

**PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DE SÃO PAULO  
PUC-SP**

**DIEGO PEREIRA GARCIA CAMACHO**

**A IMPORTÂNCIA DA FORMAÇÃO CONTÁBIL:  
um estudo com executivos de finanças**

**MESTRADO EM CIÊNCIAS CONTÁBEIS E ATUARIAIS**

São Paulo  
2019

**PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DE SÃO PAULO  
PUC-SP**

DIEGO PEREIRA GARCIA CAMACHO

**A IMPORTÂNCIA DA FORMAÇÃO CONTÁBIL:  
um estudo com executivos de finanças**

MESTRADO EM CIÊNCIAS CONTÁBEIS E ATUARIAIS

Dissertação apresentada à Banca Examinadora da Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, como exigência parcial para obtenção do título de Mestre em Ciências Contábeis e Atuariais sob orientação do Profa. Dra. Neusa Maria Bastos F. Santos.

São Paulo  
2019

**BANCA EXAMINADORA**

---

---

---

## **AGRADECIMENTOS**

A minha esposa e filhos, pelo suporte, companheirismo, paciência e compreensão pelas minhas ausências.

A meus familiares e amigos, pelas palavras de incentivo, encorajamento e sugestões. Em especial a dona Jacira Moreti lamundo.

A Profa. Dra. Neusa Maria Bastos Fernandes dos Santos, que me orientou neste trabalho, com sua sabedoria, atenção e apoio, que foram cruciais para a conclusão deste trabalho.

Aos entrevistados, pela cordialidade, disponibilidade e enorme contribuição à minha pesquisa.

A Deus, que sempre está à frente e no comando das minhas empreitadas.

E a todos aqueles que, de alguma forma, contribuíram para a realização deste trabalho.

## RESUMO

A função do líder de finanças, representado pelo *chief financial officer* (CFO), sofreu mudanças extremamente relevantes nas últimas décadas, resultando em uma transformação radical em suas atividades e responsabilidades. Esse cenário, combinado ao baixo percentual de CFOs contadores, motivou a realização deste estudo que foi desenvolvido com o objetivo de avaliar a importância da formação contábil para profissionais que almejam cargos de liderança em Finanças nas organizações. Olhando para os requisitos exigidos ao longo do século XX como a necessidade de organizar a estrutura de capital e financeira, eventos como fusão, incorporação, reorganização, falências, solvência e liquidez, fluxo de caixa e rentabilidade, escândalos financeiros, processamento de dados e técnicas de simulação em massa, internacionalização da economia, preocupação com a valorização de novos ativos financeiros criados, preocupação com a criação de valor para os acionistas até marcos do século XXI como a governança corporativa, a transparência e a galopante evolução na inovação tecnológica e na comunicação, fica evidente a necessidade de se ajustar o perfil do líder de Finanças e sua equipe nas organizações. Este estudo foi realizado através de entrevistas com 15 executivos de Finanças de diferentes segmentos de negócios, nacionais e multinacionais, e origens e portes. Os resultados obtidos com essa amostra mostram a tendência de mercado observada no referencial teórico, apontando que, apesar da grande relevância do conhecimento contábil para as empresas, o número de CFOs que possuem formação contábil é muito pequeno. Ou seja, há poucos contadores como CFOs. Os entrevistados, de forma geral, apontam a falta de visão estratégica e do negócio combinado a um perfil mais técnico e menos generalista como as causas para tal fenômeno. Dessa forma, este trabalho pode ser utilizado como instrumento para reflexão sobre a atual formação do contador e avaliação de possíveis alterações na formação acadêmica desse profissional que o possibilite desenvolver as habilidades necessárias para um papel de protagonismo nas organizações empresariais.

**Palavras-chave:** Líder de finanças; CFO; Contador; Formação contábil; Ciências Contábeis; *Soft skills*.

## ABSTRACT

The Chief Financial Officer (CFO) role has experienced extremely relevant changes in the last decades, which resulted in a deep transformation in the scope and responsibilities of this function. This scenario, combined with the low percentage of accountant CFOs, motivated this study, which was performed with the objective of assessing the importance of accounting background for professionals who seek Finance leadership positions. Giving the required demands of twentieth century such as capital structuring, mergers and splits, reorganization, bankruptcy, solvency and liquidity, cash flow and profitability, financial scandals, big data processing and analysis, economy globalization, concern with the valuation of new financial assets created, shareholder value added and 21st century regulatory framework, such as Corporate Governance, Transparency and the galloping evolution in digital innovation and communication, it is imperative to change the Finance Leader and his or her team skills. This study was conducted through interviews with 15 Finance Executives from national and multinational companies from different sizes and geographies. The results obtained with this sample show the market trend observed in the theoretical reference that points out that, despite the great relevance of accounting knowledge for companies, the number of CFOs that have accounting background is very small. In other words, there are few accountants as CFOs. Respondents, in general, point out the lack of strategic and business vision combined with a more technical and less generalist profile as the causes for such a phenomenon. Thus, this work can be used as an instrument for reflection on the current accountants' background and evaluation of potential changes in the educational background of these professionals that allow them to develop the skills needed to have a leading role in the business organizations.

**Keywords:** Finance leaders, CFO, Accountants, Accounting background, Soft skills.

## LISTA DE FIGURAS

<b>Figura 1:</b> O que é crítico para a experiência do CFO .....	19
<b>Figura 2:</b> Os quatro papéis fundamentais do CFO .....	42
<b>Figura 3:</b> Contribuições do CFO .....	44
<b>Figura 4:</b> Habilidades consideradas mais críticas .....	100

## LISTA DE TABELAS

<b>Tabela 1:</b>	Pesquisa RIs trinta maiores empresas listadas na Bolsa.....	21
<b>Tabela 2:</b>	Matriz curricular do contador.....	33
<b>Tabela 3:</b>	Ordem de criticidade das habilidades .....	98
<b>Tabela 4:</b>	Ordem de criticidade das habilidades segundo os participantes da pesquisa.....	99

## LISTA DE QUADROS

<b>Quadro 1:</b> Evolução da função financeira .....	36
<b>Quadro 2:</b> Relação dos entrevistados .....	45
<b>Quadro 3:</b> Roteiro de entrevistas .....	47
<b>Quadro 4:</b> Dados demográficos .....	49
<b>Quadro 5:</b> Dados agrupados Pergunta 1 – Bloco 2.....	52
<b>Quadro 6:</b> Lista dos entrevistados com formação contábil e/ou certificação contábil .....	55

## SUMÁRIO

1.	INTRODUÇÃO.....	11
1.1.	Problema da pesquisa e objetivo.....	23
1.2.	Justificativa.....	24
2.	FORMAÇÃO CONTÁBIL PARA PROFISSIONAIS DE FINANÇAS E A FUNÇÃO DO CFO.....	26
2.1.	Formação contábil acadêmica.....	26
2.2.	As mudanças na função do CFO.....	34
2.3.	A nova função do CFO.....	41
3.	METODOLOGIA.....	45
3.1.	Participantes da pesquisa.....	45
3.2.	Roteiro de entrevistas.....	46
4.	ANÁLISE DE RESULTADOS.....	48
4.1.	Dados Demográficos.....	48
4.2.	Questões relevantes da pesquisa.....	50
4.3.	Criticidade das habilidades.....	96
	CONCLUSÃO E RECOMENDAÇÕES.....	101
	REFERÊNCIAS.....	103

## 1. INTRODUÇÃO

A função do líder de Finanças, representado pelo *chief financial officer* (CFO), sofreu mudanças extremamente relevantes nas últimas décadas. Conforme Baxter (2008), a forma como nos envolvemos com a nossa situação tem sido uma fonte de fascínio para os teóricos sociais, o que antes envolvia basicamente rotinas de contabilidade, evoluiu para uma função interdisciplinar que vai além, não somente da contabilidade, mas também das rotinas tradicionais de finanças.

Dessa forma, propósito desta pesquisa se torna essencial, objetivando apreciar e refletir sobre a posição do executivo de Finanças (CFO), uma posição que é de importância indiscutível dentro do cenário empresarial contemporâneo (ZORN, 2004), mas que também está passando por pressões para remodelar as conquistas de seus expoentes (BOURNS *et al.*, 1999). Portanto, a observação dessa transformação motivou a escolha do tema deste estudo, que busca discutir a relevância da formação contábil para os CFOs nesse novo contexto profissional.

A respeito da sigla CFO utilizada nesta pesquisa que, entre outras como CEO, CIO, COO, CMO, CHMO, CTO, etc., passam a compor o universo de executivos *C-Level* nas organizações multinacionais americanas e europeias, importadas por suas subsidiárias no Brasil e nos seus outros negócios espalhados pelo planeta, representa muito mais do que uma estrutura hierárquica institucional, mas o conceito das funções dos responsáveis pela estratégia e direcionamento para alcançar o objetivo do negócio, indicando mais que o alinhamento da nomenclatura, instrumento para facilitar a comunicação com o mercado externo, no cenário da globalização.

Conforme Brito (2018), ao tratar do papel dos líderes *C-level* nas organizações, observa-se a inclusão desse conceito em experiências encontradas em organizações brasileiras que estão expandindo seus negócios para outros países para facilitar a comunicação com o mercado, como é o caso da multinacional brasileira Stefanini, presente em 40 países e que conta com quatro *chief executive officers* – CEOs representando as unidades América Latina, Europa e África, Estados Unidos e Ásia, além do fundador CEO Global do Grupo Marco Stefanini.

Porém, ao utilizar essa terminologia amplamente aplicada no mercado nacional, faz-se necessário destacar a seguinte reflexão de Soto (2016):

Martins é crítico do que ele chama de sociologia da cópia e da importação, ou seja, da incorporação de teorias produzidas em outras condições históricas, e que são utilizadas ou transpostas sem crítica, para a sociedade brasileira. De Florestan Fernandes, de quem é herdeiro, Martins retoma o esforço de construir uma sociologia enraizada no processo histórico da sociedade brasileira e, desta forma, destacar suas particularidades e contradições. Por isso sua sociologia não se reduz a uma especialidade, como é a “sociologia histórica”, a articulação entre história e sociologia forma parte do método adotado e que sintetiza sua crítica às importações de teorias produzidas em outras temporalidades. Não há nele nenhuma pretensão de afirmação de uma “sociologia nacional”, muito pelo contrário, a sua sociologia é um amplo diálogo, rico e frutífero com uma grande diversidade de autores e teorias clássicas e contemporâneas. (Ibid., 1051-1052)

Na antiga cadeira de Sociologia 1, de Florestan Fernandes, que fora a cadeira de Lévi-Strauss e, depois, de Roger Bastide, havia uma articulação temática, na pesquisa, decorrente de um projeto de estudo que Florestan elaborara, Economia e sociedade no Brasil [...]. Alguns temas se tornaram obsoletos da noite para o dia. Apesar de teoricamente sólida e original, internacionalmente reconhecida e respeitada, a sociologia brasileira que se fazia aqui na Faculdade, em torno de Florestan Fernandes, foi aos poucos sendo marginalizada em nome de modismos, sobretudo europeus. Hoje pensamos o Brasil com cabeça estrangeira. (Martins, 2013: 45) (Ibid., 1054)

Não é possível determinar exatamente quando surgiu a contabilidade ou quem a inventou. Sabe-se, porém, que o homem primitivo já realizava contas ao inventariar o rebanho, o que pode ser considerado como uma forma inicial da contabilidade. Não é descabido então afirmar que a necessidade de contar, ou seja, da contabilidade, inicia-se com a civilização e sua evolução acompanha o desenvolvimento da sociedade.

A contabilidade nasceu com a civilização e jamais deixará de existir em decorrência dela; talvez, por isso, quase sempre seus progressos coincidiram com aqueles que caracterizam a evolução do homem. (SÁ, 1997, p. 16)

Quanto a evolução da ciência contábil, Iudícibus destaca que,

O grau de desenvolvimento das teorias contábeis e de suas práticas está diretamente associado, na maioria das vezes, ao grau de desenvolvimento comercial, social e institucional das sociedades, cidades ou nações. (IUDÍCIBUS, 2015, p. 17)

Segundo a literatura, o sistema de escrituração por partidas dobradas teve início nos séculos XIII e XIV e o primeiro codificador da contabilidade foi o frei

franciscano irmão Luca Pacioli.<sup>1</sup> Ao longo da evolução da civilização, a contabilidade também evoluiu como ciência e tornou-se ferramenta fundamental ao mundo empresarial. Essa contínua evolução do ambiente de negócios, conseqüentemente da contabilidade, foi acompanhada de mudanças na função do contador. Ludícibus (2015, p. 17) afirma que: “o contador torna-se também o primeiro analista das informações produzidas pelo sistema por ele montado e um dos executivos mais importantes dentro da entidade”.

Ao analisar as informações produzidas, não se limitando apenas a sua produção, o profissional contábil passou a ter grande relevância ao processo decisório, mas o ambiente de negócios evoluiu rapidamente tornando-se cada vez mais complexo e exigindo cada vez mais uma combinação de habilidades técnicas e comportamentais desses profissionais. Nesse contexto, sobre a função do contador, Sá (2001, p. 2) afirma:

Diante do panorama atual, de uma nova realidade internacional, também a realidade brasileira alterou-se. O contador de nossos dias deve ter formação humanística bem forte e uma cultura volvida a pensar. O perfil do profissional de nossos dias exige que o ensino prepare um intelectual que tenha condições de orientar as empresas para a prosperidade, para a eficácia da riqueza. Como a informação ficou absorvida, em quase sua totalidade, pelos recursos dos computadores, a valorização do contador está em saber explicar os informes e em oferecer modelos e comportamentos aos empresários e gestores de riquezas públicas. Saber analisar, conhecer a razão do porquê ocorrem os fatos, indicar caminhos para o uso racional da riqueza as células sociais é a missão profissional da atualidade.

Uma outra importante consequência da evolução no ambiente de negócios que impactou diretamente o profissional contábil é a constante necessidade de aprimoramento dos instrumentos legais regulatórios. Diversos países da Europa, os Estados Unidos e Brasil promoveram mudanças substanciais na gestão financeira das organizações, motivados por fatos relevantes de desvios e fraudes que geraram desconfiança e abalo na confiança de investidores e na população de maneira geral, ao tomarem conhecimento de empresas que publicaram dados mascarados e potencializaram os valores apurados.

---

<sup>1</sup> Luca Bartolomeo de Pacioli, nascido em 1445, foi um frade franciscano e célebre matemático italiano, considerado o pai da contabilidade moderna por conta de seu pioneirismo no método das partidas dobradas publicado em 1494 no livro *Summa de arithmetica, geometria: Proportioni et proportionalita*.

Fatos relevantes ocorridos em grandes empresas na década 1930 e na crise econômica de 2007-2008, por exemplo, impulsionaram, ao longo das últimas décadas, um outro padrão de envolvimento e desempenho do executivo de Finanças na gestão e na estratégia das organizações. Como destacado mais à frente, os requerimentos da Securities Act 1933, Sarbanes Oxley de 2002 e Nova Lei Contábil (11.638) e por consequência os pronunciamentos técnicos contábeis (CPC, 2012) trouxeram maior foco para a contabilidade e para o profissional contábil, indo ao encontro das afirmações de Ludícibus (2015) e Sá (2001) sobre o protagonismo do contador na organizações empresariais.

Como resposta a essa sucessão de fatos apurados que abalaram a credibilidade dos dados apresentados pelas organizações na década de 1930, o governo e o Congresso dos Estados Unidos criaram a Securities Act de 1933, lei destinada a proteger os investidores de fraudes em relação a ações, títulos e outros valores mobiliários. O congresso norte-americano pretendia reconquistar a confiança dos investidores, estabelecendo mecanismos de identificação de crimes financeiros e uma maior transparência do mercado, obrigando o registro de todos os valores mobiliários à venda no País.

Note-se que, para assegurar credibilidade aos dados a serem passados para a população, aos investidores e órgãos reguladores, passam a ser determinados em lei as pessoas e funções que devem responder pelas organizações, como se vê na Sessão 4A e Seção 6 da Securities Act de 1933:

*(3) DEFINITION.—As used in this subsection, the term “issuer” includes any person who is a director or partner of the issuer, and the principal executive officer or officers, principal financial officer, and controller or principal accounting officer of the issuer (and any person occupying a similar status or performing a similar function) that offers or sells a security in a transaction exempted by the provisions of section 4(6), and any person who offers or sells the security in such offering.*

*SEC. 6. [77f] (a) Any security may be registered with the Commission under the terms and conditions hereinafter provided, by filing a registration statement in triplicate, at least one of which shall be signed by each issuer, its principal executive officer or officers, its principal financial officer, its controller or principal accounting officer, and the majority of its board of directors or persons performing similar functions.*

Contudo, no final da década de 1990, o mercado de capitais dos Estados Unidos perderem a credibilidade devido às fraudes contábeis praticadas por grandes

corporações, como a Enron e Worldcom, derrubando os mercados de ações do mundo inteiro e afetando frontalmente a reputação de ilustres figuras do mundo corporativo.

Em razão da evasão de investimentos, além de tentar recuperar-se da crise e evitar a incidência de novos erros, em 30 de julho de 2002, foi editada a Lei Sarbanes-Oxley, tendo por finalidade primordial ampliar severamente a responsabilidade dos administradores das companhias, das empresas de auditoria e de advogados, mediante a exigência da adoção de rígidas regras de governança corporativa, passando a influenciar positivamente na decisão tanto de investidores como de bancos financiadores, na tentativa de resgatar novamente a confiança do setor.

Na Lei Sarbanes Oxley de 2002, as funções de controle do principal executivo de finanças e contadores receberam destaque especial com os mecanismos de auditoria e *compliance*, com a participação desses profissionais no *Board* das organizações e a ênfase à ética, transparência e integridade. Seguem alguns trechos que sustentam essa afirmação

*Seção 101: BOARD MEMBERSHIP.—*

- (1) *COMPOSITION.—The Board shall have 5 members, appointed from among prominent individuals of integrity and reputation who have a demonstrated commitment to the interests of investors and the public, and an understanding of the responsibilities for and nature of the financial disclosures required of issuers, brokers, and dealers under the securities laws and the obligations of accountants with respect to the preparation and issuance of audit reports with respect to such disclosures.*
- (2) *LIMITATION —Two members, and only 2 members, of the Board shall be or have been certified public accountants pursuant to the laws of 1 or more States, provided that, if 1 of those 2 members is the chairperson, he or she may not have been a practicing certified public accountant for at least 5 years prior to his or her appointment to the Board*

*Seção 103 - AUDITING, QUALITY CONTROL, AND INDEPENDENCE STANDARDS AND RULES.*

- (1) *IN GENERAL.—The Board shall, by rule, establish, including, to the extent it determines appropriate, through adoption of standards proposed by 1 or more professional groups of accountants designated pursuant to paragraph (3)(A) or advisory groups convened pursuant to paragraph (4), and amend or otherwise modify or alter, such auditing and related attestation standards, such quality control standards, such ethics standards, and such independence standards to be used by registered public accounting firms in the preparation and issuance of audit reports, as required by this Act or the rules of the Commission, or as may be necessary or appropriate in the public interest or for the protection of investors.*

*Seção. 302. CORPORATE RESPONSIBILITY FOR FINANCIAL REPORTS.*

*The Commission shall, by rule, require, for each company filing periodic reports under section 13(a) or 15(d) of the Securities Exchange Act of 1934 (15 U.S.C. 78m, 78o(d)), that the principal executive officer or officers and the principal financial officer or officers, or persons performing similar functions, certify in each annual or quarterly report filed or submitted under either such section of such Act that—*

- (1) the signing officer has reviewed the report;*
- (2) based on the officer's knowledge, the report does not contain any untrue statement of a material fact or omit to state a material fact necessary in order to make the statements made, in light of the circumstances under which such statements were made, not misleading;*
- (3) based on such officer's knowledge, the financial statements, and other financial information included in the report, fairly present in all material respects the financial condition and results of operations of the issuer as of, and for, the periods presented in the report;*
- (4) the signing officers—*
  - (A) are responsible for establishing and maintaining internal controls;*
  - (B) have designed such internal controls to ensure that material information relating to the issuer and its consolidated subsidiaries is made known to such officers by others within those entities, particularly during the period in which the periodic reports are being prepared;*
  - (C) have evaluated the effectiveness of the issuer's internal controls as of a date within 90 days prior to the report; and*
  - (D) have presented in the report their conclusions about the effectiveness of their internal controls based on their evaluation as of that date;*
- (5) the signing officers have disclosed to the issuer's auditors and the audit committee of the board of directors (or persons fulfilling the equivalent function)—*
  - (A) all significant deficiencies in the design or operation of internal controls which could adversely affect the issuer's ability to record, process, summarize, and report financial data and have identified for the issuer's auditors any material weaknesses in internal controls; and*
  - (B) any fraud, whether or not material, that involves management or other employees who have a significant role in the issuer's internal controls; and*
- (6) the signing officers have indicated in the report whether or not there were significant changes in internal controls or in other factors that could significantly affect internal controls subsequent to the date of their evaluation, including any corrective actions with regard to significant deficiencies and material weaknesses.*

Apesar do grande foco dessa lei estar voltado para instituições financeiras, e ter origem nos Estados Unidos, ela repercute, em maior ou menor grau, em todas as empresas e em diversos países do mundo.

Esse cenário de turbulências internacionais afetou e afeta diretamente o Brasil. A nova Lei Contábil (lei 11.638), publicada em 28 de dezembro de 2017, trouxe significativos benefícios, especialmente no que tange à uniformização dos procedimentos e critérios de avaliação adotados no Brasil quando comparados com os demais países. No cenário econômico mundial, o Brasil finalmente se enquadrou às normas internacionais de contabilidade. O surgimento dessa nova lei valida também o papel independente do Comitê de Pronunciamentos Contábeis (CPC) que

foi idealizado a partir da união de esforços e comunhão de objetivos das seguintes entidades:

Abrasca;

Apimec Nacional;

Bovespa;

Conselho Federal de Contabilidade;

Fipecafi; e

Ibracon.

No contexto do embasamento das relevantes mudanças no papel do profissional contábil e seu protagonismo como membro da administração das organizações empresariais, é pertinente destacar os seguintes trechos do CPC (2012):

Ao longo de toda a Estrutura Conceitual, o termo administração refere-se tanto à diretoria executiva quanto ao conselho de administração ou órgãos similares, a menos que haja indicação específica em contrário. (CPC, 2012, p. 21)

2. Políticas contábeis são os princípios, as bases, as convenções, as regras e as práticas específicas aplicados pela entidade na preparação e na apresentação de demonstrações contábeis.

