessas habilidades, que, muitas vezes, demandam vivência prática intensa para serem desenvolvidas. Acredito também que transparência e diálogo aberto com as pessoas sempre foram características marcantes do meu estilo de liderança, as quais acredito terem contribuído para os resultados importantes que tivemos diante de desafios crescentes.

Em linhas gerais, como é dividida a agenda do CFO da maior companhia brasileira? Quais são as prioridades?

As decisões básicas da função financeira estão sempre na agenda do CFO, sendo prioridades as decisões de investimento, financiamento e distribuição do resultado e valor gerado. Após definirmos um posicionamento estratégico claro – no nosso caso, ser a melhor empresa da indústria em geração de valor, nos posicionando como um *player* de baixo custo e baixo nível de emissões no contexto de transição energética – a agenda prioritária precisa estar voltada para as ações que permitam a execução bem-sucedida do principal objetivo estratégico da organização.

Além disso, o CFO tem um papel fundamental de porta-voz da organização, não só com o mercado financeiro, mas com os diversos *stakeholders* relevantes, e isso toma uma parte importante da agenda. Entender e ouvir os principais investidores da companhia, colhendo o *feedback* deles sobre a execução da estratégia, é também essencial.

Outros aspectos que são cada vez mais relevantes no dia a dia do CFO são a construção de uma estratégia de transformação digital que deixe a função financeira, a maior parte do tempo possível, focada em ser um parceiro de negócio que crie valor para a organização, reduzindo o tempo consumido nas atividades transacionais, além da agenda ESG, que, no caso específico da indústria de óleo e gás, é ainda mais

Os atributos que me levaram a ser CFO foram conquistados conciliando o desenvolvimento técnico com a experiência prática e sempre me colocando à disposição para contribuir com a companhia, mesmo em assuntos e projetos fora da minha área direta de atuação, para obter novas experiências realmente geradoras de valor.

importante e demanda um posicionamento e uma estratégia claros da companhia e, também, um aprofundamento e foco do Executivo de Finanças em abordar continuamente essas questões.

Finalmente, é muito importante manter espaço na agenda para conversas relevantes e situações que permitam o desenvolvimento contínuo de um time de alto desempenho e a formação de novos líderes.

Quais são os principais desafios que você enfrenta no seu dia a dia e que são específicos de uma empresa de capital misto?

A companhia de capital misto traz responsabilidades e *stakeholders* adicionais. Um dos principais pontos é comunicar continuamente e de forma clara a capacidade da empresa de gerar valor para o país. A Petrobras contribuiu com mais de R\$ 1 trilhão em seis anos entre tributos, dividendos e responsabilidade social e tem o maior programa de investimentos do Brasil, US\$ 68 bilhões em cinco anos. Isso precisa ser comunicado e reforçado.

Por ser avaliada continuamente pelo mercado, por ser uma das ADRs mais transacionadas no mercado norte-americano e uma das empresas mais líquidas do mercado brasileiro, a organização é fortemente fiscalizada, não só pelos reguladores tradicionais de mercado de capitais e auditores, mas por órgãos como o TCU, a CGU e outros, o que demanda robustez e documentação extensa do racional de cada processo decisório.

Finalmente, há um desafio adicional que é a construção de uma governança corporativa sólida que evolua continuamente, para permitir que as melhores decisões empresariais sejam tomadas de acordo com os melhores interesses da companhia. E o CFO precisa estar diretamente envolvido.

Você assumiu o posto em abril de 2021, ano de lucro recorde, melhora da avaliação de crédito e ótimo desempenho na Bolsa. Quais ações desenvolvidas pela sua área colaboraram para esse resultado?

A Petrobras passou por uma bela história de recuperação financeira, de governança e de credibilidade, que é difícil

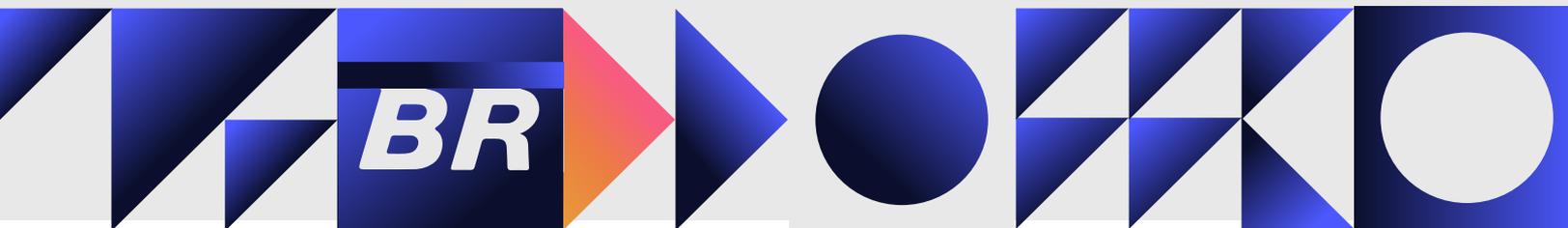
Vale destacar o trabalho de desalavancagem da companhia, a melhoria da governança, a criação de uma política de dividendos a qual permita que o valor gerado e os retornos alcançados sejam distribuídos aos acionistas e à sociedade, além do foco em um portfólio de ativos muito competitivo e com grande potencial de geração de valor.

de achar um paralelo. O último planejamento estratégico, 2022-2026, tem como principal mensagem o investimento responsável focado em geração e distribuição de valor.

As tomadas de decisão de investimento, pensando em um cenário incerto e desafiador de transição energética, focado em projetos altamente resilientes em longo prazo, têm trazido resultados relevantes e pavimentado um futuro sólido para a companhia.

Em 2021, tivemos um ambiente de preços de petróleo mais elevados com a melhora dos efeitos da pandemia e os resultados melhores do que o esperado quando as projeções foram elaboradas.

Mas os bons resultados alcançados vão muito além disso. Não adianta termos ventos favoráveis se as velas e a embarcação não estão prontas nem direcionadas no sentido adequado. A Petrobras foi preparada por mais de cinco anos para que, em cenários favoráveis, fosse capaz de gerar valor e tivesse um portfólio resiliente que a permitisse atravessar





O CFO, como um grande porta-voz, também precisa comunicar bem e ser transparente quanto às escolhas, mais ou menos acertadas, e aos seus impactos, transmitindo segurança aos investidores, em relação às decisões de negócio, e reforçando para os times internos a importância da geração de valor como o grande *driver* da organização.

cenários desfavoráveis sem maiores sustos. No ano de 2021, colhemos os resultados desse trabalho de médio e longo prazos feito não só por mim e pelo excelente time que lidero, mas por vários outros gestores que vieram antes de mim e com os quais eu tive a oportunidade de atuar.

Qual foi o seu papel como líder para atingir esse resultado?

O principal papel de um CFO ou de qualquer líder em posição relevante é ser um facilitador para que os times executem aquilo que está no planejamento estratégico da organização. Para ser um bom facilitador, o Executivo de Finanças precisa liderar pelo exemplo e construir uma cultura que coloque a área financeira como um parceiro relevante para os negócios da organização. No meu caso, eu sou um grande entusiasta da gestão baseada em valor, em especial utilizando a metodologia EVA® (*Economic Value Added*), que foi implementada na Petrobras a partir de 2019 e que conecta Finanças e negócio por meio de uma linguagem comum, mais simples e acessível, criando propósito, visão de dono e integração dos times.

Para o time financeiro, a mensagem passada foi a de

que a nossa grande missão é habilitar a criação de valor através dos negócios, atuando como parceiros. Nesse sentido, acredito que consegui contribuir muito para que a Petrobras alcançasse resultados importantes. É preciso ser um bom comunicador, negociador, facilitador e um grande entusiasta da estratégia da companhia para trazer um time de alto nível técnico para atuar de forma integrada, comprando e executando a estratégia definida.

Finalmente, desenvolver times de alto desempenho e novos líderes, criando as condições adequadas para fomentar resultados, inovação e melhoria contínua, é, também, parte essencial da atuação do CFO.

Pelos resultados alcançados, entendo que consegui cumprir bem esses papéis.

Como você acredita que a vivência como líder de Finanças da maior empresa do país contribui para sua carreira?

É um desafio excepcional, diferente de quase qualquer outro porque é uma empresa que representa um percentual relevante do PIB brasileiro, que tem acionistas e credores pelo mundo todo. Além disso, tem uma participação

A posição de CFO da Petrobras tem uma ampla exposição nacional e internacional e isso também traz grandes oportunidades de desenvolvimento profissional. Tem sido muito gratificante estar nessa posição em um momento em que a empresa passou por uma trajetória de virada da qual eu tive a honra de participar diretamente e cumprindo um papel importante.

importante nas economias locais e uma função financeira extremamente complexa. Tudo isso traz riscos relevantes que precisam ser gerenciados.

Todos esses desafios com os quais preciso lidar estão sendo muito importantes para a minha carreira. Tenho aprendido e evoluído muito. Eu brinco que esses quase dois anos que eu tenho como CFO da Petrobras talvez sejam equivalentes a uns dez anos em outro lugar, ou mais, porque o dia a dia é bastante desafiador.

Ter chegado à posição de CFO, em 2021, coroa uma trajetória de carreira de quase 15 anos e traz experiências que vou carregar para o resto da vida. Além disso, a Petrobras possui um corpo técnico bastante reconhecido. Nesse contexto, o fato de eu ter a oportunidade de liderar pelo exemplo, atuar como facilitador em um ambiente com foco em resultados e inovação e desenvolver novos gestores e times de alto desempenho torna essa experiência ainda mais valiosa.

Em longo prazo, onde você se enxerga profissionalmente? O que gostaria de fazer?

A minha trajetória está apenas no começo do caminho, e espero participar de mais histórias e jornadas transformacionais relevantes como essas que vivo na Petrobras. Eu completei 37 anos recentemente e me vejo com uma carreira executiva longa pela frente. Pela experiência que já adquiri, vejo cada vez mais a possibilidade de contribuir em conselhos de administração, que são ambientes complexos e desafiadores. Esse é um lado da minha carreira pelo qual eu também pretendo avançar ao longo do tempo, em paralelo à carreira executiva.

Também sou um entusiasta de processos de mentoria e busco abrir espaço na agenda para conversar com profissionais em começo de carreira ou em franco desenvolvimento, pois acredito que desenvolver pessoas e times de alto desempenho, em um ambiente de confiança e voltado para a inovação e os resultados, é uma característica importante minha como gestor.

Em âmbito profissional, que legado você desejaria deixar para o futuro? Como gostaria de ser lembrado?

Todo profissional com carreira executiva gostaria de ser lembrado como alguém que conseguiu implementar uma

Gostaria de ser lembrado por conseguir implementar agendas de transformação que deixem legados relevantes. Tive a oportunidade de ter uma trajetória muito bem-sucedida até aqui e vou seguir nessa missão para que as organizações definam claramente seus objetivos estratégicos para entregar resultados relevantes e sólidos a seus acionistas. Esse é o grande legado que eu quero deixar.

agenda de transformação, fazendo com que a organização se tornasse melhor ao fim da jornada. Sou um entusiasta da função financeira, que tem muito potencial de gerar valor para os negócios, e tenho o objetivo de fazer com que ela seja cada vez mais parceira e alavancadora dos negócios.

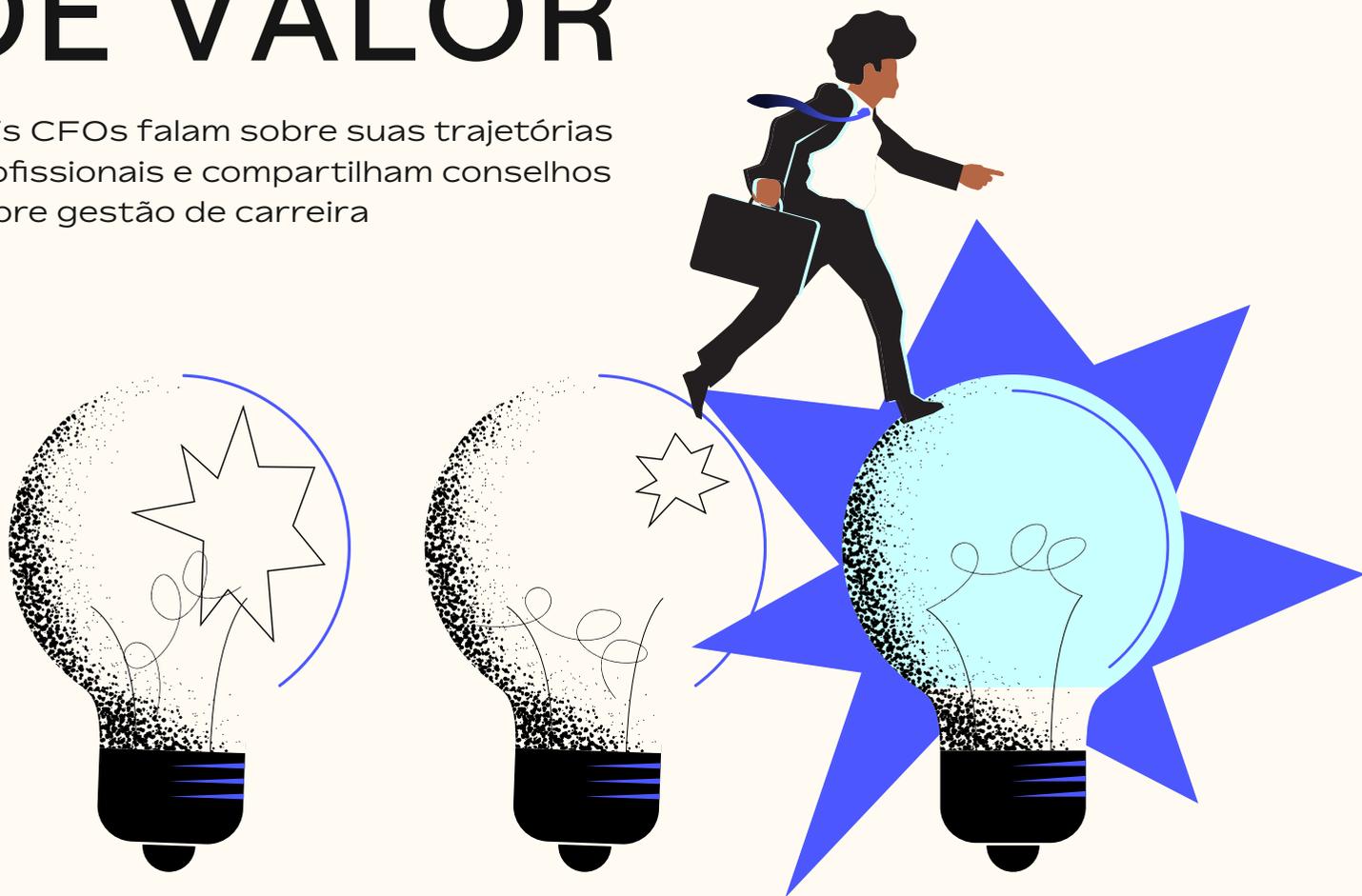
Nesse mundo de transformação digital, tive a oportunidade de liderar jornadas relevantes de transformação digital que deixaram um legado de maior eficiência e uso crescente de dados para a tomada de decisão. Isso gera muito valor para as organizações. Em paralelo, desenvolver novos líderes e um time de alto desempenho é uma outra missão muito importante. Criar um ambiente propício para novos gestores se destacarem e para que as pessoas se desenvolvam e arrisquem inovar é parte fundamental da missão de qualquer líder; é algo que vejo que consegui fazer ao longo da minha carreira.





TRAJETÓRIAS DE VALOR

Seis CFOs falam sobre suas trajetórias profissionais e compartilham conselhos sobre gestão de carreira



Uma carreira de sucesso é construída, resumidamente, com estudo, dedicação, planejamento, *cases* de sucesso e – por que não – de insucesso, que ajudam a dar experiência e maturidade a quem chega às posições mais altas da área de Finanças.

Conheça a história de seis CFOs do mercado brasileiro, que relataram seus acertos e erros durante a carreira. Entre os relatos, vale destacar pontos como a busca incessante pelo aperfeiçoamento técnico, a abertura à mudança e a interação com grandes profis-

sionais e mentores. As oportunidades para quem deseja seguir o mesmo caminho podem estar no desenvolvimento de habilidades comportamentais que complementam as técnicas, pensando que um dia será preciso liderar. Formação e experiência de trabalho no exterior também podem ser grandes diferenciais ao longo da carreira.

O consenso é o de que, qualquer que seja o caminho trilhado, é preciso sair da zona de conforto, ainda que o próximo salto não seja tão seguro.



LUIS GUSTAVO FERRAZ ANTUNES

CFO e Diretor de RI da Allied Brasil

FAÇA UM RESUMO DA SUA TRAJETÓRIA PROFISSIONAL

Comecei minha carreira na Estre Ambiental fazendo captação de dívida e novos negócios. Depois, passei um ano no planejamento estratégico da Telefônica. Em 2011, entrei na Allied Tecnologia e trabalhei em diversas funções no Departamento Financeiro. Em 2018, fui diretor de compras da Companhia e desde 2019 sou o CFO. A partir de 2021, também respondo pela área de Relações com Investidores.

QUAL FOI O MAIOR ACERTO DA SUA CARREIRA?

Aceitar uma oportunidade em uma empresa pouco conhecida à época. Estava no início da minha carreira e não foi uma escolha óbvia. Hoje, vejo que ter participado da evolução da companhia, ter estado próximo de fundos de *private equity* e atuado com fundadores competentes me trouxe amadurecimento e visão de negócios que demoraria para conseguir em uma grande corporação.

SE VOCÊ PUDESSE TER FEITO ALGO A MAIS NA SUA TRAJETÓRIA PROFISSIONAL, O QUE TERIA FEITO?

Minha formação acadêmica é em Economia e Finanças. Imagino que profissionais como eu se preparam para lidar com os aspectos mais técnicos desses assuntos nas corporações. O que percebo hoje é que, quanto mais o profissional de Finanças entender das áreas de Tecnologia e Gente, mais preparado ele estará para liderar equipes e compreender o ambiente de negócios em que está inserido.



CAROLINE PEPE LEONARD

CFO e Diretora de RI da Mills Solaris

FAÇA UM RESUMO DA SUA TRAJETÓRIA PROFISSIONAL

Tenho mais de 20 anos de experiência na área de Finanças de grandes empresas nacionais, multinacionais e de *private equity*. Recentemente, assumi a posição de CFO e IR Officer na Mills, empresa líder na locação de plataformas elevatórias na América Latina.

Também atuei como Diretora Financeira das investidas de *private equity* no Pátria Investimentos, fui Diretora Financeira e Administrativa no Grupo Ultra, CFO na LVMH e Diretora Financeira na Telefônica, além de ter trabalhado em empresas de consultoria.

QUAL FOI O MAIOR ACERTO DA SUA CARREIRA?

Sempre busquei posições que me proporcionassem uma visão ampla e multidisciplinar do negócio, não apenas técnica. Na minha visão, a área de Finanças precisa ter um papel estratégico que dê apoio ao negócio, atuando como parte integrante dele e não como uma área de suporte.

É importante ter profundo conhecimento da operação e de seus processos. Para que a área de Finanças consiga exercer esse papel, ela tem de atuar como *business partner* das demais áreas, colaborando para que as metas globais sejam atingidas.

SE VOCÊ PUDESSE TER FEITO ALGO A MAIS NA SUA TRAJETÓRIA PROFISSIONAL, O QUE TERIA FEITO?

Tenho muito orgulho da minha trajetória profissional. Tive exposição a diversas indústrias com minha experiência em *private equity* e consultoria. Nas empresas em que trabalhei, passei por várias áreas como Planejamento Estratégico/M&A, Planejamento Comercial, Planejamento Operacional, Recursos Humanos, Tecnologia e Finanças.

