

Criado em parceria com Financial Times

# A via mais rápida para ser CFO

O papel do líder  
financeiro está mudando.  
Isso é o que o diretor  
financeiro de hoje  
precisa saber.

**SAP** Concur



Para muitos profissionais ambiciosos de finanças, o objetivo de carreira é a função de diretor financeiro (CFO). Porém, para chegar lá, será necessário ser mais do que apenas habilidosos com números e controle de custos. As principais empresas agora esperam que seus CFOs trabalhem em estreita colaboração com todas as partes da organização, para impulsionar o crescimento. E isso muitas vezes pode significar adquirir uma nova gama de habilidades.

“O CFO é um parceiro de negócios estratégico e multifuncional, a mão direita do CEO e seu consultor mais confiável”, diz Kirsty Dougan, diretora-gerente da Warren Partners, uma empresa de pesquisa executiva especializada em indicações para diretoria e conselhos. “O CFO será o principal responsável pela estratégia, formulação, validação e execução de negócios.” Ela reforça: “Hoje, os CFOs são vistos como sucessores naturais do CEO”.

#### Os CFOs têm a juventude a seu favor e tendem a ficar muito tempo na empresa<sup>1</sup>

	Idade média dos líderes em diretoria	Tempo médio dos líderes em diretoria na empresa
CEO	59	6,9 anos
CFO	54	4,7 anos
CIO	55	4,6 anos
CMO	54	3,5 anos
CHRO	55	3,7 anos

1. Korn Ferry



“

Hoje, os CFOs são vistos como sucessores naturais do CEO.”

Kirsty Dougan, diretora-gerente da Warren Partners



Na prática, isso exige que os futuros CFOs, e os atuais, se concentrem no desenvolvimento de uma série de pontos fortes essenciais. “O mais importante que vêm à mente é perspicácia financeira, pensamento estratégico, liderança e comunicação”, diz Kacey Flygare, chefe global de negócios da SAP Concur. “Porém, há muitas maneiras de desenvolver essas habilidades; por exemplo, aprendizado e desenvolvimento contínuos, por meio de canais internos ou externos, concluindo cursos e certificações avançadas, participando de conferências do setor, entrando em organizações de networking e buscando orientação ou coaching de outros CFOs experientes.”

O lado estratégico é particularmente importante. Os CFOs modernos devem ter profunda compreensão sobre a organização e para onde ela está indo, pois estão cada vez mais encarregados de impulsionar a receita e a lucratividade, bem como controlar os custos. A capacidade de gerenciar riscos é um elemento-chave dessa competência, equilibrando a ambição da empresa com os desafios que enfrenta e adaptando-se à mudança. [Uma pesquisa](#) publicada pela consultoria de gestão Lockton descobriu que dois terços dos CFOs mudaram sua abordagem para a gestão de riscos no ano passado, devido ao aumento da volatilidade política, dos obstáculos financeiros e das ameaças cibernéticas. O CFO bem-sucedido de hoje deve manter o controle sobre questões macroeconômicas e geopolíticas, para identificar onde estão os próximos desafios e oportunidades.



## As maiores preocupações atuais dos CFOs<sup>2</sup>

Classificações médias ponderadas em uma escala de 0 (nenhum risco) a 100 (o maior risco):

- 67 Aumento da taxa de juros e política monetária mais rígida
- 63 Aumento do risco geopolítico no mundo
- 58 Possível elevação da inflação
- 53 Baixa produtividade e competitividade na economia
- 50 Aumento dos preços de energia
- 50 Efeitos das mudanças climáticas em longo prazo
- 49 Falta persistente de mão de obra

Da mesma forma, as habilidades de liderança são cruciais para quem assume a função de CFO. Os profissionais de finanças devem se envolver e inspirar suas equipes e a força de trabalho de suas empresas. E com mais trabalhadores da Geração Z e outros jovens profissionais entrando no mercado, [representando](#) 27% da força de trabalho até 2025, compreender suas ambições, desejos e vulnerabilidades será vital.