3. Quando um Pronunciamento, uma Interpretação ou uma Orientação se aplicarem especificamente a uma transação, evento ou situação, as políticas contábeis adotadas devem ser determinadas pela aplicação desses documentos específicos para essa situação, juntamente com qualquer Guia de Implementação pertinente. Na ausência de um Pronunciamento, uma Interpretação ou uma Orientação que se aplique especificamente a uma transação, evento ou condição, a administração deve exercer julgamento no desenvolvimento e aplicação de uma política contábil que resulte em informação que seja relevante e confiável. (Ibid., p. 561)

Ao exercer os julgamentos descritos no item 10, a administração pode também considerar as mais recentes posições técnicas assumidas por outros órgãos normatizadores contábeis que usem uma estrutura conceitual semelhante à do CPC para desenvolver pronunciamentos de contabilidade, ou ainda, outra literatura contábil e práticas geralmente aceitas do setor, até o ponto em que estas não entrem em conflito com as fontes enunciadas no item 11. (Ibid., p. 567)

6) Em alguns casos, exige-se que a administração da entidade submeta suas demonstrações contábeis à aprovação do conselho de administração e/ou conselho fiscal e/ou comitê de auditoria (formados apenas por não executivos), se houver. Em tais casos, consideram-se as demonstrações contábeis autorizadas para emissão quando a administração autoriza sua apresentação a esse conselho e/ou comitê. (Ibid., p. 581)

6) Na ocasião da elaboração de demonstrações contábeis, a Administração deve exercer julgamento acerca da capacidade da entidade continuar em operação no futuro previsível. As demonstrações contábeis devem ser elaboradas no pressuposto dessa continuidade, a menos que a Administração pretenda liquidar a entidade ou cessar seus negócios, ou não tenha alternativa realista senão fazer isso. (Ibid., p. 599)

De forma geral, o CPC fala sempre na administração como responsável pela interpretação dos pronunciamentos. Ao analisar diversas citações, conforme as apresentadas acima, é possível dizer que essas interpretações são técnicas e devem ser realizadas por um contador. E, dessa forma, o profissional contábil é um membro da administração.

Porém, o atual ambiente de negócio evidencia a contabilidade não apenas como uma ferramenta de controle, mas sim como importante instrumento de negócio. Nas organizações empresariais, em sua grande maioria, a contabilidade faz parte do departamento de finanças que é liderado pelo CFO. Apesar de ser exigido desse profissional qualidades técnicas, mencionadas acima por SÁ (2001, p. 2), como também valorizadas no contador, o CFO não necessariamente possui graduação em Ciência Contábeis, ou seja, há empresas cujo modelo contábil-financeiro, que suporta o processo decisório ao entender a situação atual da empresa, projetar o futuro e analisar cenários, não é liderado por um profissional com formação contábil, apesar dos aspectos regulatórios destacados nesta introdução.

Conforme Murphy (2013), apenas 18% dos CFOs contratados em 2013 possuíam CPA (*certified public accountants*), uma redução relevante quando comparado aos 34%, em 2012, e 29% em 2011 e 2010. Segundo EY (2016, p. 18), 43% dos CFOs da geração conhecida como *baby boomer*<sup>2</sup> possuem CA (*chartered accountant*) ou CPA, enquanto, para as gerações X<sup>3</sup> e Y<sup>4</sup>, esse percentual é de 46% e 23% respectivamente. Ampliando a compreensão sobre o que é esperado do CFO, segundo Linden (2012, p. 49), os presidentes de empresas esperam que seus CFOs ajudem na definição da estratégia do *business*, analisem e sugiram novos modelos de

---

<sup>2</sup> Uma pessoa nascida entre 1946 e 1964 na Europa, Estados Unidos, Canadá ou Austrália que, depois da Segunda Guerra Mundial, experimentaram um súbito aumento de natalidade conhecido como *baby boom*.

<sup>3</sup> Geração X refere-se aos nascidos após o *baby boom*, ou seja, pós-Segunda Guerra Mundial, geralmente inclui pessoas nascidas entre 1960 e 1970.

<sup>4</sup> A geração Y, ou *millennials*, refere-se aos nascidos após 2000 ou por alguns, início da década de 1980.

negócio e apoiem mudanças tecnológicas, além apenas das rotinas contábeis e de *compliance*.

Diante do exposto, torna-se imperativo ao contador que utilize a contabilidade como instrumento de negócio, acumule conhecimentos abrangentes de gestão e capacidades multidisciplinares para conquistar o protagonismo como líder de finanças nas organizações empresariais. Ou seja, habilidades de *general management* passam a ser cruciais para um profissional contábil alcançar a posição de líder de Finanças de uma empresa. Esse aspecto é capturado pela pesquisa da Korn Ferry (2017) com 321 CFOs e *head* de finanças de diversas empresas em todo o mundo, conforme Figura 1 a seguir.



**Figura 1:** O que é crítico para a experiência do CFO

Fonte: Korn Ferry (2017).

De acordo com João Márcio Souza da Talenses Executive Consultoria especializada no recrutamento de seleção de profissionais executivos para cargos C-Level (in BRITO, 2018, p. 22):

Para alcançar essas posições é preciso construir a carreira de forma planejada, seguindo os ciclos profissionais além de se atentar a aspectos comportamentais, fundamentais para o exercício da função. Passar pelos níveis de analista, supervisor e gerente facilita o fortalecimento técnico e, à medida que esse conhecimento é repassado adiante, a atuação do profissional começa a ser muito mais de liderança e de influência estratégica do que somente técnica dentro da organização. Da média gerência para cima, o crescimento é mais determinante sob aspectos comportamentais, portanto, a visão estratégica, capacidade de colocar a organização no rumo daquele resultado que ela pretende atingir, liderança de pessoas, resiliência,

resistência à alta carga de trabalho, além de muita energia e coragem são competências imprescindíveis.

Entre os exemplos de executivos abordados nos diferentes *C-Levels* que embasam essa opinião, está o administrador Adilson Bretherick, CFO do Hospital das Clínicas da Faculdade de Medicina da Universidade de São Paulo (HCFMUSP), que iniciou sua trajetória profissional como estagiário na Secretaria de Planejamento do Estado de São Paulo, passando pelas áreas de Assistência Técnica na Secretaria do Estado da Saúde até chegar à Diretoria Técnica do Departamento de Planejamento, Orçamento e Finanças da Secretaria de Estado, em 1993, quando assumiu a função de CFO. “Creio que a formação e o preparo profissional específicos foram fundamentais para chegar à função”, destacou o executivo que possui especializações em Gestão Governamental e Finanças Públicas e MBA em Gestão de Sistemas de Saúde (in Brito, 2018, p. 23).

Existem pesquisas que demonstram que os contadores não são percebidos como profissionais com as características valorizadas em um CFO. Segundo Splitter e Borba (2014, p. 126) “o contador é visto como um profissional sem visão de negócios, pouco participativo ou envolvido na gestão e pouco atualizado; usa muito a lógica e se esquece das pessoas; apenas cumpre normas e resolve questões operacionais”. Essa é uma percepção dicotômica ao resultado da pesquisa de Kruger *et al.* (2013) que, ao avaliar o perfil desejado do egresso dos cursos de ciências contábeis, apontou que:

As instituições de ensino superior investigadas desejam um profissional contábil que revele capacidade de comunicação e interação com as organizações e a sociedade, que seja capaz de lidar com sistemas de informações, que apresente conhecimentos interdisciplinares, soluções para os desafios encontrados ao desempenhar a profissão, e olhar crítico. Adicionalmente, desejam que seja um indivíduo criativo, atualizado, ético e capaz de fazer a diferença no seu contexto de inserção. (KRUGER *et al.*, 2013, p. 40)

O baixo percentual de CFOs com formação contábil, apresentado por Murphy (2013), pode também ser notado quando se analisa as trinta maiores empresas listadas na B3, conforme quadro a seguir:

**Tabela 1: Pesquisa RIs trinta maiores empresas listadas na Bolsa**

Nome da Empresa	Valor de B3 em 14/02/2019	Cargo	Fomação Contábil (S/N)	CFO/RI (S/N)
PETROBRAS	367.955.177	Diretor Executivo Financeiro e de Relacionamento com Investidores	N	S
ITAUUNIBANCO (N1)	350.203.339	Diretor Presidente/Relações com Investidores	N	N
AMBEV	284.728.088	Diretor Financeiro e de Relações com Investidores	N	S
BRASESCO (N1)	283.846.805	Diretor Executivo Adjunto e Diretor de Relações com Investidores	N	N
VALE (N1)	244.406.958	Diretor Executivo de Finanças e de Relações com Investidores	N	S
SANTANDER BR (N2)	181.497.083	Diretor Executivo da Divisão de Gestão Financeira e Relação com Investidores	N	S
BRASIL (NM)	149.316.881	Vice-Presidente de Gestão Financeira e Relações com Investidores	N	S
ITAUSA (N1)	119.689.428	Diretor Presidente/Relações com Investidores	N	N
TELEF BRASIL B3	79.417.890	Diretor de Finanças e de Relações com Investidores	N	S
SUZANO PAPEL (N1)	65.768.883	Vice-Presidente Financeiro, Corporativo e de Relações com Investidores	N	S
BBSEGURIDADE (NM)	63.448.496	Diretor Executivo de Finanças e Relações com Investidores	N	S
BBSEGURIDADE (NM)	62.800.000	Diretor de Finanças, RI e Gestão de Participações	N	S
ELETRONBRAS (N1)	51.751.410	Presidente, Diretor Financeiro e de Relações com Investidores	N	S
BRASKEM (N1)	41.422.579	Responsável por Finanças e Relações com Investidores	N	S
WEG (NM)	41.196.676	Diretor de Finanças e Relações com Investidores	N	S
JBS (NM)	40.576.474	Diretor de Finanças e Relações com Investidores	N	S
CARREFOUR BR	39.527.632	Vice-Presidente de Finanças – Grupo Carrefour Brasil e Dir. de Relações com Investidores	N	S
ENGIE BRASIL	34.807.477	Diretor Financeiro e de Relações com Investidores	N	S
MAGAZ LUIZA (NM)	34.077.754	Diretor de Finanças e Relações com Investidores	N	S
LOJAS RENNER (NM)	32.876.319	Diretor Administrativo e Financeiro e Relações com Investidores	N	S
CIELO (NM)	32.683.285	Diretor Vice-Presidente e DRI	N	N
ULTRAPAR (N1)	31.147.557	Diretor Financeiro e de Relações com Investidores	N	S
PETROBRAS BR	31.000.650	Diretor Executivo Financeiro e de Relações com Investidores	N	S
TIM PART S/A	30.480.799	Chief Financial Officer e Diretor de Relações com Investidores	N	S
SABESP (NM)	30.231.642	Diretor Econômico-Financeiro e Diretor de Relações com Investidores	N	S
RUMO (NM)	30.151.367	Diretor Vice-Presidente Financeiro e de Relações com Investidores	N	S
LOJAS AMERIC	30.090.748	Diretor de Relações com Investidores	N	N
CCR S/A (NM)	29.896.000	Diretor Financeiro e de Relações com Investidores	N	S
IRBBRASIL RE	27.084.720	Deputy CEO, Diretor Vice-Presidente Financeiro e Diretor de Relações com Investidores	N	S
P.ACUCAR-CBD (N1)	25.519.047	Diretor de Relações com Investidores	N	N

Fonte: Brasil Bolsa Balcão - B3 base de 14 de fevereiro de 2019.

Como fica evidenciado, 80% dos responsáveis pelo relacionamento com investidores acumulam a função de CFO e nenhum profissional desse grupo é contador.

Essa tendência de mercado é corroborada pela análise dos vencedores do Prêmio Equilibrista do IBEF SP – Instituto Brasileiro de Executivos de Finanças, que premia anualmente desde 1984 o CFO do ano – cujos vencedores, somente 15% são contadores, de um percentual de 92% formações acadêmicas verificadas.

Diante dos fatos expostos, emerge a importância de conhecer as possíveis razões para o baixo percentual de contadores ocupando posições de CFO. Há muitas rotas pelas quais um profissional pode seguir evoluindo na carreira até ocupar a posição de *c-level*, no caso, CFO, porém, entendendo que esta função está historicamente fundamentada em conhecimentos de contabilidade e finanças, etc. e avaliando os aspectos regulatórios apresentados nesta pesquisa, infere-se, preliminarmente, que se trata do caminho natural para um contador com capacidades que englobam ambas as áreas de conhecimento.

Mueller, Carter e Ross-Smith (2011) destacam a ênfase no aumento do controle estratégico, maior responsabilização da carreira e um grau significativo de centralização em direção a um arquétipo da posição que leva a uma maior racionalização e eficiência, o que, por sua vez, aumenta o desempenho organizacional.

Esse vocabulário profissional vai ao encontro do desempenho do profissional que compreende conceitos como produtividade, atendimento ao cliente, concorrência, *marketing* e estratégias de crescimento, venda cruzada e racionalização que marca com um “forte contraste com representações de valores profissionais tradicionais” (HININGS; GREENWOOD; COOPER, 1999). De fato, as possibilidades de carreira da contabilidade são frequentemente vistas como exemplos de uma nova economia de empresas intensivas em conhecimento. Essa mudança no *mindset* da carreira passa pela visão daqueles que compreendem a posição como uma forma complexa de promoção.

O duplo aspecto do desempenho foi experimentado como desafiador, especialmente para gerentes recém-promovidos. Como os gerentes nos disseram, a experiência de se tornar um gerente e ser mais sênior era muito confusa. Um diretor chamou-a de “transição mais difícil”, na qual a grande maioria das pessoas “se perde”. Outros se referiram a ela como “pesadelo”, “limbo”, “buraco negro” e descreveram a experiência como “eu estava apenas

me afogando" ou "estou afundando". Como um gerente resumiu, "é uma cultura de mergulho ou natação. (MUELLER; CARTER; ROSS-SMITH, 2011)

A carreira de um contador está repleta de desafios desde a sua construção acadêmica com o propósito social de contribuir, bem como o desenvolvimento profissional que se inicia por meio da graduação. Esses não são os únicos desafios. Collins *et al.* (2009) apresenta em seu estudo que:

Pesquisas anteriores descobrem que as rerepresentações de lucros estão associadas a maiores taxas de rotatividade de CEOs e de que estes sofrem penalidades significativas no mercado de trabalho. (DESAI; HOGAN e WILKINS, 2006). No entanto, poucas pesquisas foram publicadas sobre as consequências enfrentadas pelos diretores financeiros (as leis recentes destacam a importância dos CFOs em relação aos relatórios financeiros). A lei Sarbanes Oxley<sup>5</sup> de 2002 (SOX) foi aprovada após uma série de escândalos contábeis, em parte para restaurar a confiança pública nas demonstrações financeiras. Como principal executivo responsável pela preparação e apresentação das informações financeiras (MIAN, 2001), os CFOs são nomeados na SOX como uma das duas partes necessárias para certificar a acurácia da apresentação das demonstrações financeiras anuais e trimestrais. (COLLINS *et al.*, 2009, p. 2; tradução nossa)

## 1.1. Problema da pesquisa e objetivo

Diante do exposto, a questão central, como o problema desta pesquisa, apresenta-se: **Formação contábil é relevante para profissionais que buscam posições de liderança em finanças?**

Conforme resultados das pesquisas de Murphy (2013), EY (2016, p.18), Fisher (2016), análise do RIs das trinta maiores empresas e ganhadores do Prêmio Equilibrista, nota-se uma redução de CFO com CPA ou formação acadêmica em contabilidade. Esse fato acontece concomitantemente com uma grande transformação na função e habilidades requeridas dos profissionais que ocupam posições de líder dos departamentos de finanças. Tem-se como principal objetivo desse trabalho avaliar a importância da formação e certificação contábil para profissionais que almejam ocupar cargos de liderança em finanças.

---

<sup>5</sup> A Lei Sarbanes-Oxley, promulgada nos Estados Unidos em 30 de julho de 2002, pelo senador Paul Sarbanes e pelo deputado Michael Oxley, motivada por escândalos financeiros corporativos contábeis, visa garantir mecanismos de auditoria, regras para a criação de comitês com foco em supervisionar atividades e operações com objetivo de mitigar riscos, evitar a ocorrência de fraudes garantindo transparência na gestão.

## 1.2. Justificativa

O ambiente de negócio sofre constantes mudanças e está em evolução contínua, essas mudanças criam necessidades a todo momento, exigindo que os profissionais incorporem novos conhecimentos e alterem seus papéis nas organizações.

Bourdieu (1977, p. 3) caracteriza o conhecimento prático como derivado da fenomenologia (que visa caracterizar as experiências dos indivíduos do mundo social) e do objetivismo (que vê estruturas produzindo / reproduzindo relações sociais). Contudo, apesar do potencial da interconexão dessas diferentes formas de conhecimento adicionadas pelo autor (ibid.), é necessário que, como pesquisadores, se atribua maior ênfase e credibilidade às formas de conhecimento constituídas através da realização de várias funções práticas, como a contabilidade.

O contador está inserido nesse contexto, e atualmente o mercado de trabalho exige dele um conhecimento interdisciplinar que vai muito além de controle e preparação de relatórios contábil-financeiro. Porém, pode-se afirmar que o contador ainda é percebido como um profissional apenas dedicado aos aspectos regulatórios da contabilidade, um seguidor de normas sem protagonismo no processo decisório e gestão das organizações empresariais.

Essa falta de protagonismo é destacada por Eliseu Martins, em entrevista para o *Jornal do CFC*, ao dizer que os contadores têm no geral “uma visão excessivamente centrada nos aspectos formais, tributários e societários” (MARTINS, 2001, p. 6). A evolução tecnológica, já eliminou diversas atividades que eram realizadas em um passado recente pelos contadores. E o intervalo de tempo para surgimento de novas tecnologias disruptivas é cada vez menor, dessa forma, é crucial que o contador tenha conhecimento técnico, perfil comportamental e flexibilidade para assumir posições que vão muito dos aspectos apenas regulatórios da contabilidade. A estagnação desse profissional diante das novas tecnologias e evolução do ambiente de negócios pode causar sua extinção.

Este trabalho, portanto, contribuí para melhor entender a relevância da formação contábil para o profissional que almeja se tornar o líder do departamento de finanças, bem como trazer um panorama das transformações na função do CFO. Além

disso, traz pontos importantes de reflexão que objetivam o contínuo fortalecimento e desenvolvimento do profissional contábil, para que este mantenha seu papel de protagonismo no ambiente de negócios.

## **2. FORMAÇÃO CONTÁBIL PARA PROFISSIONAIS DE FINANÇAS E A FUNÇÃO DO CFO**

Para efeito deste estudo, a expressão formação contábil é definida pela formação acadêmica e certificações profissionais. Essa conceituação se faz necessária para a padronização da leitura dos dados secundários que ora analisam a presença do conhecimento contábil através de formação acadêmica, ora através de certificações profissionais, com o bacharelado em Ciências Contábeis como pré-requisito para a certificação. Este capítulo tem como objetivo conceituar a formação contábil e apresentar as principais certificações existentes para profissionais de finanças.

### **2.1. Formação contábil acadêmica**

Para tornar-se contador, é obrigatório ao profissional o bacharelado em Ciências Contábeis. O artigo 4º da resolução C.N.E 010/04 (BRASIL, 2004), referente ao conteúdo programático dos cursos de Ciências Contábeis no Brasil, determina que os cursos de graduação devem possibilitar formação ao profissional que revele, pelo menos, as seguintes competências e habilidades:

- (1) Utilizar adequadamente a terminologia e a linguagem das Ciências Contábeis e Atuariais;
- (2) Demonstrar visão sistêmica e interdisciplinar da atividade contábil;
- (3) Elaborar pareceres e relatórios que contribuam para o desempenho eficiente e eficaz de seus usuários, quaisquer que sejam os modelos organizacionais;
- (4) Aplicar adequadamente a legislação inerente às funções contábeis;
- (5) Desenvolver, com motivação e através de permanente articulação, a liderança entre equipes multidisciplinares para a captação de insumos necessários aos controles técnicos, à geração e disseminação de informações contábeis, com reconhecido nível de precisão;
- (6) Exercer suas responsabilidades com o expressivo domínio das funções contábeis, incluindo noções de atividades atuariais e de quantificações de informações financeiras, patrimoniais e governamentais, que viabilizem aos agentes econômicos e aos administradores de qualquer segmento produtivo ou institucional o pleno cumprimento de seus encargos quanto ao gerenciamento, aos controles e à prestação de contas de sua gestão perante à sociedade, gerando também informações para a tomada de decisão, organização de atitudes e construção de valores orientados para a cidadania;
- (7) Desenvolver, analisar e implantar sistemas de informação contábil e de controle gerencial, revelando capacidade crítico analítica para avaliar as implicações organizacionais com a tecnologia da informação;
- (8) Exercer com ética e proficiência as atribuições e prerrogativas que lhe são prescritas

através da legislação específica, revelando domínios adequados aos diferentes modelos organizacionais. (BRASIL, 2004)

Como já destacado, muito fala-se atualmente da mudança do perfil do CFO. Entre as habilidades requeridas, conhecimentos interdisciplinares são um dos pilares desse profissional. A realização de estágio, classificada como atividade complementar, trata-se de uma importante ferramenta de capacitação profissional de um indivíduo. Isso porque ajuda o aluno da graduação a desenvolver habilidades de relacionamento, comportamento e absorver conhecimentos complementares. Capturando essa necessidade na formação contábil, o artigo 8 da resolução (BRASIL, 2004) diz:

As Atividades Complementares são componentes curriculares que possibilitam o reconhecimento, por avaliação, de habilidades, conhecimentos e competências do aluno, inclusive adquiridas fora do ambiente escolar, abrangendo a prática de estudos e atividades independentes, transversais, opcionais, de interdisciplinaridade, especialmente nas relações com o mundo do trabalho e com as ações de extensão junto à comunidade. (BRASIL, 2004)

A definição de um currículo que proporcione conhecimentos e habilidades adequadas às necessidades do mercado despertou e ainda desperta também o interesse da comunidade internacional. Com o objetivo de melhoria da qualidade da função, padronização e harmonização do sistema educacional para atender melhor às necessidades da economia global, a UNCTAD (UNITED NATIONS, 1999) publicou um currículo a ser utilizado pelos países como guia para a formação do profissional de contabilidade. O currículo apresentado tem a seguinte estrutura:

## **1. *Organizational and Business Knowledge***

### **1.1. *Module on economics***

- 1.1.1. *Economics questions, economic methods and the market***
- 1.1.2. *Elasticity, price regulation and consumer choice***
- 1.1.3. *Production and the enterprise's economic policies***
- 1.1.4. *Market structures: competition and monopoly***
- 1.1.5. *Market structures: monopolistic competition and oligopoly***
- 1.1.6. *National economic issues and measures of performance***
- 1.1.7. *Expenditure decisions***
- 1.1.8. *Money, banking and interest rates***
- 1.1.9. *Unemployment and inflation***

1.1.10. *The global environment*

1.2. *Module on quantitative methods and statistics for Business*

1.2.1. *Basic arithmetic operations*

1.2.2. *The measurement of uncertainty*

1.2.3. *Statistical presentations as an aid to reporting information, such as histograms, pie charts, ogives, pictograms, frequency polygons and the Lorenz curve.*

1.2.4. *The use of computers to generate statistical presentations of data*

1.2.5. *Basic concepts of statistics*

1.2.6. *Mathematical decision models to represent the relationships among elements relevant to a given situation and to determine the effects in external and internal conditions*

1.2.7. *Fundamentals of probability*

1.2.8. *Probability distributions*

1.2.9. *Sampling and sampling distributions*

1.2.10. *Statistical estimation*

1.2.11. *Hypothesis testing*

1.2.12. *Regression and correlation*

1.2.13. *Multiple regression, index numbers and time series*

1.2.14. *Statistical decision theory*

1.2.15. *Matrices and linear programming*

1.3. *Module on general business policies and basic organizational structures*

1.3.1. *General business policies*

1.3.2. *The structure, functions and objectives of different types of organizations*

1.3.3. *Corporate governance*

1.3.4. *Organizations and their socio-cultural and political environment*

1.3.5. *Organizations and technology: changes in technology and their implications for economic efficiency and growth, methods of production, types of products and organizational structures*

1.3.6. *Special challenges faced by small enterprises*

1.3.7. *Not-for-profit organizations and governmental organizations*

1.4. *Module on management functions and practices, organizational behavior, the function of marketing in business, and principles of international business*

- 1.4.1. *The roles, functions and styles of management*
  - 1.4.2. *The role of the accountant in the management team in providing information and assisting in the analysis, interpretation and forecasting of business operations*
  - 1.4.3. *Marketing*
  - 1.4.4. *Organizations and their international environments*
  - 1.4.5. *International business*
  - 1.5. *Module on operations management and strategy*
    - 1.5.1. *Strategic management and planning*
    - 1.5.2. *Managing operations and services*
    - 1.5.3. *Human resources management*
    - 1.5.4. *Management of the working environment*
    - 1.5.5. *Strategic implications of information technology*
- 2. Information Technology**
- 2.1. *Module on information technology*
    - 2.1.1. *Information technology (IT) concepts for business systems*
    - 2.1.2. *Internal control in computer-based business systems*
    - 2.1.3. *Development standards and practices for business systems*
    - 2.1.4. *The management of IT adoption, implementation and use*
    - 2.1.5. *Managing the security of information*
    - 2.1.6. *Artificial intelligence, expert systems, fuzzy logic, etc.*
    - 2.1.7. *Electronic commerce*
- 3. Accounting and Accounting-related knowledge**
- 3.1. *Module on basic accounting and preparation of financial statements, the accounting profession and international accounting standards.*
    - 3.1.1. *Accounting thought and the theoretical background of accounting*
    - 3.1.2. *The accounting profession*
    - 3.1.3. *Professional ethics*
    - 3.1.4. *Institutions*
    - 3.1.5. *National concepts and principles relating to the preparation and presentation of financial statements*
    - 3.1.6. *International accounting standards*
    - 3.1.7. *Recording, handling and summarizing accounting data*

- 3.1.8. *The preparation and presentation of financial statements for business enterprises (under conditions of stable prices)*
- 3.1.9. *Basic interpretation and use of financial statements*
- 3.2. *Module on advanced financial accounting practices*
  - 3.2.1. *The theoretical accounting framework*
  - 3.2.2. *The preparation of the different types of financial statements and other special accounting issues*
  - 3.2.3. *The preparation of financial statements for various types of organizational entities*
  - 3.2.4. *Advanced concepts for analyzing and appraising financial and related information*
  - 3.2.5. *The communication of information to users: the preparation of reports to meet the needs of internal and external users, supported by appropriate accounts and financial statements which include necessary information and explanations*
- 3.3. *Module on advanced financial reporting principles.*
  - 3.3.1. *The professional activities of accountants*
  - 3.3.2. *Group (consolidated) accounts*
  - 3.3.3. *Special issues relating to accounting for reconstructions, uniting of interests and business combinations*
  - 3.3.4. *Advanced analysis and appraisal of financial and related information*
  - 3.3.5. *Assessing the impact of price-level changes on financial analyses (including IASs 15 and 29)*
  - 3.3.6. *Assessing informational weaknesses and limitations of financial statements and analyses*
  - 3.3.7. *Accounting for the winding up of an enterprise*
- 3.4. *Module on management accounting – basic concepts*
  - 3.4.1. *Background information*
  - 3.4.2. *The cost and management accounting framework*
  - 3.4.3. *Cost determination: the costing of resource inputs*
  - 3.4.4. *Costing methods: the costing of resource outputs*
  - 3.4.5. *Costing systems: marginal contrasted with absorption costing*
  - 3.4.6. *Cost and management accounting methods*

*3.5. Module on management accounting – information for planning, decision-making and control.*

- 3.5.1. Information for budgeting, planning and control purposes*
- 3.5.2. Standard costing*
- 3.5.3. Business planning*
- 3.5.4. The design of management accounting systems*
- 3.5.5. Evaluating the impact of changes in business structures, functions and performance measures on the applicability and appropriateness of management accounting techniques and methods*
- 3.5.6. Performance measurement for planning and control*
- 3.5.7. Other information for decision-making purposes*
- 3.5.8. Non-financial performance indicators such as productivity per employee or per service unit*
- 3.5.9. The non-financial objectives of enterprises such as environmental and social objectives*

*3.6. Module on Taxation.*

- 3.6.1. Overview of the national tax system*
- 3.6.2. The income taxation of employees and unincorporated businesses*
- 3.6.3. Taxation of incorporated businesses*
- 3.6.4. Value-added tax schemes*
- 3.6.5. Capital gains taxes*
- 3.6.6. Inheritance taxes*
- 3.6.7. Local direct taxes, including real estate and other property taxes*
- 3.6.8. Other taxes such as excise taxes and road taxes*
- 3.6.9. National insurance schemes*
- 3.6.10. Social security schemes*
- 3.6.11. Trusts*
- 3.6.12. Tax planning and the application of appropriate tax planning measures*
- 3.6.13. The use of computers for tax planning and for the preparation of tax returns*
- 3.6.14. Ethical considerations – tax avoidance and the minimization of tax liabilities versus tax evasion*
- 3.6.15. Non-domestic (foreign) activities giving rise to taxation liabilities*

*3.7. Module on business and commercial law.*

- 3.7.1. *General legal concepts of enforceable rights and obligations*
- 3.7.2. *Types of laws*
- 3.7.3. *The national legal system*
- 3.7.4. *The nature, purpose, scope and key principles of national legislation, directives and case law*
- 3.7.5. *General principles of the law of contracts*
- 3.7.6. *Contracts for the sale of goods*
- 3.7.7. *Employment contracts*
- 3.7.8. *The nature of a limited liability company*
- 3.7.9. *Company law*
- 3.7.10. *Capital and the financing of companies*
- 3.7.11. *The management and administration of companies*
- 3.7.12. *Laws of associations such as clubs and partnerships to carry out certain activities; rights and duties of members and partners of such associations; rights of third parties; rules governing financial statements and prospectuses.*
- 3.7.13. *Laws of insolvency; procedures for filing for insolvency under relevant laws; rights of creditors and other interested parties*
- 3.8. *Module on auditing fundamentals.*
  - 3.8.1. *The nature, purpose and scope of an audit*
  - 3.8.2. *The regulatory framework of auditing and international standards on auditing*
  - 3.8.3. *The fundamental principles and concepts of auditing*
  - 3.8.4. *The framework of auditing*
  - 3.8.5. *Audit evaluation and planning*
  - 3.8.6. *Evidence collection and analysis*
  - 3.8.7. *The performance of an audit*
- 3.9. *Module on auditing: advanced concepts.*
  - 3.9.1. *The audit reporting framework*
  - 3.9.2. *Communications with boards of directors and management concerning internal control weaknesses detected in audits*
  - 3.9.3. *Evaluation of computer-based business systems*
  - 3.9.4. *Auditors' risks of professional liabilities*

3.9.5. *Internal auditing – its objectives and functions*

3.9.6. *Organizing and planning complex audit situations, including group audits and joint audits*

3.10. *Module on business finance and financial management.*

3.10.1. *The financial objectives of different types of organizations*

3.10.2. *The management of working capital*

3.10.3. *The framework of financial management*

3.10.4. *Special problems of financial management in the public sector*

3.10.5. *The sources of finance*

3.10.6. *Capital expenditures and investments*

3.10.7. *Long-term financial planning*

3.10.8. *Treasury management*

Os currículos das instituições de ensino superior são organizados com base na resolução C.N.E 010/04 (BRASIL, 2004) e tem como objetivo fornecer ao aluno conhecimentos e as habilidades requeridas para o exercício da profissão de contador. Evangelista (2005, p. 91) analisou a grade curricular de 34 instituições de ensino superior situadas na cidade de São Paulo e agrupou as disciplinas por ano letivo em quatro categorias. São elas: (1) Conhecimentos administrativos; (2) Conhecimentos gerais; (3) Contabilidade e assuntos afins e (4) Tecnologia da informação. O quadro a seguir demonstra os resultados obtidos:

**Tabela 2:** Matriz curricular do contador

	Blocos dos conhecimentos e anos letivos						
	Primeiro	Segundo	Terceiro	Quarto	Total		
Blocos dos conhecimentos	Carga-horária ano/bloco do conhecimento				Qtde	%	
Conhecimentos administrativos	303	284	110	80	777	25%	
Conhecimentos gerais	199	104	61	199	563	18%	
Contabilidade e assuntos afins	204	338	573	460	1.575	50%	
Tecnologia da Informação	52	46	51	79	228	7%	
<b>Totais</b>	<b>758</b>	<b>773</b>	<b>795</b>	<b>818</b>	<b>3.143</b>	<b>100%</b>	

Fonte: Evangelista (2005, p. 91).

Os dados apresentados na tabela acima evidenciam uma maior concentração de disciplinas nos blocos de conhecimentos técnicos de contabilidade e administrativos. Apesar dos aspectos técnicos tradicionalmente requeridos aos contadores, que conforme tabela acima representam 75% do currículo dos cursos de

graduação de Ciências Contábeis, o profissional de contabilidade deve buscar conhecimentos em tecnologia da informação e habilidades comportamentais e relacionamento caso queira ocupar posições de CFO.

A importância das habilidades comportamentais e relacionamento são destacadas em Pati (2018): Leandro Pedrosa, gerente executivo da Michael Page – consultoria em recrutamento executivo –, em entrevista para o autor, resumiu o novo papel do CFO em quatro frentes: (1) Comunicação baseada em dados favorável ao negócio; (2) Compliance estruturado como vantagem competitiva; (3) Mentoria de decisões lucrativas para outros líderes e (4) Moderador de conflitos entre média gerência e alto escalão.

## **2.2. As mudanças na função do CFO**

É necessário reconhecer a influência das limitações dos fatos e exigências de cada época. Entende-se que o papel do executivo de Finanças evolui e se relaciona com os fatos históricos. A função do CFO, pela natureza e razão de ser, para cumprir o papel necessário na estrutura organizacional, recebe total influência da evolução histórica.

Como é possível ver, fatos marcantes no Brasil e no mundo exigem profissionais com diferentes escopos e qualificações para a condução dos negócios.

Weston e Brigham (2000) mostram progressos substanciais ocorridos

Engenheiros na área de finanças têm criado centenas de novos instrumentos e novas formas de se trabalhar com as finanças. Computadores e calculadoras financeiras mudaram a maneira como analisamos os problemas financeiros. E a globalização do mercado financeiro alterou a maneira como vemos as finanças no mundo. Uma coisa que tem permanecido constante, para a tomada de decisões coerentes.

Weston (1977) recomenda a aceitação de três pressupostos:

1. O primeiro afirma que a evolução “do pensamento econômico reflete os problemas prementes existentes cada época”. Analogamente, essa concepção pode ser adotada no estudo da função financeira, uma vez que novas soluções são desenvolvidas em resposta às dificuldades do cotidiano.
2. O segundo destaca que os “avanços em Finanças relacionam-se ao desenvolvimento de teorias e instrumentos em campos correlacionados”, de

forma que o acúmulo de conhecimentos e técnicas em áreas correlatas é um fator de grande importância para a inovação da função financeira.

3. O terceiro menciona que, no desenvolvimento da teoria financeira, “a constante transformação sofrida pelas circunstâncias econômicas e administrativas possibilitou dar-se pouca atenção a certos aspectos de seu conteúdo em umas épocas, e levá-los na devida consideração em outras”.

A evolução histórica no Brasil e no mundo impacta severamente nos requisitos demandados para a liderança financeira, seja com o CFO, independentemente de sua formação, ou em outras concepções de gestão da contabilidade, controles e finanças inseridas no contexto de análise, suporte e decisão junto ao *Board* das organizações, conforme o quadro apresentado por Krauter e Famá (2005):

**Quadro 1: Evolução da função financeira**

Período	Principais fatos ocorridos no Brasil	Principais fatos ocorridos no Mundo	Influência em Finanças
Início do século XX	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Política dominada pelos cafeicultores</li> <li>2. Queda nos preços do café no mercado internacional</li> <li>3. Inflação, déficit público</li> <li>4. "Moratória" (<i>funding-loan</i>)</li> <li>5. Política de valorização do café</li> <li>6. Extração e exportação da borracha</li> <li>7. Política do café com leite (1906)</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Movimento de consolidação das empresas nos Estados Unidos</li> <li>2. I Guerra Mundial (1914-1918)</li> <li>3. Fim do padrão-ouro</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Estrutura de Capital</li> <li>2. Ênfase nos eventos episódicos como: incorporação, fusão, consolidação, reorganização, falência</li> </ol>
Década de 1920	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Urbanização</li> <li>2. Desenvolvimento da indústria nacional</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Expansão de novas indústrias</li> <li>2. Fusões para completar as linhas de comercialização</li> <li>3. Formação dos grandes conglomerados</li> <li>4. Grandes margens de lucro</li> <li>5. Quebra de Wall Street (24/10/1929)</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Estrutura financeira</li> <li>2. Algum planejamento e controle</li> <li>3. Considerações sobre liquidez</li> </ol>
Década de 1930	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Revolução de 1930</li> <li>2. Conselho Nacional do Café (CNC)</li> <li>3. Crescimento expressivo da indústria brasileira</li> <li>4. Mudança do modelo agrário-exportador para um modelo de industrialização</li> <li>5. Criação de vários órgãos: IBGE (1938), Conselho Nacional do Petróleo (1938), Conselho Nacional de Águas e Energia Elétrica</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Profunda recessão econômica</li> <li>2. Onda de reorganizações e de falências</li> <li>3. New Deal de Roosevelt: surgimento do neocapitalismo</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Falhas de defeituosa estrutura financeira</li> <li>2. Solvência e liquidez</li> <li>3. Recuperação financeira</li> <li>4. Controles societários</li> </ol>
Década de 1940	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Estado Novo (1937-1945)</li> <li>2. Forte intervenção do Estado na Economia</li> <li>3. Criação: Companhia Siderúrgica Nacional (1940), Companhia Vale do Rio Doce (1942), Hidrelétrica do Vale do São Francisco (1945)</li> <li>4. Constituição de 1946: abertura do país às importações</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. II Guerra Mundial (1939-1945)</li> <li>2. Criação da ONU</li> <li>3. Acordo de Bretton Woods: criação do FMI e do Banco Mundial</li> <li>4. Guerra Fria</li> <li>5. Plano Marshall (1947)</li> <li>6. Organização do Tratado do Atlântico Norte (OTAN)</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Administração do capital circulante</li> </ol>

Década de 1950	1. Segundo governo de Getúlio Vargas (1951-1954)	1. Rápida expansão 2. Restabelecimento da política monetária	1. Ênfase no problema fluxo de caixa versus rentabilidade
	2. Criação do BNDE (1952) 3. Criação da Petrobrás (1953) 4. Governo Juscelino Kubitschek (1956- 1961) – Plano de Metas 5. Desenvolvimento da indústria de bens de consumo duráveis 6. Crescimento da dívida externa brasileira 7. Rompimento com FMI	3. Temor de uma recessão pós-guerra	2. Redução da ênfase na análise de balanços 3. Uso de processos administrativos financeiros internos: classificação por idade de valores a receber, previsões de orçamento de caixa
Década de 1960	1. Jânio Quadros (1961): desvalorização cambial 2. Governo João Goulart (1961-1964) – Plano Trienal 3. Instauração do regime militar (1964): combate à inflação 4. Criação da Obrigação Reajustável do Tesouro Nacional (ORTN) (1964) – indexação da economia 5. Criação do BACEN e do CMN (1964) 6. Elevação da carga tributária 7. Instituição do controle de preços (1967) 8. Tabelação dos juros (1967)	1. Melhores oportunidades de lucros com a expansão das empresas 2. Aumento do ritmo do progresso tecnológico 3. Novas indústrias 4. Prêmio do mercado de títulos ao crescimento 5. Computação de dados em larga escala 6. Importância crescente do comércio internacional e dos problemas do balanço de pagamentos	1. Análise das oportunidades com o uso de orçamento de capital 2. Análise do custo de capital para determinar os obstáculos ao investimento 3. Planejamento e controle para aumento dos lucros sem considerar aumento nas vendas 4. Uso do processamento de dados e técnicas de simulação em massa 5. Ênfase nas principais instituições financeiras e flutuações do nível de preços 6. Internacionalização das Finanças e da atividade empresarial

Década de 1970	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. "Milagre Econômico"</li> <li>2. Início da abertura política em 1974</li> <li>3. Intervencionismo estatal atinge seu auge</li> <li>4. Maxidesvalorização cambial (30%) em 1979</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Rompimento do Acordo de Bretton Woods</li> <li>2. 1º choque do petróleo (1973)</li> <li>3. Crise da Bolsa de Nova York (1974)</li> <li>4. Inflação de dois dígitos nos Estados Unidos</li> <li>5. Excesso de liquidez no sistema bancário</li> <li>6. Aumento dos juros americanos</li> <li>7. 2º choque do petróleo (1979)</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Interesse nas teorias de diversificação de carteiras (Markowitz)</li> <li>2. Utilização do CAPM e dos conceitos de risco sistemático e não sistemático</li> <li>3. Teoria da Eficiência de Mercado</li> <li>4. Testes empíricos da hipótese conjunta: eficiência de mercado e CAPM</li> <li>5. Modelo de Black &amp; Scholes</li> </ol>
Década de 1980	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Inflação fora de controle</li> <li>2. Deterioração das contas públicas e das contas externas</li> <li>3. Maxidesvalorização cambial (1983)</li> <li>4. Plano Cruzado (março 1986): congelamento de preços</li> <li>5. Plano Cruzado II (novembro 1986): pacote fiscal</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Taxa básica de juros dos Estados Unidos atinge 16,4% a.a. (1981)</li> <li>2. Moratória do México (1982)</li> <li>3. Desregulamentação e desintermediação financeira</li> <li>4. Aumento das fusões e aquisições</li> <li>5. Crise no setor de poupança nos Estados Unidos</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Preocupação com a valorização dos novos ativos financeiros criados</li> <li>2. Aumento de interesse na fórmula de valorização de opções de Black &amp; Scholes</li> <li>3. Desenvolvimento de modelos automáticos para compra e venda de títulos</li> </ol>
	<ol style="list-style-type: none"> <li>6. Moratória dos juros externos (fevereiro 1987)</li> <li>7. Plano Bresser (junho 1987)</li> <li>8. Plano Verão (junho 1989): extinção dos mecanismos de indexação</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>6. Securitização</li> <li>7. Queda de Bolsa de Nova York (outubro 1987)</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>4. Desenvolvimento de estratégias de investimento envolvendo derivativos</li> </ol>

Década de 1990	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Plano Collor I (março 1990): congelamento de preços, confisco</li> <li>2. Plano Collor II (janeiro 1991)</li> <li>3. Abertura econômica</li> <li>4. Forte retração da economia</li> <li>5. Privatização das empresas federais</li> <li>6. <i>Impeachment</i> do presidente</li> <li>7. Plano Real (julho 1994)</li> <li>8. 1º governo FHC (1995-1998): controle da inflação, desequilíbrio externo crescente, crise fiscal</li> <li>9. Criação do Mercosul (1995)</li> <li>10. Criação do Comitê de Política Monetária (COPOM) (1996)</li> <li>11. Programa de privatizações (1997)</li> <li>12. Criação de agências reguladoras</li> <li>13. Estabelecimento do sistema de metas de inflação (1999)</li> <li>14. Desvalorização do real (1999)</li> <li>15. Lei de Responsabilidade Fiscal (2000)</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Globalização da economia</li> <li>2. Intensificação do volume de transações financeiras</li> <li>3. Perda de Influência dos órgãos reguladores e Bancos Centrais</li> <li>4. Aumento dos riscos não refletidos diretamente nos balanços – operações com derivativos</li> <li>5. Reengenharia, downsizing</li> <li>6. Crise no México (1994)</li> <li>7. Crise asiática (1997)</li> <li>8. Crise na Rússia (1998)</li> <li>9. Crescimento explosivo dos preços das ações das empresas ligadas à "nova economia"</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Aumento da importância das estratégias de "hedging"</li> <li>2. Preocupação com a criação de valor para os acionistas</li> <li>3. Novas técnicas de custeio, que dão suporte ao esforço de reengenharia</li> </ol>
Início do século XXI	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 2º governo FHC (1999-2002): elevação da taxa básica de juros, crise de energia (2001), aumento do risco país (2001)</li> <li>2. Posse de Lula (2003)</li> <li>3. Renovação do acordo com FMI (2003)</li> <li>4. Reforma da Previdência (2003)</li> <li>5. Aumento das exportações</li> <li>6. Crescimento da atividade econômica</li> <li>7. Queda do risco país</li> <li>8. Controle da inflação via aumento da taxa básica de juros</li> <li>9. Nova Lei de Falências (2005)</li> <li>10. Não renovação do acordo com FMI</li> <li>11. Acordo G-20 – CPC com base nas IFRS -2010</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Crise na Argentina</li> <li>2. Recessão americana</li> <li>3. Ataques terroristas (11/09/2001)</li> <li>4. Escândalos financeiros envolvendo grandes corporações</li> <li>5. Taxas de juros americana muito baixa (1% a. a.)</li> <li>6. Início da circulação física do Euro (2002)</li> <li>7. Guerra do Iraque (2003)</li> <li>8. Aumento do preço do petróleo</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Governança Corporativa</li> <li>2. Transparência das informações</li> </ol>

Fonte: Krauter e Famá (2005)

Favaro (2001) menciona que, na função executiva tradicional, o papel do CFO era cuidar do dinheiro.