Apesar de ter trabalhado em empresas multinacionais, acredito que faltou uma experiência internacional mais longa para complementar o meu currículo. Penso que vivenciar novas culturas e mercados é um aprendizado único, pessoal e profissional.



LUIZ CLAUDIO VIEIRA

CFO do Grupo Baumgart

FAÇA UM RESUMO DA SUA TRAJETÓRIA PROFISSIONAL

Sou formado pela EAESP/FGV e tenho um MBA pela Columbia Business School. Iniciei minha carreira no setor financeiro, tendo passado pela área comercial do Banco Bamerindus e mais tarde por fusões e aquisições no Banco BNP Paribas.

Tive passagens como CEO na Rede Paranaense de Comunicação, fui CFO da Infoglobo Participações (Grupo Globo) e CEO na Nutrimental Alimentos. Atualmente, sou membro do conselho da Copel Energia e CFO do Grupo Baumgart.

QUAL FOI O MAIOR ACERTO DA SUA CARREIRA?

Conforme a carreira evolui, é natural nos acomodarmos em posições e momentos profissionais, na certeza de que a experiência acumulada vai sempre nos levar além. Mas experiência nada mais é do que acúmulo de tentativas e erros, muitos erros. Tentei, arrisquei e errei para poder aprender. Não fiquei estático enquanto mais oportunidades passavam na minha frente. E não repeti os erros.

SE VOCÊ PUDESSE TER FEITO ALGO A MAIS NA SUA TRAJETÓRIA PROFISSIONAL, O QUE TERIA FEITO?

Tenho pendurada em minha sala uma frase que diz: "Não há nada mais definitivo do que uma decisão provisória." Isso é um lembrete para eu não repetir o erro de contemporizar situações difíceis que se apresentaram no meu caminho. Não adianta adiar aquela decisão de encerrar um projeto fracassado ou substituir um profissional que não tem o perfil da posição. Poderia ter enfrentado os problemas mais vezes, com todas as suas consequências, para que eles fossem liquidados de uma vez.



HELENA PÉCORA

CFO Latin America da Eli Lilly

FAÇA UM RESUMO DA SUA TRAJETÓRIA PROFISSIONAL

Atualmente, sou CFO e Diretora Sênior de Finanças e de Novos Negócios na Eli Lilly para a América Latina, expatriada e vivendo no México. Tenho mais de 15 anos de experiência em Finanças nas multinacionais BASF, Abbott e Eli Lilly no Brasil.

Liderei reestruturações e uma jornada de crescimento de dois dígitos da afiliada brasileira; e conduzi projetos estratégicos e de novos negócios em mais de 20 países da América Latina e em Indianápolis, nos Estados Unidos.

Atuei como membro do Conselho Fiscal da ONG United Way Brasil, participo do Comitê Estratégico de Finanças da Amcham e do IBEF (Instituto Brasileiro de Executivos de Finanças).

Sou formada em Economia pela FEA - USP, com Intercâmbio na Università Luigi Bocconi (Itália), CBA pelo Insper e MBA Executivo em Finanças pela FGV.

QUAL FOI O MAIOR ACERTO DA SUA CARREIRA?

A carreira é uma maratona, não é um único ponto que define o sucesso. Nesse sentido, meu acerto foi construir uma carreira focada em consistência de alta *performance*, entregando resultados da maneira correta, com integridade e respeito, buscando sempre novos desafios, com a mentalidade de que as dificuldades nos fazem aprender mais, com resiliência e flexibilidade nos momentos difíceis. Escuto as pessoas e venho construindo times talentosos, produtivos e positivos.

SE VOCÊ PUDESSE TER FEITO ALGO A MAIS NA SUA TRAJETÓRIA PROFISSIONAL, O QUE TERIA FEITO?

Quando virei CFO pela primeira vez, aos 32 anos, me estressei, sentindo que não estava preparada e insegura pelo que não sabia. Depois da minha primeira revisão de *performance* como CFO, que foi extremamente positiva, percebi como duvidar de mim só fez mal a mim mesma.

Hoje, mantenho a humildade, mas com a confiança de que tudo podemos aprender. É preciso acreditar em quem acredita em nós e nos nossos times, sendo fiel aos valores e aproveitando mais a jornada.



MAURÍCIO PANE JUNIOR

CFO da AleSat

FAÇA UM RESUMO DA SUA TRAJETÓRIA PROFISSIONAL

Comecei a trabalhar bastante jovem e a busca por conhecimento também foi incessante, incluindo dois MBAs. Sempre busquei desenvolver as pessoas que trabalharam comigo e as equipes que liderei. Tive a oportunidade de viver e trabalhar em três ciclos distintos no exterior, os quais me proporcionaram muito amadurecimento.

Dentre os vários ciclos em minha carreira, transitei por diversas áreas além de Finanças, bem como em diferentes projetos transformacionais e multifuncionais.

QUAL FOI O MAIOR ACERTO DA SUA CARREIRA?

Ter desenvolvido meu estilo de liderança orientado às pessoas enquanto mantive foco no negócio, transformando a área de Finanças em parceira e facilitadora de resultados sustentáveis.

SE VOCÊ PUDESSE TER FEITO ALGO A MAIS NA SUA TRAJETÓRIA PROFISSIONAL, O QUE TERIA FEITO?

Teria estendido os meus ciclos em áreas de negócio.



GRACIO MATHEUS

CFO Latam da Univar

FAÇA UM RESUMO DA SUA TRAJETÓRIA PROFISSIONAL

Sou formado em Economia com especialização em Administração e Finanças Corporativas. Tenho 25 anos de experiência em Finanças, atuando em diferentes áreas e projetos, com um foco predominante em suporte ao negócio, mas incluindo implementações de sistemas ERP e de centros de serviços compartilhados. Ao longo dessa trajetória, tive a oportunidade de viver em quatro países diferentes, além do Brasil.

QUAL FOI O MAIOR ACERTO DA SUA CARREIRA?

Acredito que estar aberto a mudanças e a tudo o que elas trazem. Desde a possibilidade de morar em outros países até a participação em projetos transformadores. Eu nunca estive por mais de quatro anos seguidos em uma mesma posição, embora tenha trabalhado em somente três empresas ao longo desses 25 anos. A mudança é algo constante na nossa vida e é através dela que crescemos como seres humanos e profissionais.

SE VOCÊ PUDESSE TER FEITO ALGO A MAIS NA SUA TRAJETÓRIA PROFISSIONAL, O QUE TERIA FEITO?

Sempre há espaço para fazer algo a mais; vivemos constantemente com essa insaciabilidade. No meu caso, eu mencionaria uma maior interação com meus pares em Finanças através da construção de redes de contato e trocas de experiências (uma ótima fonte de aprendizagem), além da busca constante por um equilíbrio entre a vida profissional e a pessoal. ☐



O VALOR DE UM CONSELHO

Saiba por que CFOs estão cada vez mais interessados em vagas em conselhos e o que fazer para conseguir uma cadeira



Por **Leonardo Guimarães**

Um famoso ditado diz que “se conselho fosse bom, a gente vendia”. Porém, analisando a qualidade de muitos profissionais que se reúnem para estabelecer diretrizes de um planejamento estratégico em uma empresa, torna-se evidente o quão valioso pode ser um conselho. E, para o Executivo que escolhe assumir essa missão, os honorários podem ser, sim, bem vantajosos.

A remuneração média dos membros de conselhos consultivos e de administração no fim de 2020 estava entre R\$ 10 mil e R\$ 15 mil por reunião, aponta um levantamento feito pelo Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC). Há uma década, posições e honorários desse nível ficavam restritos a profissionais de cabelos brancos, o que já não é mais uma realidade.

João Paulo de Faria, CFO da OLX Brasil, que ocupa cadeiras em três companhias, diz haver uma presença cada vez maior de Conselheiros mais jovens e com diferentes históricos profissionais, e as oportunidades não estão

somente em grandes conglomerados. “Estou vendo muitas empresas de capital fechado e familiares profissionalizando-se e criando conselhos”, diz o Executivo.

E, nesse cenário, as habilidades dos CFOs têm sido cada vez mais demandadas, segundo Faria. Visão abrangente sobre o negócio, capacidade de compreender como cada decisão pode afetar o desempenho da empresa e profundo conhecimento sobre as melhores práticas de governança são habilidades desenvolvidas por um CFO e muito valorizadas.

Os conselhos de administração “precisam de pelo menos um CFO no grupo, já que ele entende muito bem as responsabilidades do cargo, os riscos e as oportunidades no processo de tomada de decisão”, afirma o Executivo da OLX. Além disso, é comum que CFOs participantes desses grupos também liderem comitês internos, como os de fusões e aquisições, finanças e auditoria, assuntos com os quais possuem grande familiaridade.



Conselheiros são pessoas conectadas, que estão sempre estudando e têm curiosidade de saber como funcionam outras empresas.

JOÃO
PAULO
DE FARIA

CFO da
OLX Brasil



POR QUE ATUAR COMO CONSELHEIRO?

Além da remuneração, a experiência de atuar como Conselheiro pode ser um diferencial importante na carreira do Executivo de Finanças, seja ele consultivo, seja ele fiscal ou administrativo. O CFO pode se beneficiar da troca de conhecimento com profissionais que atuam em outras áreas de uma organização, como Marketing, Logística e Operações, o que pode contribuir para o desenvolvimento de uma visão corporativa mais global, além de aprimorar a visão de negócio.

Também pode ser interessante para o profissional buscar uma cadeira em setores diferentes daqueles em que trabalha no dia a dia. É o caso de Carla Santello, CFO LATAM da Kellogg Company, que ocupou o assento em uma construtora por dois anos e atualmente faz parte do conselho da Assetz. Ela reforça que a experiência em outros setores é bem-vista pelo mercado. “Estou sempre aprendendo e participando de

situações diferentes das quais viveria na minha empresa.”

Para Ronei Gomes, CFO do Grupo Portobello, há, ainda, outra vantagem para o Executivo financeiro que acumula cargo de Conselheiro: essa é uma função que geralmente não requer atenção do profissional todos os dias no mês; é uma boa opção para quem busca flexibilidade, autonomia e uma carreira longa. “O tempo de vida profissional se estende muito”, destaca Gomes.

Mas, se a prioridade for incrementar a remuneração, o Executivo poderá ter de arcar com responsabilidades maiores, participando do dia a dia da companhia de forma constante, pondera Santello. O lugar para isso é o conselho de administração. “Os participantes desse grupo são tão responsáveis pela empresa quanto qualquer diretor”, explica a Executiva da Kellogg.

POR ONDE COMEÇAR?

Uma das possibilidades para quem avalia se tornar Conselheiro é começar como membro de um conselho fiscal, responsável por acompanhar os atos dos administradores e verificar o cumprimento dos deveres legais e estatutários. Este pode ser um dos caminhos para ganhar experiência antes de ingressar em conselhos de administração, que têm como objetivo tomar decisões estratégicas sobre o futuro do negócio e monitorar o trabalho da diretoria, verificando o que é feito para alcançar as metas.

Outra opção é fazer parte de conselhos consultivos de organizações menores, em fase de crescimento ou profissionalização. Soft skills como comunicação e senso de colaboração são fundamentais para o sucesso nessa empreitada. Nesses casos, “os CFOs não estão lá para liderar; precisam fazer com que os dirigentes olhem por todos os ângulos, e é necessário escutar, já que não estão no dia a dia da empresa”, explica Santello. Neste caso, “a remuneração é menor, mas o risco ao qual o Conselheiro está exposto também diminui”, comenta.

Bons Conselheiros vão além da função deliberativa e conseguem entender bem como é o negócio e a cultura da empresa para agregar valor à companhia. Isso é o que faz um Conselheiro ficar muito tempo na empresa.



RONEI GOMES

CFO do
Grupo Portobello

E COMO SE MANTER?

Com mais CFOs buscando vagas em conselhos, a tendência é que a competição pelos assentos aumente, assim como o nível de exigência durante as reuniões. Portanto, é preciso se preparar continuamente para permanecer na função, atualizando-se e analisando constantemente o setor em que a organização está inserida. “Conselheiros são pessoas conectadas, que estão sempre estudando e têm curiosidade de saber como funcionam outras empresas”, reitera Faria, da OLX Brasil.

Contudo, a atuação de quem detém um assento não deve se limitar ao papel de votar e apresentar as ações dos comitês. “Bons Conselheiros vão além da função deliberativa e conseguem entender bem como é o negócio e a cultura da empresa para agregar valor à companhia. Isso é o que faz um Conselheiro ficar muito tempo na empresa”, assegura Ronei Gomes. □

Os CFOs não estão lá para liderar; precisam fazer com que os dirigentes olhem por todos os ângulos, e é necessário escutar, já que não estão no dia a dia da empresa.



CARLA SANTELLO
CFO Latam da
Kellogg Company

A ROTINA DE UM CONSELHO



REUNIÕES

A frequência de encontros varia: pode ser mensal, bimestral ou trimestral.



MATERIAL DE DISCUSSÃO

Indicadores de performance (o que está sendo feito para alcançar os objetivos traçados) e dados importantes da situação financeira da empresa são itens importantes do briefing.



DELIBERAÇÕES

Além dos tópicos fixos, os comitês trazem questões importantes para debate perante o conselho e eventuais deliberações.



PAUTA

Os conselhos possuem secretários que enviam a pauta a ser discutida na reunião com pelo menos uma semana de antecedência.



APRESENTAÇÕES

Executivos mostram aos membros informações relevantes sobre o negócio. Apresentações dos diretores da organização são comuns durante as reuniões.



AGENDA

Entre estudos, apresentações, discussões, votações e pausas, as reuniões podem demorar um dia inteiro.

A IMPORTÂNCIA DE UM SUCESSOR

Saiba como formar sucessores e por que isso pode ser benéfico para a carreira de um CFO

Por **Leonardo Guimarães**

A pesquisa *O Perfil do CFO no Brasil 2022* aponta que 65% dos Diretores Financeiros não possuem um sucessor dentro do seu time que esteja pronto para assumir a sua cadeira imediatamente. Esse número acende um alerta sobre a importância da formação de novos líderes da área de Finanças e abre um debate sobre a melhor forma de desenvolver futuros CFOs.

A ideia de treinar alguém para assumir sua função pode parecer pouco interessante ao Executivo financeiro à primeira vista, mas há bons motivos para que ele se preocupe com isso. Preparar a sucessão não é um gesto puramente altruísta, mas pode significar também um caminho para garantir que o Executivo em exercício tenha margem de manobra para mudanças que pretenda fazer em sua carreira.

“Se você tem uma oportunidade dentro ou fora da companhia, pode ir com muita tranquilidade, sem deixar a empresa desamparada”, argumenta Carisa Portela Cristal, CFO da ISA CTEEP. Muitos CFOs têm o desejo de assumir a cadeira de CEO e essa transição pode ser muito mais fluida quando há um esforço para identificar e preparar outra pessoa para sua posição.

Em muitas companhias, pensar em sucessão é preparar-se para o crescimento, já que será imprescindível formar bons profissionais para ocupar novas funções à medida que as operações se expandem. É o que defende Marina Balthazar, Gerente Sênior de Recursos Humanos do Grupo Boticário. “A empresa pode fazer novos investimentos sabendo que há pessoas competentes para tocar novos negócios”, garante a Executiva.

Pensar a sucessão é identificar se a organização tem fôlego e talentos suficientes para alcançar seus objetivos.

COMO FORMAR SUCESSORES

Planejar sucessões vai muito além de apenas substituir profissionais; é preciso saber conduzir um processo longo que começa por entender o que se espera do sucessor. Para tanto, é preciso responder a algumas perguntas como: A empresa precisa de um Executivo que mantenha a linha de trabalho atual ou está passando por uma transformação e precisa de mudança no perfil de quem lidera a área de Finanças?

Em seguida, o ideal é mapear internamente os possíveis candidatos à posição. Os CFOs podem trabalhar com o RH para identificar quais qualidades os profissionais da casa considerados para a vaga já possuem e quais precisam ser desenvolvidas. “Difícilmente teremos alguém que preencha todos os requisitos, mas identificamos quem tem potencial e capacidade de aprender”, diz Balthazar. A pesquisa *O Perfil do CFO no Brasil 2022* revelou que metade dos CFOs participantes foi promovida internamente, o que demonstra um processo de sucessão consistente.

Um dos desafios do processo é encontrar a hora certa de comunicar ao profissional que ele está sendo considerado para suceder ao CFO. A formalização é uma boa ferramenta para motivar quem já está pronto, mas pode frustrar profissionais que ainda não estão maduros. Portanto, o *timing* deve ser muito bem calculado.

Carisa Portela conta que participou de um processo de sucessão para chegar ao cargo de CFO da ISA CTEEP. Para a Executiva, saber que era considerada para a vaga foi importante durante o processo. “*Feedbacks* foram essenciais para eu ter consciência de que queria chegar aqui. Fui me preparando para esse momento”, conta.

Portela ressalta que também é importante que haja um esclarecimento por parte da empresa ao candidato a sucessor que não é escolhido para a posição, pois, assim, o profissional não se desmotiva e pode compreender melhor o que necessita desenvolver para estar pronto em uma próxima oportunidade.



MARINA
BALTHAZAR

Gerente Sênior de Recursos Humanos do Grupo Boticário

SEIS PONTOS RELEVANTES NO PROCESSO DE PROCURA E FORMAÇÃO DE SUCESSORES

RUMO

Definir o que se espera do novo CFO: mudança de perfil ou manutenção da linha anterior.

SELEÇÃO

Mapear candidatos internos com o RH.

ANÁLISE

Identificar as habilidades que os potenciais candidatos já possuem e aquelas que ainda precisam ser desenvolvidas.

ANÚNCIO

Garantir que os candidatos saibam que são considerados para a posição.

FEEDBACK

Esclarecer aos preteridos os motivos da recusa e como eles podem se preparar para futuras oportunidades.

ATRIBUIÇÕES

Garantir que os profissionais de destaque assumam novas funções e desafios enquanto não há a promoção a CFO.

FABIO MARCHIORI
CFO da VLI
Logística



O grande mote para a sucessão do CFO é o abandono de parte do pensamento meramente técnico para abraçar um raciocínio de negócios. Balanços, tesouraria, planejamento financeiro e caixa não aceitam desaforo, precisam ser levados a ferro e fogo, mas CFOs precisam ser articuladores e organizar todos esses processos.

HABILIDADES ESSENCIAIS PARA O SUCESSOR

Se a sucessão é um tema desafiador para qualquer área, em Finanças, ainda há algumas nuances. Uma delas é a mudança de mentalidade que um profissional precisa ter quando passa a atuar como CFO. Isso porque o cargo exige habilidades como visão sistêmica e adoção de uma linguagem menos técnica para dialogar bem com outras áreas e liderança.

Fabio Marchiori, CFO da VLI Logística, afirma que, em muitos casos, o amadurecimento dessas qualidades acaba ficando em segundo plano para profissionais do nível gerencial, que focam, primordialmente, o desenvolvimento de habilidades técnicas. Entretanto, isso precisa mudar quando o que está em pauta é a liderança de toda a área.

Carisa Portela concorda que o desenvolvimento de *soft skills* é a parte mais desafiadora da sucessão em Finanças e afirma que essa é uma tarefa de esforço “muito individual, com alguns buscando essas melhorias, enquanto outros ficam restritos ao conhecimento técnico”. Com um mapeamento eficiente de habilidades e constância nos *feedbacks*, os CFOs podem mostrar aos seus liderados o que precisam melhorar para que um dia estejam aptos a liderar a área.

E QUANDO A VAGA NÃO ESTÁ DISPONÍVEL?

