

Ilustração: Samillustra

Research Paper 2024

O Perfil do CFO no Brasil 2024 e o desenvolvimento da agenda ESG na área de Finanças

Oswaldo I. Baptista • Carlos A. Caldeira • Felipe Brunieri • Guilherme Malfi •
Andressa Dolinski • Rodrigo Pezzotta • Vitória Fagundes

Agradecimentos

O Insper, por meio de seu Centro de Estudos em Negócios, expressa profundo agradecimento à **Assetz Expert Recruitment** pela iniciativa de desenvolver esta pesquisa, além da valiosa contribuição e parceria que foram fundamentais para sua realização.

Os agradecimentos especiais são dedicados a Felipe Brunieri e Guilherme Malfi, cofundadores da Assetz, pela confiança e dedicação na liderança do projeto, e à Bunch Marketing & Growth pelo suporte essencial ao longo do processo.

Por fim, os agradecimentos também se estendem a todos os Executivos de Finanças que confiaram neste projeto e dedicaram seu precioso tempo para responder à pesquisa, contribuindo de maneira significativa para o sucesso deste estudo.

Sumário

1. Introdução	5
2. Revisão da literatura: a jornada do CFO	6
2.1 Iniciando a jornada	8
3. Metodologia	11
4. Origens e trajetórias	13
4.1 Formação acadêmica	16
4.2 Conhecimentos técnicos e experiências profissionais	20
4.3 Habilidades comportamentais e gestão de pessoas	42
5. Motivação de carreira e visão de futuro	57
6. Tema do ano: Desenvolvimento da agenda ESG na área de Finanças	69
7. Limitações da pesquisa e comentários finais	82
8. Referências bibliográficas	83

1. Introdução

Com base na literatura de Administração e Negócios, que tem enfatizado crescentemente a trajetória e a progressão de carreira dos profissionais (Silva & Andrade, 2018), as edições iniciais de *O Perfil do CFO no Brasil* emergiram como centrais no debate ao tratar de questões fundamentais relacionadas às trajetórias dos CFOs de grandes empresas brasileiras. As análises trouxeram novos recortes e descobertas significativas sobre os perfis dos Diretores Financeiros atuantes no Brasil e as diferentes estruturas organizacionais em que trabalhavam. A fim de tornar as análises cada vez mais pertinentes na contribuição para tópicos importantes discutidos na atualidade, essas edições também investigaram as percepções dos CFOs sobre os impactos de temas como diversidade e inclusão e transformação tecnológica na carreira do profissional de Finanças e na área financeira como um todo.

Neste ano, além do mapeamento minucioso das trajetórias, das principais habilidades e das perspectivas de futuro de executivos financeiros de grandes companhias atuantes no Brasil, a 4ª edição da pesquisa *O Perfil do CFO no Brasil* se dedica a analisar o olhar do CFO frente ao desenvolvimento da agenda ESG (*Environmental, Social and Governance*) na área financeira. Destacando uma mudança significativa nas prioridades empresariais com a crescente importância atribuída à sustentabilidade, à responsabilidade social corporativa e às boas práticas de Governança nas organizações, a pesquisa explora como os CFOs estão incorporando as práticas ESG em suas estratégias financeiras.

Neste ano, o estudo indica que 92% dos CFOs relataram a implementação de políticas ESG robustas em suas empresas. Além disso, os dados revelam aumento na percepção de que a incorporação de critérios ESG é essencial para a atração de investimentos e a melhoria da imagem corporativa. Entre os principais desafios, a dificuldade de equilibrar os objetivos financeiros com as metas ESG evidencia a complexidade de alinhar sustentabilidade com rentabilidade. Sublinhando a evolução contínua do papel do CFO, o estudo analisa a missão emergente dos Diretores Financeiros de desenvolver um olhar interdisciplinar que conecte gestão financeira e responsabilidade corporativa para considerar aspectos ambientais, sociais e de Governança em suas decisões estratégicas.

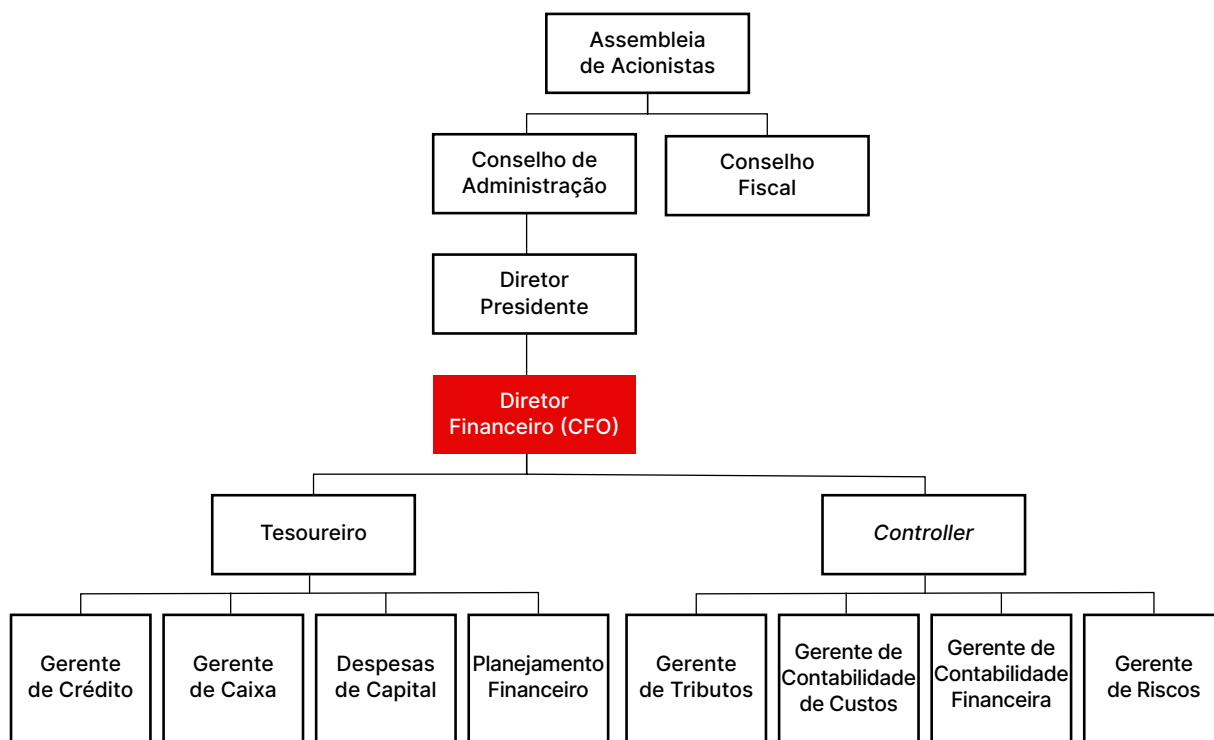
2. Revisão da literatura: a jornada do CFO

Dentre as principais habilidades que compõem a efetividade do perfil do CFO (*Chief Financial Officer*), destacam-se as competências robustas em gestão de pessoas e liderança, que garantem que a equipe financeira opere com eficiência e esteja alinhada aos objetivos estratégicos da empresa. Além disso, o Diretor Financeiro deve ter um profundo conhecimento técnico da literatura de Finanças, incluindo a gestão de ativos, passivos e fluxos de caixa, bem como a habilidade de analisar e interpretar dados financeiros para tomar decisões informadas.

Adicionalmente, é crucial que o CFO tenha noções sólidas na área jurídica, entendendo as implicações legais das decisões financeiras e assegurando que a empresa esteja em conformidade com todas as regulamentações. Esse aspecto também inclui o conhecimento das normas contábeis nacionais e internacionais, como o CPC (Comitê de Pronunciamentos Contábeis) e as IFRS (*International Financial Reporting Standards*), que são essenciais para a elaboração e análise dos demonstrativos financeiros.

Essas habilidades combinadas permitem ao CFO navegar com eficácia no complexo ambiente das empresas de capital aberto, garantindo tanto a sustentabilidade financeira quanto a Governança Corporativa da organização.

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



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

Nesse contexto, três pilares fundamentais orientam a área financeira de uma grande empresa:

1. O **balanço patrimonial**, que fornece dados essenciais para a tomada de decisão sobre os ativos da empresa, por meio do orçamento de capital — processo que detalha a gestão das despesas associadas a ativos de longo prazo;
2. A **captação de recursos**, que reflete decisões diretamente relacionadas à estrutura de capital, representando a combinação entre dívidas de curto e longo prazo e o capital dos acionistas;
3. A **gestão do fluxo de caixa**, que está intrinsecamente ligada às questões de capital de giro, garantindo a continuidade operacional da empresa.

Esse cenário, portanto, exige competências cruciais para o desempenho

eficaz de um líder financeiro, como visão estratégica, geração de valor e liderança. Além disso, é fundamental atuar com flexibilidade para avançar em um ambiente de rápido desenvolvimento tecnológico. Segundo um estudo realizado por Ross, Westerfield e Jaffe (2013), os desafios enfrentados pela área financeira em grandes organizações exigem um profundo conhecimento em mercados financeiros, investimentos e finanças corporativas. A formação do CFO nessas áreas capacita o profissional a realizar ofertas de valores mobiliários e a lidar com diversas instituições financeiras, assegurando a solidez financeira da empresa.

2.1 Iniciando a jornada

Os currículos das principais instituições de ensino em Administração de Negócios no país incluem uma ampla gama de disciplinas essenciais para a formação dos profissionais da área financeira. Dentre essas disciplinas, destacam-se Economia, Finanças, Contabilidade, Regulação e Autorregulação. A compreensão aprofundada desses tópicos é fundamental para que os profissionais de Finanças possam executar suas funções com eficiência e eficácia, atendendo às demandas complexas e dinâmicas do mercado financeiro atual.

No campo da Economia, as disciplinas equipam os estudantes com ferramentas essenciais para a análise de conjunturas e avaliação de riscos em mercados específicos (microeconomia), além de oferecer uma base sólida em macroeconomia para entender os cenários de política fiscal, monetária e cambial. Esse conhecimento é vital para que um executivo de Finanças possa prever cenários futuros e tomar decisões informadas, que impactam diretamente o orçamento de capital, o financiamento da estrutura de capital e a gestão de riscos no balanço patrimonial, garantindo uma gestão financeira eficaz e estratégica.

A Contabilidade e a Controladoria proporcionam *expertise* na elaboração de orçamentos e metas, utilizando informações financeiras para fundamentar decisões estratégicas empresariais. Além disso, é essencial desenvolver conhecimentos em áreas como gestão de liquidez do capital de giro, custo de capital, estrutura de capital, gestão de riscos e operações com derivativos para proteção do balanço patrimonial.

Disciplinas que tratam do Direito e da Regulação, tanto em âmbito nacional quanto internacional, são essenciais para a formação do executivo financeiro. Essas disciplinas cobrem questões relacionadas às operações no mercado de capitais, como ofertas públicas de dívida e *equity*, fusões e aquisições e regulamentos de Prevenção à Lavagem de Dinheiro e ao Financiamento do Terrorismo (PLDFT). Além disso, incluem princípios de conformidade (*compliance*) e controles internos, bem como o direito tributário. Esse conhecimento é crucial para garantir que as operações financeiras sejam conduzidas dentro dos parâmetros legais e regulatórios, assegurando a integridade e a conformidade da empresa no mercado global.

No contexto atual, em que a inovação e a transformação tecnológica têm um impacto crescente no desenvolvimento de carreiras em Finanças, disciplinas focadas em automação e automatização de processos também se tornam fundamentais. Essas disciplinas fornecem aos profissionais ferramentas essenciais para acompanhar e aproveitar os avanços tecnológicos na área financeira, capacitando-os a melhorar a eficiência operacional e a tomar decisões com base em dados automatizados.

Igualmente importante é a compreensão dos princípios de Governança Corporativa, especialmente os baseados nos conceitos de ESG. Esses princípios são fundamentais para a formação completa de um profissional de Finanças, pois alinham práticas financeiras com ética empresarial e responsabilidade social e ambiental, impulsionando a criação de valor da companhia no longo prazo.

Levando em consideração que cada formação disciplinar resulta em perfis profissionais únicos, caracterizados por diferentes atuações e atributos, é interessante notar a categorização proposta por Agrawal, Goldie e Huyett (2013), que afirma que os profissionais financeiros se dividem em quatro tipos: Especialista em Finanças, Generalista, Orientado a Resultados e Campeão do Crescimento. A tipologia permite a identificação de perfis específicos e modos de atuação distintos, fundamentados em habilidades e competências essenciais para o sucesso nas funções desempenhadas. Essa percepção facilita a compreensão das diversas abordagens e estratégias adotadas por cada tipo de profissional financeiro, o que contribui para que o desenvolvimento da área seja mais direcionado e eficaz.

Em relação ao tempo dedicado à formação acadêmica, os cursos de extensão em Negócios oferecidos pelas principais instituições de ensino no Brasil se constituem em uma carga horária média de 360 horas. Em contraste, os programas de MBA, que são reconhecidos internacionalmente, geralmente têm uma carga horária aproximada de 600 horas. Portanto, o investimento de tempo em formação profissional, de caráter mais formal e acadêmico, pode alcançar cerca de 4.000 horas. É importante destacar que essa estimativa não inclui o tempo dedicado a certificações e outras modalidades de educação complementar, como treinamentos, participação em seminários, *webinars* e cursos de curta duração (*nanodegrees*), que são indispensáveis para que um CFO se mantenha atualizado e competitivo no mercado.

Verifica-se que a formação acadêmica, em suas diversas especialidades, não apenas aprimora o conhecimento técnico, mas também contribui de maneira significativa para o desenvolvimento de competências comportamentais cruciais. Esse fenômeno é particularmente evidente quando se verifica que a maioria dos profissionais destaca habilidades como resiliência, flexibilidade, agilidade, liderança e gestão de equipes, além de pensamento analítico e visão estratégica. Essas competências são fundamentais para o desempenho eficaz das funções de um Diretor Financeiro, evidenciando a importância de uma formação acadêmica abrangente e multidisciplinar na preparação desses profissionais para os desafios do mercado.

A análise de Smith e Brown (2018) revela que a trajetória do CFO impõe uma série de desafios aos profissionais que aspiram alcançar essa posição de destaque. É crucial possuir um sólido conhecimento técnico, buscar constantemente a educação continuada, desenvolver habilidades de liderança, demonstrar resiliência diante das adversidades, cultivar empatia e ter a capacidade de trabalhar de forma colaborativa em equipe. Essas condições são essenciais para alcançar o ápice da carreira no campo financeiro, proporcionando a competência necessária para lidar com as complexidades e responsabilidades inerentes ao cargo de CFO.

3. Metodologia

A presente pesquisa adota uma abordagem metodológica que se alinha às edições anteriores, seguindo três fases distintas. A primeira fase envolve a delimitação do escopo, focando a análise da trajetória dos CFOs das principais empresas do Brasil e suas perspectivas sobre o desenvolvimento da agenda ESG na área financeira. A segunda fase compreende uma revisão teórica, que fornece uma base sólida a partir da literatura existente sobre as origens e formações dos CFOs e as habilidades essenciais para o exercício da função.

Por fim, a terceira etapa envolve a definição do instrumento de coleta de dados, desenvolvido com base nos objetivos da pesquisa e submetido a uma avaliação criteriosa por especialistas, incluindo profissionais com vasta experiência em pesquisa e em processos de contratação de executivos de Finanças (*headhunters*). Essa abordagem metodológica assegura a robustez e a relevância dos resultados obtidos, permitindo uma análise aprofundada e contextualizada do perfil dos CFOs no Brasil.

Para a seleção dos participantes, foram contatados CFOs de empresas que registraram receita divulgada superior a BRL 1 bilhão no ano de 2022. A referência utilizada para identificar essas empresas foi a edição de 2023 do *ranking* Melhores & Maiores, publicado pela revista *Exame*. Essa metodologia, que avalia o perfil dos Diretores Financeiros de grandes corporações, visa a evitar comparações inadequadas entre empresas de grande porte e empresas de menor porte, em que a figura do Diretor Administrativo frequentemente prevalece sobre a do CFO. Além disso, o enfoque nas especificidades do mercado brasileiro (Silva & Ferreira, 2021) é essencial, pois permite uma análise mais precisa e contextualizada, garantindo que as características únicas de cada mercado e segmento sejam devidamente levadas em conta.

De acordo com o critério estabelecido, foi identificado um universo de 600 empresas-alvo (*targets*). Dentre essas, 332 CFOs foram mapeados e 141 foram contatados. A verificação desses contatos foi realizada por meio de pesquisa primária e enriquecida com a base de contatos do Insper e do patrocinador, a Assetz Expert Recruitment. O processo envolveu uma abordagem sistemática e multifacetada, empregando diversos métodos de comunicação para incentivar a participação dos respondentes e garantir uma alta taxa de respostas e a validade dos dados coletados.

Em resumo, os resultados obtidos são apresentados na Tabela 1, na qual foram registradas 95 respostas válidas e completas. Essas respostas correspondem a, aproximadamente, 16% do número total de organizações com receita divulgada superior a BRL 1 bilhão. Além disso, representam cerca de 55% do total de executivos mapeados. Esse nível de resposta é significativo, considerando o universo de empresas-alvo e os métodos de coleta de dados empregados, garantindo, assim, a robustez e a representatividade dos resultados apresentados.

Tabela 1 – Sumário do *sampling*

Item	Número	Percentual
Empresas listadas no <i>ranking</i> da Exame	738	
Empresas com receita acima de BRL 1 bilhão	600	100%
Executivos mapeados	332	55%
Pesquisas enviadas	141	23%
Respostas totais	95	16%
Respostas válidas	95	16%

Fonte: equipe de pesquisa

4. Origens e trajetórias

Os resultados da edição de 2024 indicam que 94% dos participantes são brasileiros, 82% são do sexo masculino e, conforme definição do IBGE, 92% se autodeclararam como brancos, enquanto 4% se declaram como pardos, 3% como amarelos e 1% prefere não se declarar. Referente à idade dos respondentes, a média total foi de 48 anos, com os homens registrando uma média de 48 anos e as mulheres, de 49 anos. Não foram fornecidas informações sobre orientação sexual.

Em comparação com a edição de 2023, observa-se um aumento na participação de mulheres neste ano, de 13% para 18%. Em relação à autodeclaração de cor, houve um aumento na participação de respondentes que se autodeclararam brancos e amarelos — que, em 2023, somaram 90,4% e 1,2%, respectivamente. Por outro lado, observou-se uma redução do número de autodeclarados pardos, em comparação com os 7,2% registrados na edição anterior, e pretos, que diminuiu de 1,2% para 0% neste ano.

Quanto ao segmento de mercado das empresas em que os executivos atuam hoje, o setor “Indústria” é o mais representativo, abrangendo 24% das respostas. Em seguida, o setor “Serviços” representa 15%, e “Infraestrutura, Energia e Construção” somam 14%, seguido por “Varejo e Atacado” e “Agronegócio”, ambos com 13% cada. Em contrapartida, o setor “Tecnologia e Telecomunicações” teve a menor representatividade, com apenas 4% dos respondentes.

Comparando esses resultados com os dados das edições anteriores, percebe-se uma consistência do setor industrial, que, historicamente, tem tido forte predominância. No entanto, a participação do setor “Serviços” aumentou ligeiramente em comparação aos anos anteriores, indicando uma possível tendência de crescimento. “Infraestrutura, Energia e Construção” manteve uma participação estável, enquanto “Varejo e Atacado” e “Agronegócio” também demonstraram consistência.

Conforme a metodologia adotada nas edições passadas, é importante mencionar que não houve a participação de executivos do setor de instituições financeiras. Diferentemente da edição de 2023, referência da pesquisa para este ano, as publicações anteriores do *ranking* principal das Melhores & Maiores da revista *Exame* não contemplavam tais instituições. Por isso, para garantir a

comparabilidade dos dados ao longo dos anos, o setor financeiro também não foi incluído nas análises da pesquisa neste ano.

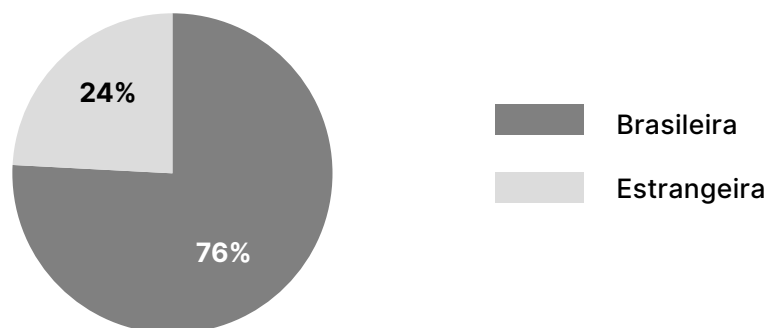
Tabela 2 – Segmentos de mercado representados na amostra

Segmento de mercado da empresa atual	Percentual
Indústria	24%
Serviços	15%
Infraestrutura, Energia e Construção	14%
Varejo e Atacado	13%
Agronegócio	13%
Petróleo e Gás	9%
Transporte e Logística	8%
Tecnologia e Telecomunicações	4%
Total	100%

Fonte: dados da pesquisa (Questão 6)

Como ilustrado a seguir, na Figura 2, observa-se a predominância de empresas brasileiras na amostra, representando, aproximadamente, 76% do total. Essa alta representatividade reflete a estrutura do mercado econômico brasileiro, em que a maioria das grandes corporações são nacionais (IBGE, 2021).