E enquanto o feudo do CFO era grande - incluindo tesouraria, impostos, auditoria, relatórios financeiros e relações com investidores - poucos se aventuraram além desses domínios puramente financeiros. Como os tempos mudaram. Hoje, os CEOs estão delegando responsabilidades de gerenciamento de alto nível em uma taxa tão rápida que os CFOs estão sendo ampliados ainda mais. Qualquer um que duvide que essa tendência tenha colocado os CFOs em um papel central pode considerar o seguinte: em uma recente pesquisa de CEOs, as cinco características mais críticas identificadas foram finanças, liderança, integridade, visão estratégica e habilidades de comunicação. A mesma pesquisa revelou que 40% dos CEOs haviam demitido seus CFOs mais recentes (Dalton, 1999). Nos últimos 20 anos em nosso trabalho de consultoria, vimos muitos CFOs entrarem e saírem à medida que a barra é elevada a cada ano. De fato, vários estudos recentes mostraram que apenas cerca de 20% de todos os CFOs chegam ao nível de CEO. Percebemos que aqueles que sobrevivem e têm uma boa chance de fazer a transição para o cargo de CEO são aqueles que deixam de ser especialistas em finanças para liderar um conjunto mais amplo de atividades que são fundamentais para o sucesso de uma empresa. (FAVARO, 2001, p. 4; tradução nossa)

Conforme Deloitte (2013):

Uma grande mudança tomou conta dos departamentos financeiros das organizações. Antes voltadas quase que exclusivamente para a contabilidade, essas áreas agora são consideradas centros de informações estratégicas, e o Chief Financial Officer (CFO) está ganhando um papel cada vez mais abrangente e além dos horizontes da rotina financeira. As empresas têm utilizado as informações financeiras de forma mais estruturada, como elemento de alavancagem para apoiar as unidades de negócio na tomada de decisão. O CFO pode, assim, liderar a transformação do negócio, sustentando a estratégia e a operação da empresa com processos e informações organizadas para suporte de áreas-chave. (DELLOITTE, 2013, p. 4)

Hazel (2014) ao abordar os fatores dessa mudança diz

A mudança foi impulsionada por vários fatores, incluindo a crise financeira, a concorrência, a globalização, a inovação tecnológica, a conscientização sobre a sustentabilidade, a crescente regulamentação e as questões de conformidade” e conclui afirmando que “os CFOs não são apenas mais meros trituradores de números. (Ibid.; tradução nossa)

Essa transformação e suas motivações também são abordadas por Howell (2006):

O que era basicamente uma responsabilidade interna de contabilidade e controle transformou-se em uma responsabilidade extraordinária, ampla e complexa. O aumento do tamanho das empresas permitiu novas formas de organização descentralizadas e, com isso, novos desafios para o planejamento e o controle. A proliferação de produtos e a estratificação dos mercados levaram a maiores necessidades de análise. Felizmente, novas tecnologias e ferramentas foram desenvolvidas para permitir uma análise detalhada. Os Mercados Globais trouxeram novas oportunidades e desafios, enquanto a concorrência reduziu os ciclos de vida dos produtos, resultando em maiores custos de desenvolvimento e marketing. O câmbio aberto, a inflação volátil e as taxas de juros exigiam novos instrumentos para lidar com eles. A ênfase no valor para o acionista colocou uma pressão tremenda sobre as empresas para terem um bom desempenho, correndo o risco de serem tomadas por outras, usando novas fontes e instrumentos de financiamento. Atender e alcançar "números" tornou-se um dos principais focos da atenção do CFO, assim como assegurar que controles internos estão em vigor para garantir a acurácia dos relatórios financeiros. (HOWELL, 2006, p. 20; tradução nossa)

Pati (2018) destaca, em seu artigo, que o CFO, um dos cargos mais bem pagos, tem um novo perfil e complementa

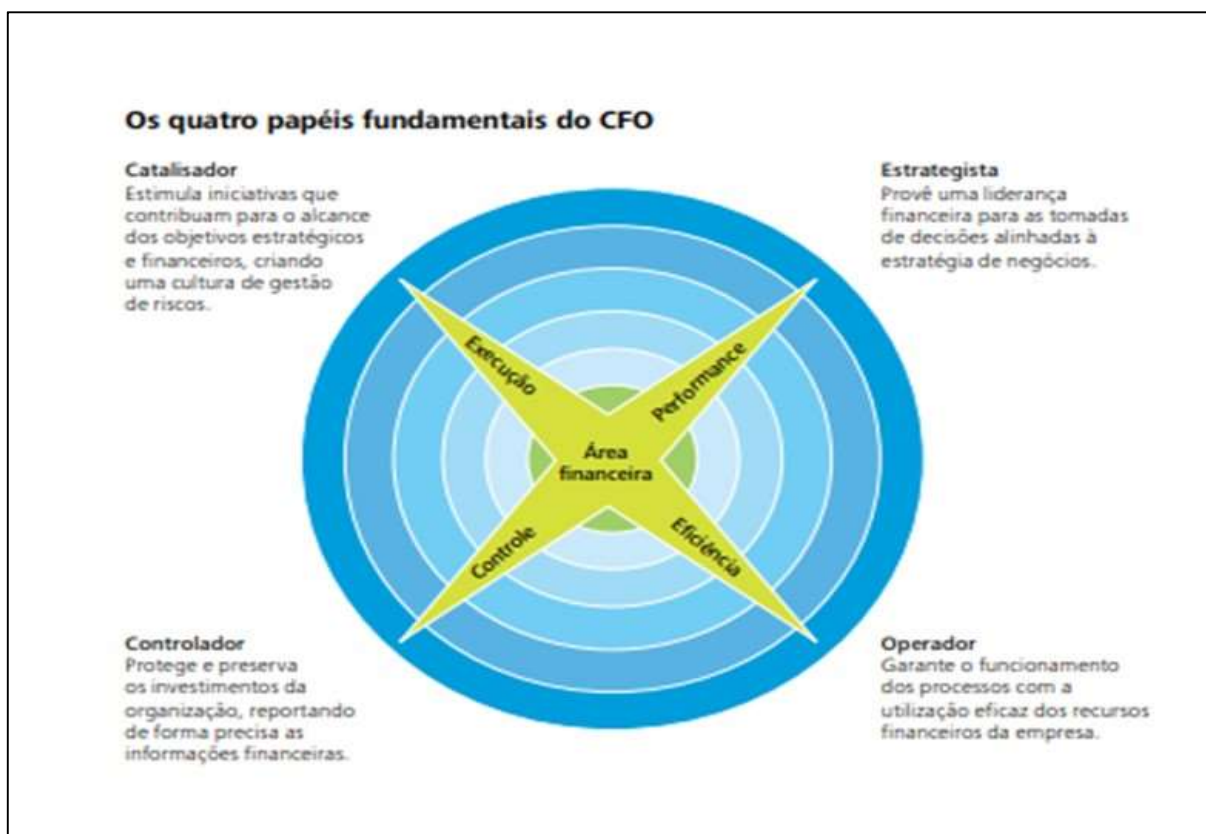
De sentinela exclusivo da contabilidade e do orçamento a um dos "embaixadores" dos negócios. A função de diretor financeiro, o CFO, ganhou amplitude e, com isso, um novo perfil de executivo tem sido demandado para essa cadeira nas empresas.

Especialistas no recrutamento de profissionais de finanças também têm abordado essa mudança. Brunieri (2018) afirma que:

com as mudanças econômico-financeiras percebidas principalmente na última década, em todo o mundo, o ambiente em que as empresas operam se tornou muito mais globalizado e concorrido, o que as leva a ter um olhar mais voltado à lucratividade, à rentabilidade e à eficácia de duas operações. Neste cenário, o CFO deixa de ser apenas o "guarda livros" ou o gestor do caixa da companhia e exerce cada vez mais um papel de suporte ao negócio na tomada de decisões (embasadas tecnicamente). Em muitas ocasiões, acaba sendo o braço direito do CEO no planejamento e na execução da estratégia corporativa, pois possui uma visão holística de todas as áreas da corporação.

### **2.3. A nova função do CFO**

Diante desse contexto, que resulta em relevante transformação na função do CFO, é preciso entender quais são as habilidades requeridas atualmente do profissional que busca ocupar essa função. Conforme Deloitte (2013), o CFO, em um mundo de transformação como o atual, possui quatro papéis:



**Figura 2:** Os quatro papéis fundamentais do CFO

Fonte: Deloitte (2013).

A figura acima é complementada pelas seguintes definições:

(1) Operador: tem como foco a eficiência das operações financeiras, incluindo o gerenciamento de seus riscos, custos e serviços. Seu perfil compreende habilidades como liderança, visão integrada do modelo de negócio e da área de atuação da empresa e capacidade de resolução de problemas. Seus desafios são desenvolver o modelo operacional de finanças e os sistemas de informação, gerenciar os talentos em finanças, determinar a alocação de recursos para obter o maior retorno enquanto gerencia o risco e se adaptar à evolução do mercado e das operações

(2) Controlador: é exercido principalmente nas funções de contabilidade e controladoria, com foco no cumprimento dos reportes financeiros e no atendimento aos marcos regulatórios ou requisitos legais. Este perfil atua na mitigação de riscos, apoiando a empresa na execução de suas estratégias e iniciativas. Entre as suas atividades-chave estão manter a qualidade de dados, otimizar e reforçar os processos de controle e atender às diferentes demandas financeiras, de acordo com os modelos de governança e a complexidade dos mercados locais ou globais.

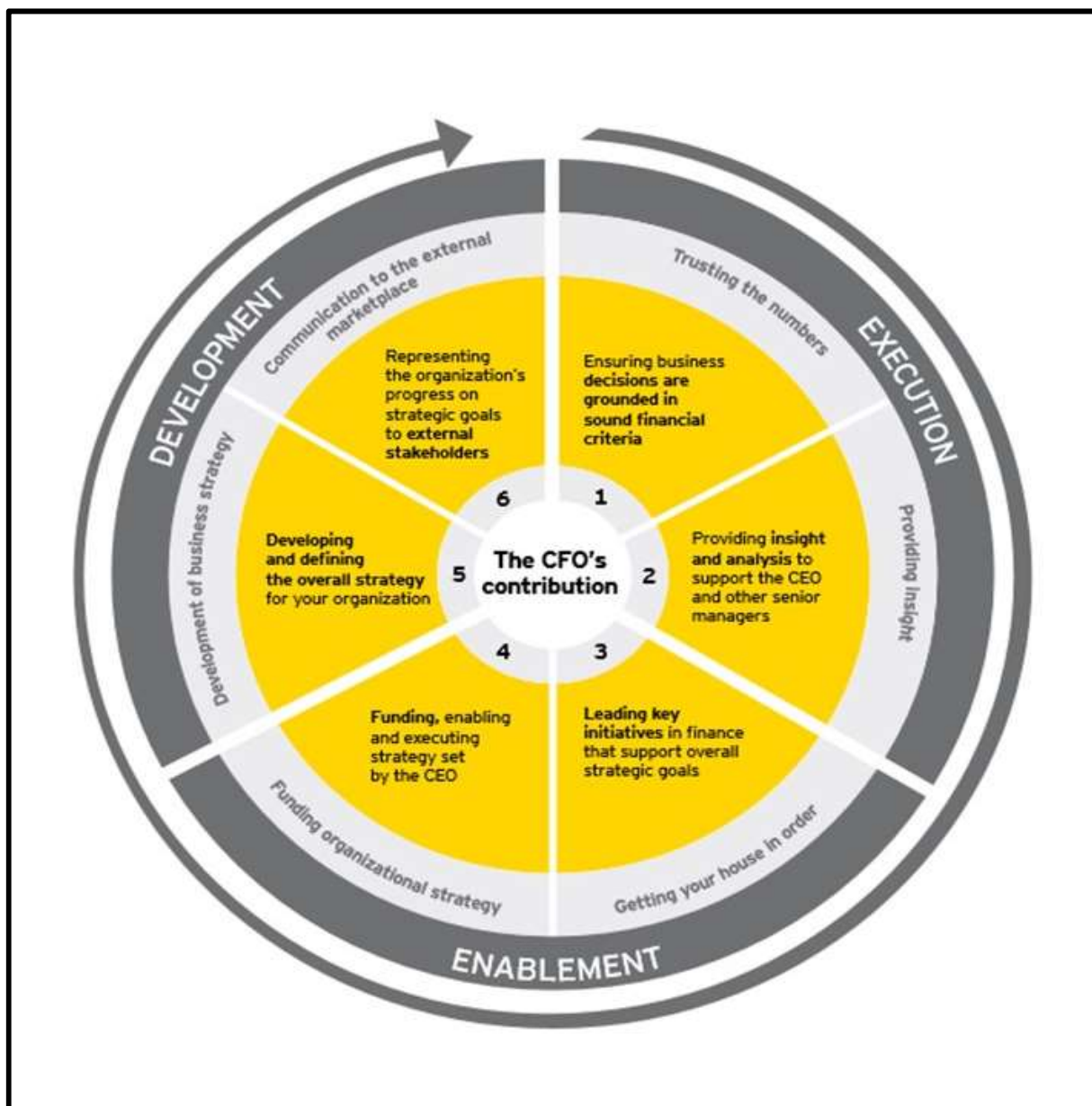
(3) Catalisador: pode ser traduzido no alinhamento da função financeira com a cultura organizacional da empresa como um todo. A atuação se dá por meio da parceria com outros líderes da empresa e no acompanhamento e mensuração de metas definidas para o desempenho de iniciativas estratégicas. Visão de negócio, capacidade de comunicação e de

gerenciamento de mudanças na estrutura financeira de acordo com novos cenários estão entre as mais importantes habilidades para este papel.

(4) Estrategista: é o papel desenvolvido pelo CFO em sua função de definir a direção futura da empresa, com o objetivo de aprimorar o desempenho do negócio e a geração de valor para os acionistas. Seus desafios são o mapeamento de oportunidades de busca de capital, investimentos de longo prazo e fusões e aquisições, entre outras decisões estratégicas. O estrategista realiza o gerenciamento de capital e de risco de forma a atender à execução das iniciativas estratégicas da empresa. As habilidades fundamentais são visão crítica, capacidade de análise de dados, disposição para a inovação e perspectiva financeira global. (DELOITTE, 2013, p. 8-9)

O novo líder de finanças precisa desenvolver habilidades que vão além do conhecimento das rotinas tradicionais financeiras. Pode-se afirmar que líder de finanças tornou-se um estrategista, participando diretamente na definição e execução da estratégia da empresa, o catalisador da mudanças (sejam tecnológicas ou não), um excelente comunicador, sendo muitas vezes a face da empresa para os acionistas ou investidores, um *general manager* capaz de gerenciar assuntos multidisciplinares e o gestor dos recursos e lucratividade da empresa.

A Ernest & Young (EY, 2011) apresentou a seguinte figura sobre as contribuições atuais do CFO:



**Figura 3:** Contribuições do CFO

Fonte: Ernest & Young (EY, 2011)

Essas referências indicam que atualmente o profissional de finanças precisa desenvolver habilidades que vão muito além do conhecimento técnico. Aspectos comportamentais, habilidade de comunicação, de gestão de assuntos diversos e liderança são cruciais para o sucesso desse profissional.

### 3. METODOLOGIA

A pesquisa realizada é de natureza qualitativa e exploratória, escolheu-se o processo de entrevista como técnica de coleta de dados.

Marconi e Lakatos (2017) consideram a entrevista “um procedimento utilizado na investigação social, para a coleta de dados, ou para ajudar no diagnóstico ou no tratamento de um problema social”. Segundo os autores, é possível identificar que:

Alguns autores consideram a entrevista como o instrumento por excelência da investigação social. Quando realizado por um investigador experiente, “é muitas vezes superior a outros sistemas de obtenção de dados”, afirma Best (1972, p. 120). (MARCONI; LAKATOS, 2017)

#### 3.1. Participantes da pesquisa

Para as entrevistas, foram selecionados 15 profissionais, conforme quadro apresentado a seguir, objetivando entender a tendência de pensamento do CFO de diferentes empresas que atuam no Brasil.

**Quadro 2:** Relação dos entrevistados

# Entrevistado	Título
Entrevistado 1	Diretor de Finanças
Entrevistado 2	CFO e COO
Entrevistado 3	CFO
Entrevistado 4	CFO
Entrevistado 5	CFO e Consultor Financeiro de Empresas
Entrevistado 6	Diretor Administrativo Financeiro
Entrevistado 7	CFO
Entrevistado 8	Head of Corporate Finance
Entrevistado 9	CFO
Entrevistado 10	CFO
Entrevistado 11	CFO
Entrevistado 12	Headhunder
Entrevistado 13	Sócio de Auditoria
Entrevistado 14	CFO
Entrevistado 15	CFO

Fonte: Dados de pesquisa.

Quanto as limitações, espera-se que possam de alguma forma serem sobrepujadas pelo estudo criterioso e de certa forma baseado no referencial que embasa esta pesquisa:

A entrevista apresenta algumas limitações ou desvantagens, que podem ser superadas ou minimizadas se o pesquisador for uma pessoa com bastante experiência ou tiver bom senso. As limitações são: (1) Dificuldade de expressão e comunicação de ambas as partes. (2) Incompreensão, por parte do informante, do significado das perguntas da pesquisa, que pode levar a uma falsa interpretação. (3) Possibilidade de o entrevistado ser influenciado, consciente ou inconscientemente, pelo entrevistador, pelo seu aspecto físico, suas atitudes, ideias, opiniões etc. (4) Disposição do entrevistado em dar as informações necessárias. (5) Retenção de alguns dados importantes, receando que sua identidade seja revelada. (6) Pequeno grau de controle sobre uma situação de coleta de dados. (7) Tempo despendido muito grande e dificuldade de realização. (Ibid.)

Pondera-se, para o uso da metodologia de entrevista, outros valores citados pelos autores (ibid.), como a validade das respostas que, em comparação com fonte externa, observa-se dúvidas, incertezas ou hesitações do entrevistado, bem como a relevância dado o contexto da pesquisa e seus objetivos principais e secundários. A especificidade e clareza para a referência precisa dos dados, em geral, trata-se da exatidão dos termos, colaborando com a especificidade da pesquisa e profundidade e extensão, sendo estas, por último, não menos importantes, relaciona-se com sentimentos, pensamentos e informações do entrevistado que podem esclarecer a intensidade do evento, opinião ou ocorrência no processo declarado e a amplitude das respostas a que se procura o significado.

### **3.2. Roteiro de entrevistas**

A seguir, formulários de perguntas utilizados como roteiro para o processo de entrevistas:

### Quadro 3: Roteiro de entrevistas

<b>Bloco 1 - Análise Perfil Demográfico</b>	
<b>Questionário</b>	<b>Referencial Teórico</b>
1. Qual sua formação acadêmica?	Coleta de Dados Demográficos
2. Quantos anos de carreira você possui?	Coleta de Dados Demográficos
3. Qual seu cargo atual?	Coleta de Dados Demográficos
4. Qual o ramo que você trabalha atualmente?	Coleta de Dados Demográficos
5. A empresa que você trabalha é nacional ou multinacional? Se multinacional, qual a origem?	Coleta de Dados Demográficos
<b>Bloco 2 - Questões relevantes da pesquisa</b>	
<b>Questionário</b>	<b>Referencial Teórico</b>
1. Em sua empresa vocês utilizam a nomenclatura CFO e outras siglas em inglês para os C-Levels?	Soto 2016, Brito 2018
2. Você tem alguma certificação contábil (CRC, CPA, etc)?	Murphy 2013, EY 2016, Análise Ris e Premio Equilibrista.
3. Ter certificação contábil é importante para o desempenho das atividades de sua função?	Korn Ferry 2017
4. Caso você seja o CFO e não possua formação contábil, existe um contador como membro da Administração? Se não, como são realizadas as interpretações contábeis pela administração conforme estabelecido pelo CPC?	Lei 11.638, CPC 2012
5. Você acredita que os contadores possuem formação acadêmica compatível com as habilidades exigidas de um CFO? Se não, o que falta?	Kruger et al 2013, CFC 2004, UNCTAD 1999, Evangelista 2005.
6. Em sua opinião, formação ou certificação contábil é importante para o CFO atualmente? Por favor justifique.	Deloitte 2013, Debra 2014, E&Y 2011
7. Qual o caminho profissional que você percorreu para torna-se CFO?	Brito 2018
<b>Bloco 3 - Criticidade das habilidades</b>	
<b>Questionário</b>	<b>Referencial Teórico</b>
1. Por favor elencar de 1 a 7, sendo 1 a mais crítica, a importância das habilidades abaixo para um CFO: <ul style="list-style-type: none"> <li>• General Management</li> <li>• Strategy / Merger &amp; Acquisition</li> <li>• Financial Planning &amp; Analysis</li> <li>• Capital Markets / Investor Relations</li> <li>• Controllershship / Reporting</li> <li>• Risk / Compliance</li> <li>• Tax</li> </ul>	Korn Ferry 2017

Fonte: Dados de pesquisa.

## **4. ANÁLISE DE RESULTADOS**

Conforme apresentado no Quadro 2, a pesquisa se constitui na coleta de dados secundários, realizada através de entrevista com 15 profissionais que responderam às perguntas apresentadas no roteiro de entrevistas (Quadro 3). Neste capítulo, apresenta-se o resultado da pesquisa e a análise de dados de acordo com o referencial teórico que balizou a formulação de cada questão.

### **4.1. Dados Demográficos**

As primeiras cinco perguntas do roteiro de entrevista, Bloco 1, tem o objetivo de coleta de dados demográficos, buscando trazer compreensão da amostra ao pesquisador e leitores desta pesquisa.

As perguntas realizadas foram:

1. Qual sua formação acadêmica?
2. Quantos anos de carreira você possui?
3. Qual seu cargo atual?
4. Qual o ramo que você trabalha atualmente?
5. A empresa que você trabalha é nacional ou multinacional? Se multinacional, qual a origem?