Algumas empresas possuem um profissional que “pede passagem”: aquele que apresenta bons resultados, sabe liderar, entende a cultura da companhia, tem a confiança do CFO e é considerado para assumir seu lugar, mas ainda não há oportunidade, já que a cadeira segue ocupada. Essa situação pode frustrar o candidato a sucessor e sua retenção passa a ser um desafio.

Uma das soluções buscadas é o aumento salarial. Entretanto, Marina Balthazar, do Boticário, afirma que há um limite para que a organização utilize esse tipo de solução. Nos casos em que a valorização já chegou ao limite possível, ela recomenda movimentações por outras áreas para que o profissional receba novos estímulos, amplie seu conhecimento sobre o negócio e entenda que segue sendo prestigiado.

“Oferecer novos desafios dentro da companhia ou aumentar o escopo de liderança do candidato são algumas possibilidades”, diz Balthazar. “É preciso entender outros caminhos de desenvolvimento, como os que colocam essas pessoas para resolver desafios de áreas variadas da organização”, afirma a Executiva. Dessa forma, a retenção torna-se um benefício mútuo para ambas as partes.

Tantos detalhes e etapas intrínsecos ao processo de sucessão podem ser extremamente desafiadores para quem lidera, mas se provam benéficos tanto para as organizações quanto para os profissionais envolvidos. Para o CFO, pensar em um sucessor não é planejar a própria queda, mas planejar novos passos enquanto zela pelo futuro da empresa. Afinal, todos querem ter companhias vencedoras no currículo.



CARISA PORTELA CRISTAL
CFO da ISA CTEEP

Insper

PESQUISA O PERFIL DO CFO NO BRASIL 2022



CARLOS CALDEIRA
Coordenador do
Centro de Estudos
em Negócios e
professor do Insper

Estudo da Assetz em parceria com o Insper aprofunda análise sobre a trajetória profissional dos Executivos financeiros de empresas de grande porte no País e como elas estimulam a diversidade na área de Finanças ao longo de toda a hierarquia

Qualquer organização que queira sobreviver aos tempos de transformação tecnológica e ao aumento da concorrência deve manter-se atualizada e em constante evolução para não perder competitividade e ficar para trás. Isso se aplica aos seus colaboradores, que devem se atentar ao que o mercado de trabalho, em constante amadurecimento, demanda atualmente e demandará nos próximos anos.

Nesse contexto, a pesquisa *O Perfil do CFO no Brasil 2022* apresenta-se como um guia para que não se perca de vista o que o mercado espera do Executivo financeiro. O estudo revela características sobre os profissionais de Finanças que auxiliam as empresas a entender melhor como agir para atrair e reter talentos. Participaram da pesquisa 92 CFOs de empresas com faturamento anual divulgado acima de R\$ 1 bilhão, o que garante uma visão qualificada sobre as práticas atuais do mercado de trabalho na área financeira.

FOCO EM DIVERSIDADE

A edição de 2022 da pesquisa focou a disseminação das iniciativas sobre diversidade na área de Finanças: de que forma as companhias e os seus líderes estão agindo e os desafios de inclusão de grupos sub-representados em seu cotidiano.

Entre os resultados importantes levantados pelo estudo, observa-se que 63% dos CFOs identificam a diversidade de gênero como a dimensão mais fomentada em suas organizações. Outros tipos de integração, como as relacionadas a classes sociais, raça/etnia e idade/geração, aparecem atrás, carecendo de ações mais intensas.

Para Carlos Caldeira, coordenador do Centro de Estudos em Negócios e professor do Insper, um dos responsáveis pelo estudo, “o ímpeto para promover diversidade de gênero pode servir de exemplo para as outras frentes”. Ele instiga: “não é hora de acelerar outros tipos de diversidade?”.

A pesquisa é o resultado de uma parceria entre uma renomada instituição de ensino e a única consultoria de recrutamento especializada, exclusivamente, em posições de liderança em Finanças do Brasil, o que Caldeira valoriza: “a grande dificuldade de realizar um levantamento como este é o acesso aos Executivos para a coleta de dados. Foi justamente neste ponto que a participação da Assetz foi fundamental, devido à sua ampla rede de relacionamento com a comunidade financeira. Nossa parceria acaba se tornando benéfica para todos”.

Caldeira exalta ainda a importância da disponibilização destes dados para o mercado e a contribuição para a definição de estratégias com horizontes mais distantes. “Estamos investindo em uma parceria de longo prazo, o que não é comum nesse tipo de pesquisa. Isso permite a comparação de resultados ano após ano para que os *insights* sejam ainda mais interessantes”, conclui. □

RESEARCH PAPER 2022

O PERFIL DO CFO NO BRASIL 2022

Trajetória dos CFOs nas
maiores empresas do Brasil e o
que pensam sobre diversidade

Oswaldo I. Baptista, Carlos A. Caldeira,
Felipe Brunieri, Guilherme Malfi, Amanda Gomes,
Isabella Felix, Jéssica Vitalino e Rodrigo Pezzotta

AGRADECIMENTOS

O Centro de Estudos em Negócios do Insper agradece à Assetz Expert Recruitment pela iniciativa, parceria e grande contribuição no planejamento e desenvolvimento desta pesquisa. Agradecemos especialmente a Felipe Brunieri e Guilherme Malfi, cofundadores da Assetz, pela confiança e diligência na direção do trabalho, assim como a Arthur Azevedo, Finance Career Mentor, e a Michael Morrell, Board Member, pelo apoio fundamental.

Também dedicamos nossos agradecimentos especiais à equipe de Marketing da Assetz – Amanda Gomes e Isabella Felix – e aos sócios da Bunch – Jéssica Vitalino e Rodrigo Pezzotta – pelo suporte e pela dedicação imprescindíveis na condução e evolução do processo.

Agradecemos à Professora Ana Diniz pelo suporte e pela orientação sobre diversidade.

Por fim, também agradecemos a todos os Executivos de Finanças que confiaram em nosso trabalho e dedicaram uma parcela do seu tempo para responder à pesquisa, contribuindo, assim, de forma basilar para a efetivação e o êxito dos nossos estudos.

INTRODUÇÃO

Em um contexto em que a literatura em administração e negócios tem valorizado cada vez mais a trajetória e a progressão de carreira dos profissionais (Adams & Funk, 2011; Brett & Reilly, 1992), a edição 2021 de ***O Perfil do CFO no Brasil*** trouxe luz a questões centrais ligadas à trajetória de CFOs de grandes empresas no Brasil, tais como suas origens, sua formação e seu desenvolvimento de carreira. Essas questões têm papel decisivo na moldagem dos valores e no desempenho de diversos Executivos e em sua presença nos times de liderança (Menz & Scheef, 2014).

A edição 2022 deste estudo, além do panorama atualizado sobre questões centrais da pesquisa *O Perfil do CFO no Brasil*, traz um importante tema: diversidade.

Em um contexto em que 91% dos CFOs indicaram que as organizações promovem a inclusão e a diversidade em algum grau, 63% dos respondentes entendem que a frente mais avançada é a de diversidade de gênero. Esses 91% corroboram os argumentos de que o investimento em políticas de diversidade e inclusão geram maior criatividade para a solução dos problemas, flexibilidade do sistema e melhor adaptação a mudanças, além de trazer bons subsídios para o desenvolvimento de marca empregadora e marketing com clientes, o que faz com que a maioria das empresas busque políticas de diversidade e inclusão (Cox; Blake, 1991).

Além de questões de acesso de minorias a cargos estratégicos na administração das maiores companhias, a edição da pesquisa de 2021, que mapeou o perfil e a trajetória do CFO no Brasil, trouxe à luz uma importante questão: as minorias, em geral, enfrentam diferentes jornadas para alcançar o cargo de CFO nas maiores empresas do Brasil. Em geral, as minorias têm menos acesso a MBAs no exterior, dependem mais de promoção interna e possuem menor tempo como CFO.

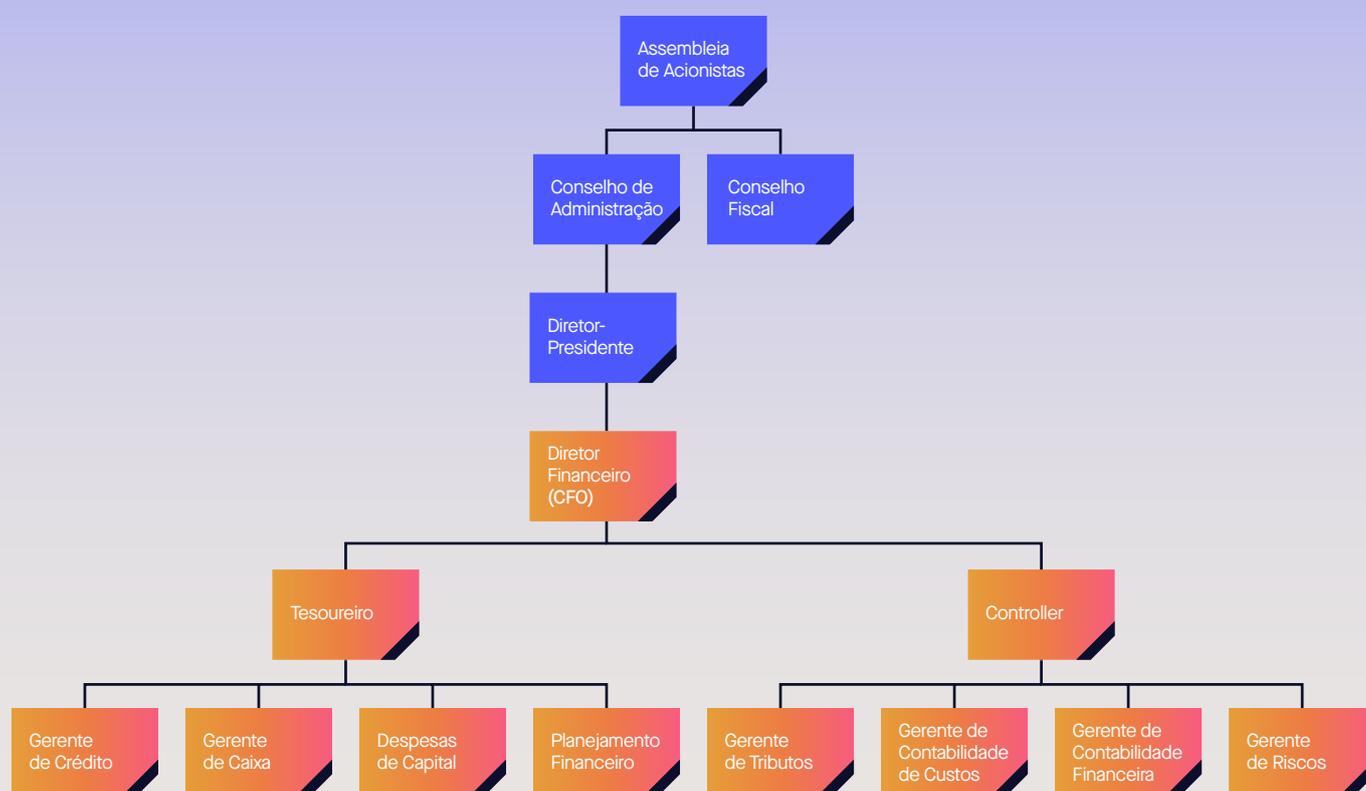
A edição 2022 traz importante atualização nesses indicadores e aprofunda-se no tema ao questionar os CFOs das maiores empresas do Brasil sobre suas percepções a respeito de diversidade no ambiente de trabalho.

REVISÃO DA LITERATURA: A JORNADA DO CFO

As responsabilidades do CFO (*Chief Financial Officer*) em uma corporação listada em Bolsa de Valores, ilustrada no organograma a seguir, adaptado de Ross (Ross et al., 2015), assim como a necessidade de habilidades de gestão de pessoas, a liderança e o conhecimento técnico da literatura de Finanças, além de noções da área jurídica e conhecimentos de normas contábeis, estão descritos a seguir:

FIGURA 1:

Organograma de uma empresa listada em Bolsa de Valores, com destaque para as atividades de Finanças e controladoria



Adaptado de (Ross et al., 2015).

As Finanças de uma empresa podem ser avaliadas a partir de três questões fundamentais através do seu balanço patrimonial: (i) em quais ativos a empresa deve investir, e, para tal, utiliza-se um processo denominado orçamento de capital, que descreve o processo de gerenciar as despesas de um ativo de longo prazo; (ii) como a empresa buscará os recursos necessários em função dos projetos escolhidos, e essa decisão relaciona-se ao conceito de estrutura de capital, que representa a *mix* entre dívidas com vencimento em curto e longo prazos e o capital dos acionistas; e (iii) diz respeito a como os fluxos de caixa devem ser geridos. Essa gestão de curto prazo associa-se ao conceito de capital de giro.

Nesse contexto, competências como visão estratégica, geração de valor, liderança e trabalho em equipe, pensamento crítico e resolução de problemas mostram-se essenciais para o desempenho da atividade de um líder de Finanças.

Brigham & Ehrhardt (2006) argumentam que as oportunidades de carreiras dentro das áreas financeiras impõem aos profissionais de Finanças o conhecimento de três áreas: (i) mercados monetários e de capitais; (ii) investimentos; e (iii) Finanças corporativas. Dessa forma, o profissional estará habilitado a realizar ofertas de valores mobiliários e a conhecer as instituições financeiras.



INICIANDO A JORNADA

Atualmente, as principais escolas de negócios brasileiras apresentam no seu currículo as disciplinas que se relacionam aos conhecimentos de macroeconomia, microeconomia, contabilidade e controladoria, Finanças corporativas, Finanças de mercado, regulação e autorregulação que envolvem os agentes financeiros, bem como regulação e normas de caráter contábil (normas nacionais e internacionais – CPC e IFRS); conhecimentos requeridos para um profissional na área de Finanças.

No campo da Economia, o domínio em microeconomia permite ao Executivo de Finanças realizar conjunturas e avaliar riscos sobre setores específicos do mercado, enquanto o domínio da macroeconomia é essencial para uma correta leitura de cenários de política fiscal, política monetária e cambial. Com essas competências, o Executivo de Finanças pode antecipar cenários e embasar decisões financeiras que impactam o orçamento de capital, o financiamento da estrutura de capital e a gestão de riscos de balanço.

Conhecimento e habilidade em Contabilidade e Controladoria proveem subsídios para a elaboração de orçamentos e metas através da conversão de dados nos diversos indicadores, embasando, além disso, decisões estratégicas tomadas pela empresa, permitindo não apenas a avaliação de resultados no curto prazo, mas também o apoio a eventuais mudanças de estratégia.

Finanças corporativas e de mercado representam conhecimentos teóricos essenciais através da teoria de gestão de liquidez de capital de giro, custo de capital, estrutura de capital, gestão de riscos, operações com derivativos para proteção de balanço e princípios de governança corporativa inspirados pelos conceitos mais contemporâneos de ESG (*Environmental, Social and Governance*). Também, é altamente importante o domínio sobre as regulações local e internacional das questões relativas às operações de mercado de capitais: ofertas públicas (dívida e *equity*), M&A (*Mergers and Acquisitions*), regulamentação referente a PLDFT (Prevenção à Lavagem de Dinheiro e ao Financiamento de Terrorismo) e princípios de *compliance* e controles internos, estabelecidos pela companhia ou pela regulação e autorregulação do país em que a operação ocorre. Por fim, merecem atenção os conceitos de Finanças disruptivas, tais como tecnologias como o *blockchain* e criptoativos, além do processo de transformação digital, que impacta o mercado financeiro e de capitais.

A jornada do CFO impõe também habilidades em relacionamento e liderança de pessoas, além de visão de questões de Direito Tributário, em decorrência de toda a complexidade do sistema tributário brasileiro e o seu impacto direto nas demonstrações financeiras.

FIGURA 2: A jornada de aprendizado e as etapas da vida

Fonte: Equipe da pesquisa a partir de discussões do Insper.

A figura acima representa a jornada de formação acadêmica de um profissional, ao longo de sua vida, que deseja ser bem-sucedido nas atividades desempenhadas por um CFO. Tomando como base a graduação em Ciências Contábeis da Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Atuária da Universidade de São Paulo (FEA/USP), o indivíduo gastará 3 mil horas ao longo de quatro anos¹. A maioria das escolas brasileiras tem como carga horária dos cursos de extensão 360 horas. Já para um programa de MBA que possua as devidas creditações internacionais, a carga horária gira em torno de 600 horas. Portanto, o tempo investido na formação profissional com caráter mais formal e/ou acadêmico gira em torno de 4 mil horas. Além desse esforço formal, atualização profissional impõe busca de certificações e outros formatos de educação e treinamento (**Pesquisa Assetz, 2021**).

Em adição a isso, em termos de atualização profissional, a participação em seminários, *webinars*, cursos de curta duração (*nanodegrees*) são condicionantes para que o CFO se mantenha atualizado.

As atividades desempenhadas pelo Diretor Financeiro impõem a necessidade de possuir raciocínio analítico e uma visão quantitativa das decisões a serem tomadas. Dessa forma, a maioria desses profissionais possui graduação em cursos como Administração, Ciências Contábeis, Economia e Engenharia(s), não obstante haver profissionais com Bacharelado em Direito (pesquisa **O Perfil do CFO no Brasil 2021**).

Essa diversidade de formações iniciais de um Executivo, que ao longo da jornada buscará a posição de CFO, vai gerar líderes com características distintas, conforme estudo da McKinsey (Agrawal et al., 2013), que categoriza esses profissionais em quatro tipos: (i) o *expert* em Finanças; (ii) o generalista; (iii) o que mantém o foco em resultados; e (iv) o campeão em crescimento – este último, muito relacionado a profissionais que atuam em segmentos em constantes mudanças (Sharma & Jones, 2010).

¹<http://www.fea.usp.br/sites/default/files/arquivos/anexos/projetopedagogicocontabeisfeausp.pdf>

Os resultados da edição 2022 reforçam a importância da formação técnica ao longo da jornada. Dos respondentes, 92,39% afirmaram ter cursado MBA ou Pós-graduação Lato Sensu; 26,09% cursaram uma Pós-graduação Stricto Sensu (Mestrado ou Doutorado); e 47,83% conforme detalhamento na Tabela 1.

Barsky e Catanach Jr. (2013) analisam que a jornada do CFO impõe diversos desafios aos profissionais que almejam atingir essa posição: conhecimento técnico, educação continuada, liderança, resiliência, empatia e trabalho

em equipe são condições necessárias para que se atinja o topo da carreira. Nesse sentido, desdobra-se, também, a importância de os candidatos a CFO demonstrarem tais características para tomada de decisão em um contexto de economia globalizada e em condições de volatilidade. Clemmer e Mcneil (1989) afirmam que “a liderança consiste em gerir pessoas e alcançar metas organizacionais por meio da direção do trabalho humano. Desse modo, o líder efetivo é aquele que está apto a motivar e a aplicar os recursos humanos disponíveis na organização”.

TABELA 1: Certificação

Certificação	% de respondentes	# de respondentes
Certificação para Conselheiro de Administração	15%	14
CRC	15%	14
CRA	10%	9
Certificação para Conselheiro Fiscal	7%	6
CPA20	7%	6
OAB	4%	4
CFA	3%	3
CNAI	2%	2
Certificação para Membro de Comitê de Auditoria	1%	1
CPA	1%	1
ICSS	1%	1
PMP	1%	1
CTP	1%	1
FRM	1%	1
CRE	1%	1
Certificação para Administrador de Empresa de Economia Mista	1%	1

A PESQUISA

O planejamento da pesquisa decorre do modelo utilizado na pesquisa *O Perfil do CFO no Brasil 2021: Trajetória Profissional dos Executivos de Finanças das Maiores Empresas do País*. A primeira fase compreendeu a delimitação do escopo, que foca a trajetória dos CFOs das maiores empresas do Brasil e suas respectivas percepções sobre diversidade no meio corporativo. A segunda fase consistiu na revisão teórica que ajudou a embasar o que se sabia da literatura em termos de origens e formação, das habilidades necessárias e das discussões sobre o futuro da ocupação do CFO: quais são as habilidades técnicas e comportamentais que serão necessárias e as percepções desse profissional a respeito de diversidade no trabalho.