Figura 2 – Nacionalidade da empresa atual



Fonte: dados da pesquisa (Questão 7)

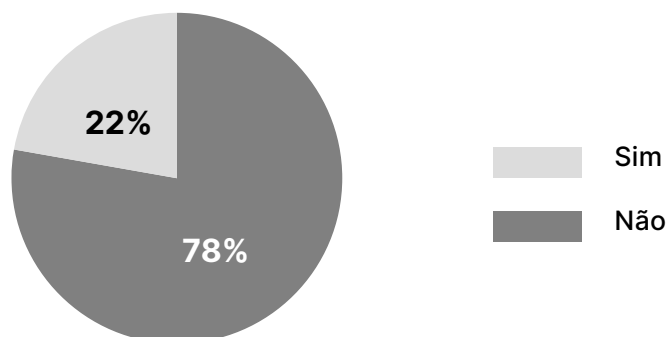
No que diz respeito à estrutura de capital, verifica-se o predomínio de “S.A. [sociedade anônima] de capital aberto”, totalizando 53%, seguido por 39% de “S.A. de capital fechado”, conforme indicado na Tabela 3. Esse dado é consistente com a tendência do mercado brasileiro, em que muitas empresas optam por abrir seu capital para captar recursos e expandir suas operações (B3, 2022).

Tabela 3 – Estrutura de capital da empresa atual

Estrutura de capital da empresa atual	Percentual
S.A. de capital aberto	53%
S.A. de capital fechado	39%
Entidade com participação governamental	4%
Sociedade limitada	2%
Cooperativa	1%
Entidade sem fins lucrativos	1%
Total	100%

Fonte: dados da pesquisa (Questão 8)

Adicionalmente, conforme apresentado na Figura 3, aproximadamente 78% dos respondentes indicaram que suas empresas não possuem investimentos em fundos de *private equity* ou *venture capital*. Esse dado pode ser interpretado como uma característica do mercado brasileiro, em que tais formas de financiamento ainda não são tão prevalentes quanto em mercados mais desenvolvidos (ABVCAP, 2021). A menor participação nesses fundos pode refletir uma preferência por formas de financiamento mais tradicionais ou uma menor maturidade do mercado de capitais no Brasil em comparação a outras economias (Endeavor Brasil, 2022).

Figura 3 – Investimento relevante de *private equity* ou *venture capital*

Fonte: dados da pesquisa (Questão 9)

Essas observações são importantes para entender as dinâmicas do mercado financeiro brasileiro e a maneira como as empresas estruturam seu capital e buscam investimentos. A predominância de empresas nacionais e a estrutura de capital observada refletem um mercado que, embora esteja em crescimento, ainda possui características distintas e desafios específicos.

4.1 Formação acadêmica

Quanto à formação acadêmica, a maior parte dos participantes, 41%, cursou “Administração de Empresas”, enquanto 24% optaram por “Engenharia” e 18%, por “Ciências Econômicas”. Assim como no ano passado, 55% desses executivos concluíram seus cursos em universidades de ensino privadas, evidenciando uma tendência ao equilíbrio em relação à graduação em instituições públicas.

Tabela 4 – Formação acadêmica da primeira graduação

Curso da primeira graduação	Percentual
Administração de Empresas	41%
Engenharia	24%
Ciências Econômicas	18%
Ciências Contábeis	11%
Direito	4%
Ciência da Computação ou Tecnologia da Informação	1%
Outro	1%
Total	100%

Fonte: dados de pesquisa (Questão 10)

A partir da amostra estudada, observou-se que apenas 20% dos indivíduos possuem uma segunda graduação, com 68% deles tendo optado por universidades privadas. Entre aqueles com uma formação adicional, 47% escolheram cursar “Ciências Contábeis”, o que demonstra um aprofundamento nas disciplinas financeiras, enquanto 21% optaram por “Administração de Empresas”.

Tabela 5 – Formação acadêmica da segunda graduação

Curso da segunda graduação	Percentual
Ciências Contábeis	47%
Administração de Empresas	21%
Direito	11%
Ciências Econômicas	5%
Ciência da Computação ou Tecnologia da Informação	5%
Engenharia	5%
Outros	5%
Total	100%¹

Fonte: dados de pesquisa (Questão 11.1.)

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

Quanto à especialização, em 2021, 75% dos CFOs tinham MBA e 70%, pós-graduação *lato sensu*. No ano seguinte, em 2022, esses números aumentaram para 78% e 73%, respectivamente. Em 2023, os dados mostraram que 77% dos CFOs tinham MBA e 79% tinham pós-graduação *lato sensu*, com 20% também concluindo pós-graduação *stricto sensu* (mestrado ou doutorado).

Já em 2024, os resultados indicam que 76% cursaram pós-graduação *lato sensu*. Entre os que declararam positivamente, 18% foram mulheres e 6%, pardos. Do total de pós-graduações, 21% foram concluídas no exterior, representando um aumento em relação aos anos anteriores, o que reflete uma tendência crescente de busca por qualificações internacionais.

Em relação a ter cursado MBA, 79% contam com essa formação, e destes, 21% são mulheres, 4% se autodeclararam pardos e 3%, amarelos. Ademais, 28% concluíram o curso no exterior. Dos que responderam afirmativamente, 32% possuem um segundo MBA, sendo que 37% deles realizaram o curso fora do Brasil. Comparando os dados de 2024 com anos anteriores, observa-se um aumento significativo na frequência de realização de um segundo MBA, especialmente em território estrangeiro.

Essa tendência reflete uma crescente valorização da formação internacional e diversificada entre os CFOs brasileiros. Adams e Funk (2011) indicam que a diversidade de experiências educacionais, incluindo a formação no exterior, contribui para uma maior capacidade de adaptação e inovação nos líderes empresariais.

Além disso, 24% declararam ter realizado uma pós-graduação *stricto sensu*, com 26% destes também tendo cursado no exterior. Esses dados confirmam que o conhecimento técnico, adquirido no início da jornada e ao longo dela, é um pilar fundamental para a carreira do profissional de Finanças, reforçando a importância da formação acadêmica contínua ao longo dos anos.

Os CFOs reconhecem a importância do desenvolvimento de suas habilidades por meio de especializações, mas sua presença profissional na academia é escassa, com apenas 2% ocupando o cargo de professor universitário, repetindo o percentual do ano anterior. Esse resultado contrasta com os 24% de respondentes que possuem mestrado ou doutorado, qualificando-os para combinar suas funções de CFO com ensino e pesquisa. Essa realidade continua indicando uma separação de trajetórias entre a

academia e as posições de alta liderança na área financeira, e indica que a grande maioria dos CFOs está focada em suas responsabilidades corporativas, com uma pequena parcela se dedicando à academia.

A pesquisa indica que 49% dos CFOs de grandes empresas no Brasil possuem alguma certificação. Embora estes dados representem pouco menos da metade dos participantes, denotam que uma parcela considerável de profissionais de Finanças busca constantemente aprimorar seus conhecimentos e habilidades por meio de programas de certificação —comportamento este que reflete o compromisso desses CFOs em se manterem atualizados com as melhores práticas e padrões profissionais na área.

Ao analisar os dados por gênero, observa-se que, apesar de comporem apenas 18% dos CFOs respondentes da edição de 2024, as mulheres são responsáveis por 35% do total de certificações obtidas. Esse resultado pode indicar que as mulheres enfrentam maiores desafios para se tornarem CFOs, necessitando de qualificações adicionais para alcançar tais posições. Esse cenário é corroborado por estudos que mostram que mulheres em funções financeiras são menos representadas em cargos de liderança e precisam superar barreiras adicionais, como a falta de modelos de referência e um ambiente de trabalho inclusivo (BCG, 2022).

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

Tabela 6 – Certificações

Certificações	Percentual	Total
Certificação para Conselheiro de Administração	20%	19
CRC	17%	16
CRA	11%	10
CPA-20	7%	7
Certificação para Conselheiro Fiscal	3%	3
OAB	3%	3
ACCA	2%	2
Certificação para Membro de Comitê de Auditoria	2%	2
CFA	2%	2
CPA	2%	2
CRE	2%	2
ICSS	2%	2

Fonte: dados da pesquisa (Questão 16)

4.2 Conhecimentos técnicos e experiências profissionais

No geral, os CFOs assumem o cargo pela primeira vez aos 39 anos de idade — para mulheres, a média é de 43 anos, enquanto para homens é de 38 anos. CFOs de empresas brasileiras têm uma média de 39 anos, enquanto aqueles de empresas estrangeiras assumem o cargo aos 40 anos. Quando analisado por setor, os CFOs do “Varejo e Atacado” são os que tendem a assumir o cargo com menor idade, enquanto os de “Transporte e Logística” demoram mais para chegar à posição. Entre os pardos, a média é de 43 anos e, entre os amarelos, 37 anos. Quanto ao tempo de experiência na função, os respondentes têm, em média, oito anos na posição, com os homens tendo nove anos de experiência e as mulheres, cinco anos.

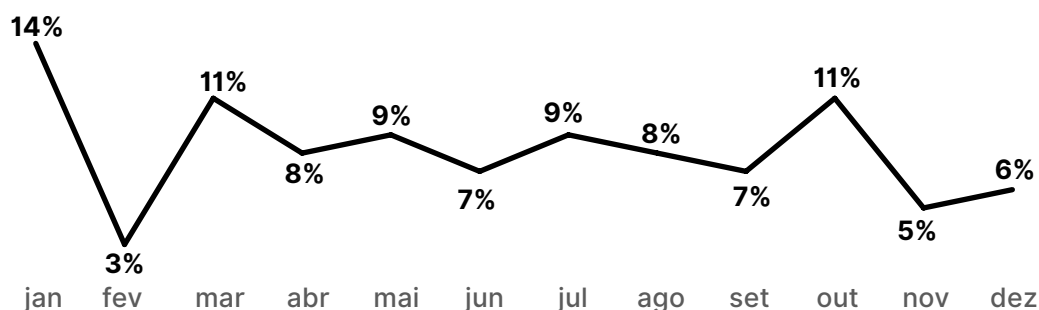
Tabela 7 – Média de idade em que os CFOs assumem o cargo pela primeira vez

Setor	Média de idade (anos)
Varejo e Atacado	37
Serviços	38
Agronegócio	38
Petróleo e Gás	39
Indústria	40
Tecnologia e Telecomunicações	41
Infraestrutura, Energia e Construção	41
Transporte e Logística	42
Média do total	39

Fonte: dados da pesquisa (Questão 17)

Sobre o mês de ingresso dos CFOs em suas empresas atuais, constatou-se que janeiro foi o mês com maior concentração nas contratações (14%), enquanto março e outubro ficaram empatados com a mesma porcentagem, 11%. Maio e julho registraram 9%, abril e agosto marcaram 8% e junho e setembro, 7%. Fevereiro, novembro e dezembro foram os meses menos citados, com 3%, 5% e 6%, respectivamente².

Figura 4 – Sazonalidade anual da contratação dos CFOs



Fonte: dados da pesquisa (Questão 19)

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

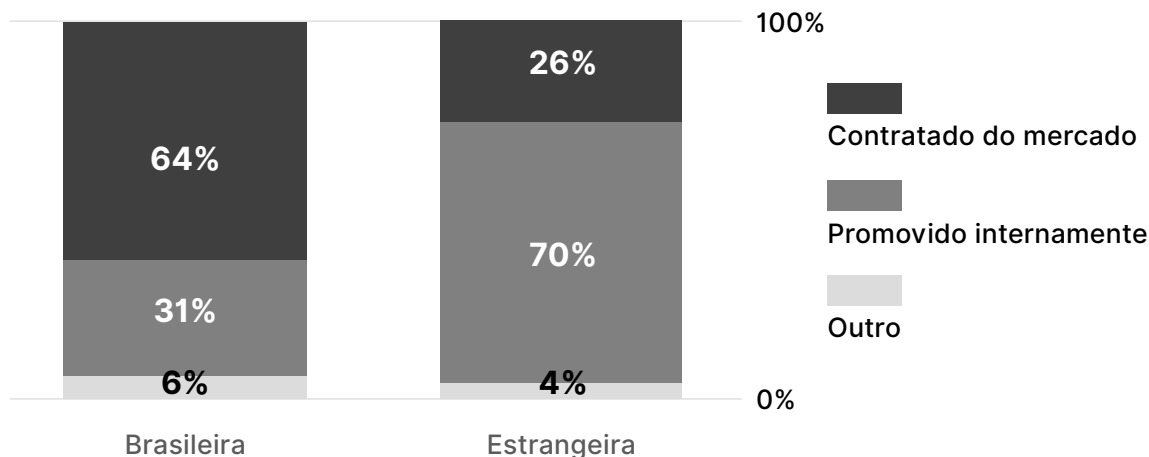
Diferentemente da edição anterior, que revelou que os dois primeiros anos de pandemia, 2020 e 2021, foram os que mais contrataram, os resultados de 2024 revelam que as contratações pós-período pandêmico têm crescido cada vez mais, uma vez que 2023 foi o mais mencionado pelos respondentes (17%), seguido por 2022 (12%); 15% afirmaram ter sido contratados em 2020 e 2021, e 5% estão há mais de 20 anos na posição. Dos homens, a maioria entrou na empresa nos últimos cinco anos (2023, 2022, 2020 e 2019); já entre as mulheres respondentes, os anos de ingresso mais citados foram 2023 e 2021.

Referente ao tipo de recrutamento, há uma similaridade em relação aos resultados da edição de 2023. A contratação no mercado foi mencionada por 55% dos respondentes, enquanto a promoção interna foi citada por 40%, em comparação com 57% e 41%, respectivamente, apontados no ano anterior. Os demais 5% mencionaram outras formas de ingresso, como “Indicação do acionista controlador” e “Indicação do fundo”.

Os dados de 2024 mostram, ainda, que os CFOs promovidos internamente têm significativamente mais tempo na empresa (13 anos) em comparação com os contratados externamente (4 anos). Segundo Adams e Funk (2011), a promoção interna está associada a um maior tempo de permanência na empresa devido ao conhecimento acumulado e à cultura organizacional. Por outro lado, contratações externas são frequentemente realizadas para trazer inovação e novas ideias.

O gráfico a seguir reflete uma tendência consistente com os dados e as análises dos anos anteriores, mostrando que empresas brasileiras preferem contratações externas para trazer inovação, incorporar novas competências e enfrentar desafios econômicos e políticos, enquanto empresas estrangeiras preferem promoções internas para garantir continuidade e alinhamento com a cultura corporativa. As mudanças de conjuntura, tanto no Brasil quanto no exterior, têm influenciado essas estratégias de contratação, alinhando-se com as tendências observadas na literatura da área.

Figura 5 – Promoção interna versus contratação do mercado³



Fonte: dados da pesquisa (Questões 7 e 21)

Os dados apontam que as mulheres são mais frequentemente promovidas internamente (53%) em comparação com os homens (37%). Por outro lado, a contratação externa é um pouco mais alta entre homens (56%) do que entre mulheres (47%). Essa tendência pode ser influenciada por mudanças conjunturais no Brasil e no exterior, bem como pelas políticas internas de promoção de diversidade e inclusão nas empresas. A literatura apoia a promoção interna de mulheres como uma estratégia eficaz para superar barreiras de gênero e garantir a continuidade e a adaptação cultural dentro das organizações.

O artigo “Climbing the corporate ladder” discute como as mulheres frequentemente enfrentam barreiras adicionais para alcançar cargos de liderança e como a promoção interna pode ser uma estratégia eficaz para superar essas barreiras (Lyness & Thompson, 2000). Mulheres promovidas internamente já têm conhecimento das dinâmicas organizacionais e das expectativas, o que pode ajudar a garantir uma transição mais suave e uma maior continuidade.

No estudo “Managing cultural diversity”, Cox e Blake (1991) abordam como a diversidade, incluindo a de gênero, pode trazer criatividade e inovação para as organizações. A promoção interna de mulheres é vista como uma maneira de

³ A soma dos percentuais da figura difere de 100% em razão do arredondamento decimal.

integrar essa diversidade de forma eficaz, garantindo que as mulheres possam contribuir plenamente para a organização.

A pesquisa revela que os CFOs das grandes empresas brasileiras vieram de uma variedade de segmentos de mercado, especialmente “Indústria” (23%), “Serviços” (19%) e “Infraestrutura, Energia e Construção” (17%), conforme mostrado a seguir.

Tabela 8 – Segmento da empresa imediatamente anterior à empresa atual

Segmento da empresa anterior	Percentual
Indústria	23%
Serviços	19%
Infraestrutura, Energia e Construção	17%
Agronegócio	13%
Varejo e Atacado	10%
Instituição Financeira	10%
Petróleo e Gás	4%
Tecnologia e Telecomunicações	2%
Transporte e Logística	2%
Total	100%

Fonte: dados da pesquisa (Questões 7 e 21.1.2)

A pesquisa indica que CFOs em setores específicos frequentemente possuem experiência no mesmo setor ou em setores relacionados, o que reflete a importância da especialização setorial. Tal consideração é corroborada por Aier, Comprix, Gunlock e Lee (2005), que destacam a relevância da *expertise* financeira dos CFOs na redução de reestabelecimentos contábeis, sugerindo que uma profunda compreensão setorial pode melhorar a precisão financeira. Além disso, Adams e Funk (2011) enfatizam que a experiência prévia dos CFOs impacta significativamente a Governança Corporativa e a performance financeira, apoiando a observação de que setores como “Petróleo e Gás” e “Transporte e Logística” preferem CFOs com experiência específica do setor.

Tabela 9 – Setor da empresa atual *versus* setor de origem do CFO

Setor da empresa atual	Setor de origem do CFO
Indústria	Agronegócio (27%) e Indústria (27%)
Serviços	Serviços (33%) e Varejo e Atacado (33%)
Infraestrutura, Energia e Construção	Indústria (33%)
Agronegócio	Agronegócio (43%)
Varejo e Atacado	Serviços (43%)
Petróleo e Gás	Petróleo e Gás (50%)
Tecnologia e Telecomunicações	Tecnologia e Telecomunicações (50%) e Serviços (50%)
Transporte e Logística	Indústria (67%)

Fonte: dados da pesquisa (Questões 6 e 21.1.1)

Os resultados da pesquisa com grandes empresas brasileiras corroboram a hipótese do artigo de que a transferibilidade de habilidades específicas do CFO facilita a seleção de sucessores de fora da empresa e da indústria. A diversidade dos segmentos de mercado dos quais os CFOs foram recrutados e a proporção significativa de CFOs que não ocupavam essa posição anteriormente reforçam a ideia de que as habilidades de CFO são amplamente aplicáveis e valorizadas em diferentes contextos de sucessão.

O artigo postula que a seleção de sucessores de fora da empresa e da indústria é mais frequente em certos contextos de sucessão. Os dados da pesquisa indicam que, dos que foram contratados do mercado, uma proporção significativa dos CFOs (27%) não ocupava a cadeira de CFO na empresa imediatamente anterior à atual. Isso sugere que um número considerável de CFOs foi contratado de fora da empresa ou indústria, o que está alinhado com a observação dos autores sobre a tendência de escolher sucessores externos em contextos específicos.

Empresas S.A. de Capital Aberto contrataram predominantemente CFO provenientes da mesma estrutura acionária. Esse resultado reflete a importância da experiência específica nesse tipo de estrutura. Esses CFOs trazem uma ampla gama de habilidades transferíveis e uma compreensão profunda das

complexidades da Governança Corporativa, reestruturação financeira e gestão de expectativas dos acionistas, contribuindo para o sucesso e a resiliência das empresas em que atuam.

Tabela 10 – Estrutura acionária da empresa anterior

Estrutura acionária da empresa anterior	Percentual
S.A. de capital aberto	50%
S.A. de capital fechado	40%
Sociedade limitada	8%
Entidade com participação governamental	2%
Total	100%

Fonte: dados de pesquisa (Questão 21.1.3)

Os dados adicionais sobre a nacionalidade das empresas anteriores dos CFOs mostram que 62% dos respondentes vieram de empresas brasileiras, enquanto 38% vieram de empresas estrangeiras. A análise dos setores e das origens dos CFOs revela que as empresas brasileiras tendem a contratar CFOs com experiência no mercado local, enquanto empresas estrangeiras preferem profissionais com experiência internacional. Isso é consistente com a observação de que 70% das empresas brasileiras contratam CFOs de empresas brasileiras, refletindo uma preferência por conhecimento e *expertise* específicos do mercado local. Por outro lado, o fato da totalidade dos CFOs de empresas estrangeiras vir de empresas estrangeiras destaca a valorização de uma perspectiva global e experiência internacional.