O quadro a seguir apresenta os resultados obtidos:

**Quadro 4: Dados demográficos**

Entrevistado	1. Qual sua formação acadêmica?	2. Quantos anos de carreira você possui?	3. Qual seu cargo atual?	4. Qual o ramo que você trabalha atualmente?	A empresa que você trabalha é nacional ou multinacional? Se multinacional, qual a origem?	País de Origem da Empresa
1	Graduação em Administração de Empresas e Ciências Contábeis e pós-graduação com ênfase em legislação societária.	27 anos	Diretor de Finanças	Multinacional americana	Sim	EUA
2	Graduação em Marketing e Administração de Empresas e Mestrado em Administração de Empresas.	26 anos	CFO e COO	Serviços Financeiros - Gestão de Fortu	Sim	Suíça
3	Graduação Administração de Empresas e MBA em Finanças.	30 anos	CFO	Consultoria em Recursos Humanos	Sim	Holanda
4	Graduação em Ciências Contábeis.	28 anos	CFO	Instituição Financeira ( Financial Serv	Sim	EUA
5	Graduação em Administração de Empresas.	37 anos	CFO e Consultor Financeiro de Empresas	Varejo de Bens Duráveis	Não	Brasil
6	Graduação em Economia e Ciências Contábeis e MBA em Finanças.	20 anos	Diretor Administrativo Financeiro	Seguros	Não	Brasil
7	Graduação em Ciências Contábeis.	29 anos	CFO	Embalagens e Packaging Solutions	Sim	Irlanda
8	Graduação em Economia.	24 anos	Head of Corporate Finance	Industria Quimica	Sim	Holanda
9	Graduação em administração de Empresas e pós-graduação em Controladoria e MBA em CEO Global.	35 anos	CFO	Tecnologia	Sim	EUA
10	Graduação em Economia e Ciências Contábeis.	15 anos	CFO	Mercado Imobiliário	Sim	Canadá
11	Graduação em Engenharia de Produção.	25 anos	CFO	Plano de Saúde	Não	Brasil
12	Graduação em Ciências Contábeis e pós-graduação em Gestão de Negócios.	13 anos	Headhunder	Serviços de Recrutamento	Não	Brasil
13	Graduação em Ciências Contábeis.	13 anos	Sócio de Auditoria	Auditoria	Sim	EUA
14	Graduação em Economia, pós-graduação em Finanças e MBA em Recursos Humanos.	26 anos	CFO	Serviços Financeiros	Sim	Holanda
15	Graduação em Economia, Mestrado em economia política internacional, MBA em Finanças e uma pós-graduação em Gestão e Inovação.	17 anos	CFO	Entretenimento	Sim	EUA

Fonte: Dados de pesquisa.

## 4.2. Questões relevantes da pesquisa

O resultado da pesquisa e análise de resultado das questões do bloco 2 são apresentados da seguinte forma neste capítulo:

- Número da pergunta;
- Descrição da pergunta;
- Número do entrevistado seguido da transcrição da resposta dada ao pesquisador;
- Análise das respostas obtidas de acordo com o referencial teórico utilizado como base para formulação da questão.

### **Pergunta 1. Em sua empresa vocês utilizam a nomenclatura CFO e outros siglas em inglês para os C-Levels?**

Entrevistado 1: *“Sim, inclusive Brasil.”*

Entrevistado 2: *“Sim.”*

Entrevistado 3: *“Sim.”*

Entrevistado 4: *“Sim, nas denominações internas, embora no Brasil use os cargos em português como Diretor Financeiro nas questões regulatórias, carteira profissional, etc. Mas no geral, seguimos as denominações internacionais para facilitar a comunicação. Em comunicação com o mercado, usamos essas denominações e inglês. Dependendo da audiência, se mais “básica”, acabo usando Diretora Financeira, porque acho que as pessoas entendem um pouco mais, mas 90% das vezes, ou mais, CFO.”*

Entrevistado 5: *“Sim.”*

Entrevistado 6: *“Não. Usamos todas as nomenclaturas em português. Nos apresentamos na maioria das vezes ao mercado em português. Em situações esporádicas, se estiver falando com multinacionais, grupos estrangeiros, a gente se*

*apresenta como C-level. Se estiver falando com empresas americanas ou outras origens, eu me apresento como CFO, para uma facilidade de entendimento.*

Entrevistado 7: *“Sim, inclusive no Brasil.”*

Entrevistado 8: *“Não tem estrutura de C-Level no Brasil, somente o diretor presidente, general manager. Não tem essa regra de se apresentar ao mercado com nomenclatura em inglês ou não. Eu me chamo para o mercado, finance head, porém, para fins locais, como por exemplo holerite, meu cargo é gerente de Serviços Financeiros.”*

Entrevistado 9: *“Sim.”*

Entrevistado 10: *“Para a matriz e para as filiais, fala-se basicamente director. No mercado falo que sou CFO.”*

Entrevistado 11: *“Internamente não usamos nomenclatura C-Level, por ser empresa nacional. Para apresentações fora da empresa, é comum usar terminologia em inglês.”*

Entrevistado 12: *“Sim utilizamos, partners para os sócios. A gente se comunica com o mercado mais em inglês que em português.”*

Entrevistado 13: *“Sim utilizamos, por conta da cultura americana, imposta pela matriz, essa nomenclatura é utilizada em nosso dia a dia.”*

Entrevistado 14: *“Em geral sim. Tem algumas unidades que preferem usar Financial Director, mas em geral, usam CFO. (Isso, não só porque é uma multinacional, mas porque usa-se para comunicar com o mercado).”*

Entrevistado 15: *“Sim. Nos cargos formais, dentro da nomenclatura do RH, não está o CFO como nomenclatura, mas sim títulos como diretor, gerente, presidente. Mas para contato externo sim, é CFO, CEO, etc.”*

Com o objetivo de facilitar a compreensão os dados coletados nessa questão, as respostas foram compiladas na tabela a seguir.

**Quadro 5:** Dados agrupados Pergunta 1 – Bloco 2

# Entrevistado	Em sua empresa vocês utilizam a nomenclatura CFO e outros siglas em inglês para os C-Levels?
1	Sim
2	Sim
3	Sim
4	Sim
5	Sim
6	Não
7	Sim
8	Não
9	Sim
10	Sim
11	Sim
12	Sim
13	Sim
14	Sim
15	Sim

Fonte: Dados de pesquisa.

Os dados obtidos apontam, em linha geral, que é frequente a utilização da nomenclatura CFO e outros títulos para posições de gestão das companhias para o *C-Level*, conforme Brito (2018).

As respostas tiveram uma direção comum para as razões da importação dessa nomenclatura e parecem refletir o movimento de comunicação dentro do ambiente de economia globalizada, cujo mercado se organiza e se comunica de forma própria, direcionado pelas empresas estrangeiras que influenciam as locais, as quais buscam se ajustar à internacionalização da economia.

O entrevistado 4 complementa a visão de harmonização conceitual na comunicação de áreas, apontando para o uso de tal terminologia de acordo com a audiência a que se dirige:

*Sim, nas denominações internas, embora no Brasil use os cargos em português como diretor Financeiro nas questões regulatórias, carteira profissional, etc. Mas no geral, seguimos as denominações internacionais para facilitar a comunicação. Em comunicação com o mercado, usamos essas denominações e inglês. Dependendo da audiência, se mais “básica”, acabo usando diretora Financeira, porque acho que as pessoas entendem um pouco mais, mas 90% das vezes, ou mais, CFO.*

É possível inferir que a nomenclatura CFO é utilizada como um meio de comunicação com o mercado, em consonância com os tempos de economia global e recursos tecnológicos em avançada e constante evolução, que vai de encontro com Soto (2016):

Martins é crítico do que ele chama de sociologia da cópia e da importação, ou seja, da incorporação de teorias produzidas em outras condições históricas, e que são utilizadas ou transpostas sem crítica, para a sociedade brasileira. De Florestan Fernandes, de quem é herdeiro, Martins retoma o esforço de construir uma sociologia enraizada no processo histórico da sociedade brasileira e, desta forma, destacar suas particularidades e contradições. Por isso sua sociologia não se reduz a uma especialidade, como é a “sociologia histórica”, a articulação entre história e sociologia forma parte do método adotado e que sintetiza sua crítica às importações de teorias produzidas em outras temporalidades. Não há nele nenhuma pretensão de afirmação de uma “sociologia nacional”, muito pelo contrário, a sua sociologia é um amplo diálogo, rico e frutífero com uma grande diversidade de autores e teorias clássicas e contemporâneas. (Ibid., 1051-1052)

Apesar de teoricamente sólida e original, internacionalmente reconhecida e respeitada, a sociologia brasileira que se fazia aqui na Faculdade, em torno de Florestan Fernandes, foi aos poucos sendo marginalizada em nome de modismos, sobretudo europeus. Hoje pensamos o Brasil com cabeça estrangeira (Martins, 2013: 45). (Ibid., 1054)

## **Pergunta 2. Você tem alguma certificação contábil (CRC, CPA, etc.)?**

Entrevistado 1: “*Sim, CRC.*”

Entrevistado 2: “*Não.*”

Entrevistado 3: “*Não tenho nenhuma certificação contábil.*”

Entrevistado 4: “*Sim, tenho CRC.*”

Entrevistado 5: “*Não.*”

Entrevistado 6: “*Sim, tenho CRC.*”

Entrevistado 7: “*Sou graduado em Ciências Contábeis, mas não tirei o CRC.*”

Entrevistado 8: “*Não.*”

Entrevistado 9: “*Não.*”

Entrevistado 10: “*Ainda não. Estou em busca do CRC.*”

Entrevistado 11: “*Não.*”

Entrevistado 12: “*Sim tenho CRC, mas inativo.*”

Entrevistado 13: “*Sim, tenho CRC.*”

Entrevistado 14: “*Não.*”

Entrevistado 15: “*Não.*”

Com base nos resultados acima, que foram agrupados conforme o Quadro 6 a seguir, conclui-se que, nessa amostra, 47% dos entrevistados possuem formação acadêmica contábil e/ou certificação contábil.

**Quadro 6:** Lista dos entrevistados com formação contábil e/ou certificação contábil

# Entrevistado	Formação Contábil-Acadêmica	Tem CRC ou CPA?
1	Sim	Sim
2	Não	Não
3	Não	Não
4	Sim	Sim
5	Não	Não
6	Sim	Sim
7	Sim	Não
8	Não	Não
9	Não	Não
10	Sim	Não
11	Não	Não
12	Sim	Sim
13	Sim	Sim
14	Não	Não
15	Não	Não

Fonte: Dados de pesquisa.

O percentual de executivos de finanças com formação contábil dessa amostra é superior aos resultados apresentados por Murphy (2013) em sua análise dos premiados do Prêmio Equilibrista.

Faz-se importante ponderar que, ao excluir os entrevistados 12 e 13 desse cálculo, já que, apesar de serem contadores não possuem no momento uma posição de CFO, o percentual de entrevistados com formação contábil reduz para 38%, diminuindo assim a disparidade com os dados apresentado por Murphy (2013), principalmente quanto ao ano de 2012.

Conclui-se porém, que, apesar de haver alterações nos resultados de acordo com as amostras da pesquisa realizada, o percentual de executivos líderes de finanças com formação contábil e/ou certificação contábil é bem inferior aos que não possuem tal formação ou certificação.

### **Pergunta 3. Ter certificação contábil é importante para o desempenho das atividades de sua função?**

Entrevistado 1: “*Entendo que sim.*”

Entrevistado 2: *“A certificação sempre ajuda. Você tem oportunidade de ter um conhecimento técnico. Mas no meu caso, no meu histórico profissional, não vejo como um achievement real. Mas, de maneira geral, obviamente, sou favorável.”*

Entrevistado 3: *“Eu acho que ter a certificação contábil não é importante para o desempenho da função, mas ela abre um leque maior de oportunidades dentro da área financeira. Explico: Tem empresas que não têm estrutura para ter uma diretoria financeira, um contador certificado, toda uma estrutura de profissionais. E quando eu penso no futuro que é mais disruptivo ainda, isso é mais latente ainda. Não atrapalha em nada o desempenho da função, mas talvez, pensando em carreira, pode ser importante.”*

Entrevistado 4: *“No meu caso é mandatório. É importante, porque é regulatório, e eu sou a diretora responsável pela área que emite as Demonstrações Financeiras. Existe uma contadora, um controller, mas o diretor responsável também precisa. Então no meu caso é mandatório, e tenho que ter a pontuação anual do CRC. Eu não assino o Balanço, quem assina é a controller que se reporta para mim. Mas eu sou responsável pelas demonstrações financeiras, então também preciso ter o CRC.”*

Entrevistado 5: *“Certificação, especificamente para minha função, não. Não é um requisito fundamental. Sempre valorizei a função do contador certificado, porque toda empresa precisa ter para assinar as demonstrações financeiras e atuar como responsável técnico, mas não na minha função. Desde que eu tivesse um técnico para assinar, um técnico competente que pudesse também assinar e se responsabilizar pelas demonstrações financeiras, isso foi sempre o suficiente.”*

Entrevistado 6: *“Essa pergunta, eu acho que ela tem dois desdobramentos. Acho que a certificação no meu caso, sim, é fundamental porque trabalho numa empresa regulada, que, em termos de controles, é bastante similar a uma empresa aberta. Tenho publicação de balanço semestral, apresentação de reports ao órgão regulador, que é a Susep. Isso exige um nível de certificação para atuar. Não é uma exigência, mas é bem-visto pelo órgão regulador, como forma de aprovação do cargo estatutário pelo órgão. Como diretor Financeiro não é uma exigência, mas é uma prerrogativa*

*que eles consideram na hora de fazer a aprovação dos estatutários de uma companhia. Tirando esse caso, eu acho que a certificação não seria exigida, ela é apenas uma comprovação de capacidade técnica, mas não necessariamente uma exigência para que você atue. Uma pessoa pode atuar nessa posição se, ao longo da carreira, ela foi adquirindo esse conhecimento de forma empírica.”*

Entrevistado 7: *“Acho que você tem que ter conhecimento contábil mínimo. Não é mandatário, nem que seja um expert, mas é importante que tenha um mínimo de conhecimento contábil. Não necessariamente é importante ter certificação contábil.”*

Entrevistado 8: *“Na minha função, não. Eu tenho gente na minha equipe que precisa ter, mas eu, não.”*

Entrevistado 9: *“É uma especialização técnica. Como profissional, tenho que entender de Contabilidade, o que é um ativo, passivo, como é uma demonstração de resultado, saber olhar um balanço e entender se é um balanço bom ou ruim. Agora, fazer um balanço propriamente dito, para elaboração da contabilidade em si e do balanço precisa ter uma certificação. Se eu for para a cadeira do Contador, aí é imprescindível a certificação. Se eu for trabalhar em Finanças, eu preciso entender muito bem de Contabilidade.”*

Entrevistado 10: *“Sim, tanto que estou em busca do meu CRC.”*

Entrevistado 11: *“Não, não é importante para minha função atual.”*

Entrevistado 12: *“O meu papel na minha Consultoria, como headhunter, é de recrutar profissionais de Accounting e Finance. Ou seja, eu só faço posições em Finanças, que englobam desde a Contabilidade, Tesouraria, FP&A, M&A, PM&O, Compras, RH, Compliance, Riscos, etc. Eu sou focado nisso, e em posições de liderança: gerentes e diretoria. Obviamente, a minha formação, por ser contábil, me ajuda bastante no dia a dia, ao falar o linguajar dessas equipes de executivos, facilita bastante.”*

Entrevistado 13: *“Sim, para atender nossa legislação no Brasil, eu tenho tanto o CRC, quanto o Cadastro de Auditores Independentes. E esse cadastro tem mais duas ou três subdivisões. Eu tenho o cadastro para auditoria de bancos, auditoria de empresas de capital aberto e para empresas gerais.”*

Entrevistado 14: *“Acho que a certificação, não. O conhecimento é imprescindível.”*

Entrevistado 15: *“Não, não é importante para a minha função como CFO.”*

A pesquisa revela que formação contábil na carreira de um líder executivo de Finanças tem a necessidade e relevância conforme o segmento e características específicas da empresa em que o profissional vai atuar. Para aquelas, por exemplo, do segmento de seguros, submetidas a mais rigorosos controles de órgãos regulatórios, parece ser altamente recomendado, como ressalta o Entrevistado 6:

*Acho que a certificação no meu caso, sim, é fundamental porque trabalho numa empresa regulada, que, em termos de controles, é bastante similar a uma empresa aberta. Tenho publicação de Balanço Semestral, apresentação de reports ao órgão regulador, que é a Susep. Isso exige um nível de certificação para atuar. Não é uma exigência, mas é bem-visto pelo órgão regulador, como forma de aprovação do cargo estatutário pelo órgão.*

Para os demais segmentos, indica que é suficiente ter o conhecimento dos conceitos de contabilidade e equipe compatível com estrutura contábil, fiscal e financeira, de modo que a formação se revela importante, mas não é mandatória para o exercício do cargo em questão.

Esse resultado corrobora com a pesquisa da Korn Ferry (2017) com 321 CFOs e *head* de finanças, na qual constatou que somente 7% dos entrevistados consideraram as funções de *controllership/reporting*, que estão associadas com o conhecimento contábil, como sendo críticas para um CFO.

**Pergunta 4. Caso você seja o CFO e não possua formação contábil, existe um contador como membro da Administração? Se não, como são realizadas as interpretações contábeis pela administração conforme estabelecido pelo CPC?**

Entrevistado 1: *“Aqui, por conta da minha formação, a gente tem a questão da formação contábil na composição do Board da empresa. Portanto, algumas discussões mais críticas que envolvem o nosso business, eu acabo liderando isso, dentro do Board. Entendo que se não há ninguém no Board, a discussão tem que ser capitaneada pelo CFO, acho que alguma interpretação com base contábil é necessária, tem algumas discussões que são críticas na interligação da política contábil. No nosso caso eu citaria a questão do valor justo dos ativos e reconhecimento de receita, que hoje, no mercado imobiliário é crítica.”*

Entrevistado 2: *“Não tem um Contador certificado na Administração. Tem um Contador na empresa, que se reporta a mim. O que usamos como processo, é fazer a interpretação contábil internamente, e fazer um double-check seja com o auditor sócio da empresa de auditoria que o grupo usa ou com o a área técnica do Banco, que tem um time de Accounting Policy em Zurique, que a gente usa sempre que necessário.”*

Entrevistado 3: *“Eu não tenho a formação contábil, tenho um contador que é o responsável pela contabilidade dentro da nossa operação, que é uma filial de multinacional. As interpretações contábeis são feitas de acordo com os relatórios padrões que obedecem tanto a legislação local quanto os requerimentos internacionais para consolidação na nossa matriz. Eles são sujeitos a auditoria, principalmente externa, todos os anos. Temos que ter relatórios com parecer de Auditoria, e só a partir daí é que a gente divulga os Balanços. E para efeito de consolidação, tem um Contador que fica localizado na matriz, responsável pela validação final do Balanço que publicamos a nível consolidado. Eu faço a ponte com o Board local, mas quanto às interpretações contábeis, temos o Contador internacional sediado na matriz, ele sim é a pessoa que faz a ponte com o Board global.”*

Entrevistado 4: *“No meu caso sou contadora, apesar do balanço ser assinado por uma pessoa da minha equipe, trago para a Administração esse background contábil por conta da minha formação.”*

Entrevistado 5: *“Não existe um Contador como membro do Board. É o CFO que faz a conexão entre o contador e a administração. O Contador costuma ser o braço direito do CFO, porque a Contabilidade não só produz números societários com fins de tributação, mas principalmente números gerenciais, a bússola da empresa. Dos sete primeiros anos da minha carreira, eu fui auditor, auditor contábil e consultor tributário. Então o alicerce da minha formação é em Contabilidade, apesar de eu ser formado em Administração de Empresas, porque o aprendizado de Contabilidade era uma condição essencial para eu exercer a minha função, e é o alicerce da minha carreira, justamente em Contabilidade. Então eu tive sempre muita facilidade de traduzir o que o Contador está me dizendo no nível da Administração, porque eu conheço tecnicamente Contabilidade.”*

Entrevistado 6: *“Atualmente tenho certificação, mas no passado eu tinha a mesma posição e não tinha certificação. É possível responder essa pergunta se eu voltar um pouco na minha carreira. Como eu fazia? Eu adquiri minha experiência na área de Controladoria em empresas abertas, mexendo com a parte técnica de Contabilidade, adquirindo esse tipo de conhecimento. Isso me levou a ter competência para fazer as interpretações exigidas pelo CPC, mesmo não tendo a formação técnica. Entretanto, eu tenho um Contador na minha equipe que tem a certificação e a capacitação técnica, e que no momento em que eram requeridas discussões mais profundas ou técnicas, e a interpretação levava a mais de uma opção, convidávamos um técnico para participar da conversa, no Board.”*

Entrevistado 7: *“Sou graduado na área, boa parte das questões passam por mim. Nós temos dentro do nosso corpo gerencial um contador com CRC e algumas das interpretações de caráter muito técnico passam por ele. Ele está na minha estrutura e se reporta a mim. Eu que faço a ponte com o Board e também tenho reuniões com a Auditoria Externa aqui no Brasil, e como trabalho numa empresa multinacional global, eu tenho contato com o pessoal do grupo de Contas que trabalha globalmente na*

*parte de Auditoria Externa, então eu tenho contato com Auditoria Externa no Brasil e Auditoria Externa Internacional, Dublin, Irlanda.”*

*Entrevistado 8: “Tenho um contador na minha área, nós respondemos pelas Demonstrações Financeiras da Companhia. Essa pessoa não está no Board da empresa. O que chamamos de Country Leadership Team está focado nos resultados operacionais. Não nos assuntos de cunho mais técnico, como entender se o Balance Sheet apresentado, ele está “saudável” ou não. É minha função garantir que as demonstrações financeiras estejam corretas para o report global, e para questões fiscais também. As interpretações contábeis ficam centralizadas na minha área.”*

*Entrevistado 9: “Eu tenho dois contadores com CRC e um tem CPA em minha equipe. Eles fazem parte de um Comitê de Análise de Finanças, onde eles são responsáveis por trazer todo e qualquer assunto que tenha algum problema que fuja à regra do que é estabelecido pela lei 11.638. Se vamos fechar um contrato, e esse contrato vai implicar em alguma análise, algum tipo de contabilização que não esteja dentro do padrão atual, por conta da especificidade daquele contrato, eles precisam analisar isso e levantar quais ou qual vai ser o impacto na demonstração financeira. O que requer mais atenção é em relação ao reconhecimento das receitas. Isso vem sendo exhaustivamente discutido em todos os GAAPs, não só o brasileiro. Então eles têm a obrigação, a responsabilidade de trazer qualquer “issue” que vá afetar a demonstração financeira. Mas eles não fazem parte da administração, eu faço a ligação entres eles e o Board.”*