A próxima fase consistiu na definição do instrumento para a coleta das respostas. As etapas do desenho do instrumento estão na figura abaixo.

O instrumento inicial foi desenvolvido com base no objetivo de pesquisa e na literatura existente sobre o tema (veja capítulo 2). O instrumento inicial foi submetido aos especialistas. Entre eles, estavam profissionais com experiência em pesquisa e posição e profissionais com familiaridade com as necessidades da função de CFO (*headhunters*), além de pesquisadores sobre diversidade em corporações. Os ajustes pertinentes foram feitos no instrumento.

Houve a aplicação de um instrumento ajustado como piloto, que tinha como objetivo checar os seguintes pontos:

- Claridade das questões.
- Fluxo do instrumento.
- Tempo de resposta total.
- Taxa de abandono.

O instrumento foi enviado para os CFOs das 387 maiores

empresas do Brasil em 2020, segundo a revista *Exame* (*Exame, 2021*). Instituiu-se um valor de faturamento de R\$ 1 bilhão em 2020. Pesquisas passadas também usaram este critério como forma de considerar (Kallas et al., 2020):

- Possíveis erros de comparação entre empresas grandes e pequenas.
- Empresas pequenas que tivessem mais a figura do Diretor Administrativo do que a do CFO.
- Características do mercado brasileiro.

A Amostra - Com o critério de R\$ 1 bilhão de faturamento, o universo de empresas para a pesquisa era de cerca de 390 *targets*. Os contatos foram verificados por meio da pesquisa primária e enriquecidos através da base de contatos do Insper e do patrocinador, a Assetz². Além do e-mail inicial, foram realizadas diversas ações de reforço. A coleta retornou 92 repostas válidas e completas, uma taxa de resposta de aproximadamente 24% em relação ao número total de organizações (ou 59% em relação ao total de Executivos mapeados).

FIGURA 3: Etapas de planejamento do Instrumento



Fonte: Equipe de pesquisa.

² Uma das limitações desta pesquisa é que se trata de uma amostra com características de conveniência. Deve-se ter isso em mente quanto às conclusões que podem ser extraídas desta pesquisa.

TABELA 2: Sumário do *sampling*

Item	Número	Percentual
CFOs na base <i>Exame</i>	626	
CFOs empresas acima de R\$ 1 bi	~391	100%
Executivos mapeados	~156	40%
Pesquisas enviadas	~156	40%
Respostas totais	92	24%
Respostas válidas	92	24%

Fonte: Equipe de pesquisa.

As empresas para os quais os CFOs trabalhavam ficaram assim caracterizadas na amostra:

TABELA 3: Segmentos representados na amostra

Setor (segmento) da empresa atual	% de respondentes	# de respondentes
Indústria	21%	19
Infraestrutura, Energia e Construção	20%	18
Varejo e Atacado	15%	14
Petróleo e Gás	13%	12
Agronegócio	13%	12
Serviços	9%	8
Transporte e Logística	9%	8
Tecnologia e Telecomunicações	1%	1
Total	100% ³	92

Fonte: Equipe de pesquisa. Questão 5.

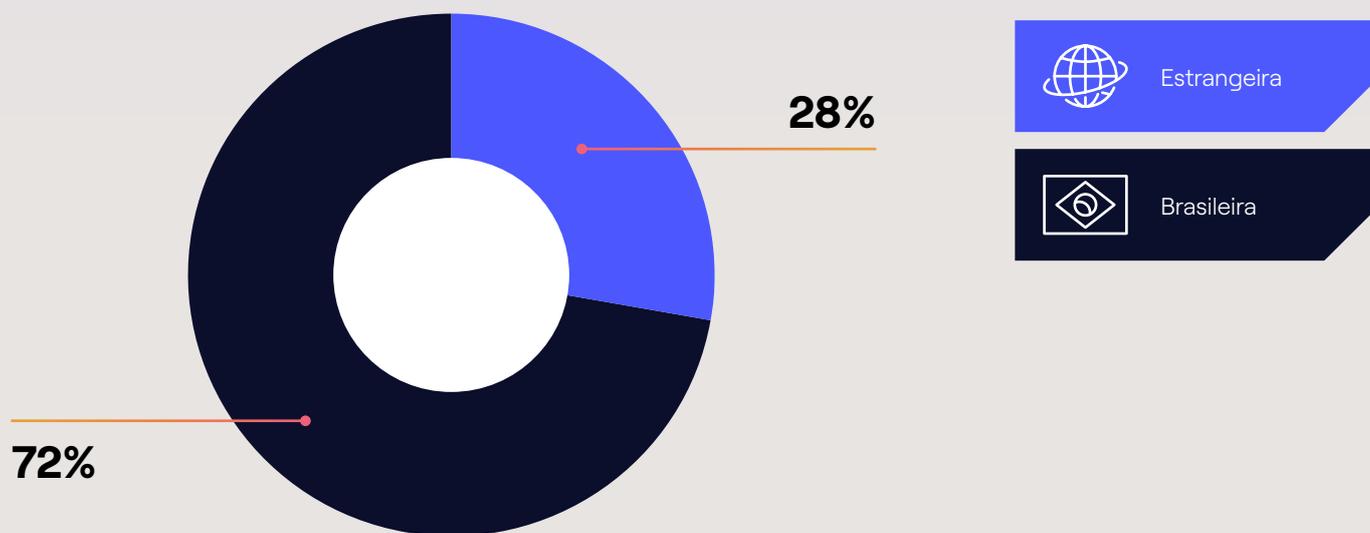
³ A soma dos percentuais da tabela difere de 100% apenas por causa do arredondamento decimal.

O segmento "Indústria" foi o mais presente na frequência de respostas dos Executivos respondentes, com cerca de 21% do total. O segmento "Infraestrutura, Energia e Construção" foi o segundo com maior frequência, com 20% do total e assim por diante. Não houve Executivos respondentes para o segmento "Instituição Financeira". Isso se deve ao fato de que instituições financeiras não são incluídas no *ranking* das 500 Maiores & Melhores da Revista⁴.

Em termos de origem de capital, houve preponderância de empresas brasileiras, que representaram cerca de 72% da amostra. No que diz respeito ao tipo de capital, houve preponderância de empresas do tipo S.A., com, aproximadamente, 89% de participação, entre S.As. de capital aberto e fechado. Cerca de 18% relatam que sua empresa tem algum investimento relevante em Fundos de *Private Equity* ou de *Venture Capital*.

FIGURA 4: Origem e estrutura do Capital

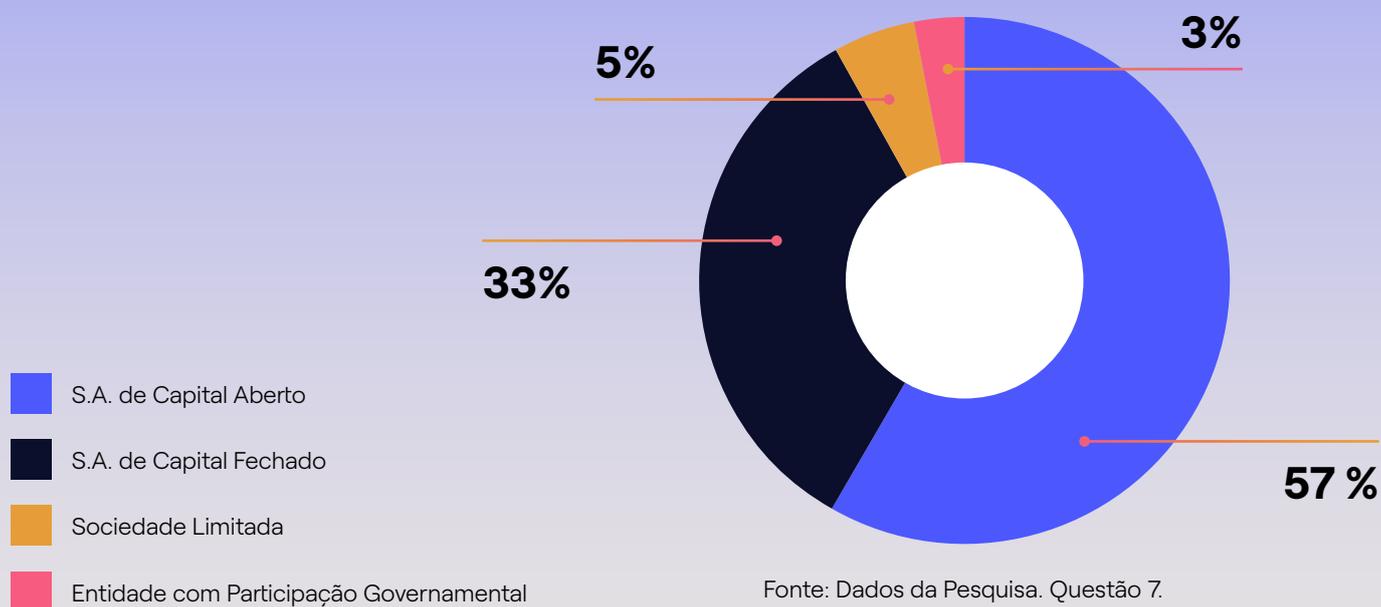
ORIGEM DO CAPITAL



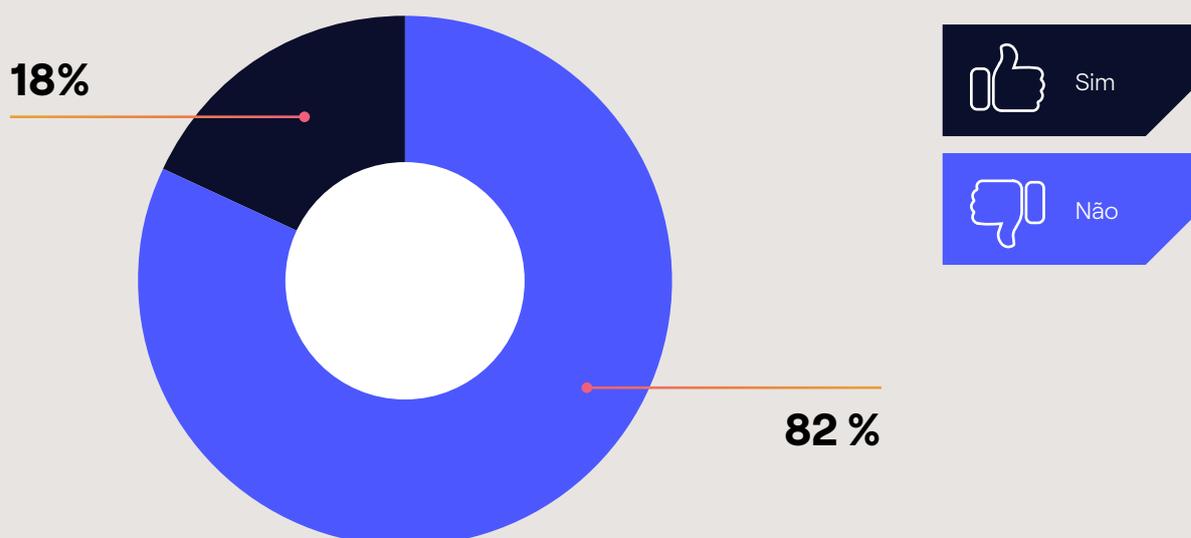
Fonte: Equipe de pesquisa. Questão 6.

⁴Houve tentativa por parte dos pesquisadores de se fixar nos critérios NAICS, mas, em função da dimensão da amostra, não foi possível.

ESTRUTURA DO CAPITAL



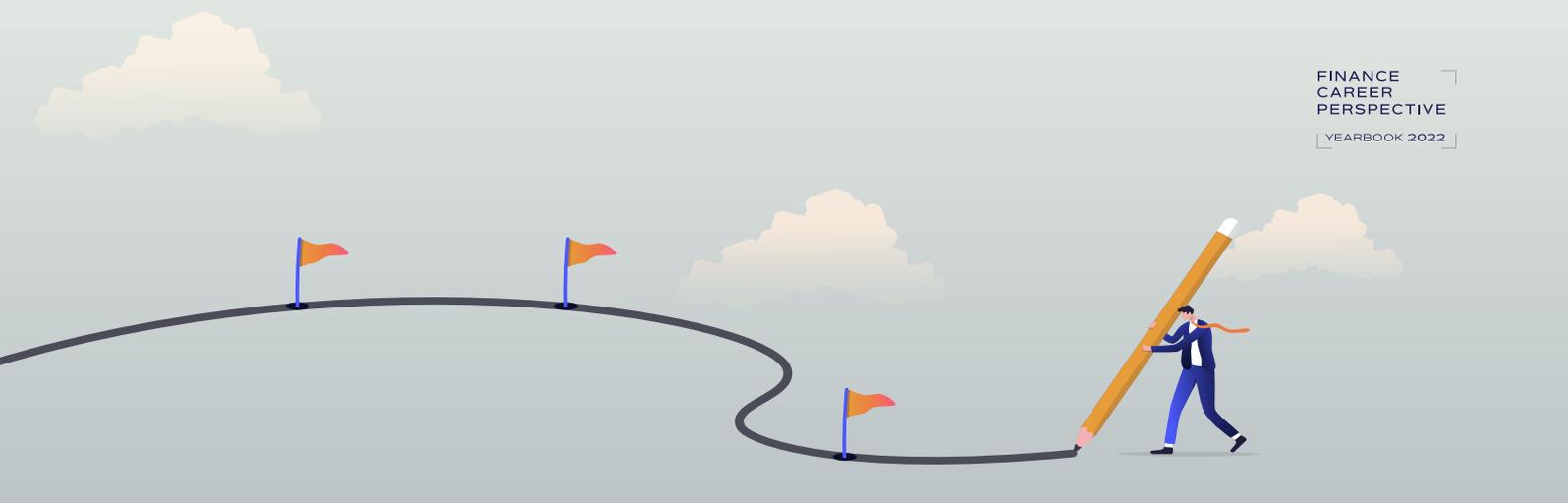
INVESTIMENTO DE FUNDOS DE PRIVATE EQUITY OU DE VENTURE CAPITAL



Fonte: Equipe de pesquisa. Questão 8.

RESULTADOS

Esta seção vai explorar os dados da pesquisa em termos de origem e formação dos CFOs, o momento atual e as habilidades e discussões do CFO do futuro. As análises foram feitas através de algumas técnicas: análises descritivas (Seward & Doane, 2014), análise de comparação entre médias (Hair Jr. et al., 2010), entre outras técnicas de comparação.

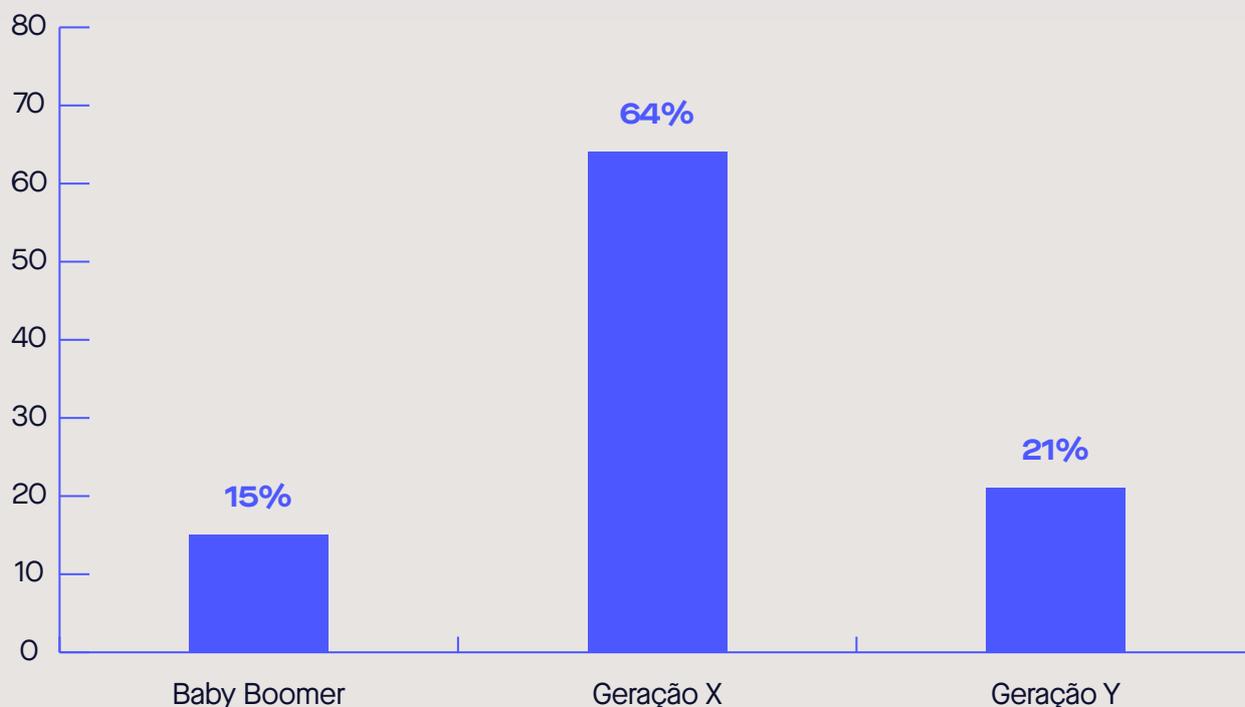


ORIGENS E TRAJETÓRIA

Os CFOs da pesquisa eram majoritariamente brasileiros (95%) e se identificaram, em sua maioria, com o gênero masculino (87%), refletindo os números que indicam a baixa participação feminina em cargos de liderança. Segundo a última pesquisa do IBGE, somente 37% dos cargos de lide-

rança eram ocupados por profissionais que se identificavam com o gênero feminino (*Exame*, 2022). Em relação à identificação de raça ou cor, a maioria (92%) identificou-se como branca(o), cerca de 7% se identificaram como negro (preto ou pardo)⁵ e 1% como amarela(o) ou asiático⁶.

FIGURA 5: Distribuição dos respondentes entre as chamadas “gerações”



Fonte: Dados da pesquisa. Questão 1.

⁵ Segundo classificação do IBGE.

⁶ Questão 4.

A idade média declarada pelos CFOs respondentes foi de, aproximadamente, 48 anos, sem diferença significativa entre os gêneros e pouca diferença entre os setores. Em termos de distribuição das idades dos CFOs, a maioria é da chamada Geração X⁷.

Em termos de formação acadêmica e educação formal, a maioria dos CFOs cursou Administração, Ciências Econômicas ou Engenharia e formou-se em escolas privadas (~59%)⁸. De uma maneira um pouco diferente de outras pesquisas, lidando com a trajetória dos profissionais (Kallas

et al., 2020), cerca de 20% dos CFOs fizeram uma segunda graduação⁹, especialmente nas áreas de Ciências Contábeis e Ciências Econômicas, duas áreas importantes entre as disciplinas relevantes para um CFO (veja item 4.2 para mais detalhes). Metade dos CFOs relataram ter fluência em inglês e espanhol, e 88% relataram ter fluência ao menos em inglês. Todos os respondentes que relataram fluência em espanhol também disseram ter fluência em inglês, mostrando uma possível hierarquia de relevância entre inglês e espanhol para os CFOs.