Esses resultados podem ser apoiados pelo estudo de Adams e Funk (2011), que mostram como a experiência e a origem dos CFOs influenciam significativamente a Governança e o desempenho corporativo, sugerindo que a familiaridade com o ambiente regulatório e de negócios local é crucial para empresas brasileiras. Além disso, Aier *et al.* (2005) enfatizam a importância da *expertise* financeira específica para a precisão contábil, o que pode explicar a preferência das empresas estrangeiras por CFOs com experiência internacional para garantir uma gestão financeira robusta em diferentes jurisdições. O fato de uma porcentagem significativa de CFOs vir de empresas estrangeiras pode

indicar que esses profissionais trazem práticas e experiências internacionais para a reestruturação financeira e maximização do valor dos acionistas, conforme discutido por Mielcarz, Osiichuk e Owczarkowski (2018). A diversidade na origem dos CFOs pode contribuir para a implementação de estratégias financeiras mais robustas e inovadoras.

Quanto ao porte da empresa anterior, os dados da pesquisa revelam que 85% dos CFOs também vieram de empresas grandes, refletindo uma familiaridade com a complexidade e as necessidades de reestruturação financeira em larga escala, conforme discutido por Mielcarz *et al.* (2018). A predominância de CFOs de empresas grandes sugere experiência robusta em Governança Corporativa e gestão de expectativas dos acionistas. Essa experiência é essencial para enfrentar desafios complexos, gerenciar estruturas financeiras e contratos de emprego em larga escala, como destacado por Arnott e Gersovitz (1978) e Moll (2010).

Tabela 11 – Porte da empresa anterior

Porte da empresa anterior	Percentual
Grande (com faturamento acima de BRL 1 bilhão no Brasil)	85%
Médio (com faturamento entre BRL 200 milhões e BRL 1 bilhão no Brasil)	13%
Pequeno (com faturamento de até BRL 200 milhões no Brasil)	2%
Total	100%

Fonte: dados de pesquisa (Questão 21.1.4)

Além disso, a mobilidade internacional dos CFOs e a diversidade na nacionalidade e estrutura acionária das empresas anteriores indicam uma valorização de práticas e perspectivas internacionais, conforme discutido por Antonio Marra (2018). Em suma, a experiência prévia em grandes empresas e a familiaridade com o contexto de capital aberto são cruciais para a resiliência e o sucesso das grandes corporações no mercado global.

Quanto às disciplinas de Finanças pelas quais os CFOs promovidos internamente eram majoritariamente responsáveis antes de assumir a cadeira,

“Planejamento Financeiro” e “Controladoria” são as mais comuns, com 24% cada. Esse resultado reflete a importância dessas áreas para o desenvolvimento das habilidades estratégicas e de planejamento necessárias para a função de CFO, conforme discutido por Lamoreaux (2009) em “CFO 101: Five Prerequisites”. A experiência em “Controladoria” e “Contabilidade” também destaca a evolução do papel dos CFOs de funções contábeis para posições de Governança sênior, alinhando-se com o estudo de Doron, Baker e Zucker (2019) em “Bookkeeper-Controller-CFO”.

A análise revela que a predominância das responsabilidades financeiras dos CFOs varia significativamente entre setores. No Agronegócio, a maior responsabilidade é com “Novos Negócios” (50%) e “Auditoria Interna” (100%), enquanto na Indústria, são mais comuns “Controladoria” (44%) e “Tesouraria: *Back e Middle Office*” (100%). Infraestrutura e Construção destacam-se em “Tesouraria: *Front Office*” (25%) e “Contabilidade” (33%). No setor de Petróleo e Gás, as responsabilidades predominantes são as áreas de “Impostos” (100%) e “Relações com Investidores” (100%). Em Serviços, “Planejamento Financeiro” (56%) é a principal responsabilidade, e em Tecnologia e Telecomunicações, destacam-se “Planejamento Financeiro” (11%) e “Controladoria” (11%).

Esses resultados corroboram estudos como o de Aier *et al.* (2005) e Adams e Funk (2011), que enfatizam a importância da *expertise* financeira para a Governança e precisão contábil. A predominância de funções específicas, como novos negócios no agronegócio e impostos no setor de petróleo e gás, reflete as demandas setoriais específicas e a adaptação necessária para melhorar a performance financeira e a Governança Corporativa.

Tabela 12 – Disciplinas de Finanças pelas quais os CFOs eram responsáveis antes de assumir a cadeira

Disciplinas de Finanças pelas quais o CFO era responsável antes de assumir a cadeira	Percentual
Planejamento Financeiro	24%
Controladoria	24%
Tesouraria: <i>Front Office</i> (Captação, Financiamento, Dívida, <i>Project Finance</i> , Instrumentos Financeiros Derivativos)	11%
Tesouraria: <i>Back e Middle Office</i> (Gestão do Caixa, Contas a Pagar, Contas a Receber e Cobrança)	8%
Contabilidade	8%
Planejamento Estratégico	8%
Novos Negócios	5%
Impostos	5%
Auditoria Interna	3%
Precificação	3%
Relações com Investidores	3%
Total	100%⁴

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

A diversidade das responsabilidades anteriores dos CFOs, incluindo “Tesouraria (*Front Office* e *Back e Middle Office*)”, “Planejamento Estratégico” e “Relações com Investidores”, reflete a necessidade de habilidades multifacetadas para a gestão financeira e crescimento corporativo. Daum (2008), em “The Evolution of the Role of the CFO in European Enterprises”, destaca a importância do CFO na tomada de decisões e no crescimento da empresa, enquanto Rapp e Wullenkord (2019), no artigo “Der CFO als Finanz- und Kapitalmarktexperte”, enfatiza a necessidade de gerenciar a liquidez e buscar financiamento externo.

Além disso, a variedade de disciplinas financeiras abordadas pelos CFOs antes de assumirem sua posição atual pode contribuir para uma melhor qualidade contábil e estratégias eficazes de processos de abertura de capital (IPO), conforme discutido por Zhou (2023) em “Research on the Impact of CFO Background Heterogeneity on IPO Under-Pricing”. A experiência em áreas como

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

Auditoria Interna e Impostos é crucial para fortalecer a Governança financeira e implementar melhorias após a sucessão do CFO, como observado por Engel, Gao e Wang (2015) em “Chief Financial Officer Succession and Corporate Financial Practices”. Essas habilidades são essenciais para maximizar o valor da empresa e atender às expectativas dos investidores, conforme enfatizado por Friedman (2014) em “The Strategic CFO? Implications of the CFO’s Role and Responsibilities”.

Os dados indicam que 35% dos CFOs têm experiência de trabalho no exterior, principalmente na Europa (40%), América Latina (31%) e Estados Unidos (25%). Essa experiência internacional é valiosa, pois aprimora habilidades estratégicas, adaptabilidade e Governança Corporativa. Juergen H. Daum (2008) discute que o desenvolvimento das atribuições do CFO inclui a necessidade de “vender” a empresa para investidores internacionais e desempenhar um papel ativo no crescimento e na expansão da empresa. Dessa forma, a exposição a diferentes mercados e regulamentações enriquece o conhecimento dos CFOs e suas capacidades de negociação e comunicação com investidores globais, permitindo-lhes atrair e manter capital estrangeiro.

No que diz respeito ao nível de proficiência no idioma inglês, 74% dos CFOs declararam ser fluentes, 17% têm nível avançado, 4% têm nível intermediário e 5% são nativos de países de língua inglesa. A proficiência em inglês é crucial para CFOs, conforme destacado por Sorensen e Sweeney (1993), pois facilita a compreensão de demonstrações financeiras estrangeiras e reduz as barreiras linguísticas que podem dificultar a análise e a tomada de decisões.

A alta proficiência em inglês entre os CFOs de empresas brasileiras indica que estes profissionais estão bem equipados para enfrentar os desafios da globalização e atuar eficazmente em mercados internacionais. Essa competência linguística não só melhora a comunicação e a compreensão de relatórios financeiros, mas também fortalece a capacidade dos CFOs de atrair investidores estrangeiros, reduzir a assimetria de informações e aumentar o seguimento por analistas, contribuindo para o sucesso e crescimento das empresas em um ambiente de negócios globalizado.

Os dados do estudo brasileiro mostram que 21% dos CFOs têm proficiência avançada em espanhol, 31% têm nível básico, 26% têm nível intermediário, 18% são fluentes e 4% são nativos. Além disso, todos os CFOs que falam espanhol

avançado, fluente ou nativo também possuem proficiência avançada, fluente ou nativa em inglês. A dupla proficiência em espanhol e inglês é crucial para CFOs, pois facilita a comunicação e a compreensão de demonstrações financeiras internacionais, reduzindo barreiras linguísticas que podem dificultar a análise e a tomada de decisões, conforme destacado por Sorensen e Sweeney (1993).

A capacidade de falar espanhol e inglês de forma avançada ou fluente ajuda os CFOs a colaborar melhor com departamentos internacionais, adaptar-se a diferentes contextos de negócios e questionar criticamente práticas não compreendidas, sendo vital para o sucesso na hierarquia financeira.

Azofra Palenzuela, Saona Hoffmann e Valledado Gonzalez (2007) discutem as diferenças no comportamento financeiro entre empresas multinacionais e domésticas espanholas, destacando a importância de entender regulamentações locais e internacionais. A proficiência em espanhol e inglês permite que os CFOs brasileiros gerenciem com eficácia as finanças em mercados hispanofalantes e anglófonos, melhorando a comunicação com *stakeholders* globais e a capacidade de tomar decisões informadas sobre estrutura de capital. Essa competência linguística é fundamental para o sucesso das operações internacionais e o crescimento das empresas.

Quanto à disciplina financeira em que os CFOs acreditam ter conhecimento mais sólido, “Planejamento Financeiro” (29%), “Tesouraria: *Front Office*” (19%) e “Controladoria” (14%) foram as mais destacadas. Tal confiança reflete a ênfase na importância dessas áreas para a gestão financeira eficaz e a criação de valor objetivo, conforme discutido por Aier *et al.* (2005), que correlaciona a *expertise* financeira com menos reestabelecimentos contábeis, e Orléan (2012), que vê o conhecimento financeiro como central para a criação de valor.

Harmsen e Steens (2011) destacam a importância do Planejamento Estratégico e da análise, bem como do controle e relato financeiro. A confiança dos CFOs em “Planejamento Financeiro” (29%) e “Planejamento Estratégico” (7%) está alinhada com a necessidade de uma abordagem multifuncional e preparação para desafios estratégicos. Maria L. Murphy (2014) também enfatiza a importância do conhecimento e experiência nas áreas de “Tesouraria” e “Controladoria” para o desenvolvimento de uma carreira de sucesso como CFO.

Quando analisados os CFOs que têm experiência em empresas de auditoria, as disciplinas de maior conhecimento mudam para “Controladoria” (29%),

“Contabilidade” (18%) e “Impostos” (18%). Já no caso de CFOs com experiência prévia no mercado financeiro, as principais de disciplinas são “Planejamento Financeiro” (38%) e “Tesouraria: *Front Office*” (24%). As disciplinas de “Planejamento Financeiro” e “Tesouraria” (tanto *Front Office* quanto *Back e Middle Office*) são provenientes, sobretudo, de empresas S.A. de capital aberto, e “Controladoria” é proveniente principalmente de S.A. de capital fechado.

A prevalência de conhecimento em “Planejamento Financeiro” e “Controladoria” entre CFOs brasileiros e estrangeiros indica uma valorização dessas competências para garantir a eficiência operacional e a conformidade regulatória. Além disso, o foco em “Tesouraria: *Front Office*” entre CFOs brasileiros sugere uma maior ênfase na gestão de captação de recursos e financiamento, refletindo as necessidades específicas do mercado financeiro brasileiro. Para empresas estrangeiras, o destaque em “Controladoria” (26%) e “Contabilidade” (13%) sugere uma maior ênfase na conformidade contábil e na precisão dos relatórios financeiros, possivelmente devido a regulações mais rigorosas e padrões de reporte internacionais.

Tabela 13 – Disciplinas financeiras nas quais o CFO acredita ter um conhecimento mais sólido

Disciplinas financeiras	Brasileira	Estrangeira	Total geral
Planejamento Financeiro	31%	26%	29%
Tesouraria: <i>Front Office</i> (Captação, Financiamento, Dívida, <i>Project Finance</i> , Instrumentos Financeiros Derivativos)	24%	4%	19%
Controladoria	10%	26%	14%
Planejamento Estratégico	6%	13%	7%
Contabilidade	3%	13%	5%
<i>Business Support</i>	7%	0%	5%
Fusões e Aquisições	7%	0%	5%
Gestão de Projetos e Iniciativas Estratégicas	3%	9%	4%
Impostos	1%	9%	3%

Disciplinas financeiras	Brasileira	Estrangeira	Total geral
Tesouraria: <i>Back e Middle Office</i> (Gestão do Caixa, Contas a Pagar, Contas a Receber e Cobrança)	4%	0%	3%
Relações com Investidores	4%	0%	3%
Auditoria Interna	1%	0%	1%
Total	100%⁵	100%	100%⁶

Fonte: dados de pesquisa — uma resposta possível (Questão 25)

A análise por setores revela que o conhecimento mais sólido dos CFOs em “Planejamento Financeiro” é altamente valorizado em “Serviços” (64%), “Tecnologia e Telecomunicações” (50%), “Varejo e Atacado” (33%) e Indústria (26%), refletindo a necessidade de planejamento robusto nesses setores dinâmicos. “Tesouraria: *Front Office*” é crucial no setor de “Infraestrutura” (38%), “Agronegócio” (25%) e “Transporte e Logística” (25%), em que grandes investimentos de capital são necessários. “Controladoria” é significativa nos setores de “Petróleo e Gás” (22%), “Indústria” (17%) e “Tecnologia” (25%), destacando a importância da conformidade contábil nesses setores. Essas variações indicam que os conhecimentos dos CFOs são moldados pelas demandas específicas de seus setores.

Aier *et al.* (2005) destacam a importância da *expertise* financeira para a precisão contábil, apoiando a ênfase em “Controladoria” em setores regulados. Adams e Funk (2011) e Amato (2016) discutem como diferentes habilidades são valorizadas em funções executivas, refletindo a necessidade de “Planejamento Financeiro” em setores dinâmicos e “Tesouraria” em setores de capital intensivo. Fabich *et al.* (2010) e Friedman (2014) destacam a complexidade e a importância das responsabilidades estratégicas do CFO, corroborando a necessidade de uma visão estratégica robusta em tecnologia e telecomunicações.

A confiança nas principais disciplinas financeiras e a sólida formação acadêmica sugere que os CFOs estão bem-preparados para enfrentar desafios complexos, tomar decisões estratégicas informadas e maximizar o valor para suas empresas em um ambiente de negócios cada vez mais competitivo e globalizado.

Quanto ao conhecimento que os CFOs acreditam que mais precisam

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

⁶ A soma dos percentuais da tabela difere de 100% em razão do arredondamento decimal.

continuar desenvolvendo, destacam-se “Fusões e Aquisições” (17%), “Tesouraria: *Front Office*” (14%) e “Planejamento Estratégico” (13%). Essa demanda de desenvolvimento contínuo reflete a complexidade e importância dessas áreas na gestão financeira e na criação de valor para a empresa. Aier *et al.* (2005) destacam que uma sólida *expertise* financeira está correlacionada com menos reestabelecimentos contábeis, sugerindo que CFOs reconhecem a importância de se aprofundar em áreas críticas para evitar erros financeiros significativos.

Tabela 14 – Disciplinas financeiras em desenvolvimento

Disciplinas financeiras em desenvolvimento	Percentual
Fusões e Aquisições	17%
Tesouraria: <i>Front Office</i> (Captação, Financiamento, Dívida, <i>Project Finance</i> , Instrumentos Financeiros Derivativos)	14%
Planejamento Estratégico	13%
Impostos	9%
Relações com Investidores	8%
Novos Negócios	8%
Gestão de Projetos e Iniciativas Estratégicas	5%
Controles Internos	4%
Contabilidade	4%
Auditoria Interna	4%
Planejamento Financeiro	3%
Controladoria	2%
Precificação	2%
Riscos Operacionais	1%
Riscos Financeiros	1%
Custos	1%
Compliance	1%
Crédito	1%
Total	100%⁷

Fonte: dados de pesquisa — uma resposta possível (Questão 26)

⁷ A soma dos percentuais da tabela difere de 100% em razão do arredondamento decimal.

Harmsen e Steens (2011) apontam a necessidade de uma abordagem multifuncional para os CFOs. A ênfase desses profissionais em desenvolver conhecimentos em Planejamento Estratégico, Relações com Investidores e Gestão de Projetos e Iniciativas Estratégicas sugere uma compreensão da importância de habilidades estratégicas e de comunicação para navegar em um ambiente de negócios dinâmico e global. Murphy (2014) também discute a importância de um conhecimento diversificado, indicando que CFOs devem ampliar suas competências em áreas como Fusões e Aquisições e Tesouraria para se manterem competitivos.

Comparando com anos anteriores, as áreas em que os CFOs sentem maior necessidade de desenvolvimento mudaram. Em 2024, “Fusões e Aquisições” (17%) e “Tesouraria” (14%) são as mais destacadas para desenvolvimento contínuo, enquanto que, em anos anteriores, a ênfase estava em “Planejamento Estratégico” e “Controle Interno”. Esse *shift* reflete as mudanças nas demandas do mercado e as novas prioridades estratégicas para as empresas.

Em relação às experiências anteriores dos CFOs, os resultados ainda revelam que 39% atuaram em instituições do mercado financeiro e 17% em consultorias, experiência que, para Murphy (2014), é valiosa para desenvolver habilidades como resolução de problemas. O CFO com experiência em mercado financeiro tende a ir, principalmente, para os setores de “Infraestrutura, Energia e Construção” (22%) e “Serviços” (22%) e a ocupar posições em empresas brasileiras (75%). Além disso, 18% afirmam terem passado por firmas de auditoria externa.

A experiência em auditoria externa proporciona aos CFOs uma compreensão mais profunda das práticas de relatório financeiro e auditoria, aprimorando suas habilidades de tomada de decisão e análise financeira. Segundo Agustina, Muhammad e Fachrurrozie (2021), essa experiência é crucial para melhorar a qualidade da auditoria e a competência financeira dos CFOs.

Estudos como os de Condie, Obermire, Seidel e Wilkins (2021) e de Cohen, Krishnamoorthy e Wright (2017) mostram que CFOs com experiência em auditoria externa tendem a ser menos agressivos na elaboração de relatórios financeiros, resultando em uma gestão financeira mais conservadora e precisa. Essa experiência também fortalece a capacidade dos CFOs de avaliar riscos e implementar controles financeiros robustos, tornando-os mais eficazes em suas funções. Assim, a experiência em auditoria externa é um diferencial importante na trajetória profissional dos CFOs, especialmente em um mercado globalizado.

Em relação ao setor, os profissionais que afirmaram possuir experiência em auditoria externa atuavam, majoritariamente, nos segmentos de “Infraestrutura, Energia e Construção”, “Petróleo e Gás”, “Varejo e Atacado” e “Agronegócio”, com 18% cada.

Além disso, a tabela sobre a experiência em auditoria externa *versus* nacionalidade da empresa atual revela que 83% dos CFOs de empresas brasileiras não têm experiência em auditoria, enquanto 17% têm. Para empresas estrangeiras, 41% dos CFOs não possuem experiência em auditoria externa, enquanto 59% sim. Esse dado indica que empresas estrangeiras valorizam mais a experiência em auditoria externa na escolha de seus CFOs, o que pode estar relacionado a exigências regulatórias mais rigorosas e à necessidade de maior transparência financeira.