*Entrevistado 10: “Essa é uma boa pergunta. No momento, até que eu consiga meu CRC, a gente está com um supervisor assinando como contador. Ele não faz parte da Alta Administração. As discussões envolvem sempre ele, o presidente local e eu. Ele tem uma interação com o Board, as discussões relativas à Contabilidade e as interpretações do CPC são compartilhadas com ele, que dá opinião.”*

*Entrevistado 11: “Não tem nenhum contador dentro da Administração. Entre os membros da diretoria executiva da empresa, nenhum dos estatutários é contador. A interpretação dos assuntos críticos dos nossos negócios são discutidos comigo pela*

*controller da Cia. Essa sim, que é uma contadora, ela é responsável pelas áreas de Controladoria, Contábil e Fiscal. Discuto com ela os julgamentos contábeis críticos oriundos do IFRS e eu tomo a decisão. Em nove anos de IFRS, CPC, no Brasil, só tive uma grande discussão na companhia, que foi um business combination e que eu precisava registrar. Em 2010 essa foi uma grande discussão, e me apoiei em inclusive consultores externos para tomar decisão. Foi algo pontual. No meu mercado, vou ter uma grande mudança em 2022, com a entrada do IFRS 17, muda muito a prática de seguros, no qual o meu negócio se enquadra. Essa é uma boa e grande discussão, que certamente vamos precisar de apoio externo, tirando a questão do business combination e tirando essa mudança que vai ocorrer em 2022, as discussões ficam restritas à controller que faz parte de minha equipe. Nós, como uma S/A de capital aberto, divulgamos todos os julgamentos contábeis críticos. A controller traz as informações, e eu tomo as decisões junto com ela.”*

Entrevistado 12: Importante ressaltar que esse entrevistado é um *headhunter* e respondeu essa questão com base em suas observações no mercado. Sendo então sua resposta – *“Um ponto importante é que empresas menores, muito pequenas, inclusive a Contabilidade é terceirizada, não internalizada na empresa. Mas, enfim, geralmente nas posições que eu convivo aqui de C-Level e Diretoria, se o profissional não tiver formação contábil, se não tiver CRC, mesmo assim, ele é que representa a área de Finanças dentro do Board. Então nas reuniões de Conselho, ele é que apresenta material, apresenta a situação financeira da companhia, e geralmente o contador não faz parte das reuniões. O contador tem mais a função de preparar o material, ajudá-lo nas explicações, mas quem apresenta isso é o próprio CFO ou o próprio líder de Finanças. Pode acontecer, em alguns casos, de o controller, que tem a formação contábil, e que não é o CFO, participar também das reuniões, um pouco mais como ouvinte e estando lá se alguma dúvida acontecer. Mas, na maioria dos casos o CFO ou o profissional de FP&A somente é quem participa desse tipo de reuniões. O contador, ou ele está lá para dar suporte a algum tipo de material, ou ele não participa.”*

Entrevistado 13: Importante ressaltar que esse entrevistado é sócio de auditoria e respondeu essa questão com base em suas observações no mercado. Sendo então

sua resposta – *“Eu vou responder essa pergunta com a perspectiva que eu tenho como auditor e com a experiência com C-Levels nas companhias de meus clientes. São poucos os casos em que o CFO tem formação de Contabilidade. Na grande maioria das vezes, ele tem respaldo ou do contador ou do departamento contábil para entendimento de leituras contábeis. Mas na grande maioria das vezes eu não vejo o profissional de contabilidade fazendo parte das reuniões de Conselho, ou fazendo parte de reuniões estratégicas para decisão desses assuntos contábeis. É geralmente o CFO que faz a ponte, acho que o CFO e o contador se complementam, se por um lado o CFO tem uma visão estratégica que para a firma é importante, ele tem uma ótica às vezes operacional que, às vezes o próprio contador não tem, ele pergunta e é munido com informações contábeis, e traduz essas informações para os outros executivos que também não têm o conhecimento contábil, mas numa linguagem de fácil entendimento. E na grande maioria das vezes, num grau de profundidade meramente para conhecimento dos fatos e para acompanhamento de assuntos específicos.”*

Entrevistado 14: *“Somos uma instituição financeira, apesar de não ser de grande porte, temos auditoria independente, publicamos os resultados e tudo o mais. Temos lá fora Conselho de Administração, Conselho de Auditoria, Conselho fiscal e nossas informações tanto de Planejamento com informações contábeis são submetidas a esses conselhos. Eu tenho um contador na minha estrutura, que é responsável pelas demonstrações financeiras e assina comigo a publicação. Eu faço a conexão com o Board. Tem outros fóruns para discussão. A própria Auditoria Interna e Externa que ajudam nisso também.”*

Entrevistado 15: *“Nossa estrutura contábil para a região é na Argentina, a gente tem um centro de serviços compartilhado, um Shared Accounting Services. Aqui no Brasil a gente contrata o serviço de um contador externo que faz os Balanços e cumpre os demais requisitos, mas ele não é um membro da Administração, ele é um terceiro. A pessoa do Shared Accounting Services também não faz parte do Board. A gente tem uma pessoa aqui que tem um nome bastante descritivo que chama-se Point Person, é a pessoa da equipe de Controladoria aqui no Brasil. Essa pessoa que está dentro do meu time, e eu, fazemos os links entre os times. Para as coisas mais transacionais,*

*ela que faz mais esse meio de campo. Quando temos alguma coisa que é um pouco mais relacionada com dado interpretativo, como vamos fazer, um novo negócio, alguma coisa que não fizemos antes, então eu me envolvo para entender. A gente quase sempre tem pelo menos duas opiniões, que é a do contador externo e a de algum grupo de advogados grandes que a gente sempre pede opinião também”.*

Para as interpretações contábeis atribuídas a Administração da empresa, conforme determinado pelo Comitê de Pronunciamento Contábeis (CPC, 2012), as respostas à pergunta 9 leva a inferir que, de forma geral, não ocorrem no nível da Alta Gestão das organizações, mas no nível técnico. As eventuais discussões e conclusões com o *Board* ocorrem pela figura do executivo de Finanças (CFO), abastecido pelos dados e orientações da área técnica de apoio ao *Business* como Contábil, Fiscal e Controladoria.

Assim, como os CFOs os alimentam com informações sobre o negócio que impactam diretamente os registros contábeis. Essas equipes e profissionais de suporte estão localizadas dentro da estrutura de Finanças e podem, em algumas empresas, serem inclusive terceirizados. Em alguns modelos de organização internacional, essa posição conta com apoio e definições de estrutura regional ou na própria matriz. Essas estruturas fazem as avaliações que norteiam o *Board* nas definições, como ressalta o Entrevistado 15:

*Nossa estrutura contábil para a região é na Argentina, a gente tem um centro de serviços compartilhado, um Shared Accounting Services. Aqui no Brasil a gente contrata o serviço de um Contador externo que faz os Balanços e cumpre os demais requisitos, mas ele não é um membro da Administração, ele é um terceiro. A pessoa do Shared Accounting Services também não faz parte do Board. A gente tem uma pessoa aqui que tem um nome bastante descritivo que chama-se Point Person, é a pessoa da equipe de Controladoria aqui no Brasil. Essa pessoa, que está dentro do meu time, e eu, fazemos os links entre os times. Para as coisas mais transacionais, ela que faz mais esse meio de campo. Quando temos alguma coisa que é um pouco mais relacionada com dado interpretativo, como vamos fazer, um novo negócio, alguma coisa que não fizemos antes, então eu me envolvo para entender. A gente quase sempre tem pelo menos duas opiniões, que é a do Contador Externo e a de algum grupo de Advogados grandes que a gente sempre pede opinião também*

Nota-se que na grande maioria dos casos o time de contabilidade faz parte da estrutura do CFO, que pode também contar com apoio de empresas de consultoria e auditoria para realizar as interpretações contábeis aplicadas a sua empresa.

O Entrevistado 13 , que é sócio de auditoria e respondeu essa questão com base em suas observações no mercado, relata:

*Eu vou responder essa pergunta com a perspectiva que eu tenho como auditor e com a experiência com C-Levels nas companhias de meus clientes. São poucos os casos em que o CFO tem formação de Contabilidade. Na grande maioria das vezes, ele tem respaldo ou do contador ou do departamento contábil para entendimento de leituras contábeis. Mas na grande maioria das vezes eu não vejo o profissional de contabilidade fazendo parte das reuniões de Conselho, ou fazendo parte de reuniões estratégicas para decisão desses assuntos contábeis. É geralmente o CFO que faz a ponte, acho que o CFO e o contador se complementam, se por um lado o CFO tem uma visão estratégica que para a firma é importante, ele tem uma ótica às vezes operacional que, às vezes, o próprio contador não tem. Ele pergunta e é munido com informações contábeis, e traduz essas informações para os outros executivos que também não têm o conhecimento contábil, mas numa linguagem de fácil entendimento. E na grande maioria das vezes, num grau de profundidade meramente para conhecimento dos fatos e para acompanhamento de assuntos específicos.*

De forma geral, pode-se então afirmar que, na amostra desta pesquisa, na maioria das empresas (73% dos entrevistados), não há um contador na administração da empresa. Nessas empresas, o CFO é o responsável por fazer a ponte de comunicação entre o *Board* da empresa e corpo técnico contábil.

**Pergunta 5. Você acredita que os contadores possuem formação acadêmica compatível com as habilidades exigidas de um CFO? Se não, o que falta?**

Entrevistado 1: *“Eu vejo que hoje a questão da formação é puramente técnica, e eu acho que falta uma visão mais generalista, um pouquinho mais ligada ao negócio para o contador. Acho que ele acaba conseguindo isso pela experiência no mercado de trabalho, pela experiência da onde ele trabalhar e da vontade pessoal de cada um. Mas acho que a formação acadêmica é puramente técnica. Eu acho que o contador sai um pouco ‘quadrado’ das faculdades.”*

Entrevistado 2: *“Eu acho que melhorou muito ao longo dos anos. O curso ficou menos voltado para Ciências Contábeis, em strictu senso e um pouco mais generalista no âmbito de finanças. Mas, pelo menos aos mais jovens, o que vejo que ainda falta como formação é uma visão mais estratégica. O CFO tem uma posição estratégica. Ele transcende o mundo de finanças. Ele tem que entender do negócio. Ele tem que*

*ser um Key Actor numa organização. Acho que falta um pouco mais de componente estratégico e mais holístico da organização.”*

*Entrevistado 3: “Depende muito do foco da empresa. Não dá para generalizar, é uma questão mais ampla. De formação mesmo, eu não os vejo serem orientados para estratégia e planejamento financeiro. Então, parece-me que a formação traz uma visão muito parcial do que seria requerido para se administrar uma empresa. Quando eu penso na cadeira do CFO, eu penso que ele é um administrador, junto com os demais membros do Board. E, na responsabilidade de administrador, ele tem a responsabilidade pelo futuro da companhia. Nesse sentido é que não vejo a formação acadêmica do contador contribuir. O contador até consegue mapear uma parte disso quando ele está mapeando os riscos que vão impactar a documentação que ele é responsável por entregar e por validar, mas não o vejo realmente planejando no longo prazo. Ele não consegue estender a visão. E para a sustentabilidade de uma companhia, você tem que alargar muito essa visão. E tem que ter um processo em que você estuda, se forma através de experiências e onde você alimenta isso. Eu também não vejo, dentro da formação deles, sendo orientados para isso.”*

*Entrevistado 4: “Eu acho que dá uma base para o entendimento de várias questões estratégicas como de Balanço e Capital. Eu me formei há bastante tempo, então eu não sei exatamente o que tem hoje na formação básica do contador. Mas eu diria que para o CFO é importantíssimo. E agora, cada vez mais, estando num C-Level, o que se espera, além da formação acadêmica, é que tenha uma visão estratégica e seja um facilitador. Acho que a formação contábil sim, é muito importante, mas não é suficiente. Para ser um CFO precisa de muitas outras coisas, mas se for um contador, acredito que seja uma vantagem. A formação contábil é importante, mas você tem que abrir o leque para outras habilidades. Sou de uma geração que o contador era uma pessoa muito mais técnica, com menos soft skills. Eu acho que ter esses soft skills foi um diferencial para mim. E me atrevo a dizer que foi muito, muito importante para eu ter me tornado CFO. Eu uso demais o meu background contábil, mas eu tive que cada vez mais colocar um peso nos meus soft skills. Eu tive que muito mais buscar esse meu lado estratégico, e menos o lado técnico para desempenhar bem as minhas funções.”*

Entrevistado 5: *“Eu acho que não. E para provar minha tese, eu pergunto qual é a proporção de CFOs com formação contábil? Não tenho essa informação formalmente colhida, mas eu arrisco a dizer que é uma minoria. Acho que talvez isso seja uma característica da formação do contador. Ele não é formado para ser um C-Level. É formado para exercer uma função técnica, mais estritamente técnica do que técnica aplicada aos negócios, que é o que acho que o administrador colhe na sua formação, e que o contador não colhe. O administrador é formado para ser um C-Level, ele tem treino para isso na faculdade. Ele aprende a enxergar a empresa numa perspectiva mais estratégica, a entender os negócios de uma forma mais abrangente, enquanto que a formação do contador é mais restrita ao técnico. Existe o caso, Enéas Pestana, por exemplo, foi presidente do Pão de Açúcar e a formação dele é Contabilidade. Mas é raro. É exceção, não é regra.”*

Entrevistado 6: *“Eu acho que não. Acho que a posição de CFO requer uma visão de estratégia, de planejamento, de gestão, muito forte, que é muito carente nos cursos de Contabilidade. Os contadores recebem uma formação técnica que permite a eles atuarem num nível de gerência, mas não num nível de direção. Acho que as escolas de Contabilidade falham muito ao não darem aos contadores uma visão mais abrangente de estratégia e de gestão para fortalecer essa visão nos contadores.”*

Entrevistado 7: *“Esse é um tema profundo. Eu acredito que os contadores possuem uma formação mínima para ser CFO, mas não o suficiente. É uma formação necessária, porém, não suficiente. Precisa de uma maior formação. A formação contábil tem, por si só, todo um aprendizado de Balanço, de Demonstração de Resultados, de ter uma análise mais crítica dos números, mas você precisa ter habilidades de gestão empresarial, gestão de negócios, precisa ter de fato, habilidades financeiras, para entender, por exemplo, o que é um hedge, para entender qualquer conversa com bancos, precisa ter hoje em dia, mais do que qualquer coisa, uma habilidade gerencial no dia a dia, soft skills e hard skills nas questões de pessoas, gestão de time, gestão de equipe, gestão de alta performance. Isso é fundamental na questão organizacional. Isso não é ensinado em qualquer curso de Ciências Contábeis. Está longe disso. Isso é uma coisa que eu, particularmente, dedico um*

*bom tempo. E também acho muito importante que o CFO de hoje, não só tenha formação técnica, mas que ele tenha uma formação humana, que ele tenha uma habilidade de inter-relacionamento entre as diversas áreas da empresa: ele possa falar com a área comercial, área de manufatura, a área de inovação e marketing, com muita tranquilidade, que ele possa navegar no mundo do negócio. Hoje a minha grande demanda como CFO de multinacional grande é o entendimento pleno do negócio e a habilidade humana para fazer com que os times se inter-relacionem. Isso eu sou muito mais demandado do que qualquer habilidade técnica. Então, hoje, eu sou um grande defensor das alterações até no curriculum acadêmico para colocar, inclusive, matérias mais específicas sobre esse tema, sobre essa carência que eu vejo. A habilidade técnica, o componente técnico num cargo de CFO é menor. O componente de gestão, a capacidade de execução, a capacidade de entrega daquilo que é demandado, cumprindo os prazos rigorosamente, e tudo o mais, dentro de uma ética nos negócios, compliance e tudo o mais que a gente tem que se preocupar como CFO. É fundamental que a gente tenha um corpo maior e um conjunto maior de habilidades que, não somente, as habilidades técnicas.”*

Entrevistado 8: *“O meu caso é um bom exemplo, sou responsável pela Área de Finanças da Companhia, e eu não tenho CRC. O contador precisa muitas vezes pensar de uma forma “menos contábil”, ter a capacidade de olhar o todo. Essa capacidade de olhar além daquilo que lhes é solicitado, muitas vezes acho que é isso que falta. Mas acho que isso não tem formação. Isso vai muito com o entendimento do negócio, com a maturidade do profissional, talvez. Sinto que o contador é alguém com background totalmente de auditoria. A questão de soft skills e People Management é muito importante em qualquer função de liderança, é importante saber lidar com pessoas. O executivo tem que saber ir além e enxergar o todo.”*

Entrevistado 9: *“Eu não acho que o contador tenha formação acadêmica adequada para assumir uma posição de liderança numa empresa grande como o principal responsável pela área de Finanças. Falta ainda para ele na hora que ele sai da Faculdade algumas coisas que não vêm muito bem claras. Por exemplo, formação de impostos, o contador na Faculdade não estuda tão bem a legislação tributária, falta para eles a parte de Tesouraria e tem alguma dificuldade para entender o dia a dia do*

*mercado financeiro. Os contadores estão vindo mais preparados para M&A, mas quando a gente fala de M&A, o próximo passo que é incorporação ou a cisão e eles têm alguma dificuldade. Eles vêm muito bem preparados para a parte técnica, débito/crédito, a legislação, lei das S/A, e assim por diante, mas esses satélites que vêm junto com a formação que são necessários para a formação financeira, eles ainda vêm com necessidade de aprimoramento.”*

*Entrevistado 10: “Eu acho que a graduação em Contabilidade, e até mesmo em Administração, não é suficiente para formar um CFO. Eu acho que a Contabilidade ajuda muito, mas ela não é o ponto chave para um CFO. Para ser um CFO é muito mais, e não são coisas que você vai aprender na escola, nem num MBA, nem numa faculdade. Você vai aprender durante sua carreira, no mercado de trabalho. É um mix, com certeza. As faculdades brasileiras não preparam você para o mercado de trabalho. Ela te dá um embasamento técnico que vai, sim, te ajudar ao longo de sua carreira, mas não vai te dar outras coisas que você vai precisar, como aprender estratégia do negócio, ter os soft skills para ser um líder dentro da organização. Isso, talvez os MBAs mais no formato norte-americano prepararia mais as pessoas para ser um CFO ou CEO. Eu acho que quando olha para as faculdades de Administração, Economia e Contabilidade, as faculdades de Contabilidade estão um pouco para trás. Eu acho que já melhorou. Eu estou cursando o último ano de Contabilidade onde já cursei quase todas as matérias, o que eu acho que falta dentro do currículo básico dentro da formação, é ter mais disciplinas relacionadas com o mercado, Controladoria. Durante a minha graduação de Economia, eu tive uma matéria de Contabilidade. E você tem uma visão muito superficial que não é suficiente para você chegar no trabalho e discutir Contabilidade. O curso de Contabilidade aqui no Brasil está muito teórico.”*

*Entrevistado 11: “Para ascender à posição de CFO você tem tradicionalmente duas carreiras: a origem na Controladoria e a origem da Tesouraria. São as duas carreiras tradicionais do CFO. Dois pontos importantes para serem citados aqui: Não é uma formação contábil apenas que vai deixar a pessoa como CFO, precisa ser uma formação mais completa. Precisa transitar muito bem em outras áreas da empresa. O contador não precisa transitar bem só na parte de FP&A, Reporting, Fiscal, mas ele*

*precisa transitar nas outras áreas que são requeridas para o CFO. Tesouraria, Risco, Mercado de Capitais, Estratégia, a Operação em si, e agregar valor à operação. A formação do contador vai formar, no máximo, um bom controller. Para CFO precisa ser mais do que um bom controller. Esse é ponto um. O ponto dois é que o perfil do CFO varia de acordo com o tipo da empresa que ele está indo. Se é uma empresa, por exemplo, um pouco mais alavancada, o perfil do CFO tem que ter um background mais forte em Tesouraria. Se é uma empresa de capital aberto, na qual o papel de RI pode ou não estar com ele, ele também precisa ter um jogo negocial, um jogo de vendas muito grande. Ele vai estar falando com investidores. Depende de qual papel e em que momento está a empresa: se é uma empresa nacional de capital aberto, estrangeira, se é uma empresa alavancada ou não, se é uma empresa que está madura e não precisa de corte de custo para continuar expandindo ou de uma empresa que está crescendo. Então, esses perfis variam muito para o perfil do CFO. A formação contábil em si não é a única necessária para se tornar um CFO. Existem outras formações acadêmicas que, inclusive são mais completas. Mas nenhuma é completa o suficiente para preparar uma pessoa para ser um CFO. Ela precisa estar se preparando para a área, e ter o desejo, a vontade de aprender para transitar bem nas outras áreas. 'Não existe uma faculdade chamada CFO'. Você precisa experiência, cursos, acompanhar a prática do dia a dia e vontade de aprender. Nenhuma cadeira acadêmica, nem graduação te forma para isso aqui. Você pode buscar essas habilidades adicionais em cursos de extensão, MBAs, ou pode buscar no dia a dia do trabalho, pode buscar na sua base de conhecimento, mas, definitivamente, nenhuma graduação vai te preparar para isso aqui. Acho que algumas te dão uma visão um pouco mais ampla. A formação contábil só vai te ajudar numa parte das funções que são esperadas para o CFO."*

Entrevistado 12: *"Os cursos de Ciências Contábeis no Brasil ainda estão amadurecendo, tem muita coisa para ser feita, tem três ou quatro faculdades de ponta. A graduação é muito mais direcionada para a parte prática, técnica contábil, como os CPCs, IFRS, para auditoria pelas Big Four, muito mais voltado para a prática contábil mesmo, para você se tornar um controller para atuar em área contábil e fiscal, ou um auditor externo, do que para ser um CFO. Apesar de no currículo dos cursos constar outras disciplinas que olham para administração, que tem contato com Jurídico,*

*Tecnologia, um pouco mais generalista, ainda os cursos são bem fracos nesse sentido, e não incentivam esse profissional a avaliar o negócio, olhar um pouco mais o business efetivamente, ou como se portar com Vendas, Marketing, um projeto de Evaluation, por exemplo. Ele está muito mais olhando o Balanço e as Demonstrações Financeiras do que o negócio. Eu diria para você que os cursos de ciências contábeis que não preparam o contador para ser um CFO, mas sim para ser um controller. Isso é o motivo pelo qual a maioria dos CFOs não têm formação contábil. Isso é o que eu acompanho no mercado. Outro motivo também é que quem escolhe a carreira contábil no Brasil, tende a ser uma pessoa mais analítica, mais técnica do que quem escolhe Administração, Economia, Engenharia, que são pessoas com perfil menos técnico e mais de negócio. Outra coisa é que agora, nos últimos anos, por causa do IFRS, o contador está tendo um pouco mais de contato com o Inglês, mas isso não é corriqueiro no mercado, é muito difícil encontrar no mercado um contador que tenha um inglês muito bom. Por quê? Porque ele está muito mais focado na parte técnica, além de CPCs, preocupado com a aplicabilidade disso no mercado e na empresa dele do que em outro idioma. Com a 11.638 melhorou um pouco, mas é muito difícil encontrar contador que fala inglês. Esse é um ponto que pode breçar a evolução dele para CFO.”*

