

## O novo playbook dos CFOs

A função de CFO abrange muito mais do que finanças. Ao contratar essa liderança, é tão importante considerar potencial quanto as habilidades técnicas do executivo.

Angela Pegas e Bruno Carrasco



Os últimos anos vêm reforçando cada vez mais o papel do CFO nas organizações. A função opera frente a cenários econômicos e geopolíticos por vezes imprevisíveis enquanto trabalha para corresponder às expectativas do CEO, do conselho e dos acionistas, tornando-a extremamente complexa. A cadeira de CFO também vem expandindo seus requisitos, tornando-se cada vez mais multifuncional e estratégica.

Com a adição de novas competências ao playbook do CFO, as demandas também expandem. Será que ainda é suficiente focar somente nas habilidades técnicas destes profissionais na hora de escolher um novo CFO? Um perfil altamente técnico e qualificado é, sem dúvidas, ponto de partida. Mas para uma contratação assertiva, é preciso adotar práticas mais holísticas ao combinar experiência e futuro potencial do indivíduo.

O foco é descobrir como a pessoa pode ser comportar e se desenvolver não apenas hoje, mas ao passo que o contexto muda com o passar do tempo. Na Egon Zehnder, utilizamos o “Potential Model”, uma ferramenta que nos permite examinar indivíduos sob quatro dimensões: Curiosidade, Insight, Engajamento e Determinação. O objetivo dessa análise é entender como diferentes pessoas performam e se desenvolvem à medida que as circunstâncias evoluem. Ter esse nível de clareza sobre o perfil de um executivo permite às organizações determinar qual talento mais se adequa às suas necessidades atuais e futuras—auxiliando na tomada de decisão.

## As novas competências do CFO

Além de analisar o potencial dos executivos, as organizações precisam entender o que está mudando para os CFOs a fim de decidir mais assertivamente:

- A função hoje é mais abrangente, atuando como **co-piloto** na organização. Isso engloba desde prover recomendações ao CEO até apoiar iniciativas institucionais de caráter humano que motivem equipes e garantam uma boa performance.
- Outra característica é a maior **flexibilidade** de pensamento e ação. CFOs devem ser profundamente curiosos em relação ao mundo ao seu redor, sendo ágeis, pragmáticos e abertos a eventos e novos cenários nos contextos locais e globais.
- Também relacionada às habilidades humanas dos CFOs é a incumbência em trazer a bandeira **ESG** para dentro da empresa devido à sua proximidade com acionistas e potenciais investidores, bem como considerando as exigências do mercado de capitais. Muitos dos CFOs estão envolvidos profundamente com a estratégia ESG, identificando conexões entre a performance ESG e resultados da empresa e definindo a melhor forma de comunicar aos stakeholders internos e externos.
- Finalmente, a **crescente digitalização** também tem papel fundamental na função de CFO, uma vez que muitas organizações precisam ter uma visão profunda e em tempo real do seu desempenho. O CFO agora precisa desenvolver a capacidade de usar algoritmos na tomada de decisão. Essa habilidade facilitará o trabalho do CFO como co-piloto do negócio, formulador da estratégia e líder de pessoas.

## Competências-chave para o CFO do futuro

Para garantir que CFOs tenham o preparo necessário não apenas para conduzir as responsabilidades tradicionais que o cargo pede, mas para expandir as competências, alguns princípios básicos devem ser observados nos candidatos:

### 1. Conhecimento financeiro sólido

Um CFO deve ter uma sólida formação financeira, incluindo experiência em contabilidade, controle financeiro, orçamento, mercado de capitais, tesouraria e planejamento financeiro.

### 2. Visão estratégica

Deve ser capaz de ver o panorama geral e compreender as implicações financeiras das decisões. Entender e interpretar os dados financeiros sendo capazes de desenvolver estratégias financeiras de longo prazo que apoiem os objetivos da empresa.

### 3. Gerenciamento de riscos

Ser capaz de identificar e gerenciar riscos potenciais para a empresa, incluindo riscos de mercado e econômicos, e fornecer orientação sobre como minimizá-los.

### 4. Comunicação eficaz

Deve ser capaz de comunicar de forma clara e eficaz tanto com a equipe interna quanto com CEO, Conselho, os investidores e o mercado em geral.

### 6. Adaptabilidade

Com o ambiente de negócios em constante mudança, deve ser capaz de se adaptar a novos desafios e oportunidades. Além disso, deve ser capaz de responder rapidamente às mudanças no mercado e nas condições financeiras.

### 7. Experiência prévia

Experiência anterior relevante, especialmente em empresas de setores similares ou com tamanhos semelhantes, e deve ser capaz de usar esse conhecimento para tomar decisões financeiras bem-informadas.

### 5. Liderança

Líder forte que inspire confiança e seja capaz de motivar e liderar sua equipe financeira.

## Mesclando os arquétipos de liderança

Nosso trabalho de consultoria com milhares de CFOs ao longo dos anos nos permitiu delinear quatro arquétipos de CFO. Hoje, as capacidades expandidas da função requerem líderes altamente flexíveis, capazes de se adaptar às circunstâncias e liderar para muito além do que foram tradicionalmente preparados.