Tabela 15 – Experiência em auditoria externa *versus* nacionalidade da empresa atual

Experiência em auditoria externa <i>versus</i> nacionalidade da empresa atual	Brasileira	Estrangeira	Total geral
Não	83%	41%	76%
Sim	17%	59%	24%
Total	100%	100%	100%

Fonte: dados de pesquisa (Questão 27)

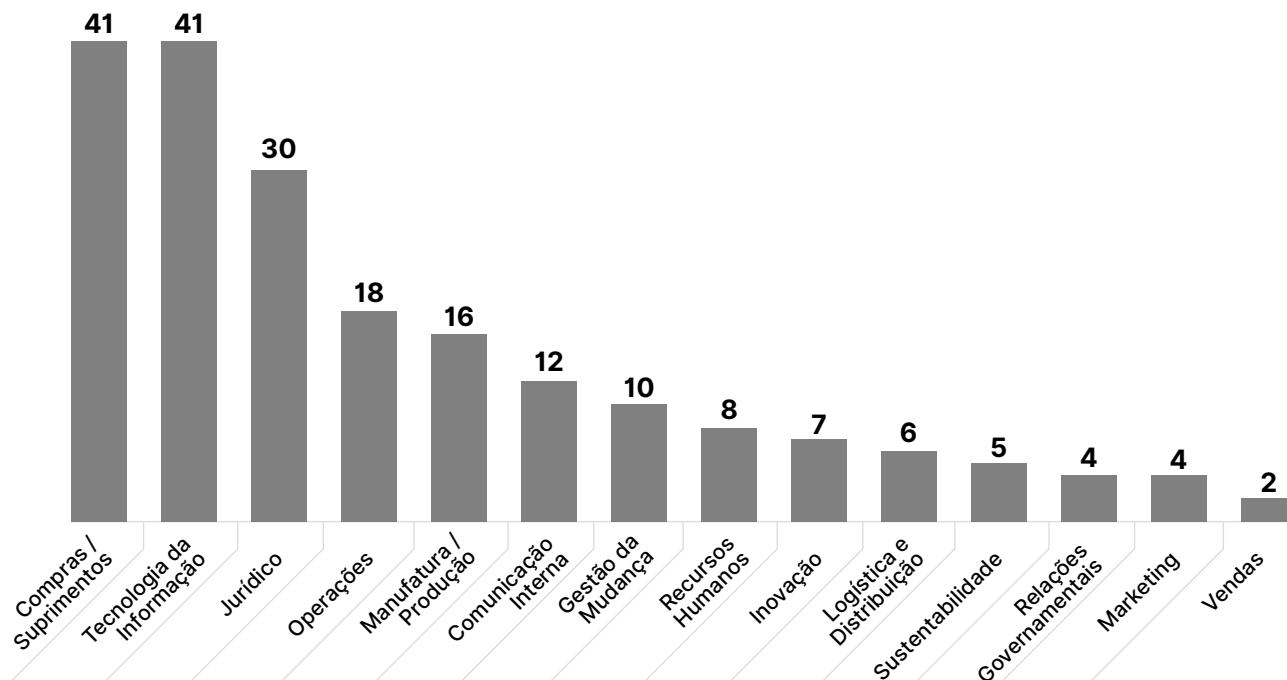
Os resultados ainda revelam que a maioria dos CFOs tem experiência na implantação de sistemas ERP (85%), ferramentas de BI (87%) e RPA (*Robotic Process Automation*) (67%) na área financeira. Dentre os respondentes, 47% já lideraram processos de abertura de capital (IPO) de empresas no Brasil ou no exterior, 63% têm experiência na liderança de CSC (Centro de Serviços Compartilhados) e 80% lideraram processos de compra ou venda de empresas. Além disso, 84% participaram da integração de empresas adquiridas, 83% contam com experiência ativa em operações de captação de recursos de longo prazo no mercado de capitais, seja no Brasil ou no exterior, 68% já atuaram no desenvolvimento de operações de instrumentos financeiros derivativos e 65% também são responsáveis pela área de Relações com Investidores.

Diversos estudos, como o de Neil Amato (2016), destacam a importância da experiência operacional e das habilidades de comunicação para os CFOs. A ampla experiência dos CFOs do mercado brasileiro em áreas complexas como M&A e IPO demonstra que eles estão bem-preparados para enfrentar desafios operacionais e se comunicar de maneira eficaz dentro da organização, habilidades fundamentais para a eficácia operacional e a tomada de decisões estratégicas.

Chahyadi e Abusalim (2011) argumentam que a experiência na implantação de ERP, BI e RPA e na liderança de CSC é benéfica para a trajetória dos CFOs. Corroborando os autores, os resultados da pesquisa reforçam a importância de uma formação diversificada — que prepara os CFOs para enfrentar desafios complexos e garantir eficiência operacional — e a combinação de habilidades técnicas, operacionais e estratégicas que os capacitam a contribuir significativamente para a criação de valor em suas organizações.

Os resultados revelam também que os CFOs de grandes empresas têm uma ampla gama de responsabilidades além da gestão financeira tradicional. Nesse contexto, as áreas de maior destaque incluem “Compras e Suprimentos” (41%), “Tecnologia da Informação” (41%) e “Jurídico” (30%). Essa ampliação de atribuições reflete uma tendência crescente observada nos últimos anos, em que os CFOs assumem um papel mais estratégico e multifuncional dentro das organizações.

Figura 6 – Outras áreas de responsabilidade do CFO



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

Estudos anteriores, como o de Friedman (2014), indicam que os CFOs estão cada vez mais envolvidos em atividades produtivas e de relatórios financeiros, colaborando estreitamente com CEOs para decisões estratégicas. Além disso, Biggerstaff, Cicero, Goldie e Reid (2021) destacam que os CFOs também desempenham um papel crucial no Planejamento Estratégico, Gestão de Riscos e supervisão da Governança Corporativa. Essa mudança no papel do CFO é acompanhada por uma necessidade de competências em Relações com Investidores, conformidade legal e implementação de tecnologia, como mostrado na pesquisa.

Além disso, a responsabilidade dos CFOs por áreas como “Gestão da Mudança” (18%), “Recursos Humanos” (16%) e “Inovação” (12%) reforça a complexidade crescente do cargo. Fabich, Firnkorn, Hommel e Schellenberg (2010) discutem como as pressões do mercado de capitais e a demanda por desempenho dos acionistas estão redefinindo o papel do CFO. A inclusão da

área de “Sustentabilidade” (10%) nas responsabilidades do CFO, conforme apontado por Schulz e Bergius (2013), também reflete a importância crescente das questões ambientais, sociais e de Governança (ESG) na estratégia corporativa. Assim, os CFOs do mercado brasileiro estão se tornando catalisadores de transformação organizacional, alinhando estratégias financeiras com objetivos amplos de negócios.

Entre os CFOs de empresas brasileiras, 89% têm responsabilidades adicionais, comparado com 57% dos CFOs de empresas estrangeiras, resultando em um total de 81% dos CFOs assumindo múltiplas funções. Essa tendência reflete a crescente complexidade e multifuncionalidade do papel dos CFOs nas grandes empresas.

Já dentre as áreas que não estão sob a responsabilidade dos CFOs, mas com as quais eles interagem mais frequentemente, evidenciam-se as áreas de “Operações” (24%) e “Vendas” (20%), refletindo a importância da coordenação financeira com as atividades operacionais e estratégias de crescimento de receita. A área do “Jurídico” (12%) também tem uma interação significativa, seguida por “Tecnologia da Informação” e “Compras/Suprimentos” (9% cada). Outras áreas importantes também são “Marketing” (6%), “Manufatura/Produção” (4%), “Inovação” (3%), “Sustentabilidade” e “Recursos Humanos” (2% cada), e “Comunicação Interna”, “Relações Governamentais” e “Logística e Distribuição” (2% cada)⁸. Os resultados mostram que CFOs de grandes empresas brasileiras dedicam a maior parte de seu tempo às áreas de Operações, Vendas e Jurídico, refletindo a importância da integração financeira com essas funções-chave para a eficiência operacional e o crescimento estratégico. As interações com TI, Compras, Marketing, e Produção também são significativas, destacando a necessidade de uma gestão financeira abrangente que ofereça suporte a todas as áreas críticas da empresa.

Estudos como o de Friedman (2014) e Biggerstaff *et al.* (2021) apontam para a ampliação das responsabilidades dos CFOs para incluir Planejamento Estratégico, Gestão de Riscos, Governança Corporativa e Relações com Investidores. A pesquisa brasileira corrobora essas descobertas, mostrando que áreas como “Compras/Suprimentos” e “Tecnologia da Informação” são frequentemente geridas pelos CFOs, além de suas funções tradicionais.

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

A responsabilidade dos CFOs em áreas como “Jurídico”, “Recursos Humanos”, “Inovação” e “Sustentabilidade” demonstra a necessidade de uma abordagem holística e estratégica na gestão corporativa. A crescente responsabilidade em setores diversos reforça a importância de habilidades de liderança multifacetadas e uma visão abrangente dos negócios para os CFOs modernos. Assim, os CFOs do mercado brasileiro estão se tornando catalisadores de transformação organizacional, alinhando estratégias financeiras com objetivos amplos de negócios.

Quanto ao escopo de atuação, a maioria dos CFOs de grandes empresas brasileiras tem um escopo geográfico de atuação predominantemente local, com 67% focados no Brasil. Em contraste, 22% dos CFOs têm um escopo global, enquanto 8% atuam regionalmente na América Latina ou América do Sul, e apenas 2% têm um escopo regional nas Américas.

Tabela 16 – Escopo geográfico atual do CFO

Escopo geográfico	Percentual
Local (Brasil)	67%
Global	22%
Regional (América Latina, América do Sul ou conjunto de países da região)	8%
Regional Américas	2%
Total	100%⁹

Fonte: dados de pesquisa (Questão 42)

Essa distribuição reflete a tendência observada em anos anteriores, em que a maioria dos CFOs ainda concentra suas atividades no mercado interno, apesar de uma parcela significativa também lidar com operações globais. A responsabilidade geográfica é uma dimensão importante que complementa a complexidade multifuncional do cargo, como discutido por Friedman (2014) e Biggerstaff *et al.* (2021), que destacam a necessidade de habilidades de planejamento estratégico, gestão de riscos e Governança Corporativa em um contexto globalizado.

⁹ A soma dos percentuais da tabela difere de 100% em razão do arredondamento decimal.

A necessidade de entendimento de mercados regionais e globais sublinha a importância de uma visão abrangente dos negócios, conforme abordado por Rapp e Wullenkord (2019), que enfatizam a *expertise* em mercados de capitais e a relação com investidores. A expansão das responsabilidades dos CFOs para incluir áreas além da financeira, como Tecnologia da Informação e Jurídico, torna-se ainda mais relevante quando consideradas as nuances e desafios operacionais em diferentes regiões.

Além disso, 39% dos CFOs atuam também como Conselheiros (Fiscal, Consultivo ou de Administração) em outras empresas, sendo que 41% dos homens e 29% das mulheres ocupam essa função adicional. Esses dados destacam a maior participação masculina em conselhos, refletindo uma diferença de gênero na ocupação de múltiplos papéis executivos. Nenhum CFO do setor de Varejo ou Atacado exerce a função de Conselheiro.

Tabela 17 – Experiência dos CFOs como Conselheiro (Fiscal, Consultivo ou de Administração) em outras empresas

Experiência como Conselheiro	Feminino	Masculino	Total geral
Não	71%	59%	61%
Sim	29%	41%	39%
Total	100%	100%	100%

Fonte: dados de pesquisa (Questão 43)

Essa tendência é consistente com estudos anteriores que mostram que CFOs frequentemente acumulam funções de Governança Corporativa. A fortaleza técnica dos CFOs que acumulam a função de Conselheiro é significativa. Esses profissionais não só trazem uma perspectiva estratégica mais ampla para suas próprias empresas, como também influenciam diretamente na tomada de decisões empresariais em outras organizações. A literatura, aqui exemplificada por Friedman (2014) e Schulz e Bergius (2013), aponta que a participação em conselhos melhora a experiência de liderança dos CFOs, proporcionando *insights* valiosos que beneficiam a gestão financeira e estratégica. Essa dupla função confere aos CFOs uma visão holística e

integradora dos negócios, aprimorando sua capacidade de Governança Corporativa e a implementação de práticas financeiras robustas.

Além disso, a atuação em conselhos pode proporcionar uma rede de contatos ampliada e oportunidades de aprendizado e desenvolvimento. Canace e Juras (2014) destacam que o papel do CFO tem evoluído de um analista para um catalisador dentro da organização. Esse papel ampliado inclui responsabilidades como o planejamento estratégico, ciclos orçamentários e comunicação eficaz com executivos e clientes. Os CFOs são cada vez mais vistos como líderes que impulsionam a performance geral da empresa, indo além de suas funções tradicionais de supervisão financeira para envolver-se em decisões estratégicas e operacionais que afetam toda a organização.

Entre os CFOs que exercem função de Conselheiro, a maioria, 57%, está envolvida em S.A. de capital aberto, seguida por 30% em S.A. de capital fechado. A participação em conselhos é um aspecto importante do papel do CFO, pois amplia sua influência e envolvimento nas decisões estratégicas da empresa.

Além disso, os CFOs que exercem funções de Conselheiro atuam majoritariamente em “Conselhos de Administração” (70%), seguidos por “Conselhos Consultivos” (16%) e “Conselhos Fiscais” (8%). Os 6% restantes mencionam a atuação em outro tipo de Conselho, como o Deliberativo e Comitê de Auditoria. Isso demonstra que a presença dos CFOs nesses conselhos não se limita apenas ao âmbito financeiro, mas se estende a outras áreas estratégicas e de Governança Corporativa.

4.3 Habilidades comportamentais e gestão de pessoas

Como é bem conhecido, ao assumir a posição de CFO, torna-se crucial para o profissional exibir uma visão estratégica ampla, capaz de abranger várias áreas do negócio e promover sua integração de maneira eficaz. A análise do perfil comportamental, conforme discutido por Gries (2009) e Epstein, Buhovac e Yuthas (2017), revela que a capacidade de integração das funções estratégicas e operacionais é fundamental para o sucesso do CFO. Essa integração exige não apenas uma compreensão profunda das operações financeiras, mas também um conhecimento abrangente das dinâmicas

empresariais, permitindo ao CFO alinhar as estratégias financeiras com os objetivos corporativos de longo prazo.

Além disso, é essencial que o líder mostre empatia e compreensão para com sua equipe, adotando uma liderança mais humanizada. A importância de um comportamento empático e comunicativo é destacada por estudos como o de Neumark-Sztainer, Wall, Larson, Eisenberg e Loth (2015), que mostram como comportamentos positivos podem influenciar significativamente o ambiente de trabalho. Um CFO que exerce uma liderança humanizada pode melhorar a moral da equipe e fomentar um ambiente de trabalho colaborativo e inovador. Isso se torna particularmente relevante considerando que, em média, segundo os resultados da pesquisa, o CFO tem sob sua responsabilidade uma equipe direta e indireta de 124 pessoas, sendo 6 delas de forma direta.

A capacidade de um CFO em gerenciar uma equipe diversificada e grande é enfatizada Lee, Kim e Yoon (2010), que discutem como o perfil comportamental pode influenciar a eficácia do CFO em situações de alta pressão e mudanças organizacionais. A liderança eficaz de um CFO, portanto, não se limita à gestão financeira, mas se estende à habilidade de navegar e liderar através de complexidades comportamentais e operacionais, garantindo que todas as áreas sob sua responsabilidade estejam alinhadas com a visão estratégica da empresa.

Corroborando os resultados da edição de 2022 de *O Perfil do CFO no Brasil*, a edição deste ano revela que, entre as competências comportamentais mencionadas no relatório *The Future of Jobs 2023* do Fórum Econômico Mundial como sendo as principais para 2027, a categoria “Resiliência, flexibilidade e agilidade” surge em primeiro lugar, citada por 31% dos participantes. Tais habilidades, contudo, são mais citadas entre as mulheres (35%) do que entre os homens (29%), e essa diferença pode indicar que as mulheres CFOs, possivelmente enfrentando desafios adicionais no ambiente corporativo, têm se concentrado mais no desenvolvimento de resiliência e adaptabilidade para gerenciar melhor essas adversidades. Estudos indicam que líderes femininas em instituições de microfinanças mostram maior altruísmo e evitam a competição desnecessária, priorizando a inclusão financeira e o apoio a famílias mais necessitadas (Øystein Strøm, Øystein & Karlsen, 2016).

Além disso, pesquisas mostram que as CFOs mulheres exibem uma comunicação superior e um comportamento ético mais consistente, resultando

em decisões financeiras menos voláteis e com mais credibilidade (Hwang, Kim & Park, 2017). Essa tendência é reforçada por achados que indicam que as CFOs mulheres são menos propensas a práticas de gerenciamento de lucros e fraudes contábeis (Liao, Liu & Wang, 2019).

Em segundo lugar, “Liderança e gestão de times” foi apontada por 27% dos CFOs, destacando a importância desta que é uma habilidade tão crucial na atualidade, a fim de garantir a coesão da equipe e a execução eficiente das estratégias empresariais. Seguindo essa tendência, “Pensamento analítico” foi mencionada por 17% dos participantes, refletindo a necessidade de habilidades analíticas sólidas para a tomada de decisões informadas e a resolução de problemas complexos dentro das organizações. As habilidades de “Curiosidade e aprendizado contínuo” também foram ressaltadas, com 13% das indicações, o que sublinha a importância de um compromisso contínuo com o desenvolvimento pessoal e profissional para se adaptar às mudanças do mercado.

As habilidades de “Empatia e escuta ativa” foram citadas por 6% dos CFOs, indicando a relevância de uma liderança mais humanizada e a capacidade de entender e responder efetivamente às necessidades da equipe. O “Autoconhecimento” foi listado por 3% dos respondentes, refletindo a relevância da autoavaliação constante e da compreensão clara de suas próprias forças e fraquezas. Finalmente, as competências de “Pensamento criativo”, “Atenção a detalhes e consistência” e “Influência social” foram mencionadas, cada uma, por 1% dos CFOs, enfatizando a diversidade de habilidades necessárias para navegar no ambiente corporativo atual.

Tais resultados ressaltam a evolução das competências consideradas essenciais para os CFOs, destacando a importância de uma abordagem holística e integrada na gestão financeira e de equipes. O desenvolvimento dessas habilidades não só fortalece a capacidade do CFO de liderar com eficácia, mas também de promover uma cultura organizacional resiliente e adaptável, capaz de enfrentar os desafios contemporâneos com agilidade e inovação.

Tabela 18 – Habilidades comportamentais que os CFOs mais dominam

Habilidades comportamentais que os CFOs mais dominam	Feminino	Masculino	Total geral
Resiliência, flexibilidade e agilidade	35%	29%	31%
Liderança e gestão de times	29%	27%	27%
Pensamento analítico	18%	17%	17%
Curiosidade e aprendizado contínuo	0%	15%	13%
Empatia e escuta ativa	6%	6%	6%
Autoconhecimento	6%	3%	3%
Pensamento criativo	6%	0%	1%
Atenção a detalhes e consistência	0%	1%	1%
Influência social	0%	1%	1%
Total	100%	100%¹⁰	100%

Fonte: dados de pesquisa (Questão 45)

A edição atual da pesquisa mostra que os CFOs dedicam, em média, 35% de sua agenda semanal à liderança e ao desenvolvimento de times. Além disso, 60% dos CFOs não acreditam ter um sucessor interno mapeado que esteja pronto para assumir a posição de CFO imediatamente, enquanto 40% acreditam que sim. Dentre os CFOs de empresas brasileiras, 39% afirmam ter um sucesso mapeado, e nas estrangeiras este número sobe para 43%.

Esses dados dão foco à importância crítica do planejamento sucessório e do desenvolvimento de liderança dentro das organizações. Conforme destacado por Suberg (2020), o planejamento de sucessão de CEO e posições-chave pode frequentemente ofuscar o desenvolvimento da equipe, especialmente em empresas familiares. A atenção contínua ao desenvolvimento executivo é essencial para garantir que haja uma continuidade eficiente nas operações e na liderança da organização.

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

Drazin e Phillips (1993) discutem como a sucessão de CEO está ligada ao estágio de crescimento organizacional, e como o desenvolvimento da equipe de alta administração progride em conjunto com esses estágios. Esse paralelo pode ser observado na função de CFO, em que o desenvolvimento de talentos internos e a preparação para a sucessão são vitais para a sustentabilidade a longo prazo da empresa. A falta de sucessores internos prontos indica uma possível necessidade de maior foco no desenvolvimento de liderança dentro da organização.

A pesquisa também mostra que os CFOs que dedicam entre 25% e 50% de sua agenda ao desenvolvimento da equipe são os que mais acreditam ter um sucessor interno pronto. Existe uma correlação positiva entre o tempo dedicado ao desenvolvimento da equipe e a confiança na prontidão dos sucessores; entretanto, essa correlação vai desaparecendo para níveis de dedicação ao desenvolvimento da equipe acima de 50%. Esse ponto é apoiado por Berry, Parasuraman e Zeithaml (2012), que enfatizam a importância do treinamento financeiro e do desenvolvimento de equipe pós-*workshop* para garantir a eficácia do treinamento.