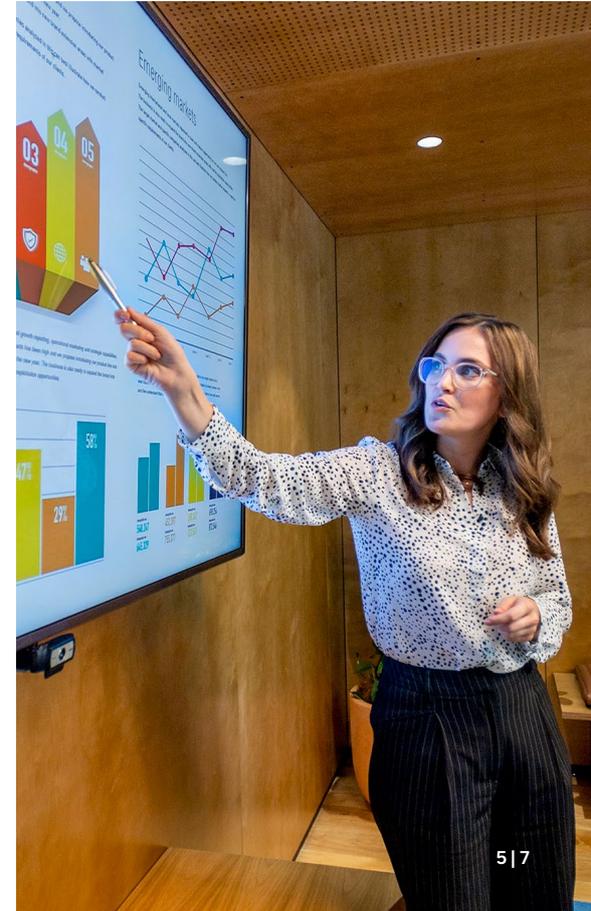


# A tecnologia transforma a função de Finanças

A capacidade de adotar a tecnologia também será crucial. Dentro da própria função de Finanças, as ferramentas de dados e análises podem ajudar os CFOs a tomar decisões mais rápidas e melhor fundamentadas. “Automação e ferramentas com tecnologia de IA podem simplificar processos, melhorar a precisão dos dados e fornecer insights em tempo real”, diz Flygare.

De forma mais ampla, a transformação digital será fundamental para todas as organizações nos próximos anos, e os CFOs serão fundamentais para essa mudança, garantindo que seus negócios priorizem o investimento nas áreas certas e monitorando atentamente os retornos sobre o investimento. “A função do CFO evoluiu de um supervisor de operações financeiras para um parceiro estratégico, que aproveita a tecnologia para impulsionar a inovação, otimizar recursos e moldar a trajetória da empresa”, acrescenta Flygare.

Esta é uma área onde há um enorme escopo para os CFOs desenvolverem conhecimento e experiência. Uma [pesquisa](#) recente da empresa de pesquisa de mercado Gartner identificou que 18% dos colaboradores em Finanças atualmente demonstram competências digitais. Entre os líderes seniores de Finança, esse número cai para apenas 11%. A próxima geração de CFOs pode aproveitar a experiência em tecnologia para avançar mais rapidamente.



# A importância das reuniões presenciais

No entanto, isso não deve ocorrer à custa do contato presencial e das habilidades sociais. Os CFOs incapazes de colaborar de forma eficaz, saindo dos limites de suas próprias funções, não poderão cumprir o amplo escopo da função. As empresas procuram CFOs que sejam “brilhantes em construir relacionamentos interna e externamente, pois terão várias partes interessadas”, diz Kirsty Dougan.

Um desafio interessante nesse sentido é a mudança na forma como muitas organizações passaram a trabalhar após a pandemia da covid-19. Enquanto mais colaboradores trabalham de casa, pelo menos em parte do tempo, os líderes seniores de Finanças precisam estar disponíveis e visíveis. A mais recente [pesquisa global de viagens de negócios da SAP Concur \(SAP Concur Global Business Travel Survey\)](#) descobriu que 92% dos profissionais agora sentem que as viagens de negócios são essenciais para sua carreira. Para entender seus desafios e oportunidades, os CFOs precisam estar preparados para explorar todas as partes de sua organização. Aqueles que assumem funções de liderança também podem desenvolver relacionamentos com clientes e outras partes interessadas externas pela primeira vez.

“Ter sede de novos conhecimentos é crucial.”

Theodora Lau, consultora