TABELA 4: Formação acadêmica – Graduação

Curso da 1ª Graduação	% de respondentes	# de respondentes
Administração de Empresas	41%	38
Ciências Econômicas	24%	22
Engenharia	23%	21
Ciências Contábeis	9%	8
Ciências Atuariais	1%	1
Direito	2%	2
Total	100%	92

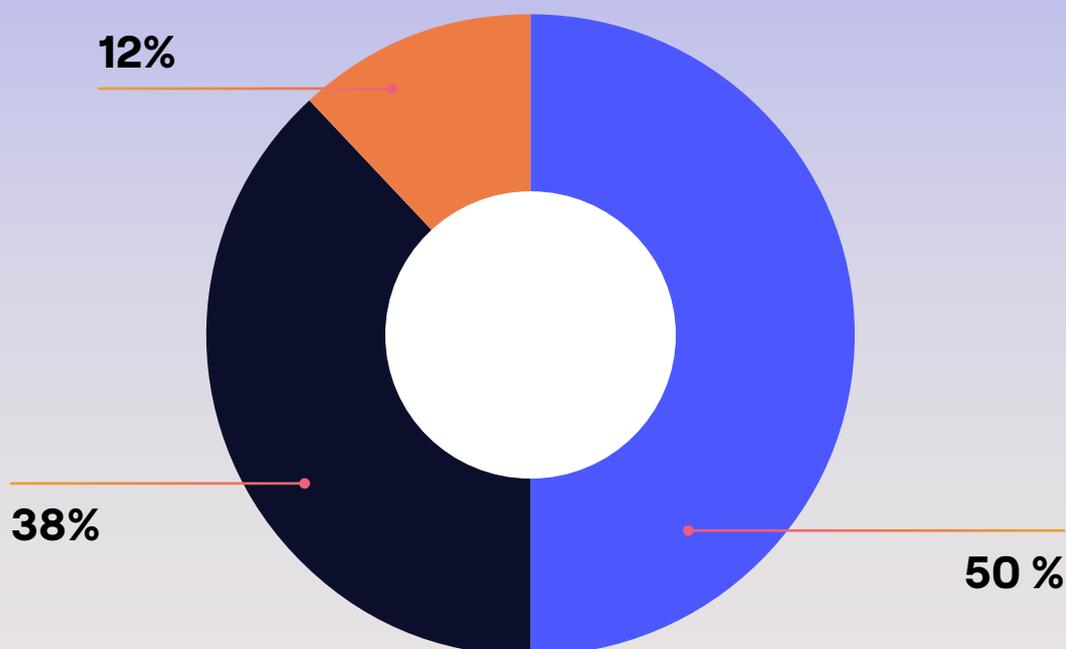
Fonte: Dados da pesquisa. Questão 9.

⁷ Geração X – nascidos entre meados de 1960 até o início dos anos 1980.

⁸ Questão 13.

⁹ Questão 15.

FIGURA 6: Fluência em inglês e espanhol



Fonte: Dados da pesquisa. Questões 38 e 39.



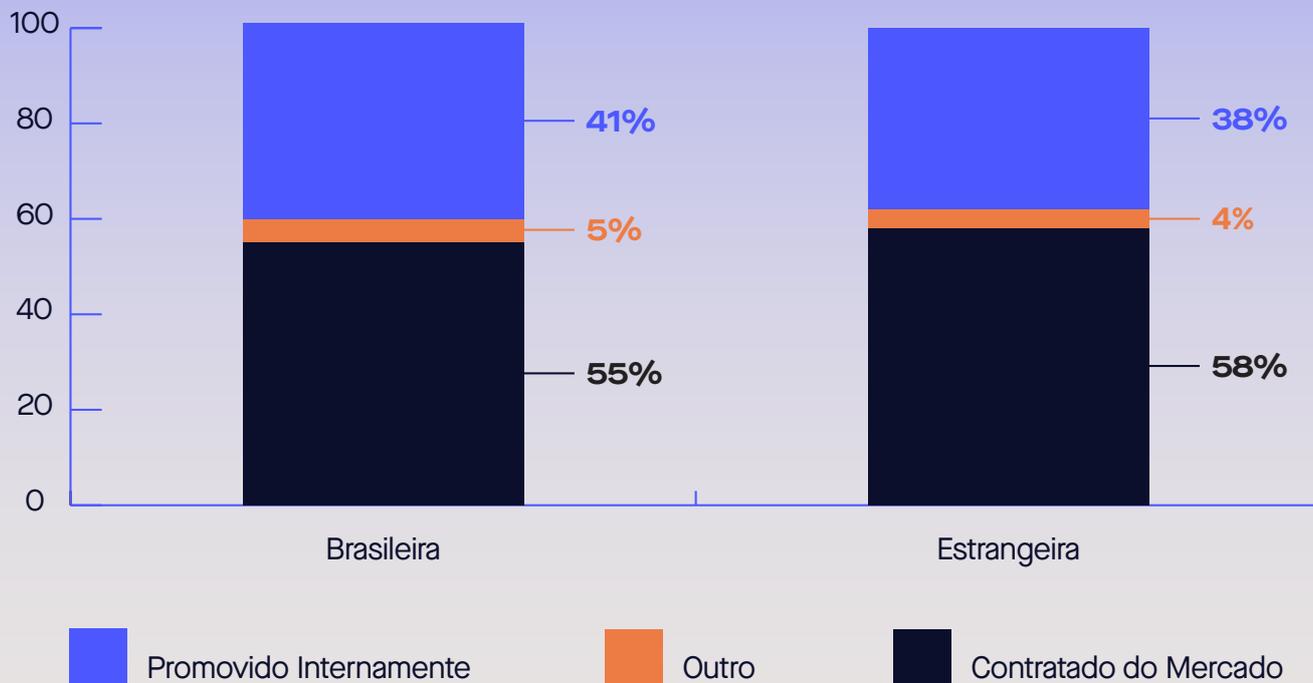
A maioria (59%) cursou a primeira graduação em universidade privada. A participação dos CFOs da amostra na academia mostrou-se limitada em termos de compartilhamento de conhecimento: apenas 5% deles reportaram ser professores.

Quando observamos as trajetórias profissionais desses respondentes, alguns dados interessantes aparecem. A média de experiência em Finanças dos CFOs é de 25 anos, variando de 5 a 48 anos e sem muita variação por setor ou outras características. Em média, os CFOs assumiram

pela primeira vez tal posição aos 40 anos (variando de 27 a 62 anos).

Existe bastante equilíbrio entre a contratação externa e o aproveitamento de colaboradores atuais na história desses Executivos. Entretanto, na amostra desta pesquisa, enquanto as empresas nacionais seguem ocupando a maior parte das vagas de CFO através de contratação do mercado, as empresas estrangeiras, que na *Pesquisa Assetz, 2021* priorizavam promoção interna, viram esse cenário se inverter.

FIGURA 7: Contratação interna vs. mercado¹⁰



Fonte: Equipe de pesquisa. Questão 28.

A teoria institucional postula que as empresas estrangeiras, apesar de enfrentarem uma dualidade institucional, acabam preferindo responder às instituições da matriz. Nesse sentido, as regras formais e informais ditam que é melhor promover internamente do que arriscar externamente e contratar alguém que não saiba as regras de uma multinacional (Poutsma et al., 2010). Entretanto, temos aqui uma interessante mudança no panorama de empresas estrangeiras, se comparada à pesquisa de 2021 e, até mesmo, à literatura através da teoria institucional. Em 2022, o percentual de CFOs de empresas estrangeiras contratados do mercado aumentou consideravelmente, passando

de 37% para 58%, e agora está muito próximo da distribuição entre empresas nacionais

Entre os CFOs contratados do mercado, apenas 22% não ocupavam a posição de CFO em outra empresa. A comparação desse percentual com o de CFOs que foram promovidos internamente (40%) mostra o dilema de escolha de uma companhia ao contratar um CFO: buscar um profissional no mercado que tenha experiência como CFO ou promover internamente um profissional que tenha experiência na própria empresa.

¹⁰ A soma dos percentuais da tabela na coluna "Brasileira" difere de 100% apenas por causa do arredondamento decimal.

Mais de 40% dos CFOs reportam possuir experiência em financeiras e bancos. É uma trajetória comum. Outras trajetórias que foram examinadas consistem na passagem por empresas de consultoria e de auditoria. Com variações entre

13% e 17%, essas trajetórias mostram-se, em menor grau, comuns entre os CFOs. Adicionalmente, 34% ainda relatam ter tido experiência internacional de pelo menos um ano.

TABELA 5: Trajetórias – Passagem por mercado financeiro, auditorias e consultorias

	Experiência em mercado financeiro	Experiência em auditorias	Experiência em consultorias
Sim	41%	13%	17%
Não	59%	87%	83%
Total	100%	100%	100%

Fonte: Dados da pesquisa. Questões 43, 44 e 45.

MOMENTO ATUAL, DESAFIOS E HABILIDADES DO CFO

Outro grande bloco da pesquisa foi destinado a entender as habilidades que esses profissionais identificam possuir. A pesquisa perguntou sobre habilidades comumente atribuídas ao cargo de CFO (Assetz, 2018):

- ERP ou *Business Intelligence (BI)*.
- *Robotic Process Automation (RPA)*.
- Centro de Serviços Compartilhados (CSC).
- Fusões e Aquisições (M&A).
- Abertura de Capital (IPO).

- Integração de Empresas Adquiridas (*post-merger integration*).
- Estruturação de Captação ou Financiamento.

A amostra apontou grande familiaridade com cinco grandes blocos: ERP, BI, M&A, Captação e Integração. Outras duas habilidades, CSC e IPO, mostraram-se menos presentes nas experiências passadas. Com o crescimento do mercado acionário do Brasil, é possível que esta última habilidade seja mais valorizada daqui para a frente (Bertão, 2020).

FIGURA 8: Experiência com as habilidades de CFO



Fonte: Dados da pesquisa. Questões 46 a 53.



Entre os desafios atuais descritos pelos CFOs, houve maior concentração em duas categorias principais: a de transformar a estrutura de Finanças em uma estrutura mais voltada para o estratégico e a de melhorar a eficiência ope-

racional, seja por meio de melhores processos, seja por meio de automação. Isso está em linha com a maioria da literatura, que enxerga o grande desafio do CFO como o de colocar a área mais estratégica (Apex, 2020; Sharma & Jones, 2010).

TABELA 6: Desafios atuais do CFO

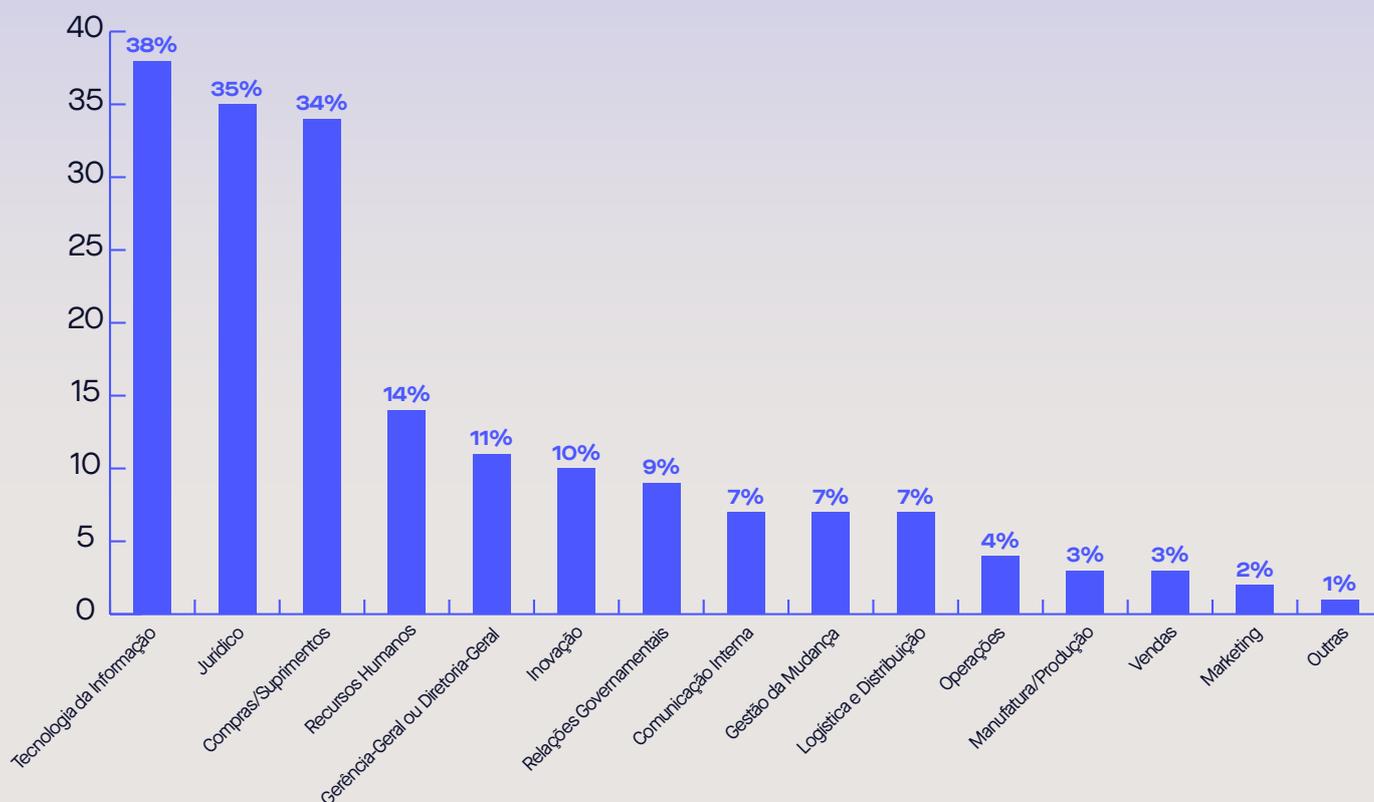
Principal desafio encontrado para ocupar a posição de CFO	% de respondentes
Implementar uma área de Finanças com um olhar mais voltado ao negócio/Dar suporte às áreas de negócio na tomada de decisão/Implementar o processo orçamentário/Conduzir iniciativas de otimização da margem da companhia	34%
Reestruturar processos, políticas e equipe da área financeira/Implementar sistemas e iniciativas de inovação/Automatizar atividades/Implantar melhores práticas de governança/Aumentar a eficiência operacional da área	18%
Reequilibrar o fluxo de caixa da companhia/Reestruturar ou renegociar dívidas/Estruturar novas alternativas de financiamento e captação	12%
Conduzir o processo de abertura de capital ou de <i>follow on</i> da companhia	10%
Liderar processos de expansão/Crescimento inorgânico (M&A)/Crescimento orgânico/Comprar ativos/Apoiar o processo de internacionalização da empresa/Apoiar o desenvolvimento de novas unidades de negócio	8%
Promover uma transformação cultural na área e garantir uma comunicação efetiva/Promover a melhoria da qualidade e o potencial da equipe/Substituir pessoas com baixa performance/Fortalecer a diversidade no time de Finanças como um todo	8%
Conduzir o processo de fusão ou de integração de empresas adquiridas	3%
Conduzir o processo de venda de ativos/Preparar a empresa para a venda/Descontinuar produtos, unidades de negócio ou sites (plantas, CDs, escritórios)/Descontinuar a operação brasileira/Fechar o capital	3%
Conduzir o processo de recuperação judicial e <i>turnaround</i> completo da companhia	2%
Melhorar a comunicação corporativa/Fortalecer a interação com a matriz, com os acionistas ou com o conselho/Estreitar a relação com investidores institucionais/Fomentar a comunicação com o mercado financeiro em geral/Gerenciar conflitos entre os sócios ou acionistas/Recuperar a imagem da companhia perante o mercado	2%

Fonte: Dados da pesquisa. Análise por categorização. Questão 31.

Em termos de escopo, a estrutura reportando aos CFOs tem outras funções em 84% dos casos. Entre as áreas mais comuns que os CFOs reportam estarem sob seu controle estão, principalmente, Tecnologia, Jurídico e Compras/Supri-

mentos. Cerca de 67% dos respondentes também afirmam que Relações com Investidores é de sua responsabilidade. Aproximadamente 61% dos CFOs relataram também exercer função de Conselheiro (Fiscal, Deliberativo ou Consultivo).

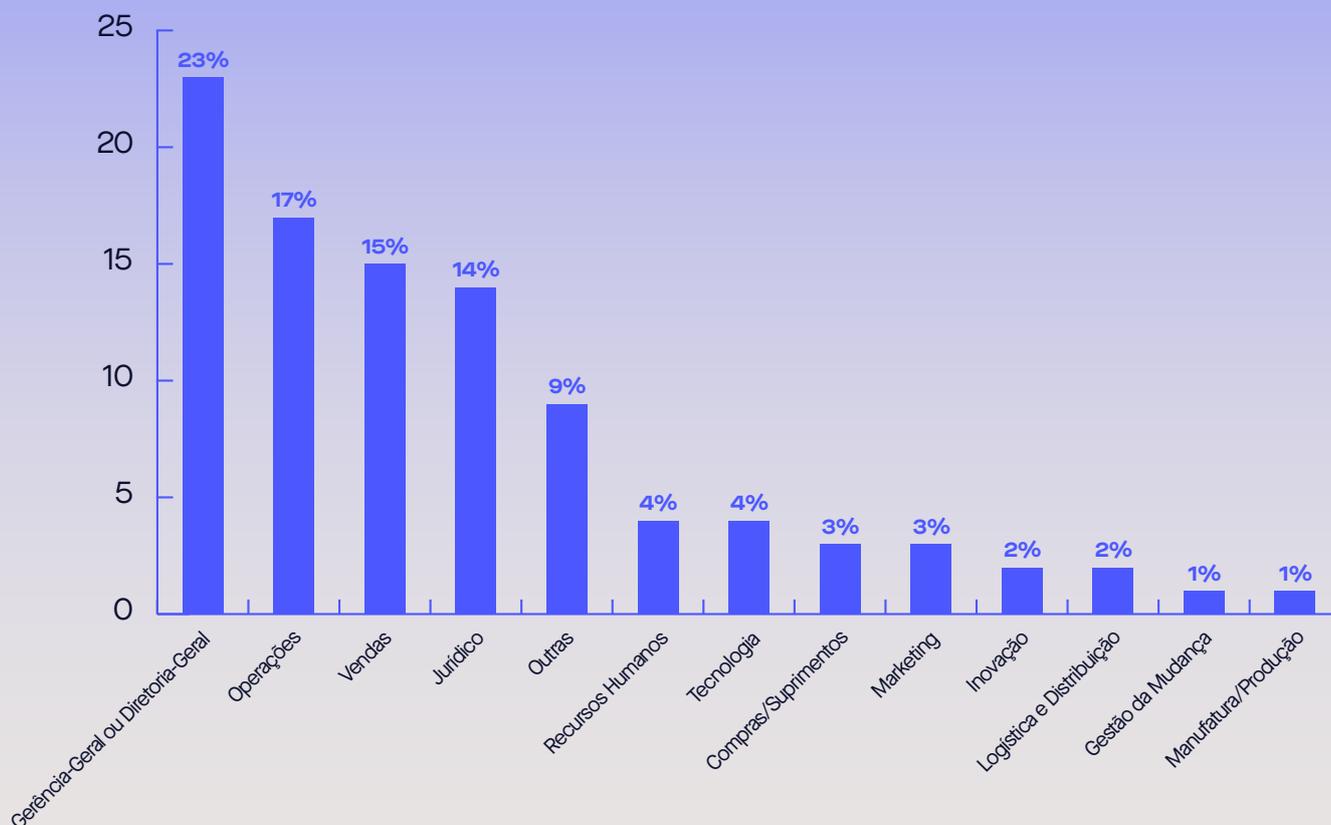
FIGURA 9: Outras áreas de responsabilidade do CFO



Fonte: Dados da pesquisa. Múltiplas respostas possíveis. Questão 56.