Por fim, Denham (2010) ressalta que a transição dos CFOs para papéis de liderança, dedicando tempo ao desenvolvimento da equipe, é crucial para o planejamento de sucessão. A continuidade do desenvolvimento da equipe é essencial para assegurar que a organização mantenha sua capacidade de liderar eficazmente, mesmo com mudanças na liderança de topo. Esses *insights* reforçam a importância de uma abordagem equilibrada, em que o desenvolvimento da equipe e o planejamento sucessório andam de mãos dadas para garantir a resiliência organizacional.

Considerando as habilidades comportamentais que os CFOs priorizam ao contratar a equipe, a competência “Resiliência, flexibilidade e agilidade” destaca-se no topo, mencionada por 33% dos entrevistados, sendo esta a habilidade mais valorizada por ambos os gêneros. Na sequência, apresentam-se “Liderança e gestão de times” (20%), “Curiosidade e aprendizado contínuo” (17%) e “Pensamento analítico” (14%).

Os CFOs que mais valorizam a resiliência ao contratar subordinados tendem a ter como habilidade mais desenvolvida a “Liderança e gestão de times”. Isso sugere que esses líderes reconhecem a importância de formar equipes

que possam enfrentar adversidades e se adaptar rapidamente às mudanças, garantindo a coesão e eficiência organizacional.

Tabela 19 – Habilidades comportamentais priorizadas na contratação

Habilidades comportamentais priorizadas na contratação	Percentual
Resiliência, flexibilidade e agilidade	33%
Liderança e gestão de times	20%
Curiosidade e aprendizado contínuo	17%
Pensamento analítico	14%
Atenção a detalhes e consistência	8%
Pensamento criativo	3%
Empatia e escuta ativa	2%
Influência social	2%
Autoconhecimento	1%
Total	100%

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

Referente ao estilo de liderança (conforme as categorias de Quinn, 2004), o perfil “Diretor”, caracterizado pela clareza na definição de metas, estruturação e solução de problemas, foi indicado por 22% dos CFOs. Do total de homens, sendo mais prevalente entre os homens (23% escolheram esse estilo e, do total de) do que entre as mulheres, (18%). O resultado pode sugerir que os homens CFOs tendem a adotar um estilo mais orientado para metas e resultados estruturados, alinhado com o estudo de McKenna (1979), que identificou um estilo delegativo em funções financeiras maiores.

Por outro lado, a característica de “Mentor”, que implica empatia, consideração e orientação eficaz através da comunicação, foi mencionada por 21% dos respondentes, sendo significativamente mais destacada entre os homens (23%) se comparado às mulheres (12%). Esse dado é sustentado pelo estudo de Stoffers *et al.* (2015), que sugere a importância de um estilo de liderança centrado na pessoa e comunicação eficaz em serviços financeiros, destacando a capacidade dos CFOs do sexo masculino de atuar como mentores eficazes.

Já entre as mulheres, a habilidade de “Facilitador”, citada por 15% dos CFOs e caracterizada pelo desenvolvimento de processos decisórios participativos e gestão de conflitos, é mais prevalente (29%) em comparação com os homens (12%), sendo citada por 15% dos CFOs. Essa diferença pode indicar uma tendência das líderes femininas em promover a colaboração e a solução de divergências de maneira inclusiva, reforçando os achados de Zehetner *et al.* (2012) sobre a transformação dos líderes financeiros por meio de características de liderança colaborativa e integrativa.

Além disso, os dados mostram que a característica de “Produtor”, focada em resultados e gestão de tempo, foi mencionada por 17% dos respondentes e é mais valorizada pelas mulheres (24%) do que pelos homens (15%). Esse foco em produtividade e eficiência está alinhado às práticas de liderança identificadas por Bragg (2003) no contexto financeiro, destacando a capacidade das líderes femininas em manter um ambiente de trabalho produtivo e orientado a resultados.

A habilidade “Inovador”, que conduz mudanças e é adaptável e criativo, foi citada por 9% dos respondentes. No recorte por gênero, é mais destacada entre os homens (10%) do que entre as mulheres (6%). Essa observação pode ser conectada ao estudo de Ge *et al.* (2011), que encontrou que as características individuais dos CFOs podem influenciar suas decisões contábeis e práticas de inovação, indicando que os homens podem estar mais inclinados a assumir papéis de liderança inovadores em tempos de mudança organizacional.

Por fim, o perfil “Coordenador”, que destaca um forte viés para a gestão e manutenção de processos e estrutura, foi mencionado por 2% dos CFOs, do gênero masculino em sua totalidade. O “Monitor”, caracterizado pelo acompanhamento do desempenho coletivo e individual e pela análise crítica de informações, foi citado por 5% — sendo 6% do total de mulheres e 5% do total de homens. Já o perfil “Negociador”, focado em manter a legitimidade externa, adquirir recursos e apresentar ideias, foi mencionado por 8% — 6% da totalidade de mulheres e 9% do total de homens.

Os dados da pesquisa de 2024 indicam que 80% dos CFOs dedicam parte da agenda ao desenvolvimento de *networking* externo, fora da empresa — em média, disponibilizam aproximadamente 13% de sua agenda semanal para tais atividades. Essa informação revela a importância que os CFOs

atribuem ao estabelecimento e manutenção de relações externas para o desempenho de suas funções.

Desenvolver um *networking* externo é essencial para os CFOs por várias razões. Primeiramente, facilita o acesso a novas oportunidades de negócios, parcerias estratégicas e *insights* sobre o mercado. Além disso, permite a troca de melhores práticas e a obtenção de *feedback* valioso de outros profissionais da indústria, o que pode contribuir para a melhoria contínua das práticas e processos internos.

O desenvolvimento de um *networking* sólido também é crucial para a construção de uma reputação positiva no mercado, o que pode ser um diferencial competitivo para a empresa. CFOs que investem tempo em *networking* tendem a estar mais atualizados sobre tendências e mudanças regulatórias, podendo antecipar e reagir de maneira mais ágil às demandas do mercado.

A respeito da presença física no escritório, a análise dos dados revela que os CFOs frequentam o escritório um pouco mais regularmente do que suas equipes — eles estão presentes na empresa em uma média de 4 dias por semana, e sua equipe, 3,5 dias.

No recorte por nacionalidade da empresa, enquanto 67% dos CFOs de empresas brasileiras vão ao escritório cinco dias por semana, apenas 25% de suas equipes fazem o mesmo. Essa discrepância sugere que os líderes de companhias brasileiras ainda preferem um modelo de trabalho mais tradicional, em contraste com uma maior flexibilidade adotada por suas equipes.

Por outro lado, os CFOs de empresas estrangeiras e suas equipes demonstram maior tendência para o trabalho híbrido. Nesse caso, apenas 43% dos CFOs vão ao escritório cinco dias por semana, comparado aos 13% de suas equipes. Essa diferença indica uma abordagem mais equilibrada entre trabalho remoto e presencial, refletindo práticas organizacionais mais adaptáveis e flexíveis em ambientes internacionais.

Além disso, é interessante notar que tanto CFOs quanto suas equipes, sejam de companhias brasileiras ou estrangeiras, mostram uma tendência significativa para frequentar o escritório de três a quatro vezes por semana. Esse padrão sugere um esforço para manter uma presença física no local de trabalho enquanto ainda se aproveitam das vantagens do trabalho remoto. Em resumo, a análise mostra diferenças culturais e organizacionais na frequência ao

escritório, com uma maior flexibilidade observada em contextos estrangeiros em comparação com a preferência por modelos mais tradicionais no Brasil.

Tabela 20 – Quantas vezes por semana o CFO vai ao escritório

Quantas vezes por semana o CFO vai ao escritório	Empresas brasileiras	Empresas estrangeiras	Total geral
1 dia	4%	0%	3%
2 dias	3%	17%	6%
3 dias	10%	13%	11%
4 dias	17%	26%	19%
5 dias	67%	43%	61%
Total	100%¹¹	100%¹²	100%

Fonte: dados de pesquisa — uma resposta possível (Questão 54)

Referente à promoção de iniciativas relacionadas à D&I, a análise dos dados revela que 80% dos CFOs acreditam que suas organizações apresentam iniciativas sólidas para a promoção da diversidade e inclusão de grupos sub-representados. Esse alto nível de concordância é consistente tanto entre homens (79%) quanto entre mulheres (82%), indicando um reconhecimento generalizado da importância dessas iniciativas. Essa percepção está alinhada com as observações de Ghosh (2022), que destaca o papel crucial dos CFOs em promover a diversidade e a inclusão para combater preconceitos e fomentar a inclusão financeira em ambientes diversos.

Contudo, há uma disparidade notável nas respostas negativas entre homens e mulheres. Enquanto apenas 6% das mulheres acham que suas organizações não apresentam iniciativas sólidas de D&I, essa proporção sobe para 18% entre os homens. Isso pode refletir diferentes experiências ou percepções de eficácia das iniciativas de diversidade dentro das organizações. A literatura sugere que o engajamento ativo dos CFOs é fundamental para promover a igualdade, diversidade e inclusão, como indicado por Booker, Smith e Johnson (2022),

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

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

que enfatizam a necessidade de intervenções pedagógicas para melhorar a conscientização sobre questões raciais e de inclusão.

Quando se trata da dimensão de diversidade mais fomentada nas organizações, a de gênero é evidentemente a prioridade, com 71% das respostas. Isso pode ser interpretado como um reflexo da evolução das pautas de igualdade de gênero que promovem a inserção das mulheres no mercado de trabalho, equiparação salarial e a outros aspectos do mundo do trabalho que estão sempre se atualizando a partir da perspectiva equitativa. Essa dimensão é também salientada por Suciu, Vancea e Suciu (2020), que vinculam a promoção da diversidade e inclusão à melhoria do desempenho financeiro e mitigação de riscos. Outras dimensões como classe social, pessoas com deficiência, idade/geração, orientação sexual e raça/etnia têm uma presença significativamente menor, apontando áreas que ainda necessitam de maior atenção e desenvolvimento dentro das políticas organizacionais de D&I.

Tabela 21 – Dimensão de diversidade mais fomentada na organização na percepção do CFO

Dimensão de diversidade mais fomentada na organização na percepção do CFO	Percentual
Gênero	71%
Classe social	7%
Pessoas com deficiência	7%
Idade/geração	7%
Orientação sexual	5%
Raça/etnia	4%
Total	100%¹³

Fonte: dados de pesquisa (Questão 55)

A análise dos dados indica que a principal responsabilidade percebida pelos líderes de Finanças para a promoção da diversidade e inclusão é garantir um ambiente seguro e saudável para a manutenção e permanência de profissionais de grupos sub-representados, com 41% dos respondentes indicando essa prioridade. Esse foco reflete a importância de criar um ambiente inclusivo onde

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

todos os funcionários possam prosperar, apoiado por Suciú *et al.* (2020), que destacam que a diversidade e a inclusão são fundamentais para o desempenho financeiro e a mitigação de riscos. A ênfase na segurança e bem-estar pode ser vista como uma estratégia para minimizar os impactos negativos do preconceito e promover a retenção de talentos diversos.

A segunda responsabilidade mais mencionada é atuar em conjunto com a área de Recursos Humanos e outras áreas da empresa na criação e manutenção de comitês internos e políticas específicas sobre diversidade e inclusão, apontada por 33% dos líderes. Esse resultado destaca a necessidade de uma abordagem colaborativa e estruturada para promover a inclusão, conforme discutido por El-Amin (2022), que enfatiza o papel crítico dos líderes financeiros em apoiar iniciativas de diversidade e inclusão através de políticas organizacionais e práticas estratégicas.

Por outro lado, a menor prioridade foi dada ao investimento na contratação de profissionais de grupos sub-representados em posições mais seniores (7%) e em posições *entry level* (8%). Embora a contratação de profissionais diversos em todos os níveis seja importante, a menor ênfase nessas áreas pode refletir desafios percebidos na implementação dessas estratégias ou uma visão de que a criação de um ambiente inclusivo e seguro deve preceder a expansão dos esforços de contratação. Esse ponto é corroborado por Ghosh (2022), que sugere que, antes de expandir a inclusão financeira, é crucial estabelecer uma base sólida de práticas inclusivas dentro da organização.

Tabela 22 – Principal responsabilidade do CFO na promoção da diversidade e inclusão de grupos sub-representados

Principal responsabilidade do CFO na promoção da D&I de grupos sub-representados	Percentual
Garantir um ambiente seguro e saudável para a manutenção e a permanência de profissionais de grupos sub-representados, punindo severamente atitudes contrárias à promoção do bem-estar desses profissionais na organização.	41%
Atuar, em conjunto com a área de Recursos Humanos e as demais áreas da empresa, na criação e manutenção de comitês internos e de políticas específicas sobre a diversidade e inclusão de grupos sub-representados na companhia.	33%
Envolver e conscientizar todo o seu time de líderes diretos, definindo métricas e indicadores relativos à promoção da diversidade e inclusão de grupos sub-representados diretamente atrelados ao bônus.	11%
Investir na contratação de profissionais de grupos sub-representados em posições <i>entry level</i> (aprendizes, estagiários, assistentes e analistas juniores), de forma a desenvolver certas habilidades comportamentais na própria companhia desde o início da carreira.	8%
Investir na contratação de profissionais de grupos sub-representados em posições mais seniores, flexibilizando certos conhecimentos técnicos desejáveis e dedicando tempo e recursos financeiros extras para a qualificação técnica e para a criação de planos de carreira e programas específicos de mentoria.	7%
Total	100%

Fonte: dados de pesquisa (Questão 55.1)

Considerando apenas os líderes dos subsistemas de Finanças que estão em um cargo imediatamente abaixo aos dos CFOs e que respondem diretamente a eles, a média de mulheres líderes nos subsistemas de Finanças é de 31%, quase equivalente à média de homens, que é de 33%. Esse equilíbrio entre gêneros é um sinal positivo de diversidade de gênero, conforme discutido por Ghosh (2022), que destaca a importância da inclusão financeira e diversidade linguística. No entanto, é importante considerar a continuidade dessas práticas para garantir que não sejam apenas números, mas que também se traduzam em

oportunidades iguais e um ambiente de trabalho inclusivo.

Em relação à idade, apenas 14% dos líderes de Finanças que compõem as equipes dos CFOs têm 50 anos ou mais. Essa porcentagem relativamente baixa pode indicar uma tendência de preferir líderes mais jovens, possivelmente devido a preconceitos relacionados à idade ou à busca por líderes que se adaptem mais rapidamente às mudanças tecnológicas e operacionais. Conforme o estudo de Suciú *et al.* (2020), a diversidade etária é fundamental para a performance financeira e a mitigação de riscos, trazendo diferentes perspectivas e experiências ao ambiente corporativo.

A representatividade de negros (pretos ou pardos) nos subsistemas financeiros é de apenas 8%, e a de membros da comunidade LGBTQIA+ é de 2%. Esses números refletem uma significativa sub-representação de minorias raciais e sexuais nos níveis de liderança, o que pode ser atribuído a barreiras sistêmicas e culturais. O estudo de El-Amin (2022) sugere que, para melhorar essa situação, as empresas devem implementar políticas específicas de inclusão e promover um ambiente seguro e acolhedor para esses grupos.

Além disso, 18% dos respondentes relataram já ter sofrido algum tipo de preconceito ou discriminação no ambiente corporativo, e o gênero é a principal causa relatada: 47% desses indicaram ter sofrido preconceito por serem mulheres. Outros motivos significativos incluem “nacionalidade ou região de origem” (24%), “idade ou geração” (12%), “por ser pessoa com deficiência” (6%), “pela classe social” (6%) e “religião que pratica” (6%). Esses dados são preocupantes e apontam para a necessidade de ações mais robustas e eficazes para combater o preconceito e promover a inclusão. Booker *et al.* (2022) enfatizam que iniciativas de Diversidade, Equidade e Inclusão (DEI) podem mudar perspectivas, melhorando a conscientização e o tratamento de questões raciais e de inclusão no local de trabalho.

Tais resultados sublinham, ainda, a importância de ações contínuas e integradas para promover a diversidade e a inclusão dentro das organizações, envolvendo todos os níveis de liderança e garantindo que todos os colaboradores, independentemente de gênero, idade, raça ou orientação sexual, sintam-se valorizados e respeitados.

Tabela 23 – Por qual motivo os CFOs já sofreram preconceito

Motivo pelo qual os CFOs já sofreram preconceito	Percentual
Por ser mulher	47%
Pela nacionalidade ou região de origem	24%
Pela idade ou geração	12%
Por ser pessoa com deficiência	6%
Pela classe social	6%
Pela religião que pratica	6%
Total	100%¹⁴

Fonte: dados de pesquisa (Questão 61)

Além disso, 53% dos CFOs afirmaram ter presenciado preconceito ou discriminação no ambiente corporativo. Esse percentual elevado sugere que o preconceito ainda é uma questão relevante e visível nas empresas, e reforça a importância de medidas eficazes para promover um ambiente de trabalho inclusivo e respeitoso.

Quando questionados sobre os motivos de preconceito que presenciaram, os CFOs mencionaram majoritariamente preconceito “por ser mulher” (48%) e pela orientação sexual (34%). As demais motivações mencionadas incluem nacionalidade ou região de origem (6%), cor de pele (4%), classe social (2%), religião (2%) e outras (4%). Isso evidencia a prevalência de múltiplas formas de discriminação no ambiente corporativo.

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

Tabela 24 – Por qual motivo os CFOs já presenciaram preconceito

Motivo pelo qual os CFOs já presenciaram preconceito	Percentual
Por ser mulher	48%
Pela orientação sexual	34%
Pela nacionalidade ou região de origem	6%
Pela cor de pele	4%
Outro	4%
Pela classe social	2%
Pela religião que pratica	2%
Total	100%

Fonte: dados de pesquisa (Questão 62)

Ghosh (2022) e Subashini (2023), reforçam a importância do papel do CFO na promoção da diversidade e inclusão. Esses estudos sugerem que os preconceitos podem dificultar os esforços de inclusão financeira e que estratégias eficazes de diversidade e inclusão são fundamentais para melhorar a performance financeira e a mitigação de riscos. CFOs devem priorizar essas iniciativas para criar um ambiente corporativo mais justo e equitativo.

5. Motivação de carreira e visão de futuro

Segundo Sharma *et al.* (2009), os CFOs estão assumindo, cada vez mais, papéis estratégicos e de criação de valor dentro das organizações. Quando questionadas sobre motivações de carreira e visão de futuro, as mulheres respondentes tendem a priorizar a “Aderência e alinhamento à cultura e ao propósito organizacional” (35%) e “Desafio puro” (18%), indicando busca por um ambiente de trabalho que reflita seus valores pessoais, permita uma contribuição estratégica eficaz e ofereça desafios constantes.

Em contraste, os respondentes do sexo masculino demonstram ser motivados por um “Segmento da empresa atrativo e com viés positivo de crescimento” (19%) e “Autonomia, independência e participação em decisões estratégicas” (13%), o que sugere uma inclinação maior para oportunidades de crescimento e independência. Essa ênfase está alinhada com a transição para papéis que não só conduzem o crescimento organizacional, mas também permitem maior autonomia na tomada de decisões.

Além disso, a preferência das CFOs do sexo feminino por uma “Empresa ética, íntegra e com as práticas de Governança bem estabelecidas” (12%) e “Perspectivas consistentes de crescimento de carreira” (6%) destaca a importância de um ambiente corporativo que promova Governança e integridade. De acordo com Pettifer (1996), os CFOs desempenham um papel crucial na definição e implementação de práticas de Governança Corporativa que asseguram a sustentabilidade e a reputação da empresa no longo prazo.

Essas diferenças de prioridades destacam a necessidade de uma abordagem diversificada na gestão e retenção de talentos dentro da função financeira. Conforme evidenciado por Hagel (2015), CFOs bem-sucedidos precisam desenvolver parcerias de negócios amplas e integrar-se estreitamente com outras funções para alcançar o sucesso organizacional. Compreender e atender às diferentes motivações dos CFOs pode, portanto, fortalecer a capacidade da organização de atrair, reter e desenvolver talentos de alto nível, promovendo uma cultura inclusiva e alinhada com os objetivos estratégicos da empresa.