Entrevistado 13: *“Na minha opinião, não existe essa preocupação na cadeira contábil para a formação de um executivo para o cargo de CFO, primeiro porque o contador hoje, pela minha experiência do dia a dia, ele não tem uma linguagem executiva ou operacional, que o permita participar ou olhar a companhia de uma forma mais ampla. Então o contador, ele acumulou basicamente duas funções: os registros contábeis e, em alguns casos, também o aspecto de tributos ou obrigações acessórias, mas não compete a ele participar, ou discutir, ou opinar sobre decisões estratégicas . O que eu acho que falta nas cadeiras acadêmicas é um preparo numa ótica mais operacional, e aí eu me refiro, eventualmente, a dar uma bagagem um pouco maior sobre Economia, sobre alguns produtos das instituições, Compliance, que o contador não tem hoje essa informação, e que por esse motivo ele não consegue ajudar ou participar dos demais boards.”*

Entrevistado 14: *“Eu acho que não, acho que falta um pouco mais de visão de negócios, especialmente para serviços financeiros, acho que falta um pouco mais de conhecimento sobre risco, especialmente quando você fala de Basileia, eu tenho que ter um entendimento mais compatível com a minha organização. Os contadores não estão preparados para isso, é uma coisa que você tem dificuldade de achar e, um contador. Eu mesma, fiz seis meses para complementar minha formação de Contabilidade. A formação, ela não chega, nem em parte, para aquilo que a gente precisa: Business Plan, Análise de outras empresas, acho que falta muita coisa para um contador ser CFO. Acho que é possível, mas se fosse considerar só a formação simples, não seria suficiente. A formação dá mais ênfase para os aspectos regulatórios e técnicos de contabilidade em si, e todas as outras habilidades de finanças, parece que não são abordadas.”*

Entrevistado 15: *“O que percebo no Brasil é que a formação dos contadores é muito prática, muito voltada para começar trabalhar imediatamente. Terminou o curso, posso começar a trabalhar imediatamente. Sei que vou conseguir um emprego para começar a trabalhar imediatamente. Às vezes vejo que está muito relacionada com a pessoa que precisa começar a trabalhar. Tem algumas coisas que estão faltando, que tem a ver com habilidades mais soft, de gestão, que não estão incluídas nos programas curriculares. Pode ser que tenha mudado, estou fora há mais de dez anos. O que eu vejo aqui é que muitos contadores não têm inglês, não tem outros idiomas, não tem espanhol, etc. Agora tem essas interações com IFRS, falta um pouco mais dessa formação, e um pouco mais de formação estratégica. Os programas estão mais ligados a coisas práticas, para ele poder começar a produzir.”*

Na ótica da amostragem feita, a questão da formação contábil no exercício da função do líder executivo financeiro (CFO), que é objeto desta pesquisa, destaca relevantes constatações no que diz respeito à falta de visão holística dos profissionais oriundos da formação em Contabilidade que são colocados no mercado, em que destaca a atuação técnica como ponto forte. Quando se aplica essa formação para alçar posições de liderança e tomada de decisão nos rumos do negócio, ela aparece como insuficiente, em detrimento da necessidade de visão estratégica e gerencial.

Reportando à definição de um currículo que proporcione conhecimentos e habilidades adequadas as necessidades do mercado, despertou e ainda desperta o interesse da comunidade internacional, e com o objetivo de melhorar a qualidade da função, padronização e harmonização do sistema educacional para atender melhor às necessidades da economia global, pela UNCTAD (1999), aos currículos das instituições de ensino superior montados com base na resolução C.N.E 010/04 (BRASIL, 2004).

Porém os dados apresentados por Evangelista (2005) – Tabela 2 – evidenciam uma maior concentração de disciplinas nos blocos de conhecimentos técnicos de contabilidade e administrativos. Apesar dos aspectos técnicos tradicionalmente requeridos aos contadores, que representam 75% do currículo dos cursos de graduação de Ciências Contábeis, o profissional de contabilidade deve buscar conhecimentos em tecnologia da informação e habilidades comportamentais e relacionamento caso queira ocupar posições de CFO.

A importância das habilidades comportamentais e relacionamento são destacadas em Pati (2018), Leandro Pedrosa gerente executivo da Michael Page, consultoria em recrutamento executivo, que resumiu o novo papel do CFO em quatro frentes: (1) Comunicação baseada em dados favorável ao negócio; (2) Compliance estruturado como vantagem competitiva; (3) Mentoria de decisões lucrativas para outros líderes e (4) Moderador de conflitos entre média gerência e alto escalão.

As respostas obtidas para a questão dão ressonância ao fato mencionado de que existem pesquisas as quais demonstram que os contadores não são percebidos como profissionais com as características valorizadas em um CFO, como bem destacam Splitter e Borba (2014), o contador é visto como um profissional que apenas cumpre normas e resolve questões operacionais, ou seja, pouco envolvido na gestão.

O Entrevistado 10 ilustra essa questão:

*Eu acho que a graduação em Contabilidade, e até mesmo em Administração, não é suficiente para formar um CFO. Eu acho que a Contabilidade ajuda muito, mas ela não é o ponto chave para um CFO. Para ser um CFO é muito mais, e não são coisas que você vai aprender na escola, nem num MBA, nem numa faculdade. Você vai aprender durante sua carreira, no mercado de trabalho. É um mix, com certeza. As faculdades brasileiras não preparam você para o mercado de trabalho. Ela te dá um embasamento técnico que vai, sim, te ajudar ao longo de sua carreira, mas não vai te dar outras coisas que você vai precisar, como aprender estratégia do negócio, ter os soft skills para ser um líder dentro da organização. Isso, talvez os MBAs mais no formato norte-americano prepararia mais as pessoas para ser um CFO ou*

*CEO. Eu acho que quando olha para as faculdades de Administração, Economia e Contabilidade, as faculdades de Contabilidade estão um pouco para trás, mas acho que já melhorou. Eu estou cursando o último ano de Contabilidade onde já cursei quase todas as matérias, o que eu acho que falta dentro do currículo básico dentro da formação, é ter mais disciplinas relacionadas com o mercado, Controladoria. Durante a minha graduação de Economia, eu tive uma matéria de Contabilidade. E você tem uma visão muito superficial que não é suficiente para você chegar no trabalho e discutir.*

**Pergunta 6. Em sua opinião, formação ou certificação contábil é importante para o CFO atualmente? Por favor justifique.**

*Entrevistado 1: “Eu creio que sim, eu acho que ela é hoje importante, porque as regras contábeis estão ficando muito complexas, mais complexas do que deveriam. Eu acho que você tem assuntos que são extremamente críticos, que a Contabilidade, na minha opinião, acaba tendo até um papel de protagonismo em assuntos que não deveria, inclusive. Não estou desmerecendo a questão do contador, não é isso, ou da Contabilidade, mas eu acho que a complexidade que alguns itens específicos de determinadas indústrias, está exagerada. E hoje, sem esse conhecimento, eu acho que fica complicada a decisão das empresas, pelos diversos impactos que a questão contábil toma dentro dos controles e aspectos fiscais.”*

*Entrevistado 2: “Acho que sim, é importante. A despeito de eu não ter, vejo com bons olhos quem a tenha, porque, de certa maneira, você adquire conhecimentos de algumas formas, e a certificação chancela conhecimentos efetivamente. Acho que é importante, mas não é definidor. É um plus.”*

*Entrevistado 3: “Depende da organização. Ele é responsável pela consolidação internacional? Se sim, então a certificação pode ser muito importante, ou uma certificação equivalente, no caso da certificação europeia, asiática, onde ele seja responsável por uma determinada consolidação e validação contábil, mesmo para fins legais e para fins estatutários em sua companhia. Para uma multinacional brasileira, por exemplo, pode, dentro da estrutura que ela determinou para sua área financeira, entender que o CFO realmente se comprometa não só do ponto de vista da procuração, ou como sócio, ele é responsável pelas informações financeiras que ele libera. Então, isso é muito relativo. Para o desempenho puramente da função, eu não vejo nenhuma necessidade.”*

Entrevistado 4: *“Eu continuo achando que sim, eu acho superimportante. O contador tem um pensamento embasado, nosso viés, a contabilidade vai além, você pensa diferente. Tudo para você já traz os regimes contábeis, os impactos, você já agrega um conhecimento grande. Isso eu sinto muito no meu dia a dia, quando eu entro numa conversa, eu uso muito esse meu background contábil e isso me ajuda muito a racionalizar algumas questões, e os impactos para a empresa. Então, eu acho sim que é importantíssimo, por esse pensamento, por essa cabeça do contador. Isso é para mim é necessariamente um diferencial para um CFO.”*

Entrevistado 5: *“Formação vou conceituar como formação técnica. Porque tem formação informal também, como eu tive por exemplo, tive uma carga maciça de treinamento em Contabilidade no início da minha carreira. Eu acho que a formação contábil básica, como conhecimento, eu acho essencial para um CFO. Eu queira só comentar uma coisa. Eu sempre fiz essa distinção: acho que existem dois tipos de CFOs do ponto de vista de formação: o CFO que vem de Tesouraria e o CFO que vem da área de Contabilidade e Controladoria. Eu, na minha experiência, os CFOs que vieram da área Contábil, são muito mais robustos, muito mais versáteis do que os que vieram de Tesouraria. O CFO que vem de Tesouraria é o cara que funciona bem se a empresa tem uma dívida muito grande, tem uma estrutura de capital muito complexa, que precisa de um cara que tenha habilidade de montar operações estruturadas para financiar a operação. Nesse caso o CFO com formação de Tesouraria, ele atua bem. Mas o CFO que tenha que gerenciar custo, tenha que gerenciar margem, tenha que fazer um M&A, com uma due diligence bem-feita. Esse cara não é o tesoureiro. Esse é o cara que vem da Controladoria, da Auditoria, da Contabilidade.”*

Entrevistado 6: *“Acho também que essa é uma questão que varia um pouco, de acordo com os mercados. Acho que num tipo de indústria ela é fundamental, para outras, nem tanto. Se você está numa indústria, por exemplo, do ramo manufatureiro, onde as estruturas de custos são muito complexas, dos quais depende muito o sucesso da companhia, a formação contábil é um diferencial importante para o CFO. Ele vai tomar muitas decisões baseadas na forma como ele estrutura a parte de*

*Controladoria e Contabilidade, de gestão financeira contábil da companhia. Se ele não tiver formação técnica, ele é um passageiro daquilo que alguém está fazendo por ele. Se você vai para alguns negócios que não demandam análises tão críticas, principalmente área de serviços, dependendo de algumas indústrias de Finanças, onde você tem inclusive margens, por exemplo, muito altas, esse executivo passa a ser muito mais de processo, que acompanha o processo operacional do negócio, do que alguém técnico que precisa suportar a companhia com informações detalhadas financeiras, ou, ainda de estruturas tão complexas que alguém sem certificação que adquira isso, com experiência, não consiga fazer. Então o que eu tenho percebido é que é possível, sim, na posição de CFO, desempenhar um papel estratégico de acompanhamento de gestão, sem necessariamente ter uma formação contábil técnica. Inclusive, porque você pode colocar no segundo nível uma pessoa com a formação contábil que possa te dar esse suporte. Novamente, se essa questão técnica é muito relevante, na verdade é esse segundo nível que determina, ou não, o sucesso do negócio. Então, acaba sendo perigoso, se você está em algum negócio onde essa questão é tão sensível, pode ser que essa formação técnica trabalhe mais para o lado 'fiscalista' para garantir que a companhia esteja em compliance com novas regras, impostos, questões regulatórias, e menos voltada a questões voltadas à estratégia do negócio. Então é preciso sim que o CFO tenha vindo de outras áreas, de outras formações e desempenhe muito bem o seu papel sem precisar necessariamente de ter uma formação contábil."*

Entrevistado 7: *"É importante, mas como eu disse, é uma condição necessária, mas não suficiente. Quando falo necessário, devo tomar cuidado com o termo porque quanto maior o seu conhecimento contábil eu diria que é um componente importante para poder discutir certos temas num nível maior de tecnicismo. Agora, na minha empresa, por exemplo, hoje, eu diria que 80-85% dos CFOs que temos espalhados por 34 países, portanto, falo de 34 CFOs, são engenheiros. E a maioria deles são engenheiros de produção. Engenheiros que começaram na fábrica, que entenderam do negócio, que passaram para a Controladoria, que entenderam a gestão dos KPIs e outras métricas, e que se tornaram CFOs. Esse pessoal tem uma carência contábil técnica maior e eles se ancoram naqueles profissionais que têm um conhecimento contábil um pouco maior. Não é meu caso, eu tenho um conhecimento mais profundo*

*de Contabilidade, Tax, porém, eu não sou expert em nada. Então eu acho que quem tem a certificação, ou quem tem uma formação, tem uma vantagem competitiva sobre quem não tem. Por outro lado, como eu disse, para atingir uma carreira de CFO, hoje em dia, pelo menos eu falo como indústria, o conhecimento do negócio é fundamental. E quem iniciou pelo negócio, quem iniciou sua carreira pelo negócio, tem uma vantagem competitiva, apesar de não ter a formação contábil. É importante conciliar as coisas e dar o devido peso. É isso que eu geralmente vocalizo, principalmente para a geração mais nova, porque muita gente também me questiona sobre a minha formação. Eu sou um não engenheiro num posto de CFO em empresas multinacionais tipicamente de engenheiros e todo mundo me pergunta como eu cheguei lá? E o meu discurso é: eu tento primeiro entender do negócio. Por isso eu falo: a formação, a certificação, a capacitação em contabilidade ajuda, é importante, mas não é só isso, precisa de muito mais.”*

*Entrevistado 8: “Não é obrigatória para um executivo de Finanças. Porque é uma posição de gestão, o que precisa garantir é ter um bom contador na equipe. A função do executivo está muito mais em gerenciar o todo, do que o Contábil. O escopo é muito maior. É claro que o executivo precisa ter noção de Contabilidade, saber o que é um débito/crédito, ter noção para ver se está de acordo com aquilo que precisa, se está de acordo com o negócio, para avaliar se as informações fazem sentido, principalmente quando se fala de uma provisão, lançamentos que são mais críticos, que podem ser discutíveis, ou que possam ter interpretações diferentes. Enfim, a formação em si, não é necessária.”*

*Entrevistado 9: “Eu acho que a certificação não é mandatária, mas ter um profundo conhecimento de Contabilidade, sim, é mandatário. É impensável um CFO que não conheça Contabilidade.”*

*Entrevistado 10: “Eu acho que sim. A certificação visa dar um mínimo de padrão, digamos assim, para o CFO. Eu acho que sim, a certificação serve para dar para o CFO um ferramental básico em Contabilidade para exercer a função. Não é fundamental, mas é um diferencial para você sentar na mesa e discutir questões de*

*Contabilidade, questões tributárias, questões de um planejamento financeiro. Isso a questão da certificação e da graduação vai te ajudar nesse sentido.”*

*Entrevistado 11: “Não, não é importante. Ela não é um pré-requisito para a pessoa ser um CFO. Ela pode ter esta formação e ser um CFO, mas não é um pré-requisito. Você pode ter um profissional mais técnico na sua Equipe? Exatamente, não é necessário. A partir do momento que você é um C-Level, você não precisa elaborar essas questões, você precisa saber discutir, precisa ter as perguntas certas para que você possa estar discutindo em cima daquilo. Você não precisa ter a certificação ou uma graduação para que isso aconteça. Você pode ter curso de extensão, você pode aprender no dia a dia, enfim buscar outras formas de conhecimento que não seja a formação acadêmica. Se fosse assim, até os próprios contadores teriam uma grande dificuldade porque o que aprenderam na faculdade até a entrada do IFRS, era muito diferente, até que se veio com os CPCs aqui no Brasil. O que se formou até 2005, não se tinha ainda essa mudança desse currículo. A própria faculdade de Contabilidade ensinou algo que em 2010 já não existia. A formação em Contabilidade e a certificação é importante para determinados tipos de empresas, em determinados momentos, ajuda bastante numa discussão ou em alguns momentos. Mas não é definitivamente um pré-requisito para que seja um CFO.”*

*Entrevistado 12: “A formação contábil nunca é demais, ela é importante. O CFO precisa ter noções de Balanço, não precisa fazer o débito e crédito, mas ele precisa saber ler um Balanço e fazer todas as análises. A formação nunca é demais, mas tem empresas que valorizam mais, e outras que valorizam menos. As que valorizam menos são empresas de grande porte, brasileiras ou não, porque existe uma cadeira mais técnica contábil abaixo do CFO que faz essa função. Em empresas brasileiras, principalmente de pequeno e médio porte e empresas multinacionais americanas, valorizam e precisam mais de um Head de Finanças que tenham essa formação. Então existem dois mundos: quem não tem tanto pré-requisito na formação contábil e quem tem mais.”*

*Entrevistado 13: “Com toda certeza sim. E eu posso afirmar isso por alguns motivos que eu vou tentar listar: Primeiro porque há uma interação, uma conexão entre os*

*aspectos tributários e contábeis. Antigamente havia uma dicotomia entre assuntos tributários e assuntos contábeis, ao ponto do Brasil viver uma fase, em que possui até balanços diferentes, balanço para fins de imposto e balanço para fins contábeis. Depois da 11.638 que a unificação das regras contábeis, convergentes com as regras internacionais, entrou aqui no Brasil, cada vez mais as discussões estratégicas das companhias afetam a Contabilidade. Não é errado dizer que a partir da Contabilidade você consegue interpretar determinadas ações estratégicas da companhia. Então, cada vez mais essa leitura contábil permite que o profissional de Contabilidade tenha uma diferenciação no seu dia a dia, seja ele no próprio cargo de contador, ou seja ele num cargo um pouco diferente da Contabilidade, como CFO, ou até mesmo CEO. Uma outra coisa que eu acho que é importante ressaltar é que a complexidade técnica está cada dia maior. Então, a título de exemplo, no ano de 2018 a gente teve uma adesão à duas regras contábeis e eu me refiro aqui ao IFRS 9 e IFRS 15 que afetam de forma significativa o reconhecimento da receita das companhias, e afeta de forma significativa a apresentação de instrumentos financeiros, ou da provisão para créditos de liquidação duvidosa, que na grande maioria das indústrias são assuntos relevantes. Então, quando você tem um profissional que consegue interpretar essa regra e consegue traduzir isso, mais do que isso, quando consegue olhar para um concorrente e entender do ponto de vista técnico tudo o que está acontecendo, eu acho que o cara tem um diferencial importante para a companhia.”*

*Entrevistado 14: “Acho que a formação e a certificação é menos importante que a experiência e o conhecimento. O conhecimento em Contabilidade é imprescindível, tanto em contabilidade local, como internacional. Tanto CPC como IFRS. O conhecimento é imprescindível. A certificação não necessariamente traz esse conhecimento. A certificação não, o conhecimento é imprescindível. O conhecimento pode ser adquirido através de cursos inúmeros, mas a experiência é que faz muito a diferença. Eu, por exemplo, fui formada em Big Four, acho que isso faz toda a diferença.”*

*Entrevistado 15: “Na minha opinião, o CFO não precisa ter essa formação ou certificação contábil. Para chegar onde está, a pessoa precisa ter passado e entender os conceitos básicos, e entender o que o contador está falando e relacionar com o*

*business. Eu acho que não precisa de uma formação, mas sim, precisa de conhecimento, que pode ser adquirido dentro da própria carreira do que vai levar a pessoa a ser um CFO, mas também pode vir por uma formação mais formal ou técnica. Acho que depende de como é a pessoa. Precisa saber, entender e saber argumentar e discutir, sim, mas não precisa de uma certificação para isso.”*

As respostas obtidas vão ao encontro das profundas mudanças em curso na carreira dos executivos de Finanças conforme abordado por Deloitte (2013), Hazel (2014) e EY (2011), sendo as duas primeiras citações reproduzidas novamente a seguir para auxiliar o leitor na comparação das informações.

Conforme Deloitte (2013):

Uma grande mudança tomou conta dos departamentos financeiros das organizações. Antes voltadas quase que exclusivamente para a contabilidade, essas áreas agora são consideradas centros de informações estratégicas, e o Chief Financial Officer (CFO) está ganhando um papel cada vez mais abrangente e além dos horizontes da rotina financeira. As empresas têm utilizado as informações financeiras de forma mais estruturada, como elemento de alavancagem para apoiar as unidades de negócio na tomada de decisão. O CFO pode, assim, liderar a transformação do negócio, sustentando a estratégia e a operação da empresa com processos e informações organizadas para suporte de áreas-chave. (DELLOITTE, 2013)

Hazel (2014) ao abordar os fatores dessa mudança diz

A mudança foi impulsionada por vários fatores, incluindo a crise financeira, a concorrência, a globalização, a inovação tecnológica, a conscientização sobre a sustentabilidade, a crescente regulamentação e as questões de conformidade” e conclui afirmando que “os CFOs não são apenas mais meros trituradores de números. (Ibid.; tradução nossa).