Os quatro arquétipos, nesse contexto, podem ser ferramentas no *toolbox* dos CFOs, mas a prevalência de cada uma vai depender do momento e da habilidade de adaptação do executivo.

### CFO Operacional/ Transformacional

Geralmente, esse perfil tem um estilo mais diretivo para trazer resultados rapidamente. Trabalha bem com CEOs orientados externamente e altamente estratégicos.

Tipicamente, traz experiência em funções como operações ou gestão geral e, portanto, tem conhecimentos sobre diferentes negócios e insights fortes da indústria e de competitividade. Pode trazer também um histórico robusto em transformações na função de finanças, gerar uma ruptura com o passado, um viés para a ação, e é capaz de mobilizar a organização para a mudança.

### CFO Estrategista Corporativo

É um líder financeiro que desempenha um papel fundamental no desenvolvimento e execução das estratégias de uma empresa. Este executivo deve ter uma compreensão clara das metas e objetivos da empresa, bem como das tendências e oportunidades no mercado em que atua. Pensamento crítico é indispensável nesse perfil, sendo capaz de avaliar informações financeiras e operacionais de maneira estratégica para identificar oportunidades de crescimento e riscos potenciais.

Esse arquétipo de CFO possui reputação externa forte, traz experiência relevante quanto à alocação de recursos, investimentos e estratégias de crescimento ou reestruturação em um portfólio de ativos e/ou negócios. Pode ter sido preparado em estruturas de empresas do tipo holding, com diversas linhas de negócios.

### Super Controller

Geralmente é mais eficiente em situações em que governança e controles requerem grande atenção e a confiança do mercado precisa ser restaurada.

Este costumava ser o arquétipo mais comum. Possui uma fundamentação profunda em contabilidade, processo, sistemas e controles, e geralmente é mais eficiente em situações em que governança e controles requerem grande atenção e a confiança do mercado precisa ser restaurada.

---

### CFO Focado Externamente

Esse arquétipo geralmente é mais eficiente quando tem equipes funcionais fortes abaixo de si ou ao seu redor para apoiar as principais funções financeiras como contabilidade, FP&A, tesouraria, impostos, etc.

Tende a ter experiência significativa com M&A, mercado de capitais, relações com investidores, rede externas extensas, pensamento independente e insight estratégico. Pode ser ex-banker, ex-consultor estratégico, etc.

---

## Selecionando seu próximo CFO

Uma contratação assertiva é crítica para as organizações e esse processo não ocorre da noite para o dia. Há que analisar onde a organização está, para onde quer ir, e como um alto executivo no cargo de CFO se encaixa nesse quebra-cabeça.

Enquanto o Potential Model da Egon Zehnder serve como modelo poderoso, é interessante acrescentar algumas perguntas no processo seletivo que podem auxiliar equipes de recrutamento no processo, como nossas colegas Anna Auerbach e Cesy Cenudioglu escreveram em um [recente artigo](#): quais são os temas subjacentes que impulsionam o candidato? O que os inspira ou lhes dá energia? Quando eles estão no seu melhor? Essas são as perguntas que ajudarão a descobrir que tipo de pessoa o candidato é e como eles podem se comportar daqui para frente.

À medida que as organizações evoluem e as expectativas sobre a posição de CFO crescem, é cada vez mais claro que um perfil altamente técnico não será o único indicador de sucesso. No entanto, boa parte desses executivos não foi tradicionalmente preparada para desempenhar papéis tão distintos do viés original da função. A capacidade de gerar impacto na organização é maior na posição de co-piloto; mas há que considerar o potencial que cada líder traz consigo para a função. Isso vai fazer toda a diferença a longo prazo nas organizações.

O CFO moderno não é apenas um líder técnico e tático, mas também um líder estratégico que deve ser curioso, ágil, aberto a novas ideias e capaz de inspirar e liderar sua equipe para garantir a alta performance. O resultado final é uma função de CFO multifuncional, adaptável e de alto impacto, onde o potencial de um indivíduo é tão importante quanto suas habilidades técnicas.

*Para mais informações, contate:*



**Angela Pegas**  
São Paulo  
angela.pegas@egonzehnder.com



**Bruno Carrasco**  
São Paulo  
bruno.carrasco@egonzehnder.com

## **Sobre a Egon Zehnder**

A Egon Zehnder é a mais proeminente empresa de consultoria de liderança do mundo e inspira líderes a tratar questões complexas com respostas humanas. Ajudamos as organizações a chegar ao cerne de seus desafios de liderança e oferecemos insights e feedback sincero para ajudar os líderes a concretizar seu verdadeiro potencial e seu verdadeiro propósito. Nossos mais de 560 consultores em 63 escritórios e 36 países são ex-líderes setoriais e funcionais que colaboram naturalmente entre si em todas as regiões geográficas, setores e funções para entregar todo o poder da Firma a todos os clientes, sempre. Acreditamos que, juntos, podemos transformar pessoas, organizações e o mundo por meio da liderança.

Presente no Brasil desde 1975, a Egon Zehnder conta com 17 consultores em São Paulo e atua em parceria com as maiores empresas do Brasil, em todos os setores da economia.

Para mais informações, visite [www.egonzehnder.com](http://www.egonzehnder.com) e siga-nos no [LinkedIn](#), e [Twitter](#).