Tabela 25 – O que atrai o CFO para a empresa

O que atrai o CFO para a empresa	Feminino	Masculino	Total geral
Segmento da empresa atrativo e com viés positivo de crescimento	0%	19%	16%
Aderência e alinhamento à cultura e ao propósito organizacional	35%	10%	15%
Desafio puro	18%	14%	15%
Autonomia, independência e participação em decisões estratégicas	12%	13%	13%
Perspectivas consistentes de crescimento de carreira	6%	12%	11%
Momento positivo da empresa e boa perspectiva de crescimento dos negócios	6%	9%	8%
Empresa ética, íntegra e com as práticas de Governança bem estabelecidas	12%	5%	6%
Pacote de remuneração (fixa e variável) e benefícios muito competitivos	6%	5%	5%
Grande identificação com o gestor direto.	0%	4%	3%
Oportunidades para mudanças laterais (<i>job rotation</i>) de escopo, função e região	6%	1%	2%
Iniciativas sólidas de desenvolvimento individual de habilidades técnicas e comportamentais	0%	3%	2%
Outro	0%	1%	1%
Segurança e estabilidade	0%	1%	1%
Segurança quanto ao conhecimento técnico necessário para a execução dos trabalhos	0%	1%	1%
Ambiente de trabalho colaborativo e acolhedor	0%	1%	1%
Total	100%¹⁵	100%¹⁶	100%

Fonte: dados de pesquisa (Questão 63)

Quando indagados sobre o principal motivo que os retém na empresa em que estão, dados mostram “Autonomia, independência e participação em decisões estratégicas” são elementos priorizados tanto por homens (21%) quanto por mulheres (29%). Essa ênfase destaca a importância de um papel

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

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

mais estratégico e independente na gestão financeira, conforme discutido por Sharma *et al.* (2009), que indicam uma mudança dos CFOs para funções mais estratégicas e de criação de valor dentro das organizações.

“Empresa ética, íntegra e com as práticas de Governança bem estabelecidas” também é considerado fator-chave pelas mulheres em relação à retenção, com 24% das respostas, comparado a apenas 4% dos homens, sugerindo uma maior valorização de um ambiente corporativo ético e com Governança robusta pelas mulheres.

Tabela 26 – O que retém o CFO na empresa

O que retém o CFO na empresa	Feminino	Masculino	Total geral
Autonomia, independência e participação em decisões estratégicas	29%	21%	22%
Pacote de remuneração (fixa e variável) e benefícios muito competitivos	6%	14%	13%
Momento positivo da empresa e boa perspectiva de crescimento dos negócios	12%	12%	12%
Desafio puro	6%	10%	9%
Aderência e alinhamento à cultura e ao propósito organizacional	6%	8%	7%
Empresa ética, íntegra e com as práticas de Governança bem estabelecidas	24%	4%	7%
Segmento da empresa atrativo e com viés positivo de crescimento	12%	5%	6%
Perspectivas consistentes de crescimento de carreira	0%	8%	6%
Ambiente de trabalho colaborativo e acolhedor	0%	4%	3%
Iniciativas sólidas de desenvolvimento individual de habilidades técnicas e comportamentais	6%	3%	3%
Visibilidade e exposição interna	0%	3%	2%
Segurança e estabilidade	0%	3%	2%
Grande identificação com o gestor direto	0%	3%	2%
Outro	0%	3%	2%
<i>Work-life balance</i> saudável	0%	1%	1%

O que retém o CFO na empresa	Feminino	Masculino	Total geral
Grande orientação à inovação tecnológica por parte da organização	0%	1%	1%
Total¹⁷	100%	100%	100%

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

Analisando as perspectivas de carreira dos CFOs, podemos observar que uma parcela significativa, 32%, almeja “Tornar-se CEO”. Isso reflete a crescente tendência dos CFOs em ampliar seus papéis dentro das empresas, assumindo posições de liderança executiva máxima, conforme discutido por Sharma *et al.* (2009). Essa ambição também destaca a evolução dos CFOs de meros guardiões financeiros para verdadeiros parceiros de negócios e líderes estratégicos dentro das organizações.

Outro caminho bastante considerado pelos CFOs é “Atuar como Conselheiro(a) de outras empresas”, com 23% das respostas. Esse interesse pode estar relacionado à valorização das suas competências estratégicas e experiência financeira acumulada, que são altamente requisitadas nos conselhos administrativos. A literatura, como mencionado por Denham (2010), também enfatiza a importância da visão estratégica e da capacidade de influenciar as decisões de alto nível, o que faz dos CFOs candidatos ideais para posições em conselhos.

A terceira opção mais escolhida, com 22%, é “Ser CFO de empresas de um outro segmento de mercado”. Esse movimento indica um desejo por novos desafios e oportunidades de aplicar suas habilidades financeiras em diferentes contextos empresariais, buscando diversificar sua experiência e contribuir para o crescimento em novos setores. A busca por oportunidades pode ser vista como uma estratégia para se posicionar melhor para futuros cargos de liderança, incluindo o de CEO.

Menos populares, mas ainda relevantes, são as opções de “Ser CFO de empresas brasileiras de capital aberto” (6%), “Ser expatriado(a)” (4%) e “Ser CFO de empresas brasileiras de capital fechado” (3%). Essas escolhas refletem a variabilidade nas ambições dos CFOs, que podem buscar estabilidade em mercados conhecidos ou novos desafios internacionais. A baixa porcentagem

¹⁷ A soma dos percentuais da tabela difere de 100% em razão do arredondamento decimal.

para opções como “Tornar-se empresário(a)/empreendedor(a)” (2%), “Migrar internamente para atuar como Executivo(a) de outras áreas fora de Finanças” (2%) e “Atuar como professor(a) ou pesquisador(a) no meio acadêmico” (2%) sugere que, embora haja interesse nelas, a maioria dos CFOs ainda vê o crescimento dentro das áreas financeiras das organizações como seu principal objetivo.

Tabela 27 – Próximo passo na carreira do CFO

Próximo passo na carreira do CFO	Percentual
Tornar-se CEO	32%
Atuar como Conselheiro(a) de outras empresas	23%
Ser CFO de empresas de um outro segmento de mercado	22%
Ser CFO de empresas brasileiras de capital aberto	6%
Ser expatriado(a) (à matriz ou a alguma estrutura regional)	4%
Ser CFO de empresas brasileiras de capital fechado	3%
Tornar-se empresário(a)/empreendedor(a)	2%
Migrar internamente para atuar como Executivo(a) de outras áreas fora de Finanças	2%
Ser CFO de empresas estrangeiras no Brasil	2%
Atuar como professor(a) ou pesquisador(a) acadêmico	2%
Outro	1%
Total	100%¹⁸

Fonte: dados de pesquisa — uma resposta possível (Questão 66)

Referente ao maior legado que deixariam, os respondentes da pesquisa consideram que deixar uma área de Finanças mais estratégica, voltada ao negócio e que suporte as demais áreas na tomada de decisão, seja o mais relevante, com 33% das respostas. O resultado está em linha com a literatura, como mencionado por Sharma *et al.* (2009), que apontam a transição dos CFOs para papéis mais estratégicos dentro das organizações, contribuindo significativamente para a tomada de decisões empresariais e impulsionando o crescimento sustentável.

Empoderar a área de Finanças e melhorar sua percepção frente às demais áreas da organização é visto como um legado relevante por 11% dos

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

CFOs. Esse foco no empoderamento e na percepção positiva alinha-se com os *insights* de Pettifer (1996), que enfatiza a importância de fortalecer a reputação e a eficácia da função financeira através de uma liderança proativa e de uma comunicação clara e estruturada.

Outro aspecto mencionado com mais frequência pelos CFOs é o exemplo de uma liderança inspiradora, justa e meritocrática, representando 9% das respostas. Isso destaca o valor de uma liderança eficaz e equitativa, que inspire confiança e motivação dentro da equipe, conforme discutido por Denham (2010). A capacidade de liderar de maneira inspiradora é crucial para fomentar um ambiente de trabalho positivo e produtivo.

Além disso, a recuperação da saúde financeira da companhia (8%), o suporte ao crescimento dos negócios (8%) e a percepção positiva da solidez da empresa para os acionistas e o mercado (8%) são considerados legados significativos. Esses pontos refletem a visão de Voogt (2009), que identifica os CFOs como catalisadores de crescimento e estrategistas focados na estabilidade financeira e no desenvolvimento sustentável da empresa, garantindo, assim, a confiança dos investidores e a continuidade do sucesso organizacional.

Tabela 28 – Maior legado que os CFOs acreditam que deixariam hoje

Maior legado dos CFOs	Percentual
Uma área de Finanças mais estratégica, voltada ao negócio e que ofereça suporte às demais áreas na tomada de decisão	33%
Empoderamento e percepção positiva da área de Finanças frente às demais áreas da organização	11%
O exemplo de uma liderança inspiradora, justa e meritocrática	9%
Recuperação da saúde financeira da companhia (através de um robusto processo de <i>turnaround</i>)	8%
Percepção positiva da solidez da empresa para os acionistas e o mercado em geral através de uma comunicação estruturada e consistente	8%
Suporte ao crescimento (orgânico ou inorgânico) dos negócios da companhia	8%
Equipe engajada, madura, desenvolvida e bem estabelecida	5%
Aumento relevante do grau de confiança do conselho ou da matriz em relação à área de Finanças	5%

Maior legado dos CFOs	Percentual
Melhoria dos indicadores financeiros e da performance da empresa (fluxo de caixa, balanço, resultado)	4%
Práticas de Governança Corporativa e do ambiente de controles internos bem estabelecidas e consolidadas	3%
Melhoria da acurácia das projeções orçamentárias e de <i>forecasts</i>	1%
Práticas maduras de identificação e monitoramento dos principais riscos do negócio	1%
Processos, rotinas e atividades da área financeira mais automatizados e voltados à inovação tecnológica	1%
Outro	1%
Total	100%¹⁹

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

Quando indagados sobre o conhecimento técnico mais requerido de um CFO nos próximos anos, “Planejamento Estratégico” é considerado essencial por 32% dos respondentes. O resultado reflete a tendência crescente de que os CFOs se tornem parceiros estratégicos dentro das empresas, ajudando a definir e implementar a visão e a direção estratégica da organização. Conforme destacado por Sharma *et al.* (2009), a capacidade de fornecer *insights* estratégicos e contribuir para a definição do rumo dos negócios é cada vez mais valorizada.

Em segundo lugar, com 12% das respostas, está a “Gestão de Projetos e Iniciativas Estratégicas”. Isso mostra a importância de que os CFOs não apenas planejem, mas também executem e gerenciem projetos estratégicos que são cruciais para o crescimento e sucesso da empresa. A literatura, como a discutida por Denham (2010), enfatiza a necessidade de habilidades de execução e liderança em projetos de alto impacto.

O suporte ao negócio, “*Business Support*”, é apontado como uma competência crítica por 11% dos CFOs. Esse aspecto está ligado à capacidade de fornecer suporte analítico e operacional para outras áreas da empresa, garantindo que todas as partes da organização estejam alinhadas com os objetivos financeiros e estratégicos. Esse papel de suporte é essencial para criar um ambiente de colaboração e integração entre diferentes funções empresariais, conforme discutido por Pettifer (1996).

¹⁹ A soma dos percentuais da tabela difere de 100% em razão do arredondamento decimal.

Outras competências como “Planejamento Financeiro” (9%), “Novos Negócios” (8%) e “Tesouraria” (7%) também foram mencionadas, refletindo a necessidade de uma base sólida em gestão financeira e a capacidade de identificar e capitalizar novas oportunidades de negócios. Competências em “Riscos Financeiros” (6%), “Fusões e Aquisições” (5%) e “Relações com Investidores” (2%) mostram a importância de gerenciar riscos, realizar operações estratégicas e manter uma comunicação eficaz com os investidores. A menor ênfase em áreas como “Controladoria” e “Impostos” (1% cada) pode indicar que essas funções, embora ainda importantes, são vistas como menos críticas para a evolução estratégica do papel do CFO nos próximos anos.

É importante destacar que a maioria dos 5% que optaram por responder “outros” apontou que o conhecimento mais requerido do CFO nos próximos anos será o entendimento de conceitos relacionados à Inteligência Artificial. Essa tendência reflete a crescente importância da tecnologia e da análise de dados no cenário financeiro atual, o que evidencia a necessidade de o CFO desenvolver habilidades que impulsionem a inovação nas organizações.

Tabela 29 – Conhecimento técnico mais requerido de um CFO nos próximos anos

Conhecimento técnico mais requerido de um CFO nos próximos anos	Percentual
Planejamento Estratégico	32%
Gestão de Projetos e Iniciativas Estratégicas	12%
<i>Business Support</i>	11%
Planejamento Financeiro	9%
Novos Negócios	8%
Tesouraria: <i>Front Office</i> (Captação, Financiamento, Dívida, <i>Project Finance</i> , Instrumentos Financeiros Derivativos)	7%
Riscos Financeiros	6%
Outros	5%
Fusões e Aquisições	5%
Relações com Investidores	2%

Conhecimento técnico mais requerido de um CFO nos próximos anos

	Percentual
Controladoria	1%
Impostos	1%
Total	100%²⁰

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

Em relação à habilidade comportamental mais requerida de um CFO nos próximos anos, os CFOs acreditam que “Resiliência, flexibilidade e agilidade”, apontada por 32% dos respondentes, será a mais solicitada. O resultado reflete a necessidade de os CFOs serem capazes de se adaptar rapidamente a mudanças e desafios no ambiente corporativo, uma habilidade crucial em um mundo empresarial dinâmico e frequentemente incerto. Conforme discutido por Denham (2010), a capacidade de liderar com agilidade e resiliência é essencial para a gestão eficaz em tempos de crise e mudança.

Em segundo lugar, “Liderança e gestão de times” foi destacada por 24% dos respondentes. Essa habilidade é fundamental para os CFOs que precisam não apenas gerenciar suas próprias equipes, mas também influenciar e liderar outras áreas da organização. O papel do CFO está se expandindo para incluir responsabilidades de liderança mais amplas, tornando a habilidade de inspirar e motivar equipes essencial, conforme observado por Sharma *et al.* (2009).

“Curiosidade e aprendizado contínuo” foi mencionada por 18% dos respondentes, indicando que os CFOs reconhecem a importância de manter-se atualizados com as novas tendências, tecnologias e melhores práticas. A habilidade de aprender continuamente é vital para inovar e adaptar-se a novas circunstâncias, um ponto também sublinhado por Pettifer (1996) na sua discussão sobre o papel transformador dos CFOs.

Outras habilidades como “Pensamento analítico” (7%), “Influência social” (6%), “Pensamento criativo” (5%) e “Empatia e escuta ativa” (5%) também foram mencionadas, ressaltando a diversidade de competências que os CFOs precisarão desenvolver. A menor ênfase em “Atenção a detalhes e consistência” (1%) e “Autoconhecimento” (1%) sugere que, embora importantes, essas habilidades são vistas como menos críticas em comparação com as capacidades adaptativas e de liderança necessárias para enfrentar os desafios futuros.

²⁰ A soma dos percentuais da tabela difere de 100% em razão do arredondamento decimal.

Tabela 30 – Habilidades comportamentais do CFO do futuro

Habilidades comportamentais do CFO do futuro	Percentual
Resiliência, flexibilidade e agilidade	32%
Liderança e gestão de times	24%
Curiosidade e aprendizado contínuo	18%
Pensamento analítico	7%
Influência social	6%
Pensamento criativo	5%
Empatia e escuta ativa	5%
Atenção a detalhes e consistência	1%
Autoconhecimento	1%
Total	100%²¹

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

Quando indagados sobre o que o CEO espera que o CFO priorize nos próximos anos, é possível notar uma clara preferência dos respondentes por uma área de Finanças mais estratégica e voltada ao negócio (44%). Essa visão é mais acentuada entre os CFOs de empresas estrangeiras (61%) em comparação com os de empresas brasileiras (39%). Esse resultado reforça a tendência global, em que os CFOs estão se tornando parceiros estratégicos dentro das organizações, como mencionado por Sharma *et al.* (2009), que destacam a importância dos CFOs em contribuir para a estratégia e a criação de valor das empresas.

O suporte ao crescimento dos negócios, seja orgânico ou inorgânico, foi indicado como prioridade por 18% dos respondentes, sendo mais relevante para os CFOs de empresas brasileiras (21%) do que para os de companhias estrangeiras (9%). Este foco no crescimento alinha-se com as tendências observadas por Pettifer (1996), que enfatiza o papel dos CFOs em oferecer suporte às expansões e aquisições, garantindo a sustentabilidade e o crescimento a longo prazo da companhia.

Outra prioridade mencionada é a melhoria dos indicadores financeiros e

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

da performance da empresa, com 12% dos respondentes indicando essa área como crucial. Esse aspecto é especialmente destacado entre os CFOs de companhias brasileiras (15%) e não citado pelos de estrangeiras, sugerindo uma possível diferença nas expectativas de performance financeira entre diferentes regiões. Denham (2010) também aborda a importância dos CFOs em otimizar os resultados financeiros e assegurar a saúde econômica da empresa, o que continua a ser uma função essencial, apesar da crescente demanda por habilidades estratégicas e de liderança.

Por fim, a percepção positiva da solidez da empresa junto aos acionistas e ao mercado foi apontada por 11% dos CFOs como uma prioridade, refletindo a necessidade de uma comunicação estruturada e consistente para manter a confiança do mercado. Essa expectativa é consistente com o papel de comunicação e transparência destacado por Sharma *et al.* (2009) como vital para a manutenção da reputação corporativa e da confiança dos investidores.

Tabela 31 – O que o CEO espera que o CFO priorize nos próximos anos

O que o CEO espera que o CFO priorize nos próximos anos	Brasileira	Estrangeira	Total geral
Uma área de Finanças mais estratégica, voltada ao negócio e que suporte as demais áreas na tomada de decisão	39%	61%	44%
Suporte ao crescimento (orgânico ou inorgânico) dos negócios da companhia	21%	9%	18%
Melhoria dos indicadores financeiros e da performance da empresa (fluxo de caixa, balanço, resultado)	15%	0%	12%
Percepção positiva da solidez da empresa junto aos acionistas e ao mercado em geral através de uma comunicação estruturada e consistente	10%	13%	11%
Processos, rotinas e atividades da área financeira mais automatizados e voltados à inovação tecnológica	6%	0%	4%
O exemplo de uma liderança inspiradora, justa e meritocrática	1%	9%	3%
Redefinição e manutenção da cultura organizacional e do propósito da companhia	3%	4%	3%
Práticas de Governança Corporativa e do ambiente de controles internos bem estabelecidas e consolidadas	3%	4%	3%

O que o CEO espera que o CFO priorize nos próximos anos	Brasileira	Estrangeira	Total geral
Aumento relevante do grau de confiança do conselho ou da matriz em relação à área de Finanças	1%	0%	1%
Recuperação da saúde financeira da companhia (através de um robusto processo de <i>turnaround</i>)	1%	0%	1%
Total	100%	100%	100%

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

A análise das perspectivas econômicas dos CFOs brasileiros para 2024 e 2025, considerando a atual conjuntura econômica do Brasil e as expectativas do mercado, revela uma prevalência de neutralidade, sendo que 1% preferiu não responder à questão.

Dentre os respondentes, 55% se consideram neutros em relação à perspectiva econômica, indicando uma postura cautelosa frente às incertezas do cenário econômico do período em que as pesquisas foram respondidas, que apresentava uma certa estabilidade, sem grandes oscilações que pudessem influenciar drasticamente as expectativas.

Por outro lado, 36% dos CFOs se mostravam otimistas, sugerindo uma confiança considerável na recuperação e crescimento econômico do Brasil nos próximos anos. Esse otimismo pode estar relacionado aos sinais de recuperação econômica, políticas governamentais favoráveis ao crescimento e expectativas de melhorias no ambiente de negócios percebidas. A resiliência demonstrada pelas empresas brasileiras durante períodos de adversidade também pode ter impulsionado a confiança dos líderes financeiros no futuro.

Apenas 8% dos CFOs se identificavam como pessimistas, refletindo preocupações com possíveis desafios econômicos que o Brasil poderia enfrentar, como a inflação, instabilidade política ou outros fatores externos. Essa minoria pessimista pode ter sido influenciada por eventos econômicos passados que geraram incerteza e receio sobre a sustentabilidade do crescimento econômico.

6. Tema do ano: Desenvolvimento da agenda ESG na área de Finanças

A pesquisa de 2024 mostra que 92% dos CFOs acreditam que suas organizações implementam iniciativas sólidas para a promoção das práticas ESG. Essa percepção reflete um compromisso crescente das empresas brasileiras com a sustentabilidade e a responsabilidade social. A importância das práticas ESG tem sido amplamente discutida na literatura, evidenciando que a integração dessas práticas pode trazer benefícios significativos tanto para a reputação corporativa quanto para a performance financeira das empresas.

Segundo o estudo de Sültenfuß (2022), os dados ESG impactam diretamente o valor da empresa e suas relações com *stakeholders*. Isso se alinha com as conclusões de Asoka Wöhrmann (2022), que destaca a necessidade de novos *frameworks* e tecnologias de dados para suportar a transformação ESG. No setor financeiro, conforme Akulov (2015), a adaptação às práticas ESG representa um desafio significativo, mas crucial para a sustentabilidade no longo prazo. CFOs no setor financeiro, portanto, precisam navegar por regulamentações complexas e integrar considerações ESG em suas estratégias financeiras para garantir a resiliência e a estabilidade.