Entre as áreas internas que não estão sob a responsabilidade do CFO, as que recebem maior investimento de seu tempo são Gerência-Geral ou Diretoria-Geral (23%), Operações (17%), Vendas (15%) e Jurídico (14%).

FIGURA 10: Outras áreas às quais o CFO mais se dedica¹¹



Fonte: Dados da pesquisa. Múltiplas respostas possíveis. Questão 57.

A amostra revelou que cerca de 2/3 dos profissionais são responsáveis apenas pelo Brasil e cerca de 1/3 deles por, pelo menos, alguma parte das operações internacionais. Observamos um recorte interessante ao analisarmos apenas

o grupo que já obteve experiência de trabalho no exterior de longa duração. Desse grupo, 52% relatam ser responsáveis por algum tipo de operação internacional.

TABELA 7: Escopo geográfico

Escopo geográfico da função atual	% de respondentes
Local (Brasil)	63%
Regional (América Latina, América do Sul ou conjunto de países da região)	17%
Global	12%
Regional Américas	4%
Outro(a)	4%

Fonte: Dados da pesquisa. Múltiplas respostas possíveis. Questão 58.

¹¹ A soma dos percentuais da tabela difere de 100% apenas por causa do arredondamento decimal.

No que tange às habilidades técnicas existentes (aqui chamadas de disciplinas), os CFOs foram interrogados sobre quais habilidades de Finanças eles julgavam ter mais domínio. Destacam-se Planejamento Estratégico, Tesouraria *Front Office* e Controladoria. O aparecimento de Planejamento Estratégico como a habilidade mais

mencionada talvez reforce a questão de um CFO mais estratégico para o futuro (Sharma & Jones, 2010). Entretanto, a diferença entre as competências de planejamento e a execução estratégica é grande, o que corrobora pesquisas semelhantes feitas com outros profissionais de C-suite (Kallas et al., 2020).

TABELA 8: Disciplinas com mais conhecimento¹²

Disciplinas de Finanças com mais conhecimento	% de respostas
Planejamento Financeiro	27%
Tesouraria: <i>Front Office</i> (Captação, Financiamento, Dívida, <i>Project Finance</i> e Instrumentos Financeiros Derivativos)	18%
Controladoria	14%
<i>Business Support</i>	8%
Fusões e Aquisições	7%
Gestão de Projetos e Iniciativas Estratégicas	5%
Planejamento Estratégico	4%
Impostos	2%
Relações com Investidores	2%
Tesouraria: <i>Back e Middle Office</i> (Gestão do Caixa, Contas a Pagar, Contas a Receber e Cobrança)	2%
Crédito	1%
Novos Negócios	1%
Riscos Operacionais	1%

Fonte: Dados da pesquisa. Múltiplas respostas possíveis. Questão 40.

Quando questionados sobre quais disciplinas darão maior foco para desenvolvimento em curto prazo, destacam-se Fusões e Aquisições, Novos Negócios, Planejamento Estratégico e Relação com Investidores. Os respondentes ainda afirmam dedicar, em média, 47% da agenda para temas estratégicos. O aparecimento de Fusões e Aquisições mostra interessante relação com a experiência mais apontada pelos CFOs nesta mesma pes-

quisa (86%). Conforme observado por Vasconcelos, Caldas e Wood Jr. (2004): Fusões e Aquisições estão entre as mais relevantes e dramáticas formas de transformação organizacional. Porém, muitos desses processos falham, resultando em traumas e destruição de valor. Isso faz crer que as razões que contribuem para o seu sucesso não são bem entendidas ou praticadas.

¹² A soma dos percentuais da tabela difere de 100% apenas por causa do arredondamento decimal.

TABELA 9: Disciplinas com maior foco para desenvolvimento no curto prazo¹³

Disciplinas com maior foco para desenvolvimento no curto prazo	% de respostas
Fusões e Aquisições	13%
Novos Negócios	12%
Planejamento Estratégico	12%
Relações com Investidores	12%
Gestão de Projetos e Iniciativas Estratégicas	11%
Tesouraria: <i>Front Office</i> (Captação, Financiamento, Dívida, <i>Project Finance</i> e Instrumentos Financeiros Derivativos)	9%
Controladoria	5%
Impostos	5%
<i>Business Support</i>	4%
Compliance	3%
Riscos Operacionais	3%
Planejamento Financeiro	2%
Precificação	2%
Riscos Financeiros	2%
Auditoria Externa	1%
Auditoria Interna	1%
Controles Internos	1%

Em comparação com o resultado da pesquisa de 2021, em que os CFOs apontaram as habilidades comportamentais (Assetz, 2018) que consideravam ter maior domínio, quando questionados este ano sobre as *soft skills* mencionadas no relatório *The Future of Jobs 2020*, do Fórum Econômico

Mundial, como sendo as principais para 2025, a principal habilidade “Adaptar-se a mudanças” do ano passado segue em linha com a deste ano: “Resiliência, tolerância ao estresse e flexibilidade”.

¹³ A soma dos percentuais da tabela difere de 100% apenas por causa do arredondamento decimal.

TABELA 10: Habilidades comportamentais que os CFOs mais dominam¹⁴

Habilidades comportamentais mais bem desenvolvidas	% de respostas
Resiliência, tolerância ao estresse e flexibilidade	21%
Liderança e influência social	16%
Inteligência emocional	15%
Foco no cliente e visão de negócio	10%
Resolução de problemas complexos	10%
Raciocínio lógico e ideação	9%
Pensamento analítico	7%
Persuasão, argumentação e negociação	7%
Criatividade, originalidade e iniciativa	3%
Aprendizado ativo e estratégias de aprendizagem	2%
Pensamento crítico	1%

Fonte: Dados da pesquisa. Apenas uma resposta possível. Questão 61.

Os CFOs têm uma amplitude de controle de, aproximadamente, 11 *reports* diretos de Finanças e 309 subordinados no total em média¹⁵. No que diz respeito às habilidades comportamentais para a contratação de colaboradores, os CFOs apontaram habilidades diferentes das próprias. Habilidades mais relevantes para atividades operacionais, tais como “Resolução de problemas complexos”, “Aprendizado ativo” e “Estratégias de aprendizagem”, ganham destaque quando avaliam para contratação, enquanto perdem

importância quando avaliam as próprias habilidades mais desenvolvidas. Sob a perspectiva da diferença entre as próprias habilidades e aquelas que consideram para contratar, não surpreende que 65% dos respondentes afirmam não ter um sucessor interno que esteja pronto para assumir a sua cadeira de CFO imediatamente. Isso pode estar ligado à preocupação com a baixa senioridade da equipe, como apontado na pesquisa de 2021.

¹⁴ A soma dos percentuais da tabela difere de 100% apenas por causa do arredondamento decimal.

¹⁵ Questões 63 e 64.

TABELA 11: Habilidades comportamentais: para contratação vs. as que os CFOs dominam¹⁶

Habilidades comportamentais mais bem desenvolvidas	% de respostas
Resiliência, tolerância ao estresse e flexibilidade	16%
Inteligência emocional	14%
Resolução de problemas complexos	14%
Aprendizado ativo e estratégias de aprendizagem	11%
Criatividade, originalidade e iniciativa	10%
Foco no cliente e visão de negócio	10%
Pensamento analítico	9%
Pensamento crítico	5%
Raciocínio lógico e ideação	4%
Liderança e influência social	3%
Persuasão, argumentação e negociação	3%

Fonte: Dados da pesquisa. Uma resposta possível. Questão 62.

Os CFOs da amostra têm, em média, 8 subordinados diretos na área de Finanças (mediana 6), enquanto têm 135 subordinados diretos (mediana 90), contando todas as áreas que se reportam a eles.

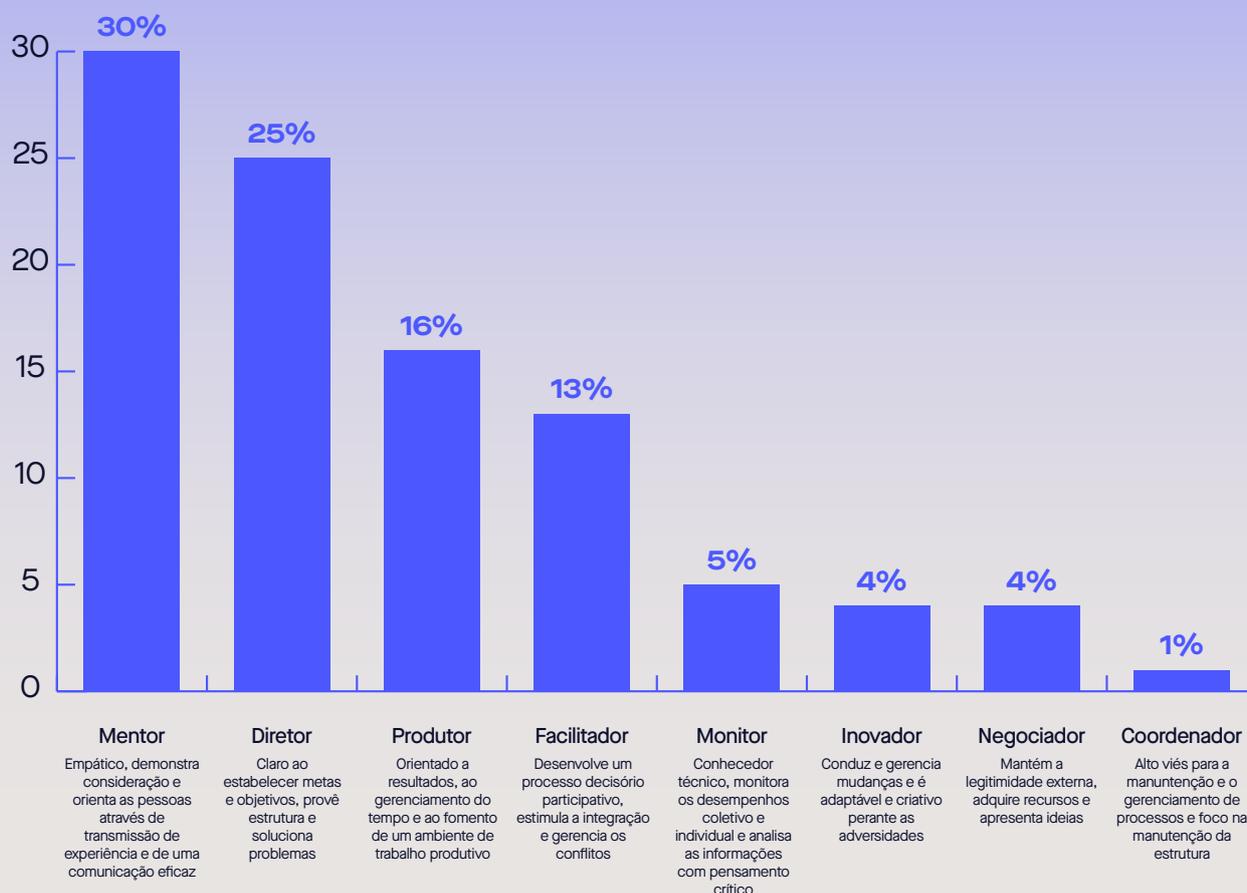
Em relação ao estilo de liderança (Quinn, 2004)¹⁷, o estilo mais apontado foi o de Mentor (30%), que, segundo

Quinn, busca o desenvolvimento das pessoas através de uma orientação empática. Esse resultado contrasta com o obtido na pesquisa de 2021, em que os dois estilos de liderança mais apontados foram “Produtor” e “Inovador”. Os respondentes ainda afirmam dedicar, em média, 30% do seu tempo à liderança e ao desenvolvimento da equipe, além de 13% ao desenvolvimento de *networking* externo.

¹⁶ A soma dos percentuais da tabela difere de 100% apenas por causa do arredondamento decimal.

¹⁷ A questão foi feita diretamente. Não se aplicou o formulário de Quinn.

FIGURA 11: Estilos de liderança (Quinn) autoatribuídos¹⁸



Fonte: Dados da pesquisa. Múltiplas respostas possíveis. Questão 65.

Sobre os desafios de atração e manutenção de talentos, os CFOs apontaram a remuneração como o maior entrave tanto para a atração como para a retenção, o que não deixa de ser interessante, dada a dispersão da amostra em termos de tamanho e setor das organizações associa-

das a esses CFOs. Nota-se, também, o grande desafio do *work-life balance*, fator que tem sido cada vez mais importante para as empresas, especialmente após a pandemia (Thomason & Williams, 2020).

¹⁸ A soma dos percentuais da tabela difere de 100% apenas por causa do arredondamento decimal.

TABELA 12: Desafios de atração

Desafios	% de respostas
Pacote de remuneração (fixa e variável) e benefícios pouco competitivos	20%
Localização da empresa de difícil acesso	17%
<i>Work-life balance</i> pouco saudável	12%
Momento turbulento da empresa e falta de perspectiva de melhoria	10%
Segmento da empresa pouco atrativo	8%
Cultura e propósito organizacional indefinidos, ultrapassados ou pouco claros	7%
Poucas oportunidades para mudanças laterais (<i>job rotation</i>) de escopo e função	7%
Baixa autonomia e independência e pouca participação em decisões estratégicas	5%
Modelo de trabalho inflexível (híbrido/ <i>office/home office</i>)	3%
Planejamento e trilha de carreira pouco meritocráticos e claros	3%
Falta de estímulo e orientação à inovação tecnológica	2%
Nomenclatura dos cargos	2%
Pouca utilização de outros idiomas e de contato com outros países no dia a dia	2%
Não soube responder	1%
Poucas iniciativas de desenvolvimento individual de habilidades técnicas e comportamentais	1%

Fonte: Dados da pesquisa. Uma resposta possível. Questão 69.

TABELA 13: Desafios de retenção

Desafios	% de respostas
Pacote de remuneração (fixa e variável) e benefícios pouco competitivos	25%
<i>Work-life balance</i> pouco saudável	12%
Localização da empresa de difícil acesso	9%
Momento turbulento da empresa e falta de perspectiva de melhoria	9%
Poucas oportunidades para mudanças laterais (<i>job rotation</i>) de escopo e função	8%
Baixa autonomia e independência e pouca participação em decisões estratégicas	7%
Cultura e propósito organizacional indefinidos, ultrapassados ou pouco claros	7%
Planejamento e trilha de carreira pouco meritocráticos e claros	4%
Poucas iniciativas de desenvolvimento individual de habilidades técnicas e comportamentais	4%
Pouca utilização de outros idiomas e de contato com outros países no dia a dia	3%
Falta de critérios claros para a avaliação de desempenho	2%
Falta de estímulo e orientação à inovação tecnológica	2%
Modelo de trabalho inflexível (híbrido/ <i>office/home office</i>)	2%
Nomenclatura dos cargos	2%
Segmento da empresa pouco atrativo	2%
Área com ambiente de trabalho pouco colaborativo e acolhedor	1%
Baixa visibilidade e exposição interna	1%

Fonte: Dados da pesquisa. Uma resposta possível. Questão 70.

MOTIVAÇÃO DE CARREIRA E VISÃO DE FUTURO

A presente seção remete às motivações e às realizações do futuro do CFO. Nesta seção, vamos explorar o que os CFOs responderam em relação às suas motivações na empresa atual, o seu legado e o seu horizonte.

Quando questionados sobre o principal motivo que os retém na empresa atual, observa-se grande diferen-

ça em relação ao maior desafio que os CFOs enfrentam para aquisição e retenção de talentos. Enquanto para aquisição e retenção de talentos a remuneração aparece como o maior desafio, quando interrogados sobre o que os retém na empresa, a remuneração representa apenas 8% das respostas.

TABELA 14: O que retém o CFO na empresa¹⁹

Principal motivo que retém o CFO na empresa	% de respostas
Autonomia, independência e participação em decisões estratégicas	25%
Momento positivo da empresa e boa perspectiva de crescimento dos negócios	17%
Desafio puro	16%
Aderência e alinhamento com a cultura e o propósito organizacional	15%
Pacote de remuneração (fixa e variável) e benefícios muito competitivos	8%
Empresa ética, íntegra e com as práticas de governança bem-estabelecidas	5%
Perspectivas consistentes de crescimento de carreira	4%
Segmento da empresa atrativo e com viés positivo de crescimento	4%
Ambiente de trabalho colaborativo e acolhedor	2%
Iniciativas sólidas de desenvolvimento individual de habilidades técnicas e comportamentais	2%

Fonte: Dados da pesquisa. Uma resposta possível. Questão 71.

Os resultados acima convergem com o que pretendem os CFOs para o próximo passo da carreira: a maioria (72%) planeja ascender, seja para CEO, seja para CFO de empresa de capital aberto ou para Conselheiro. Desta forma, ques-

tões relacionadas às perspectivas profissionais acabam sendo os principais motivos para a retenção dos CFOs no emprego atual.

¹⁹ A soma dos percentuais da tabela difere de 100% apenas por causa do arredondamento decimal.

TABELA 15: Próximo passo na carreira²⁰

Próximo passo na carreira	% de respostas
Tornar-se CEO	32%
Ser CFO de empresas brasileiras de capital aberto	23%
Atuar como Conselheiro(a) de outras empresas	17%
Ser CFO de empresas de um outro segmento de mercado	5%
Ser CFO de empresas estrangeiras no Brasil	5%
Ser expatriado(a) (à matriz ou a alguma estrutura regional)	5%
Migrar internamente para atuar como Executivo(a) de outras áreas fora de Finanças	3%
Outros	2%
Tornar-se empresário(a)/empreendedor(a)	2%
Aposentar-se	1%
Atuar como Consultor(a) Financeiro de outras empresas	1%
Ser CFO de empresas brasileiras de capital fechado	1%
Tornar-se investidor(a)-anjo de startups	1%

Fonte: Dados da pesquisa. Uma resposta possível. Questão 73.

Quando questionados sobre o maior legado que deixariam caso se afastassem da companhia hoje, um pequeno percentual mencionou o desenvolvimento da própria equipe.

Este resultado pode ter relação com a baixa senioridade de equipes (pesquisa de 2021) e com a dificuldade em encontrar um sucessor, conforme visto na questão 68 desta pesquisa.

²⁰ A soma dos percentuais da tabela difere de 100% apenas por causa do arredondamento decimal.