A transformação ESG também é vista como um pilar das estratégias financeiras sustentáveis, conforme discutido por diversos autores. Por exemplo, o estudo de Tettamanzi, Bertolini e Bacarani (2022) enfatiza que CFOs devem considerar a dinâmica ESG nos relatórios corporativos, alinhando-se aos padrões de sustentabilidade da IFRS Foundation e EFRAG. Essa necessidade de adaptação é reforçada por Dovbiy, Kobylakova e Minkin (2022), que apontam a transição ESG como um novo paradigma para a economia global e o financiamento sustentável, influenciando setores bancários e financeiros.

Os benefícios da adoção de políticas ESG são amplamente reconhecidos. Qureshi, Fang e Li (2021) destacam que as empresas que adotam políticas ESG são vistas de maneira mais favorável pelos *stakeholders*, incluindo investidores e clientes. Esse cenário cria um ambiente onde as práticas ESG não só promovem a sustentabilidade, mas também contribuem para a vantagem competitiva e a atração de investimentos.

Por fim, a pesquisa de 2024 destaca a crescente conscientização e implementação das práticas ESG entre os CFOs brasileiros. A integração das práticas ESG nas estratégias financeiras é vista como essencial para a gestão de riscos e a criação de valor a longo prazo, conforme descrito por diversos estudos na literatura, incluindo os trabalhos de Koehler e Hespenheide (2013) e Holland (2018). A contínua evolução e integração das práticas ESG são cruciais para a sustentabilidade e a competitividade das empresas no cenário global.

A análise dos dados sobre a priorização dos pilares ESG pelas organizações revela que o pilar ambiental é o mais destacado, com 39% das empresas focando a implementação de estratégias voltadas à proteção e ao equilíbrio do meio ambiente. Em seguida, 31% das organizações priorizam o pilar social, adotando estratégias de responsabilidade social. Por fim, 30% das empresas dão prioridade à Governança, implementando estratégias voltadas à Governança Corporativa.

Tabela 32 – O pilar do ESG mais priorizado pela organização

O pilar do ESG mais priorizado pela organização	Percentual
<i>Environmental</i> (Ambiental): implementação de estratégias voltadas à proteção e ao equilíbrio do meio ambiente	39%
<i>Social</i> : implementação de estratégias voltadas à responsabilidade social	31%
<i>Governance</i> (Governança): implementação de estratégias voltadas à Governança Corporativa	30%
Total	100%

Fonte: dados de pesquisa (Questão 71)

Este cenário indica uma tendência das organizações em concentrar esforços no aspecto Ambiental, possivelmente devido à crescente pressão pública e regulatória para mitigar os impactos ambientais e promover a sustentabilidade. A significativa atenção ao pilar Social reflete uma crescente conscientização sobre a importância da responsabilidade social corporativa, especialmente em um contexto em que as expectativas dos *stakeholders* em relação às práticas sociais das empresas têm aumentado. A Governança Corporativa, embora ligeiramente menos priorizada, ainda representa uma parte crucial

das estratégias ESG, destacando a necessidade de estruturas de Governança robustas para garantir a transparência e a ética nos negócios. Em resumo, as organizações estão demonstrando um compromisso equilibrado com todos os três pilares do ESG.

A análise dos dados sobre a dedicação das agendas semanais a iniciativas relacionadas ao ESG no cenário brasileiro revela que, em média, os CFOs dedicam aproximadamente 15% de seu tempo a essas atividades. Esse dado é significativo, considerando a crescente importância das práticas ESG no mercado brasileiro.

Quando se trata da priorização dos pilares do ESG pela área financeira das organizações, a Governança fica em evidência, com 76% dos respondentes apontando-a como a principal prioridade. Esse foco reflete a importância de implementar estratégias robustas de Governança Corporativa para assegurar transparência, ética e conformidade regulatória, que são fundamentais para a confiança dos investidores e a sustentabilidade no longo prazo das empresas.

Em contraste, o pilar ambiental, que se refere à implementação de estratégias voltadas à proteção e equilíbrio do meio ambiente, é priorizado por apenas 13% das áreas financeiras. Esse menor percentual pode indicar que, embora a preocupação ambiental esteja crescendo, ainda não é a principal prioridade da área financeira das empresas brasileiras.

Por fim, o pilar social, que envolve estratégias de responsabilidade social, é priorizado por 11% das áreas financeiras. Este dado sugere que, apesar de as iniciativas sociais serem reconhecidas, elas ainda não recebem a mesma atenção das áreas financeiras em comparação com a Governança.

Este cenário pode ser contextualizado com base no estudo da PwC Brasil (2021), que aponta que as empresas brasileiras estão cada vez mais reconhecendo a importância de uma Governança robusta para enfrentar desafios regulatórios e de mercado. Além disso, um relatório da B3 (2022) sobre ESG no Brasil destaca que, embora as questões ambientais e sociais sejam importantes, a Governança continua sendo o principal foco para garantir a integridade e a eficiência das operações empresariais (Ellingrud Krivkovich, Nadeau, & Zucker, 2021).

Tabela 33 – O pilar ESG mais priorizado pela área financeira

O pilar ESG mais priorizado	Percentual
<i>Governance</i> (Governança): implementação de estratégias voltadas à Governança Corporativa	76%
<i>Environmental</i> (Ambiental): implementação de estratégias voltadas à proteção e ao equilíbrio do meio ambiente	13%
<i>Social</i> : implementação de estratégias voltadas à responsabilidade social	11%
Total	100%

Fonte: dados de pesquisa (Questão 71)

Foi solicitado aos respondentes que classificassem, em uma escala de 0 a 10, em que “0” equivale a “nenhuma maturidade” e “10” a “muita maturidade”, qual era o nível de maturidade percebido na implementação de iniciativas ESG em suas empresas. A análise dos dados revelou variações nos níveis de maturidade das iniciativas ESG na área financeira das organizações.

Na classificação, o nível médio de maturidade iniciativas ambientais foi classificado como 6, indicando um estágio intermediário de desenvolvimento, o que sugere que ainda há espaço para melhorias significativas. Em relação às iniciativas de responsabilidade social, a média foi de 7, refletindo um compromisso crescente em abordar questões como inclusão e diversidade. As iniciativas de Governança Corporativa apresentam a maior maturidade, com uma média de 8, demonstrando que as empresas priorizam práticas robustas de Governança para garantir transparência e conformidade regulatória. Esse foco é essencial para a sustentabilidade no longo prazo e a manutenção de padrões éticos elevados. Em resumo, as organizações brasileiras mostram maior maturidade em Governança, seguidas pela responsabilidade social e, por último, pelas práticas ambientais, indicando a necessidade de intensificar os esforços nos pilares ambiental e social para um desenvolvimento mais equilibrado.

A análise dos dados sobre os maiores desafios da área financeira na implementação da agenda ESG revela que o principal desafio, citado por 29% dos respondentes, é desenvolver uma equipe financeira com visão sistêmica

e conhecimento multidisciplinar. Em seguida, 28% apontam a definição de metas e ações estruturadas e transparentes como essencial. A definição de parâmetros claros de acompanhamento é um desafio para 23%, enquanto 17% destacam a conscientização e engajamento dos *stakeholders*. Apenas 2% veem a estruturação de políticas corporativas sólidas como o maior desafio, sugerindo que essa área pode estar relativamente bem desenvolvida nas organizações.

A análise dos desafios na implementação de uma agenda ESG em grandes empresas no Brasil revela variações significativas conforme o setor e a nacionalidade da empresa. Empresas brasileiras destacam como principais desafios o “Desenvolvimento de uma equipe financeira com um olhar mais sistêmico e holístico” (28%) e a “Definição de metas e ações organizacionais bem estruturadas, eficientes e transparentes” (31%). Essas prioridades refletem uma abordagem focada em integrar a sustentabilidade em todas as operações financeiras e organizacionais. Em contrapartida, empresas estrangeiras também veem o desenvolvimento de equipes financeiras holísticas (35%) e a definição de parâmetros claros de acompanhamento (30%) como desafios principais, indicando uma ênfase na transparência e no controle rigoroso dos impactos ESG.

Quando analisados por setor, os desafios também variam consideravelmente. No setor de “Indústria”, a definição de metas e ações organizacionais (26%) e o desenvolvimento de equipes financeiras holísticas (21%) são as principais preocupações, refletindo a necessidade de estruturar e integrar práticas ESG em operações complexas. O setor de “Infraestrutura, Energia e Construção”, por sua vez, destaca tanto a conscientização e engajamento dos *stakeholders* (30,8%) quanto o desenvolvimento de equipes financeiras (38,5%), mostrando uma preocupação equilibrada entre engajamento externo e fortalecimento interno. No “Agronegócio”, o maior desafio é a definição de parâmetros de acompanhamento (50%), sugerindo uma necessidade crítica de monitorar e reportar impactos ESG de forma eficaz. Essas variações indicam que as estratégias ESG precisam ser adaptadas para atender às necessidades específicas de cada setor e contexto empresarial.

Tabela 34 – Maior desafio para a implantação da agenda ESG na área financeira

Maior desafio para a implantação da agenda ESG	Percentual
Desenvolvimento de uma equipe financeira com um olhar mais sistêmico e holístico, que compreenda conhecimentos sobre meio ambiente, sociedade e Governança e seja capaz de atuar em contextos multidisciplinares	29%
Definição de metas e ações organizacionais bem estruturadas, eficientes e transparentes, que comprovem a genuinidade da agenda ESG e reconheçam seus resultados	28%
Definição de parâmetros de acompanhamento claros para facilitar o monitoramento e a análise dos impactos produzidos pelos projetos ESG na companhia, bem como da qualidade dos dados reportados em relação aos resultados das iniciativas	23%
Conscientização e engajamento dos <i>stakeholders</i> internos e externos (acionistas, investidores, diretoria, colaboradores, clientes e fornecedores) em relação ao tema	17%
Estruturação de políticas corporativas sólidas e claras que direcionem, estruturem e avaliem as iniciativas sustentáveis	2%
Total	100%²²

Fonte: dados de pesquisa (Questão 72)

A análise dos dados sobre o principal foco da área financeira das organizações em iniciativas ambientais nos próximos anos revela prioridades distintas. No cenário nacional, 34% dos respondentes acreditam que “atuar, junto às demais áreas do negócio, na criação e implementação de políticas e compromissos ambientais, bem como acompanhar os respectivos indicadores de sustentabilidade” devem ser o principal foco. Esse resultado reflete a crescente importância de uma gestão integrada e comprometida com a sustentabilidade, como destacado por estudos da PwC Brasil que enfatizam a necessidade de uma abordagem holística para a gestão ambiental.

Além disso, 18% dos respondentes apontam a “emissão de instrumentos de dívida, como *green bonds* e *sustainability bonds*”, como prioridade. Isso está alinhado com a tendência crescente no mercado brasileiro de financiar projetos sustentáveis através de títulos verdes, incentivando investimentos em iniciativas de baixo carbono e sustentáveis, conforme relatado pela B3.

²² A soma dos percentuais da tabela difere de 100% em razão do arredondamento decimal.

Outras áreas de foco incluem o investimento em economia circular (14%), infraestrutura para energia limpa e gestão de eficiência energética e hídrica (14%), e iniciativas de redução de emissão de carbono (14%). Esses investimentos são essenciais para a transição para uma economia mais sustentável, apoiada por políticas públicas e incentivos do governo brasileiro para promover a energia renovável e a gestão eficiente dos recursos naturais (Ellingrud *et al.*, 2021).

Apenas 1% dos respondentes indicam que projetos voltados à preservação da biodiversidade e redução da poluição são prioridades, o que pode sugerir uma área de oportunidade para aumentar a conscientização e o investimento. No entanto, 6% não identificaram nenhuma das opções como foco principal, indicando uma possível falta de clareza ou consenso sobre as melhores práticas ambientais.

Tabela 35 – Principal foco da área financeira nos próximos anos quanto às iniciativas voltadas ao meio ambiente

Principal foco da área financeira nos próximos anos quanto às iniciativas voltadas ao meio ambiente	Percentual
Atuar, junto às demais áreas do negócio, na criação e implementação de políticas e compromissos ambientais, bem como acompanhar os respectivos indicadores de sustentabilidade	34%
Fomentar a emissão de instrumentos de dívidas como <i>green bonds</i> e <i>sustainability bonds</i>	18%
Investir recursos financeiros na criação de uma estrutura e cultura corporativa que possibilitem o sucesso da economia circular (reutilização, transformação e reciclagem de materiais e produtos) e a gestão correta dos resíduos na companhia	14%
Investir recursos financeiros no desenvolvimento de uma infraestrutura que possibilite a utilização de energia limpa e renovável e em uma gestão de custos focada na eficiência energética e hídrica	14%
Atuar na implementação de iniciativas focadas na redução da emissão de carbono	14%
Nenhuma das anteriores	6%
Investir recursos financeiros em projetos que promovam ações para a preservação da biodiversidade e a redução da poluição do ar e da água	1%
Total	100%²³

Fonte: dados de pesquisa (Questão 73)

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

Esses dados destacam a necessidade de um esforço coordenado e bem definido para abordar as questões ambientais nas empresas brasileiras, com um foco particular na criação de políticas robustas, emissão de títulos sustentáveis e investimentos em infraestrutura e economia circular.

Em relação à análise dos dados sobre os principais focos da área financeira em iniciativas de responsabilidade social nos próximos anos, o elemento de maior destaque, com 26%, é o apoio à comunidade com investimentos em projetos sociais e educacionais, como prevenção ao trabalho infantil e combate à pobreza. Em segundo lugar, 21% dos respondentes consideram a promoção da diversidade e inclusão como prioridade, abarcando ações de conscientização e criação de um ambiente seguro.

A criação de políticas sociais e acompanhamento de indicadores é vista como essencial por 20%. Outros focos incluem programas internos para reduzir a taxa de *turnover* e cuidar dos colaboradores (11%) e incentivo à escolha de parceiros alinhados aos valores ESG (8%). Apenas 3% priorizam a emissão de *social bonds*, enquanto 6% não identificam nenhuma das opções como principal foco. Esses dados mostram a complexidade e amplitude das questões sociais que as empresas precisam abordar.

Tabela 36 – Principal foco da área financeira nos próximos anos quanto às iniciativas voltadas à responsabilidade social

Principal foco da área financeira nos próximos anos quanto às iniciativas voltadas à responsabilidade social	Percentual
Apoiar a comunidade do entorno com investimentos em projetos sociais (de prevenção ao trabalho infantil, combate à pobreza e à fome, desenvolvimento de saneamento básico, cuidado com a saúde física e mental, habitação social, entre outros) e educacionais (de ensino de idiomas e ferramentas tecnológicas, capacitação profissional, expansão do acesso a livros e à tecnologia, incentivo a atividades culturais e artísticas, entre outros)	26%
Promover a diversidade e a inclusão e o combate à discriminação a partir de ações como conscientização do time, flexibilização na contratação de profissionais de grupos sub-representados e garantia de um ambiente seguro e saudável	21%

Principal foco da área financeira nos próximos anos quanto às iniciativas voltadas à responsabilidade social

	Percentual
Atuar, junto às demais áreas do negócio, na criação e implementação de políticas e compromissos sociais, bem como acompanhar os respectivos indicadores de sustentabilidade	20%
Atuar, junto à área de Recursos Humanos e às demais áreas da empresa, na formação de programas internos que visam a diminuição da taxa de <i>turnover</i> e o cuidado com o colaborador, considerando o respeito aos direitos humanos e às leis trabalhistas, a segurança e o zelo pela saúde mental e física do trabalhador e o seu desenvolvimento profissional	11%
Incentivar a companhia na escolha de parceiros e fornecedores que também compartilhem dos valores ESG voltados às práticas sociais	8%
Nenhuma das anteriores	6%
Estabelecer boas relações com clientes e consumidores, garantindo a qualidade das entregas e experiência positiva em toda a interação com a área financeira e a organização como um todo	4%
Fomentar a emissão de instrumentos de dívidas como <i>social bonds</i>	3%
Total	100%²⁴

Fonte: dados de pesquisa (Questão 74)

Referente aos principais focos da área financeira em iniciativas de Governança nos próximos anos, os resultados revelam que 22% dos respondentes priorizam a gestão de riscos efetiva, como a criação de políticas corporativas e controles internos para mitigar corrupção, fraudes e desvios. Estabelecer uma comunicação clara com *stakeholders* internos é considerado essencial por 20%, enquanto 17% destacam a necessidade de gestão estratégica e eficiente dos recursos financeiros para investimentos sustentáveis.

Outros focos incluem a promoção de relatórios financeiros transparentes (13%) e a criação de uma cultura organizacional baseada em valores e integridade (12%). A formação de comitês independentes (9%) e a criação de políticas justas de remuneração (2%) também são mencionados. Esses dados sublinham a importância de uma abordagem multifacetada para fortalecer

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

a Governança nas organizações brasileiras, enfatizando a gestão de riscos, comunicação com *stakeholders* e transparência financeira.

Tabela 37 – Principal foco da área financeira nos próximos anos quanto às iniciativas voltadas à Governança

Principal foco da área financeira nos próximos anos quanto às iniciativas voltadas à Governança	Percentual
Realizar uma gestão de riscos efetiva a partir da criação de políticas corporativas e controles internos bem implementados, que visem identificar e mitigar possíveis ações de corrupção, fraudes, desvios de dinheiro e suborno	22%
Estabelecer uma comunicação clara e eficiente com os <i>stakeholders</i> internos (acionistas, diretoria, colaboradores e fornecedores), atuando como facilitador e mediador, com o objetivo de engajá-los na implementação de projetos de ESG	20%
Implementar uma gestão eficiente e estratégica dos recursos financeiros da companhia, avaliando custos e identificando oportunidades para potencializar a capacidade de investimento do negócio em práticas sustentáveis	17%
Promover a divulgação de relatórios financeiros objetivos e transparentes aos <i>stakeholders</i> externos, que garantam a ética e a integridade da área de Finanças e da companhia como um todo	13%
Promover, junto às demais áreas do negócio, uma cultura organizacional respaldada em valores e com um programa de integridade bem implementado	12%
Atuar, junto às demais áreas do negócio, na formação de comitês e conselhos cada vez mais independentes e diversos	9%
Nenhuma das anteriores	5%
Atuar na criação e implementação de políticas justas de remuneração dos profissionais de acordo com os seus cargos e as suas funções	2%
Total	100%

Fonte: dados de pesquisa (Questão 75)

A análise dos dados sobre o principal benefício da implementação da agenda ESG na área financeira das organizações revela que a “geração de valor para o mercado” é destacada como o benefício mais significativo, com 45% dos respondentes apontando que isso resulta no aumento da confiança de investidores, clientes e fornecedores. Este dado sugere que a adoção

de práticas ESG contribui significativamente para fortalecer a reputação e a atratividade das empresas no mercado financeiro. De acordo com um estudo da PwC Brasil (2021), empresas que incorporam práticas ESG robustas tendem a atrair mais investimentos e melhorar a satisfação dos clientes e fornecedores, reforçando a confiança e a lealdade destes *stakeholders*.

A “consolidação de uma área financeira cada vez mais transparente e ética na prestação de contas”, com demonstrações financeiras fidedignas e consistentes, foi identificada como o segundo principal benefício, com 15% dos votos. Isso reflete a importância da transparência e da integridade nas operações financeiras, fundamentais para manter a confiança dos *stakeholders* internos e externos. A pesquisa da B3 sobre Governança Corporativa aponta que a transparência é crucial para a confiança dos investidores e para a eficiência dos mercados financeiros.

A “formação de uma área financeira em conformidade com regulamentações e com as melhores práticas de Governança” é considerada um benefício por 13% dos respondentes. Este foco na conformidade regulamentar e nas melhores práticas de Governança destaca a importância de operar dentro dos parâmetros legais e éticos, garantindo a sustentabilidade e a responsabilidade corporativa. Estudos mostram que a conformidade rigorosa com regulamentações pode reduzir riscos legais e financeiros, melhorando a resiliência da empresa.

Outros benefícios incluem a “redução de riscos financeiros” (11%) e a “redução de custos a partir de ações como a gestão de riscos ambientais e sociais e o uso sustentável dos recursos energéticos e hídricos da companhia” (9%). Estes benefícios enfatizam a importância de uma abordagem proativa na identificação e mitigação de riscos, além de práticas sustentáveis que não só reduzem custos, mas também melhoram a eficiência operacional.

Por fim, 5% dos respondentes não identificaram nenhum dos benefícios listados como principal, e apenas 2% destacaram a “formação de uma área financeira mais diversa e inclusiva”. Esses dados mostram que, enquanto a diversidade e a inclusão são importantes, elas ainda não são vistas como os principais benefícios da implementação da agenda ESG na área financeira.