TABELA 16: Maior legado que os CFOs acreditam que deixariam hoje²¹

Maior legado que os CFOs acreditam que deixariam hoje	% de respostas
Uma área de Finanças mais estratégica, voltada ao negócio e que suporte as demais áreas na tomada de decisão	22%
Melhoria dos indicadores financeiros e da <i>performance</i> da empresa (fluxo de caixa, balanço, resultado)	14%
Empoderamento e percepção positiva da área de Finanças perante as demais áreas da organização	11%
Percepção positiva da solidez da empresa perante os acionistas e o mercado em geral, através de uma comunicação estruturada e consistente	11%
O exemplo de uma liderança inspiradora, justa e meritocrática	10%
Aumento relevante do grau de confiança do conselho ou da matriz em relação à área de Finanças	9%
Equipe engajada, madura, desenvolvida e bem-estabelecida	7%
Suporte ao crescimento (orgânico ou inorgânico) dos negócios da companhia	7%
Recuperação da saúde financeira da companhia (através de um robusto processo de <i>turnaround</i>)	4%
Uma área de Finanças com uma equipe e uma cultura mais diversa e inclusiva	2%
Alto nível de qualidade e consistência das demonstrações financeiras	1%
Práticas de governança corporativa e do ambiente de controles internos bem-estabelecidas e consolidadas	1%
Processos, rotinas e atividades da área financeira mais automatizados e voltados à inovação tecnológica	1%
Redefinição e manutenção da cultura organizacional e do propósito da companhia	1%

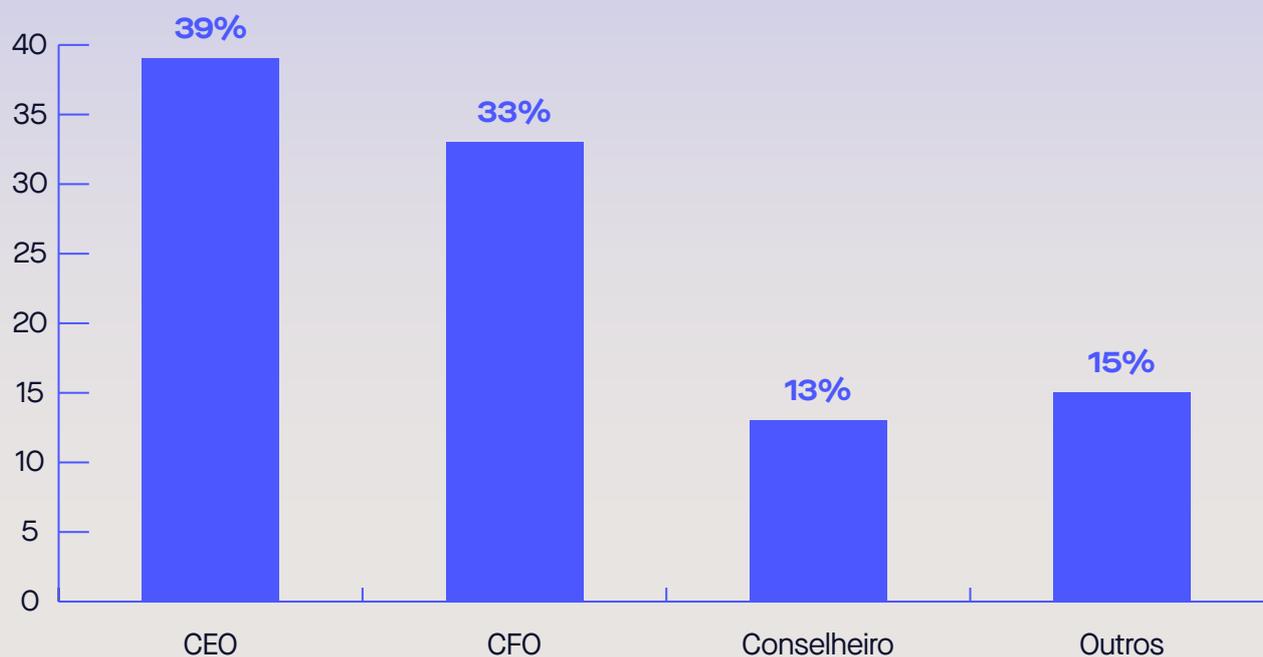
Fonte: Dados da pesquisa. Uma resposta possível. Questão 72.

²¹A soma dos percentuais da tabela difere de 100% apenas por causa do arredondamento decimal.

Nos próximos cinco anos, a maioria dos CFOs vê a posição atual como um ponto na trajetória para se tornarem CEO nesse período. Cerca de 39% reportam atuar como CFOs e cerca de 13% se enxergam como Conselheiros em cinco anos. Apenas 15% reportaram desejo de partir para acadê-

mia, abrir um negócio ou outras opções. A taxa de resposta de atuação como Conselheiro é quatro vezes maior nos CFOs de empresas nacionais, quando comparada aos seus colegas de empresas estrangeiras.

FIGURA 12: Onde os CFOs se veem em 5 anos



Fonte: Dados da pesquisa. Múltiplas respostas possíveis. Questão 74.

Uma importante questão para o futuro é a preparação das equipes. Entre os desafios futuros, os CFOs apontam equipes juniores e treinamento e desenvolvimento de habilidades comportamentais como as maiores preocupações.

Aparece, também, uma preocupação que se intensificou com a pandemia – a questão da liderança remota (Neufeld et al., 2010).

TABELA 17: Prioridades de agenda na gestão de pessoas²²

Desafios	% de respostas
Aumento da senioridade da equipe	28%
Mudança da cultura da organização como um todo	23%
Investimento em treinamento e desenvolvimento de habilidades comportamentais dos membros da equipe	11%
Fomento a iniciativas para a atração de talentos e o fortalecimento da marca empregadora	9%
Redesenho de funções e de atividades de acordo com novas tecnologias implantadas	5%
Fomento a programas corporativos de diversidade e igualdade	4%
Investimento em treinamento e desenvolvimento de conhecimentos técnicos dos membros da equipe	4%
Aumento do engajamento do time e redução do <i>turnover</i> da área	3%
Adaptação à gestão virtual e a distância (<i>home office</i>)	2%
Recuperação de um ambiente de trabalho saudável na área	2%
Reestruturação do organograma da área	2%
Substituição e troca de profissionais em função de habilidades comportamentais	2%
Incentivo ao desenvolvimento do <i>networking</i> (externo e interno) da equipe	1%
Rotação entre os membros da equipe (<i>job rotation</i>)	1%
Substituição e troca de profissionais em função da automatização de atividades	1%

Fonte: Dados da pesquisa. Múltiplas respostas possíveis. Questão 75.

Ainda em relação à questão das equipes, apenas 1/3 dos CFOs tem o sucessor mapeado. Isso pode se ligar à preocupação com a baixa senioridade da equipe, como apon-

tado posteriormente na pesquisa. Ainda assim, os CFOs reportam um tempo investido de 30% no desenvolvimento da equipe²³.

²² A soma dos percentuais da tabela difere de 100% apenas por causa do arredondamento decimal.

²³ Questão 66.

Finalmente, os CFOs foram interrogados sobre as habilidades técnicas e comportamentais que serão exigidas deles. Do lado das técnicas, mostra-se a preocupação, cada vez maior, com o posicionamento do CFO como uma função estratégica, em linha com a literatura (Sharma & Jones, 2010). Mesmo a habilidade de gestão de iniciativas estratégicas, que na questão de habilidades atuais apareceu com baixa importância, agora, apresenta grande destaque. Esse resultado converge para a expectativa dos CEOs, segundo os CFOs. De acordo com os CFOs, seus chefes esperam uma área de Finanças mais estratégica (41%). Outras expectativas mencionadas com destaque foram: “percepção positiva da empresa perante o mercado e os investidores” (11%); “suporte ao crescimento da companhia” (11%); e “melhoria dos indicadores financeiros e de *performance*” (10%).

Habilidades ligadas à mudança e à estratégia, na coluna das habilidades comportamentais, tiveram relevante importância, o que faz sentido em um contexto de mudanças constantes e de um futuro da profissão que pode passar por uma série de transformações (por exemplo, revolução dos meios de pagamento, criptomoedas etc.). Este contexto também pode motivar a habilidade de “resolução de problemas complexos” como uma das mais apontadas pelos CFOs. A habilidade mais mencionada entre os respondentes, “visão de cliente”, pode sugerir uma integração cada vez maior entre o CFO e o CMO de uma companhia.

TABELA 18: Habilidades técnicas (disciplinas) do CFO do futuro²⁴

Técnicas	% de respostas
Gestão de projetos e iniciativas estratégicas	29%
Planejamento estratégico	25%
<i>Business support</i>	20%
Novos negócios	4%
Planejamento financeiro	4%
Impostos	3%
Relações com investidores	3%
Riscos financeiros	3%
Fusões e aquisições	2%
<i>Compliance</i>	1%
Controladoria	1%
<i>Crédito</i>	1%
Custos	1%
<i>Riscos operacionais</i>	1%

Fonte: Dados da pesquisa. Múltiplas respostas possíveis. Questão 76.

²⁴ A soma dos percentuais da tabela difere de 100% apenas por causa do arredondamento decimal.

TABELA 19: Habilidades comportamentais do CFO do futuro²⁵

Comportamentais	% de respostas
Foco no cliente e visão de negócio	18%
Resolução de problemas complexos	15%
Criatividade, originalidade e iniciativa	13%
Liderança e influência social	13%
Resiliência, tolerância ao estresse e flexibilidade	12%
Inteligência emocional	11%
Aprendizado ativo e estratégias de aprendizagem	10%
Persuasão, argumentação e negociação	4%
Pensamento analítico	2%
Pensamento crítico	1%

Fonte: Dados da pesquisa. Múltiplas respostas possíveis. Questão 77.

²⁵ A soma dos percentuais da tabela difere de 100% apenas por causa do arredondamento decimal.

TEMA DO ANO: DIVERSIDADE

Na presente pesquisa, embora 91% dos entrevistados indiquem ações de diversidade e inclusão em suas empresas, os percentuais relacionados ao perfil dos próprios CFOs indicam um cenário de maioria masculina (87%) e branca (95%). É importante observar que, para uma empresa ser realmente engajada, há um recorte relacionado à ocupação dos espaços das empresas por grupos minoritários (Teixeira et al., 2021).

A inclusão de minorias, seja por gênero, seja por etnia ou orientação sexual, no mundo da administração tem-se tornado cada vez mais importante (Adams & Funk, 2011; Chaganti & Parasuraman, 1997; Deakins et al., 1997; Elizabeth & Baines, 1998). As discussões vão além da justiça social, abordando também o desempenho das organizações que são mais diversas.

Além do acesso de minorias ao mundo da administração, as jornadas profissionais das minorias são muitas vezes diversas das maiorias. Pesquisas passadas encontraram

diferenças importantes para outros tipos de função (Kallas et al., 2020). A tabela a seguir resume as dificuldades que as minorias enfrentam em sua jornada:

TABELA 20: As dificuldades das minorias na representação e na progressão de carreira

Fenômeno	Explicação
Representação	Em vários setores, minorias estão sub-representadas. Em alguns casos, as minorias estão sobrerrepresentadas em setores de baixa remuneração.
Diferenças de remuneração	Quando controladas por tempo no trabalho, habilidade e outras considerações, minorias podem ganhar de 5% a 7% menos do que os comparáveis.
<i>Glass ceiling</i>	As minorias estão especialmente sub-representadas nos escalões superiores das organizações, desde corporações até a administração pública, e na política.
<i>Glass elevator</i>	Minorias tendem a ter uma progressão na carreira mais lenta do que comparáveis.
O Labirinto (Trajetória)	Para lidar com as dificuldades acima, as mulheres tendem a ter carreiras menos “diretas” do que os homens, buscando caminhos inusitados para superar obstáculos. Isso geralmente é traduzido em planos de carreira em RH ou marketing para mulheres que são capazes de ascender aos escalões superiores.
Dilema do estilo	As gestoras enfrentam a luta constante entre seguir seu próprio estilo de gestão ou emular o “estilo masculino”.

Fonte: Adaptado de (Kallas et al., 2020) com outros pontos de (Werber, 2019).

A tabela a seguir mostra o resumo de alguns pontos importantes para a comparação da representatividade de CFOs que se identificaram com o gênero feminino e se identificaram como negros, em comparação aos outros CFOs. É

importante reconhecer que estas conclusões devem ser feitas com cuidado, em função do pequeno tamanho da amostra desses dois grupos:

TABELA 21: Comparação entre as diferentes jornadas do CFO

	Feminino	Negros	50+	Outros
N	12	6	30	52
Idade	59	53	56	43
Faculdade pública	42%	17%	43%	40%
Administração de empresas	42%	33%	30%	46%
MBA	83%	83%	83%	77%
MBA exterior	20%	0%	23%	25%
Anos como CFO	5	11	12	7
Promovido internamente	50%	50%	27%	48%
Auditoria?	25%	0%	7%	13%
Consultoria?	17%	0%	17%	17%
Mercado financeiro?	33%	67%	33%	46%
Conselheiro?	33%	50%	33%	42%
Experiência no exterior?	8%	17%	50%	31%
Onde estará em 5 anos? Não CEO e não CFO	50%	50%	47%	15%

Dados da pesquisa. Múltiplas respostas possíveis.

Os dados mostram um contexto de diferentes jornadas e desafios para os diferentes grupos alcançarem um cargo de CFO em uma empresa de grande porte. O percentual de subordinados dos CFOs, que são líderes de algum subsistema de Finanças e que se identificam como negro, membro da comunidade LGBTQIA+, mulher ou possui 50 anos ou

mais, também foi bastante restrito, variando de 2,6% (LGBTQIA+) a 35,5% (mulheres). Nesse contexto, os CFOs foram questionados sobre quais pontos poderiam ser flexibilizados, no momento da contratação, em prol da promoção da diversidade e inclusão (tabela 22).

TABELA 22: Pontos que poderiam ser flexibilizados para promoção de diversidade e inclusão

Pontos que poderiam ser flexibilizados para promoção de diversidade e inclusão	% de respostas
Formação acadêmica em escolas de primeira linha	36%
Experiência em empresas consolidadas	12%
Residência em outras cidades	12%
Experiência relevante como líder de equipes ou de projetos	10%
Fluência no idioma inglês	10%
Participação ativa em projetos multidisciplinares ou em outros países	8%
Períodos mais estáveis em cada uma das empresas em que atuou	5%
Sólidos conhecimentos técnicos em Finanças	4%
Razoável conhecimento em ferramentas de tecnologia	2%
Expectativa de remuneração (fixa, variável e benefícios)	1%

Fonte: Dados da pesquisa. Múltiplas respostas possíveis.

Os resultados mostram que a falta de oportunidade de ter cursado uma escola de primeira linha ou de ter vivenciado experiências relevantes se destacam entre os pontos de possível flexibilização, enquanto que conhecimentos técnicos específicos em Finanças e ferramentas de tecnologia aparecem como pontos “inegociáveis”.

A amostra tem uma participação de 13% de CFOs que se identificaram com o gênero feminino e de 7% que se identificaram como negros. Esses números são ainda piores que o número de mulheres em cargos de gerência (37%), divulgado pelo IBGE, por exemplo (*Época Negócios*, 2019), ou mesmo o número de negros na liderança (30%) (Araujo, 2020).

Em termos de idade, existe uma diferença relevante entre o percentual de promovidos internamente entre os acima de 50 anos (27%) e os demais grupos (aproximadamente 50%), sugerindo que as promoções de cargo para CFO, normalmente, acontecem antes dos 50 anos de idade.

Na dimensão de diversidade LGBTQIA+, quando questionados, em uma escala de 1 a 10, sendo “1” o menos desenvolvido e “10” o mais desenvolvido, sobre qual é o nível de desenvolvimento de iniciativas para a promoção da diversidade LGBTQIA+ na área de Finanças na sua organização, a nota média foi de 5,9 e não houve diferença significativa de percepção entre os diferentes grupos. Enquanto que, ao serem questionados sobre o percentual aproximado de subordinados, líderes de sub-sistemas de Finanças, que se identificam como membros da comunidade LGBTQIA+, 48% indicaram não saber responder. Entre os que souberam responder, o percentual médio foi de apenas 2,6%.

Em nossa amostra, os CFOs que se identificaram como negros tiveram menos acesso à educação pública, que é considerada a de melhor qualidade na maioria dos cursos. Entre os respondentes negros, nenhum deles relatou ter feito MBA no exterior.

Pesquisas anteriores mostraram que certas passagens por firmas de serviços profissionais foram importantes para a trajetória desses profissionais. Como essas firmas, em geral, têm um grande problema de diversidade, o problema se perpetua (Kallas et al., 2020). Em nossa amostra, nenhum negro relatou ter experiência em empresas de consultoria ou auditoria.

Os profissionais acima de 50 anos foram bem mais propensos a ter uma carreira com passagem pelo exterior, enquanto que mulheres e negros ficaram consideravelmente abaixo da média dos outros profissionais, em linha com a literatura (Lyness & Thompson, 2000). Esta seria mais uma condição que poderia perpetuar os problemas de carreiras das minorias.

A variável de contratação externa vs. promoção interna traz uma surpresa em relação à pesquisa anterior. O grupo feminino era majoritariamente contratado internamente (85%) em 2021, e passou a ter 50% proveniente de contratação externa. Este resultado sugere uma tentativa de adaptação dos recrutadores a um contexto que demanda maior diversidade e menos estereótipos na contratação de cargos

estratégicos e, também, oferece uma possível explicação para a grande maioria dos CFOs (74%) acreditar que a empresa em que trabalham realiza iniciativas sólidas pela diversidade e inclusão. Dos respondentes, 91% também afirmam que as iniciativas que a sua organização desenvolve para a promoção da diversidade e inclusão estão em linha com as necessidades e as especificidades da área de Finanças.

Quando questionados sobre planos para o futuro, os grupos feminino e de negros são os que responderam, em maior proporção (superior a três vezes maior do que o grupo "outros"), com uma sinalização de carreira que não passa por ser CFO ou CEO em cinco anos, o que sugere a possibilidade de estes grupos ainda estarem distantes de não sentirem barreiras devido a gênero ou raça. O grupo acima de 50 anos também teve alto percentual de CFOs que não se imaginam em cargos de CEO ou CFO daqui a cinco anos, sugerindo que, da mesma forma que um percentual baixo desse grupo foi promovido internamente, uma parcela considerável desse grupo pode considerar a questão extracarreira para decidir os próximos passos da vida.

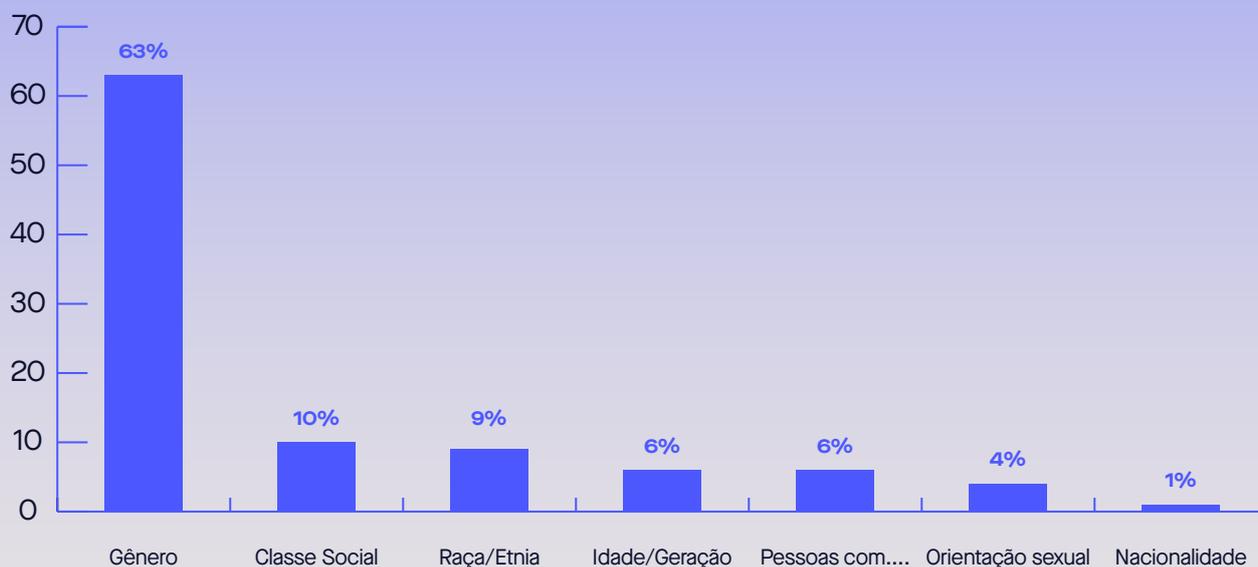
DIVERSIDADE DE GÊNERO

Dos CFOs entrevistados, 13% se identificam como pessoas do sexo feminino, sendo o maior percentual em relação aos demais aspectos relacionados à diversidade. Além disso, 63% dos entrevistados indicaram que a dimensão de

diversidade mais fomentada na organização é a de gênero, indo ao encontro da literatura, que indica um aumento no pilar dessa diversidade no ambiente de trabalho (Albuquerque; Santos, 2019).



FIGURA 13: Qual é a dimensão de diversidade mais fomentada na sua organização?²⁶



Fonte: Dados da pesquisa. Múltiplas respostas possíveis. Questão 81.