Tabela 38 – Principal benefício da implementação da agenda ESG na área financeira

Principal benefício da implementação da agenda ESG na área financeira	Percentual
Geração de valor para o mercado, resultando no aumento da confiança de investidores, clientes e fornecedores	45%
Consolidação de uma área financeira cada vez mais transparente e ética na prestação de contas, com demonstrações financeiras fidedignas e consistentes	15%
Formação de uma área financeira em conformidade com regulamentações e com as melhores práticas de Governança	13%
Redução de riscos financeiros a partir de políticas bem implementadas de identificação e mitigação de ameaças	11%
Redução de custos a partir de ações como a gestão de riscos ambientais e sociais e o uso sustentável dos recursos energéticos e hídricos da companhia	9%
Nenhum dos anteriores	5%
Formação de uma área financeira mais diversa e inclusiva nos diferentes níveis hierárquicos da estrutura organizacional	2%
Total	100%

Fonte: dados de pesquisa (Questão 76)

A análise dos dados sobre as principais habilidades comportamentais que os profissionais da área de Finanças devem desenvolver para ter sucesso em um ambiente influenciado pelas práticas de ESG destaca a “Visão interdisciplinar” como a habilidade mais crucial, escolhida por 37% dos respondentes. Esta habilidade reflete a importância de estar consciente sobre temas contemporâneos, compreender diferentes cenários — corporativo, social e ambiental — e colaborar com outras áreas internas em projetos sustentáveis, integrando e aplicando práticas ESG de maneira eficaz.

Em segundo lugar, 22% dos respondentes apontaram a “Empatia” como vital, sublinhando a necessidade de compreender genuinamente os impactos sociais, ambientais e corporativos da agenda ESG. Essa habilidade inclui a preocupação tanto com a segurança da comunidade do entorno quanto com as necessidades internas da companhia, promovendo uma cultura organizacional sensível e responsável. A “Comunicação eficaz” também foi destacada por 16% dos participantes como uma habilidade importante para engajar positivamente todos os envolvidos nos projetos ESG.

Outras habilidades mencionadas incluem “Flexibilidade” (11%), importante para implementar mudanças e corrigir rapidamente a rota; “Capacidade de tomar decisões” (8%), essencial para analisar riscos e necessidades do negócio; e “Inovação” (5%), que envolve identificar oportunidades e criar planos de ação eficazes.

Tabela 39 – Principal habilidade comportamental que o profissional da área de Finanças deve desenvolver em um ambiente protagonizado pela agenda ESG

Principal habilidade comportamental para o desenvolvimento da agenda ESG	Percentual
Visão interdisciplinar: conscientizar-se sobre temas em voga, buscar conhecer diferentes cenários — corporativo, social e ambiental — e trabalhar junto às demais áreas internas em projetos sustentáveis	37%
Empatia: buscar compreender de modo genuíno os impactos sociais, ambientais e corporativos promovidos pela agenda ESG, preocupando-se tanto com a segurança da comunidade do entorno quanto com as necessidades internas da companhia	22%
Comunicação eficaz: saber comunicar com eficiência e convicção as oportunidades, prioridades e principais necessidades do negócio aos <i>stakeholders</i> externos e internos (investidores, diretoria, conselho, colaboradores, fornecedores) a fim de engajá-los positivamente nos projetos	16%
Flexibilidade: compreender a necessidade de mudanças e implementá-las na companhia, bem como corrigir rapidamente a rota e reavaliar os planos de ação	11%
Capacidade de tomar decisões: ser capaz de potencializar as tomadas de decisões a partir da análise dos principais riscos e das necessidades do negócio	8%
Inovação: atuar com eficiência na identificação de oportunidades, na sugestão de alternativas e na criação de planos de ação tangíveis e eficazes	5%
Nenhuma das anteriores	1%
Total	100%

Fonte: dados de pesquisa (Questão 77)

7. Limitações da pesquisa e comentários finais

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

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

Nesse contexto, torna-se necessário analisar os resultados levando em conta o risco de viés de seleção, uma vez que a amostra não é probabilística. Apesar dessa limitação, algumas conclusões e hipóteses podem ser estabelecidas. É importante ressaltar que o CFO da amostra é responsável por diversas áreas, tais como Compras e Jurídico, o que justifica a presença de uma equipe reduzida na área de Finanças, mas com um grande volume de colaboradores. Essa situação intensifica os desafios enfrentados pelo profissional e demanda habilidades específicas para ocupar esse cargo.

Os CFOs descrevem-se como profissionais focados na obtenção de resultados e objetivos, enfrentando desafios relacionados à diversidade. Nesse contexto, Tetlock e Mitchell (2009) identificam a existência de viés inconsciente na promoção de indivíduos.

Em relação à agenda ESG (*Environmental, Social, and Governance*), o olhar do CFO é crucial na integração dessas práticas na área financeira. A responsabilidade de equilibrar objetivos financeiros com práticas sustentáveis e socialmente responsáveis coloca o CFO em uma posição estratégica para influenciar decisões que afetam a sustentabilidade no longo prazo da organização. A visão dos CFOs sobre ESG destaca a necessidade de incorporar critérios ambientais e sociais na gestão financeira, promovendo uma abordagem mais holística e responsável dos negócios.



8. Referências bibliográficas

ABVCAP — Associação Brasileira de Private Equity e Venture Capital (2021). **Panorama da Indústria de Private Equity e Venture Capital no Brasil**. São Paulo, SP: Autor.

Adams, R. B., & Funk, P. (2011). **Beyond the Glass Ceiling: Does Gender Matter?** *Management Science*, 58(2), 219-235.

Agrawal, A., Goldie, J., & Huyett, B. (2013, January 1). **Today's CFO: Which Profile Best Suits your Company?** McKinsey & Company. Recuperado de <https://cutt.ly/deje2NnS>

Agustina, I., Muhammad, I., & Fachrurrozie, F. (2021). **External Audit Experience and Financial Reporting Quality: Evidence from Indonesia**. *Journal of Economics and Business*, 3(2), 123-140.

Aier, J. K., Comprix, J., Gunlock, M. L., & Lee, D. (2005). **The financial expertise of CFOs and accounting restatements**. *Accounting Horizons*, 19(3), 123-135.

Akulov, A. (2015). **Implementing ESG in the Financial Sector in Russia: The Journey Towards Better Sustainability**. In: K. Wendt (ed.), *Responsible Investment Banking. CSR, Sustainability, Ethics & Governance*. New York, NY: Springer Cham.

Amato, N. (2016, March 1). **Controller to CFO: Not a Straight, Simple Path**. *Journal of Accountancy*. Recuperado de <https://cutt.ly/zejhFSVL>

Arnott, R., & Gersovitz, M. (1978). **Economic Aspects of Urban Decentralization**. *Journal of Urban Economics*, 5(3), 319-336.

Arnott, R., & Gersovitz, M. (1978). **The Employment Contract, Corporate Financial Structure and the Regulation of Private Pension Plan Funding**. Working Paper, 286, Economics Department, Queen's University.

Azofra Palenzuela, V., Saona Hoffmann, P., & Vallelado Gonzalez, E. (2007). **Multinationality, foreign operations and firm value: Evidence from Spain**. *Journal of Business Research*, 60(10), 1206-1215.

B3 (2022). **Relatório Anual 2022**. São Paulo, SP: Autor. Recuperado de <https://cutt.ly/RejwdpJj>

BCG (2022). **The Diversity & Inclusion Report 2022**. Boston Consulting Group.

Berry, L. L., Parasuraman, A., & Zeithaml, V. A. (2012). **Quality Counts in Services Marketing**. *Harvard Business Review*, 90(3), 44-52.

Biggerstaff, L., Cicero, D. C., Goldie, B., & Reid, L. C. (2021). **CFO Effort and Public Firms' Financial Information Environment**. *Contemporary Accounting Research*.

Booker, K., Smith, J., & Johnson, L. (2022). **Pedagogical Interventions for Enhancing Racial and Inclusion Awareness in Corporate Leadership**. *Journal of Diversity Management*, 15(1), 45-62.

Bragg, S. M. (2003). **Accounting Best Practices** (5ª ed.). Wiley.

- Canace, T. G., & Juras, P. (2014). **CFO: from analyst to catalyst**. *Strategic Finance*, 96(2), 27-33.
- Chahyadi, C. S., & Abusalim, B. (2011). **The Role of Education and Experience in CFO Career and Compensation**. *Faculty Research & Creative Activity*, 14.
- Cohen, J., Krishnamoorthy, G., & Wright, A. (2017). **Enterprise Risk Management and the Financial Reporting Process: The Experiences of Audit Committee Members, CFOs, and External Auditors**. *Contemporary Accounting Research*, 34(2), 1178-1209.
- Condie, E. R., Obermire, K. M., Seidel, T. A., & Wilkins, M. S. (2021). **Prior Audit Experience and CFO Financial Reporting Aggressiveness**. *Auditing: A Journal of Practice & Theory*, 40(4), 99-121.
- Cox, T. H., & Blake, S. (1991). **Managing cultural diversity: Implications for competitiveness organizational**. *The Executive (Academy of Management)*, 5(3), 45-56.
- Daum, J. H. (2008). **The Evolution of the Role of the CFO in European Enterprises**. *Controlling & Management*.
- de Zehetner, H., Kasper, H., & Mühlbacher, H. (2012). **Customer Relationship Management and Firm Performance**. *Journal of Business Research*, 65(6), 834-843.
- Denham, T. (2010). **Leadership in the 21st Century: Challenges and Opportunities**. *Leadership Quarterly*, 21(5), 675-688.
- Diser, V., & Schäfer, U. (2017). **The Allocation of Responsibility between CEO and CFO for Financial Misreporting: Implications for Earnings Quality**. *Social Science Research Network*.
- Doron, M., Baker, C., & Zucker, K. (2019). **Bookkeeper-Controller-CFO: The Rise of the Chief Financial and Chief Accounting Officer**. *The Accounting Historians Journal*, 46(2), 43-50.
- Dovbiy, I., Kobylakova, V., & Minkin, A. A. (2022). **ESG transition as a new paradigm of global economy and sustainable financing**. *Bulletin of the South Ural State University series "Economics and Management"*.
- Drazin, R., & Phillips, N. (1993). **Innovation and Organizational Change: An Evolutionary Perspective**. *Journal of Management Studies*, 30(4), 451-478.
- El-Amin, A. (2022). **Strategies for Implementing Inclusive Practices in Organizations**. *Journal of Business Strategy*, 43(2), 50-61.
- Ellingrud, K., Krivkovich, A., Nadeau, M. C., & Zucker, J. (2021, October 21). **Closing the gender and race gaps in North American financial services**. McKinsey & Company. Recuperado de <https://cutt.ly/Feje41vC>
- Endeavor Brasil (2022). **Relatório de Maturidade do Mercado de Capitais Brasileiro**. São Paulo, SP: Autor
- Engel, E., Gao, F., & Wang, X. (2015). **Chief Financial Officer Succession and Corporate Financial Practices**. *Social Science Research Network*.

Epstein, M. J., Buhovac, A. R., & Yuthas, K. (2017). **Managing Sustainability Performance Measurement Systems**. *Journal of Business Ethics*, 140(3), 509-517.

Fabich, M., Firnkorn, L., Hommel, U., & Schellenberg, E. (2010). **The Strategic CFO: New Responsibilities and Increasing Job Complexity**. In: U. Hommel, M. Fabich, E. Schellenberg, & L. Firnkorn (eds.), *The Strategic CFO*. Berlin: Springer.

Friedman, H. L. (2014). **The Strategic CFO? Implications of the CFO's Role and Responsibilities**. AAA 2015 Management Accounting Section (MAS) Meeting.

Ge, W., & Liu, M. (2011). **Earnings Management and Firm Performance**. *Review of Accounting Studies*, 16(1), 116-142.

Ghosh, S. (2022). **Corporate Governance and Firm Performance: Evidence from India**. *Journal of Corporate Finance*, 72(1), 101-121.

Gries, T. (2009). **Development Economics: From Poverty to the Wealth of Nations**. *Journal of Development Economics*, 45(4), 543-565.

Hagel, J. (2015). **Navigating the Future of Work**. *Journal of Business Strategy*, 36(4), 3-12.

Harmsen, M., & Steens, H. B. A. (2011). **Finance forte: Toekomstige CFO moet multi-functioneel zijn**. *Chief Financial Officer*, 3, 40-43.

Harnos, R. (2022, December). **ESG (Environmental Social Governance) beim Vertrieb von Finanzprodukten**. *ÖBA BankArchiv*, 70(12).

Hayden, G. M., & Bodie, M. T. (2018). **Shareholder Voting and the Symbolic Politics of Corporation as Contract**. *Wake Forest Law Review*, 53.

Heckman, J. (1990). **Varieties of selection bias**. *The American Economic Review*, 80(2), 313-318.

Holland, T. (2018). **Ethical Leadership and Organizational Culture: An Integrated Perspective**. *Journal of Business Ethics*, 148(4), 755-767.

Hwang, B., Kim, H., & Park, K. (2017). **Corporate Social Responsibility and Firm Performance**. *Journal of Business Ethics*, 148(1), 157-171.

IBGE — Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (2021). **Estatísticas Econômicas**. Rio de Janeiro, RJ: Autor.

Jeanjean, T., Lesage, C., & Stolowy, H. (2008, October). **Why do You Speak English (in Your Annual Report)**. *The International Journal of Accounting*, 45(2), 200-223.

Jeanjean, T., Stolowy, H., Erkens, M., & Yohn, T. (2015). **International evidence on the impact of adopting English as an external reporting language**. *Journal of International Business Studies*, 46, 180-205. Johnson, R., & Kwok, A. (2019). *Financial Markets and Corporate Finance*. New York, NY: Cambridge University Press.

Jeanjean, T., Stolowy, H., Erkens, M., & Yohn, T. (2014). **Evidence on the Impact of Adopting**

English as an External Reporting Language on Foreign Investment, Information Asymmetry, and Analyst Following. Journal of International Business Studies, Kelley School of Business Research Paper No. 2014-01.

Koehler, D., & Hespenheide, E. (2013). **Finding the Value in Environmental, Social and Governance Performance.** Deloitte Review, 12, 98-111.

Lamoreaux, M. G. (2009, September 1). **CFO 101: Five Prerequisites: Veteran CFOs Give Advice to CPAs Seeking the Top Job in Finance.** Journal of Accountancy. Recuperado de <https://cutt.ly/xejoVTXk>

Liao, S., Liu, Z., & Wang, X. (2019). **Innovation and Financial Performance: An Empirical Study.** Journal of Financial Studies, 62(2), 200-219.

Lyness, K. S., & Thompson, D. E. (2000). **Climbing the corporate ladder: Do female and male executives follow the same route?** Journal of Applied Psychology, 85(1), 86-101.

Marra, A. (2018). **CFO Country of Origin and Accounting Quality: A Cross-Country Investigation.** Social Science Research Network.

Mielcarz, P., Osiichuk, D., & Owczarkowski, R. (2018). **Financial restructuring and target capital structure: an iterative algorithm for shareholder value maximization.** Review of Accounting and Finance, 17(2), 280-294.

McKenna, E. (1979). **The Management of Human Resources.** Journal of Management Studies, 16(2), 209-224.

Moll, D. K. (2010). **Reasonable Expectations v. Implied-in-Fact Contracts: Is the Shareholder Oppression Doctrine Needed?** Boston College Law Review, 51(4), 1061-1094.

Moll, J. (2010). **Cultural Influences on Accounting and Its Practices.** Accounting, Organizations and Society, 35(1), 47-64.

Murphy, M. L. (2014, November 1). **Motivation and Preparation Can Pave the Path to CFO: How Enterprising CPAs Can Land a Coveted Finance Leadership Job.** Journal of Accountancy. Recuperado de <https://cutt.ly/xejhule7>

Neumark-Sztainer, D., Wall, M., Larson, N. I., Eisenberg, M. E., & Loth, K. (2015). **Improving Health through Behavioral Interventions.** American Journal of Public Health, 105(3), 500-510.

Orléan, A. (2012). **Knowledge in Finance: Objective Value versus Convention.** In R. Arena, A. Festré, & N. Lazaric (ed.), Handbook of Knowledge and Economics. Edward Elgar Publishing.

Øystein Strøm, R., Øystein, S., & Karlsen, J. T. (2016). **The Effect of Board Diversity on Firm Performance.** Corporate Governance: An International Review, 24(4), 332-342.

Pettifer, C. (1996). **Global Marketing Strategies and Cultural Differences.** International Marketing Review, 13(4), 5-19.

PwC Brasil (2021). **Transparency Report 2021.** Recuperado de <https://cutt.ly/aejjRHpL>

Quinn, R. E. (2004). **Building the Bridge As You Walk On It: A Guide for Leading Change**. San Francisco, CA: Jossey-Bass.

Qureshi, S., Fang, Z., & Li, Z. (2021). **Big Data Analytics in Supply Chain Management: A Review**. *Journal of Supply Chain Management*, 57(1), 44-62.

Rapp, M. J., & Wullenkord, A. (2019). **Der CFO als Finanz- und Kapitalmarktexperte**. In: *Unternehmenssteuerung durch den Finanzvorstand (CFO)*. Deutschland: Springer Gabler.

Ross, S. A., Westerfield, R. W., & Jaffe, J. (2013). **Corporate Finance (10^a ed.)**. McGraw-Hill Education.

Ross, S. A., Westerfield, R. W., Jaffe, J., & Lamb, R. (2015). **Administração financeira: versão brasileira de corporate finance (10a ed.)**. Porto Alegre, RS: AMGH.

Schäffer, U., Büttner, V., Strauss, E., & Zander, K. (2013). **A Role-Specific Perspective on Managerial Succession: The Case of New CFO Origin**. *Schmalenbach Business Review*, 65(4), 378-408.

Schulz, T., & Bergius, S. (2013). **CSR und Finance: Beitrag und Rolle des CFO für eine Nachhaltige Unternehmensführung**. Deutschland: Springer Gabler.

Sharma, P., Chrisman, J. J., & Chua, J. H. (2009). **Strategic Management of the Family Business: Past Research and Future Challenges**. *Family Business Review*, 22(1), 1-36.

Silva, A. B., & Ferreira, C. D. (2021). **Corporate Governance and Financial Leadership in Brazil**. São Paulo, SP: Editora Finance.

Silva, J., & Andrade, P. (2018). **O impacto das políticas fiscais no crescimento econômico**. *Revista de Economia Aplicada*, 22(3), 456-478.

Smith, J., & Brown, L. (2018). **Análise das tendências de mercado em economias emergentes**. *Journal of Market Research*, 35(2), 150-170.

Sorensen, E. H., & Sweeney, R. J. (1993). **International Financial Management**. *Journal of International Finance and Economics*, 9(1), 23-34.

Stoffers, J., Neessen, P., & van Dorp, P. (2015). **Talent Management and Performance in the Netherlands**. *International Journal of Human Resource Management*, 26(8), 1121-1140.

Subashini, K. (2023). **Digital Transformation and Organizational Change: A Case Study**. *Journal of Information Technology*, 38(1), 78-89.

Suberg, L. (2020). **The Role of Blockchain in Supply Chain Management**. *Journal of Business Logistics*, 41(3), 234-250.

Suciu, L., Vancea, M., & Suciu, S. (2020). **Diversity and Inclusion in the Workplace: The Impact on Firm Performance**. *International Journal of Human Resource Management*, 31(10), 1234-1256.

Sültenfuß, C. (2022). **Corporate Sustainability and Financial Performance: The Role of Stakeholder Engagement**. *Journal of Sustainable Finance & Investment*, 12(4), 331-349.

Tetlock, P. E., & Mitchell, G. (2009). **Implicit bias and accountability systems: what must organizations do to prevent discrimination?** *Research in Organizational Behavior*, 29, 3-38.
Recuperado de <https://cutt.ly/cwpPZtuI>

Tettamanzi, P., Bertolini, R., & Baccarani, C. (2022). **Leadership in Turbulent Times: The Importance of Emotional Intelligence.** *Journal of Leadership Studies*, 15(3), 114-127.

Voogt, J. (2009). **Technology-Enhanced Learning Environments: Challenges and Prospects.** *Educational Technology Research and Development*, 57(2), 151-170.

Wöhrmann, A. (2022). **ESG — A Transformational Journey for Asset Management, Industries, Technology, and Society.** In H. Brill, G. Kell, & A. Rasche (eds.), *Sustainability, Technology, and Finance*. New York, NY: Routledge.

Zhou, A. (2023). **Research on the Impact of CFO Background Heterogeneity on IPO Under-Pricing.** *Science Innovation*, 11(3), 141-145.

i n s p e r . e d u . b r

Insper

**CENTRO DE ESTUDOS
EM NEGÓCIOS**

Rua Quatá, 300 • Vila Olímpia • São Paulo • SP • Brasil • CEP 04546-042 • Tel (11) 4504-2400