Albuquerque e Santos (2019) indicam em seu trabalho que, das empresas listadas na B3, apenas 10% dos assentos executivos são ocupados por mulheres, não havendo diferença percentual significativa entre o recorte do estudo e o resultado obtivo na presente pesquisa em relação aos CFOs (13% de mulheres).

Embora não seja possível realizar uma análise temporal com os dados disponíveis, uma das hipóteses para as questões relacionadas a gênero estarem mais avançadas quando comparadas com as demais frentes deve-se ao fato do Projeto de Lei nº 112/2010, que teve como objetivo estabelecer uma proporção mínima de mulheres no conselho de administração de empresas públicas. A mesma tendência tem sido vista em empresas europeias e por empresas privadas brasileiras (Prudêncio et al., 2021).

É importante observar que, embora a diversidade de gênero seja a frente mais avançada, também é a causa de maior discriminação das empresas. Dos entrevistados, 7% indicaram já ter sofrido discriminação por serem mulheres e 15% indicaram já ter presenciado situações de discriminação de gênero. Isso indica a necessidade de avanço em ações relacionadas a políticas de inclusão contínuas e a diálogos

internos, embora essa iniciativa tenha sido apontada por 41% dos entrevistados como a principal iniciativa que uma organização deve adotar em relação à diversidade e à inclusão.

Entre os líderes diretos de CFOs, 36% são mulheres (enquanto o percentual aproximado de subordinados, líderes de sub-sistemas de Finanças, que são mulheres, o percentual médio foi de 35,5%), percentual bastante superior aos 13% indicados no último grau de liderança. Segundo Albuquerque e Santos (2019), a teoria dos semelhantes pode explicar o fenômeno. A teoria consiste em dizer que, apesar de haver incentivos para a diversidade e a inclusão, há sempre o viés de contratarmos pessoas com perfis semelhantes aos da posição do contratante. Ao aumentar a presença de agentes minoritários como CFOs, a tendência é que os índices melhorem nos demais níveis de liderança, de forma análoga.

Em uma escala de 1 a 10, sendo "1" o menos desenvolvido e "10" o mais desenvolvido, quando interrogados sobre qual é o nível de desenvolvimento de iniciativas para a promoção da diversidade de gênero na área de Finanças na sua organização, a nota média foi de 7,7 e não houve diferença significativa de percepção entre os gêneros.

²⁶ A soma dos percentuais da tabela difere de 100% apenas por causa do arredondamento decimal.

DIVERSIDADE CULTURAL NACIONALIDADE REGIÃO DE ORIGEM

Apenas 5% dos CFOs de empresas brasileiras são estrangeiros e somente 1% dos entrevistados identificou que a dimensão de diversidade mais fomentada na organização seja a de nacionalidade/região de origem. É importante identificar que, mesmo com esse baixo percentual, nenhuma das ações indicadas como sendo passíveis de adoção pelas empresas possui como objetivo direto a busca de talentos fora do eixo Sul/Sudeste ou de países estrangeiros, o que aumentaria a diversidade nessa dimensão. Este aspecto vai ao encontro da literatura, uma vez que no Brasil são raros os artigos que tratam da diversidade cultural nas organizações. As poucas experiências existentes ainda são ínfimas em relação aos demais países que recebem incentivos governamentais para tratamento da questão (Hanashiro; Carvalho, 2005).

Uma das hipóteses para que esse aspecto seja o menos tratado pelas organizações é pelo fato de que o Brasil, por si só, já é um país heterogêneo em sua formação populacional, o que certamente já traz consequências para a gestão das empresas, sendo esta uma questão central para a sustentabilidade dos negócios (Hanashiro; Carvalho, 2005).

Em uma escala de 1 a 10, sendo "1" o menos desenvolvido e "10" o mais desenvolvido, quando interrogados sobre qual é o nível de desenvolvimento de iniciativas para a promoção da diversidade étnico-racial na sua organização, a nota média foi de 6,6 e não houve diferença significativa de percepção entre os grupos. Quando questionados sobre o percentual aproximado de subordinados, líderes de sub-sistemas de Finanças, que se identificam como negros, 20% indicaram não saber responder. Entre os que souberam responder, o percentual médio foi de apenas 8,4%.





DIVERSIDADE ETÁRIA

Historicamente, a composição de conselhos das áreas de administração é caracterizada pela presença de homens com média de idade superior a 50 anos. O IBGC, ao conduzir uma pesquisa com 2.244 cargos de diretoria em 2015, constatou que mais de 70% dos diretores tinham entre 50 e 70 anos (Prudêncio et al., 2021). Este fato não é refletido na pesquisa conduzida com CFOs em 2021, em que a média de idade dos ocupantes do cargo é de 48 anos, não havendo diferenças significativas entre as médias de idade de homens e mulheres.

Uma das hipóteses para esse fenômeno é a de que, de forma mais contemporânea, as empresas estão adotando como critério não mais a idade cronológica para denotar experiência, mas sim a chamada idade profissional, ou seja, uma idade que posiciona o indivíduo no mercado de trabalho a partir de sua formação, de seu preparo, de questões psicológicas, do seu modo de agir e por sua postura profissional (Capellos; 2019). Esse fato é corroborado pelas iniciativas adotadas pelas empresas de condução de processos seletivos, considerando apenas informações essenciais (excluindo, por exemplo, a idade do candidato), além do investimento na contratação de potenciais profissionais em posições iniciais de carreira, propiciando uma rápida evolução, promoção e obtenção de cargos de liderança.

Em uma escala de 1 a 10, sendo “1” o menos desenvolvido e “10” o mais desenvolvido, quando interrogados sobre qual é o nível de desenvolvimento de iniciativas para a promoção da diversidade etária ou geracional na sua organização, a nota média foi de 6,4 e não houve diferença significativa de percepção entre os grupos. Já quando questionados sobre o percentual aproximado de subordinados, líderes de sub-sistemas de Finanças, que possuem 50 anos ou mais, 15% indicaram não saber responder. Entre os que souberam responder, o percentual médio foi de apenas 14,9%.

DIVERSIDADE ÉTNICO-RACIAL

Em relação à diversidade étnico-racial, apenas 7% dos CFOs declararam-se pretos ou pardos. Em relação aos subordinados diretos, o percentual segue baixo (8%). Embora haja 7% de CFOs pretos e pardos, apenas 1% de todos os CFOs afirma ter sido vítima de discriminação no ambiente corporativo, e apenas 3% afirmam ter presenciado discriminação por questões relacionadas à cor da pele. Essa dissonância de informações, não observada no pilar de diversidade de gênero, é explicada por Júnior (2011), na literatura sobre racismo e diversidade no mundo empresarial, em que evidencia a mudança das corporações relacionadas à maior politização dos debates raciais nos espaços públicos brasileiros desde o fim do século 20, trazendo um contexto social mais favorável para que os Executivos negros possam reconstruir as suas identidades no contexto empresarial.

Principalmente no que diz respeito à diversidade relacionada aos temas étnico-raciais, é importante realizar o recorte histórico do tema e identificar formas de reparação de desigualdades (Teixeira, 2021). Propor a flexibilização de aspectos como idioma estrangeiro (inglês) e a necessidade de formação acadêmica em “escolas de primeira linha” são passos importantes que mostram o comprometimento da área de Finanças no desenvolvimento do pilar da diversidade étnico-racial.

LIMITAÇÕES DA PESQUISA E COMENTÁRIOS FINAIS

Nesta seção, vamos avaliar as limitações desta pesquisa e as observações finais. Seguindo metodologia similar à pesquisa de 2021, a maior parte das limitações segue caminho similar.

O *sampling* não ocorreu de forma aleatória. É possível que ele tenha tido efeitos de um “*sampling* de conveniência” e de viés de seleção (Heckman, 1990), em função da atuação do parceiro, Assetz, no recrutamento de Executivos financeiros, a qual operacionalizou a coleta desta pesquisa. Assim, as generalizações, a partir deste estudo, devem ser efetuadas com o devido cuidado.

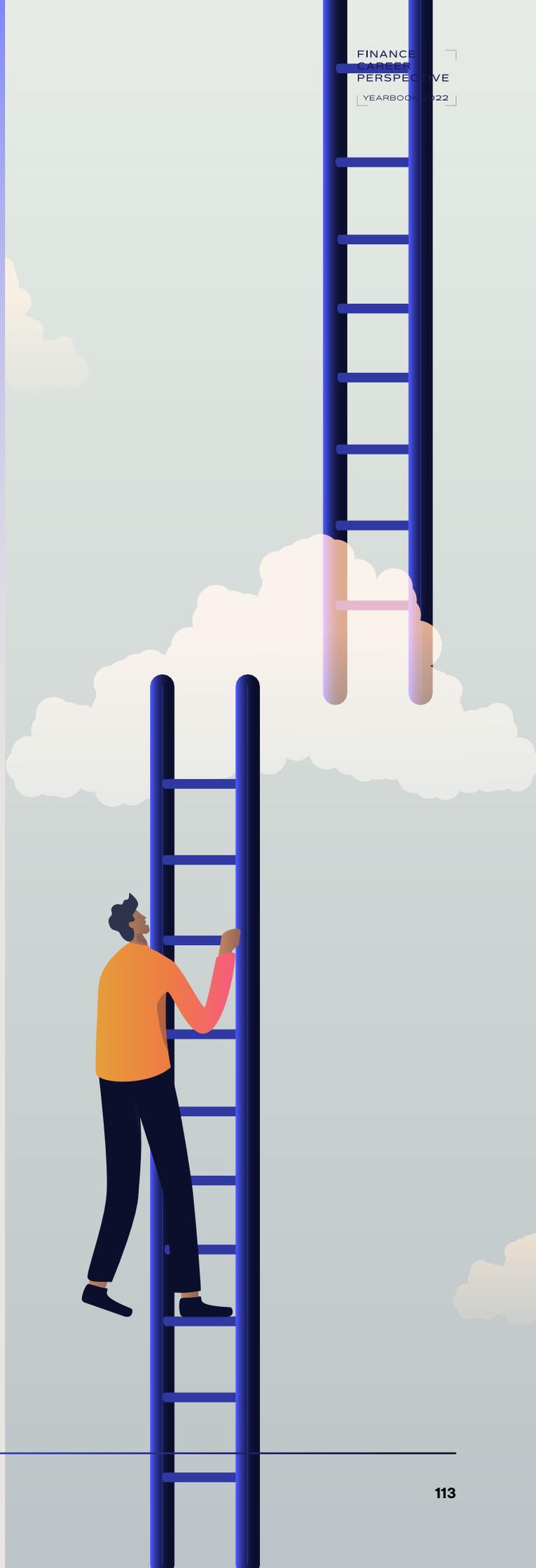
As comparações entre os grupos de CFOs na seção Diversidade Étnico-racial podem ter sido prejudicadas pelo tamanho pequeno de amostra dos grupos feminino e negros, respectivamente. As generalizações, particularmente a partir desta parte da pesquisa, devem ser efetuadas com o devido cuidado.

A amostra parece ser de CFOs jovens, com menos de dez anos de experiência na função. Pode ser um resultado indesejado da influência da conveniência na amostra. Considerando as questões de *sampling*, não podemos realizar afirmações categóricas, sejam a partir da pesquisa, sejam por modelos de previsão.

Através deste estudo foi possível mapear os profissionais conhecidos como CFO, sua formação, sua trajetória, suas habilidades, sua opinião sobre o futuro da função e sua percepção sobre diversidade. Estas questões possibilitam entender melhor a evolução, as dificuldades da função e as perspectivas a respeito de diversidade.

Ressaltamos que os resultados devem ser analisados considerando o risco de viés de seleção, dado que a amostra não é probabilística. Mesmo levando em consideração essa limitação, algumas conclusões e hipóteses podem ser derivadas.

Em termos de habilidades, os CFO descrevem-se como profissionais que focam a obtenção de resultados e objetivos. Quando questionados sobre as habilidades do futuro, a maioria absoluta reconheceu a necessidade de mais habilidades estratégicas, em linha com a maioria da literatura. Esses resultados indicam que a função será menos sobre o passado e mais sobre o futuro. A pesquisa também possibilitou explorar com maior profundidade os diferentes desafios enfrentados por minorias de gênero e raça e suas diferentes trajetórias. É importante ressaltar que estavam presentes vieses de contratação que afetam as trajetórias, especialmente do grupo feminino. Esses dados demonstram que, particularmente nas organizações, questões de vieses inconscientes quanto às promoções (Tetlock & Mitchell, 2009), ao recrutamento e ao oferecimento de oportunidades devem ser debatidas.



BIBLIOGRAFIA

Adams, R. B., & Funk, P. (2011). Beyond the Glass Ceiling: Does Gender Matter? *Management Science*, 58(2), 219–235. <https://doi.org/10.1287/mnsc.1110.1452>

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- White Paper]. Apex. https://www.theapexgroup.com/uploads/2020/11/970767d73dd444310393118d4c3629e5/apex_the-evolving-role-of-the-cfo-2020-outlook-whitepaper.pdf

Araujo, A. (2020, November 29). Líderes negros são menos de 30% nas empresas brasileiras, diz pesquisa. *Trabalho & Formação*. <https://www.correiobraziliense.com.br/euestudante/trabalho-e-formacao/2020/11/4892021-lideres-negros-sao-menos-de-30--nas-empresas-brasileirasdiz-pesquisa.html>

Assetz. (2018). Manual de competências. Assetz.

Assetz. (2021). O Perfil do CFO no Brasil. Assetz.

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

Bertão. (2020, October 6). Conheça as 6 grandes tendências globais para os investimentos | Hora de Investir | Valor Investe. Valor Investe. <https://valorinveste.globo.com/objetivo/hora-de-investir/noticia/2020/06/10/conheca-as-6-grandes-tendencias-globais-para-os-investimentos.ghtml>

Brett, & Reilly. (1992). All the right stuff: A comparison of female and male managers' career progression. - *PsycNET. Applied Psicologia*. /doiLanding?doi=10.1037%2F0021-9010.77.3.251

Brigham, E. F., & Ehrhardt, M. C. (2006). *Administração Financeira. Teoria e Prática* (1a edição). Cengage.

Cepellos, Vanessa M., Silva, Gabriela T., & Tonelli, Maria José. (2019). 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, & McNeil. (1989). *Leadership Skills For Every Manager: New Techniques to Improve Organisational* (London). Piatkus; bth.

Coelho Junior, P. J., & Hein, A. S. (2021). Gênero, Raça e Diversidade: Trajetórias Profissionais de Executivas Negras. *Organizações & Sociedade*, 28(97), 252–281.

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

Crist Kolder Associates. (2019). Volatility Report 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.

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.

Época Negócios. (2019). Fatia de mulheres em cargos de liderança cai no Brasil, e elas ainda ganham 77,7% do salário dos homens. *Época Negócios*. <https://epocanegocios.globo.com/Economia/noticia/2021/03/fatia-de-mulheres-em-cargos-de-lideranca-cai-no-brasil-e-elas-ainda-ganham-777-do-salario-dos-homens.html>

Exame. (2013, October 3). Os estilos de liderança mais e menos adotados no Brasil. *Exame*. <https://exame.com/negocios/os-estilos-de-lideranca-mais-e-menos-adotados-no-brasil/>

Exame. (2020). Melhores & Maiores 2020 | Exame. *Maiores e Melhores(2020)*. <https://exame.com/edicoes/melhores-maiores-2020/>

Fleury, Maria Teresa L. (2000). 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, October 31). O que é Administração, afinal? *Guia Da Carreira*. <https://www.guiadacarreira.com.br/cur-sos/o-que-e-administracao/>

Hair Jr., J., Black, W., Babin, B., & Anderson, R. (2010). *Multivariate data analysis* (Vol. 8).

Hanashiro, Darcy M. M., & Carvalho, Sueli G. de. (2005). 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*, 1188–1206.

Illanes, P., Lund, S., Mourshed, M., Rutherford, S., & Tyreman, M. (2018). Retraining and reskilling workers in the age of automation. *McKinsey Global Institute*.

Jaime, Pedro. (2016). *Executivos negros: Racismo e diversidade no mundo empresarial*. São Paulo, SP: Edusp.

Kallas, D., Caldeira, C. A., & Bortoleto, F. C. (2020). What are the Skills and Functions Required of the CSO to Implement Strategy in Large Organizations? [Research Report]. <https://www.brightline.org/resources/what-are-the-skills-and-functions-required-of-the-cso-to-implement-strategy-in-large-organizations/>

Lyness, K. S., & Judiesch, M. K. (1999). Are Women More Likely to Be Hired or Promoted into Management Positions? *Journal of Vocational Behavior*, 54(1), 158–173. <https://doi.org/10.1006/jvbe.1998.1646>

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.

Menz, M., & Scheef, C. (2014). Chief strategy officers: Contingency analysis of their presence in top management teams. *Strategic Management Journal*, 35(3), 461–471. <https://doi.org/10.1002/smj.2104>

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). 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*. John Wiley & Sons.

Ross, S. A., Westerfield, R. W., Jaffe, J., Lamb, R., & Ltda, S. L. (2015). *Administração Financeira* (10a edição). AMGH.

Schein, & Maanen. (2013). *Career Anchors: The Changing Nature of Careers Self Assessment* | Amazon.com.br (4th ed.). John Wiley & Sons. https://www.amazon.com.br/Career-Anchors-Changing-Careers-Assessment/dp/1118455762/ref=sr_1_3?__mk_pt_BR=%C3%85M%C3%85%C5%BD%C3%95%C3%91&dchild=1&keywords=Career+Anchors&qid=1621944901&s=books&sr=1-3

Seward, L. E., & Doane, D. P. (2014). *Estatística Aplicada à Administração e Economia-4*. AMGH editora.

Sharma, & Jones. (2010). CFO of the Future: Strategic Contributor or Value Adder? *Journal of Applied Management Accounting Research*, 8(1), 1–16.

Sousa, M. J., & Rocha, Á. (2019). Digital learning: Developing skills for digital transformation of organizations. *Future Generation Computer Systems*, 91, 327–334. <https://doi.org/10.1016/j.future.2018.08.048>

Teixeira, J. C., Oliveira, J. S., Diniz, A., & Marcondes, M. M. (2021). Inclusão e Diversidade na Administração: Manifesta para o Futuro-Presente. *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. <https://doi.org/10.1016/j.riob.2009.10.002>

Thomason, B., & Williams, H. (2020, April 16). What Will Work-Life Balance Look Like After the Pandemic? *Harvard Business Review*. <https://hbr.org/2020/04/what-will-work-life-balance-look-like-after-the-pandemic>

Vasconcelos F.C., Caldas M.P. and Wood Jr. T (2004). Fusões e aquisições no Brasil: Uma análise crítica do teatro de operações *COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL E GESTÃO*, 2004, VOL. 10, N.º 1, 43-58

Werber, C. (2019). McKinsey and Lean In say they've found the biggest barrier to gender parity at work. *Quartz*. <https://qz.com/work/1728182/mckinsey-and-lean-in-women-are-less-likely-to-be-promoted-or-hired-to-first-time-manager/>

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

+ de 11 mil

Profissionais de Finanças entrevistados

+ de 600

Executivos financeiros recolocados

91%

dos processos concluídos na 1ª lista de candidatos

9,67 NPS

na avaliação dos nossos parceiros e candidatos

+ de 12 anos

de excelência em recrutamento e seleção de executivos de Finanças



Referência em carreira na área de Finanças.

 www.assetz.com.br

 contato@assetz.com.br

 Assetz no linkedIn

 Assetz no Spotify

Assetz
EXPERT
RECRUITMENT

FINANCE
CAREER
PERSPECTIVE

YEARBOOK 2022

20 FINANCE
LEADERS
TO
WATCH