As entrevistas apontam para a necessidade de o mercado encontrar profissionais técnicos com visão mais abrangente e voltada para o negócio como destacado pelo Entrevistado 7:

*É importante, mas como eu disse, é uma condição necessária, mas não suficiente. Quando falo necessária, devo tomar cuidado com o termo porque quanto maior o seu conhecimento contábil eu diria que é um componente importante para poder discutir certos temas num nível maior de tecnicismo. Agora, na minha empresa, por exemplo, hoje, eu diria que 80-85% dos CFOs que temos espalhados por 34 países, portanto falo de 34 CFOs, são engenheiros. E a maioria deles são engenheiros de produção. Engenheiros que começaram na fábrica, que entenderam do negócio, que passaram para a Controladoria, que entenderam a gestão dos KPIs e outras métricas, e que*

*se tornaram CFOs. Esse pessoal tem uma carência contábil técnica maior e eles se ancoram naqueles profissionais que têm um conhecimento contábil um pouco maior. Não é meu caso, eu tenho um conhecimento mais profundo de Contabilidade, Tax. Porém, eu não sou expert em nada. Então eu acho que quem tem a certificação, ou quem tem uma formação, tem uma vantagem competitiva sobre quem não tem. Por outro lado, como eu disse, para atingir uma carreira de CFO, hoje em dia, pelo menos eu falo como indústria, o conhecimento do negócio é fundamental. E quem iniciou pelo negócio, quem iniciou sua carreira pelo negócio, tem uma vantagem competitiva, apesar de não ter a formação contábil. É importante conciliar as coisas e dar o devido peso. É isso que eu geralmente vocalizo, principalmente para a geração mais nova, porque muita gente também me questiona sobre a minha formação. Eu sou um não engenheiro num posto de CFO em empresas multinacionais tipicamente de engenheiros e todo mundo me pergunta como eu cheguei lá? E o meu discurso é: eu tento primeiro entender do negócio. Por isso eu falo: a formação, a certificação, a capacitação em contabilidade ajuda, é importante, mas não é só isso, precisa de muito mais.*

### **Pergunta 7. Qual o caminho profissional que você percorreu para torna-se CFO?**

*Entrevistado 1: “Eu comecei como auditor, fiz Administração, depois fiz Contabilidade. Iniciei minha carreira pela Contabilidade, e fui fazendo o movimento para a área de negócios, de FP&A, Capital market durante a carreira. A questão do início de carreira para mim foi importante. Por exemplo na auditoria foi puramente contábil, mas eu acho que ela traz uma disposição e uma visão global da função de Finanças e da questão do entendimento do mercado e do negócio da empresa, diferenciada em relação a outras formas de início de carreira. Eu acho que isso contribuiu muito para o meu crescimento, tanto para os cargos, quanto na visão de negócio.”*

*Entrevistado 2: “Trabalhei os dois primeiros anos de pós-formação em marketing. Saí e entrei para o mercado financeiro, onde trabalhei uns 15 anos em Banco, em Tesouraria, Área de Produtos ou Finance, basicamente Report, BP&A, área de Controladoria. Isso me credenciou, depois quando saí de bancos e continuei no mercado financeiro, em empresas não reguladas pelo Banco Central, mas que prestam serviços financeiros, a eu ter vindo como CFO. Então, basicamente, minha carreira foi construída muito na entrega. E, obviamente, apesar de não ter a formação contábil, sempre estudei muito sozinho, autodidata. Sempre estudei e li bastante. E isso foi combinado com os achievements da minha carreira. Esses dois elementos me credenciaram para estar como CFO nos últimos 11 anos. É uma construção com experiências diversas, não só no mundo de Finanças, pela minha própria formação: uma das minhas formações nada tem a ver com Finanças, e com experiências*

*diversas. E mesmo com as experiências. Onde? Passei por um banco que ‘quebrou’, passei por uma operação que foi vendida porque foi um sucesso. Tem um pouco de tudo. A diversidade ajuda você a se moldar como profissional. Você é posto à prova em diversas situações.”*

*Entrevistado 3: “Eu acho que isso é um pouco feminino, eu procurei me estender e me aprofundar em todas as funções de Finanças. A única função que eu não exerci plenamente, porque ela é muito específica na minha opinião, e demanda muito investimento de tempo é a área de impostos, onde a cadeia tributária aqui no Brasil faz com que, para você ficar responsável por uma área como essa, você realmente sofre. Mas eu tenho uma formação genérica, inclusive nessa área. Eu tentei percorrer todas as demais áreas: Tesouraria, Administração, Compras e RH. Tentei vivenciar um pouco da área Comercial e a área de Operações. Como as empresas eram muito menores, eu pude ter acesso a essas áreas, e ficar responsável por elas também. Depois que você vai para um ambiente mais complexo, você tem que focar em uma área. Passei por Tesouraria e FP&A. Eu fui buscar também a formação acadêmica para isso. Eu queria fazer networking, eu queria entender como é o processo de construção de um bom planejamento financeiro e da governança de uma empresa. E então já passei a ser Head de Finance. Já estava mais estruturada, com uma idade mais avançada, já tinha meus 35, 36 anos. Já tinha algum tempo de trabalhos executados em várias empresas. Jamais poderia ter sido numa só que me propiciasse essas oportunidades. Fui ser Head de Finance e pude me aprofundar, cada vez mais, aí sim, na visão de negócio, primeiro, e depois, na visão estratégica. Isso dá uma robustez muito grande, uma assertividade muito grande quando você faz um processo de tomada de decisão, ou de influência na tomada de decisão quando você faz trabalho de copiloto nas empresas, trabalho de CFO. Em termos de títulos e cargos, passei pela linha vertical de cargos.”*

*Entrevistado 4: “Entre como Trainee numa instituição financeira, depois, como era área comercial, eu achei que não tinha nada a ver com a minha formação. E depois do programa de Trainee, um ano depois eu fui trabalhar numa consultoria que trabalhava com implementação de metodologia que tinham como base em Contabilidade avançada, então voltei totalmente para minha formação. Fiquei três*

anos nessa Consultoria e acabei migrando para um cliente banco, na área de Controladoria. Depois que entrei para a área de Controladoria, toda a minha carreira se desenvolveu nessa área até a minha promoção para CFO. Nunca trabalhei diretamente em FP&A e Tax. Eu fui responsável por essas áreas só depois que eu já era CFO. Uma peculiaridade que teve na minha carreira que eu acho que também foi responsável por essa trajetória é que quando eu saí da posição de trainee, eu já tinha uma posição gerencial, porque era gerente de contas. Depois, um dos clientes dessa empresa me contratou também como gerente. Então de trainee, eu fui gerente, eu nunca fui analista. Eu sempre tive cargo gerencial. Óbvio que embora gerencial, num primeiro momento, não liderava pessoas. Mas muito cedo na minha carreira eu tive liderança de pessoas. Acho que por isso foi uma peculiaridade da minha carreira que me ajudou a impulsionar muito. Acho que quando você é analista e cai num funil, é muito mais difícil você ir subindo. O lado da exposição você sendo gerente é maior, e como eu sou uma pessoa que gosta de exposição, eu soube aproveitar essas oportunidades. Essa é uma peculiaridade da minha trajetória. Eu gosto muito desse lado. Então eu investi muito tempo nisso, eu tenho citado isso muito na minha carreira, apesar de minha agenda ser muito cheia, eu dedico um tempo grande para assuntos como Diversidade, Inclusão, questões de liderança, mentoring, coaching, eu sou muito procurada para ser mentora, para ser coach. Então, apesar de eu não ter uma formação técnica nessa área, eu acho que me desenvolvi porque é uma área de interesse claramente. Eu estou sempre muito infiltrada, participando ativamente nos programas internos de desenvolvimento, para novos talentos. Eu sempre tive essa veia, mas por iniciativa própria e utilizando as ferramentas e os canais que as companhias que eu trabalhava ofereciam. Eu sempre tive interesse e fui buscando essas ferramentas.”

Entrevistado 5: “Isso é interessante porque a minha formação foi contábil, como auditor, e eu cheguei num ponto da minha carreira, e com 40 anos e eu ainda não tinha me tornado CFO, e eu estava preocupado. Eu conversava com pessoas do mercado, headhunters, outros executivos, e me falavam: o problema é que você não tem formação em tesouraria. Aí ficava naquele dilema, se eu não tinha formação em Tesouraria e tinha formação em Contabilidade, como é que eu preencho esse gap? Esse gap foi preenchido quando eu fui para a empresa X (nome ocultado por questão

*de sigilo do entrevistado) com 45 anos de idade quase. Em 2005, com 44 anos, eu saí de controller para vice-presidente de Finanças, trocando de emprego. Eu fui promovido na troca de emprego. Eu fui ser vice-presidente de Finanças numa empresa que precisava demais de um cara com perfil de controller. A empresa estava passando por uma situação complicada, que ia ser envolvida numa CPI do Mensalão, compliance era ruim, era muito deficiente, controles internos, etc., e precisava de um cara com a minha formação. Eu acabei, por conta dessa formação, conseguindo passar pelo processo seletivo. E eu entrei numa empresa que tinha uma Tesouraria razoavelmente complexa. A tesouraria era uma câmara de compensação de transações de créditos e outra câmara de compensação de débitos. Essa foi a primeira vez que vi uma das coisas mais complexas que existe no Brasil. Tive que aprender na marra, no dia a dia, como lidar com a Tesouraria. Aí virei RI, fiz uma operação de IPO e acabei aprendendo a atuar com RI. Depois eu acabei constatando, por experiência, que a minha formação em compliance, Controles, FP&A que eu tinha tão sólida, formação tributária que eu tinha até então, me abriam as portas para onde eu ia, eu era a necessidade que a empresa tinha naquele momento. E isso acabou me criando a oportunidade para me expor ao outro lado da formação do CFO que até então, eu não tinha, e que eu acabei aprendendo em três anos trabalhando, acabei aprendendo e completando o que faltava no meu leque de conhecimentos para poder me considerar um CFO. O processo foi mais ou menos esse. Acabei passando por diferentes posições da estrutura. Eu fiquei praticamente sete anos em auditoria, entrei como trainee e saí como Gerente de Consultoria Tributária. E aí eu saí de Consultoria e fui para a indústria.”*

Entrevistado 6: *“Eu comecei minha carreira em Tesouraria. Fiquei praticamente oito anos trabalhando em Tesouraria de uma corretora de seguros. Eu adquiri primeiro experiência em administração de recursos, capitais, fluxos de caixa, etc. Depois, eu fiz uma guinada forçada para a área de Controladoria. Mudei de emprego, mudei de empresa. A empresa que eu estava não tinha uma posição para mim porque eu não tinha formação contábil técnica. Era exatamente essa questão. Eu já tinha percepção de que para ser um CFO, eu precisaria mais da formação contábil, do que da formação de gestão de capital e recursos, ou seja, a condição de Tesoureiro. E eu acabei migrando para a área de Controladoria. E fui trabalhar mais com a questão de*

*planejamento, Contabilidade, etc. E, unindo essas duas competências, acabou surgindo posições de Diretoria para eu atuar em Finanças. Primeiro, nessa Corretora de Seguros, e posteriormente para ser controller da empresa X (nome ocultado por questão de sigilo do entrevistado). Depois fui ser diretor Financeiro interino, para depois entrar para a empresa que estou atualmente. Do ponto de vista de títulos hierárquicos, na verdade eu entrei como supervisor de tesouraria. Antes de entrar em Finanças, propriamente dita, eu comecei minha carreira trabalhando em banco, na área operacional e comercial de banco, nas áreas internas, e depois para uma agência para ser gerente de contas pessoa jurídica. Depois disso, eu parti para um investimento numa operação Ponto com, no ano 2000, operação essa que fracassou, mas me deu uma posição de gestão de nível hierárquico mais alto, porque, por mais embrionária que seja uma operação, quando você está na administração dela, você acaba tendo uma visão do todo. Esse projeto, assim como vários, nos anos 2000, no início da internet, fracassou. Então fui para o mercado, numa posição de Tesouraria, numa companhia norte-americana que tinha uma operação de Plano de Saúde no Brasil, porque eu adquiri rápido uma visão generalista de gestão, logo no início da minha carreira. Não passei pela 'escadinha' de analistas, fui direto para supervisão, depois fui para gerência, e de gerência eu transitei como gerente de Tesouraria, gerente Financeiro, dependendo das expressões que se usa. Em seguida passei para gerente de Controladoria, controller, etc. e por fim diretor.”*

Entrevistado 7: *“Quando eu estava no último ano graduação de Ciências Contábeis, eu entrei como estagiário na empresa X (nome ocultado por questão de sigilo do entrevistado), que era uma grande empresa de capital francês, uma enorme indústria aqui em São Paulo, e no Brasil inteiro. Entrei como estagiário, fiz um programa de estágio, fui alçado como um dos convidados a participar do processo de graduação de trainees. Entrei no processo de trainees. Eu fui o primeiro não engenheiro da história dessa empresa que foi aprovado no programa de trainee. Estou falando dos anos de 1990 para 1991. Entrei no programa de trainees, me colocaram num projeto para fazer reestruturação na área contábil e financeira que um francês estava reestruturando. Aquilo foi ótimo porque me deu uma bagagem de visão de processo. Fiquei um ano trabalhando com esse francês. Aí eu fui para a Contabilidade. Na Contabilidade, era uma empresa muito grande, ela tinha filiais no exterior, eu tinha a*

*habilidade do idioma, então me falaram: cuida da parte de consolidação da Contabilidade no exterior. Eu, do Brasil, tinha então uma empresa da Venezuela e uma empresa do Uruguai que eu cuidava da parte contábil, na parte de consolidação de Balanço. Fiquei um ano e meio nessa função. Fui convidado para ir para a área de Auditoria Interna de processos. Passei dois anos e meio no Brasil fazendo processos de Auditoria Interna na empresa inteira. De novo a questão do idioma me ajudou muito, e eu fui convidado para ser auditor interno na França. E eu fiz o meu estágio, passei uma temporada, pouco menos de um ano trabalhando como auditor interno na França. Quando eu regresssei, e isso no ano 1995, eu ainda fiz alguns trabalhos de auditoria interna na América Latina, onde eu fui para Venezuela, Guatemala, Panamá, El Salvador, enfim fiz alguns trabalhos na América Latina. Terminado o meu período de Auditoria Interna, eu fui rapidamente convidado e passei uma temporada muito rápida na Tesouraria . Foi uma temporada muito curta, mas era Tesouraria mesmo! Mesa de operação, hedge, e tudo o mais. onde eu tive um pouco mais de contato com o mundo financeiro. Eu fiquei pouco tempo porque nesse momento a empresa estava implementando o SAP, e precisava ter uma pessoa que fosse o líder do Projeto, não como um Key User, mas alguém que poderia explicar o projeto, o modus operandi do Brasil lá fora, porque nós estávamos implementando o Projeto SAP junto com quatro outros países. E, mais uma vez, a questão do idioma me ajudou, e eu fui alçado para o Projeto SAP. Eu estava na divisão farmacêutica da empresa nesse momento. Por causa desse Projeto internacional, lá vai eu mais uma vez para a França, dessa vez trabalhar no projeto SAP, no projeto SAP mundial. Eu fiquei mais um ano e meio nessa função. Nesse momento eu tive um convite para sair dessa empresa. Eu tive um convite justamente porque eu estava na França, de headhunters brasileiros que me localizaram na França, porque uma empresa francesa estava se instalando no Brasil e eles buscavam um brasileiro de cultura francesa, e me acharam. E me ofereceram pela primeira vez um cargo bastante completo. Eu seria um controller de uma empresa francesa com 13 subordinados. Aquilo me encantou. Eu deixei a empresa X (nome ocultado por questão de sigilo do entrevistado) e fui para a empresa Y (nome ocultado por questão de sigilo do entrevistado), empresa do segmento de luxo. A empresa Y estava se instalando no Brasil e eu fui como controller. E passei um ano nessa empresa. Nesse um ano eu aprendi muita coisa. Nesse momento, meus contatos na empresa X sempre foram bons, e eu e voltei como gerente Administrativo-Financeiro*

da Divisão de Poliamida. Fiquei nessa função reportando para um diretor Financeiro por dois anos. Passados dois anos, o meu diretor saiu, ele voltou para a França, e eu fui alçado como diretor Financeiro Interino da Div Poliamida, onde eu fiquei por mais um ano e meio. Depois de uma fusão, a divisão Poliamida se juntou com a divisão química, e aí já existia um diretor financeiro na divisão química que era muito mais velho que eu, muito mais preparado que eu. Ele ficou com a Direção Financeira e eu fiquei como o Financeiro de uma Business Unit por mais um ano e meio. Aí começa um ciclo de uma expatriação forte, quando fui convidado para ser o diretor Financeiro no México, na divisão química, divisão de fosfatos, uma divisão enorme, grande, mais de dois mil funcionários, operação realmente grande no México. E eu fui substituir um brasileiro que lá estava. Mais uma vez o idioma me ajudou porque eu tinha que falar espanhol, tinha que falar francês por causa do grupo, mas também tinha que falar inglês por causa das conexões com a América do Norte. Lá fui eu para o México e eu fiquei dois anos no México como diretor Financeiro da Rhodia no México. Eu já estou no ano de 2004, quando empresa X no México foi vendida, de cujo processo de venda participei. E a primeira coisa que o comprador novo fez foi tirar os expatriados. Então eu e um outro colega do Canadá voltamos aos nossos países de origem. Nisso voltei ao Brasil, no final de 2004, e voltei antes do que deveria. O meu contrato era de três a cinco anos. No final do segundo ano, eu estava de volta. Como não havia planejamento para eu ficar na empresa X, me foram oferecidos outros projetos, mas eu não estava muito de acordo com o que estavam me oferecendo, então saí nesse momento, e entrei na empresa Z (nome ocultado por questão de sigilo do entrevistado). Eu trabalhava numa Business Unit muito autônoma, preparada, quando ha três ou quatro anos que eu estava lá, a empresa Z integrou todo o grupo, criando uma área corporativa, e eu fiquei como diretor Financeiro da Unidade de Negócio. Fiquei dez anos nessa empresa na função, no perímetro Brasil, e fiquei um ano e meio na função perímetro América do Sul. Significa que eu cuidava do Brasil, mas cuidava das finanças da Colômbia, Guatemala, e alguns outros países como a Venezuela. Iniciei minha carreira nessa empresa em 2005 e terminei no início de 2016, quando a que trabalho atualmente me fez a proposta para ser o CFO da operação aqui no Brasil. A empresa atual tinha acabado de fazer duas aquisições de empresas familiares e precisava de alguém que conhecesse o mundo de papel e celulose, ou minimamente, o mundo de papel e celulose, mas que conhecesse de processos globais,

*multinacional, de gestão de negócio, esse tipo de coisa e acabou dando um grande fit na questão de idioma porque é uma empresa extremamente globalizada.. Então, minha carreira começou efetivamente em 1990 e estamos em 2019, e se vão 29 anos de carreira, contada de uma forma bem detalhada, contando com algumas expatriações no meio do caminho como você viu. E nesse intervalo de tempo, na empresa Z sobretudo no meu período de 11 anos e meio eu tive muita oportunidade de estudar com treinamentos corporativos fora do Brasil e eu aproveitei toda oportunidade. E eu sou o único latino-americano da empresa Z que se formou no programa da Universidade Corporativa. Hoje, eu passei a ser um trainer dessa empresa. Aonde tivesse lugar do mundo, se eu tivesse disponibilidade, eu era convidado para dar os módulos de Finanças, módulos 1, 2, 3, e 4 dentro da Universidade Corporativa. E, durante quatro ou cinco anos eu fiz isso. E também, eu acabei simplificando aqui, mas durante alguns períodos da minha carreira eu acabei, até por uma questão de organização na época, cuidando de outras áreas que não necessariamente são de Finanças. Eu tive oportunidade de ter Recursos Humanos e Compras se reportando para mim durante um certo tempo. Hoje, eu tenho a área de Suprimentos que também reporta para mim, além da área Legal e IT, enfim eu tenho uma área bastante abrangente. Eu tenho uma formação contábil, e todo o lado de ir crescendo passo a passo tem muito a ver com gestão de pessoas, com equipe, com liderança e mais com soft skills do que hard skills.”*

Entrevistado 8: *“O foco da minha carreira sempre foi trabalhar dentro da área de Finanças ou voltada para a área de negócios. Tive uma experiência ao longo da carreira onde eu me reporte para a área comercial, eu trabalhava na área de planejamento comercial que tinha um cunho mais financeiro, mas ao longo do tempo foi se dispersando, e eu tomei a decisão de sair, mas meu background totalmente voltado para planejamento estratégico e financeiro, depois saí para outros caminhos. Minha opção não foi fazer uma pós-graduação, e sim foi fazer sempre cursos menos extensos e mais práticos e técnicos: ESPM, FGV, USP e outros diversos cursos de aperfeiçoamento, dentro das empresas que trabalhei, inclusive no Exterior, justamente com o lado mais prático da coisa. Isso, em conjunto com algumas experiências do dia a dia, inclusive externas, foi o que me moldou como profissional. Sou uma pessoa que tem interesse em conversar sobre os processos em outras*

*empresas, fazer muito benchmarking. Entender um pouco do mercado também me ajudou a me estabelecer internamente. Estou na posição há pouco tempo, mais há oito anos no grupo. Talvez tenha sido esse o período de maior crescimento profissional. Tempo que eu me estabeleci como uma profissional, uma executiva de Finanças. Até então, tinha passado por diversas experiências no mercado local e no exterior, morei um tempo fora do país, foi uma bela experiência, trabalhei fora do país, tive uma boa posição numa fábrica global, mas o que me moldou de fato, foram os últimos anos. Os cursos que fiz eram um pouco mais técnicos, mas não necessariamente na área de Finanças. Fiz curso de planejamento estratégico, pricing, cursos mais voltados a processos, além de cursos de Marketing , Vendas, Accounting for Non Accountant, etc.”*

*Entrevistado 9: “Eu comecei minha carreira como auditor externo. Toda a minha base contábil vem da auditoria externa, depois vem a Auditoria Contábil, de lá o atendimento a Contabilidade. Em que pese eu não ter feito a Faculdade de Contabilidade, eu aprendi Contabilidade com auditoria externa. Depois eu fui para bancos, onde eu fiquei um bom período, de quase sete anos, entendendo muito de mercado financeiro. Daí eu mudei minha carreira para empresas não financeiras. Eu fui logo para uma empresa de marketing, onde aprendi muito sobre por exemplo estratégias de marketing, como Finanças pode ajudar alavancar negócios, principalmente, quando você trabalha em empresas que demandam muito patrocínio, muito investimento de terceiros. Depois eu fui para outras grandes corporações. Na trajetória fui combinando cursos com vivência. Eu tive aula de Contabilidade, fiz o curso de Administração, um MBA em Controladoria. Eu tive muita Contabilidade. Eu fui agora recentemente, há dois anos atrás, fazer uma pós em Executivo Global, lá eu tive também Contabilidade. Fica claro que na formação acadêmica para qualquer executivo tem Contabilidade. O que transforma essa ferramenta num instrumento muito importante para qualquer executivo. Eu tenho pares que não entendem Contabilidade, e quando a gente começa a discutir a Demonstração Financeira, é muito desgastante do ponto de vista de ter que trazer e discutir itens muito básicos para que eles possam acompanhar a explicação.”*

Entrevistado 10: *“Eu percorri todo o caminho, desde estagiário, analista júnior, pleno, sênior, gerente, gerente sênior e agora como CFO. Foi uma carreira, digamos assim, tradicional, passando por diferentes áreas dentro de Finanças, em diferentes indústrias. Os sete primeiros anos foram muito focados em hard skills, hard finance, entender como é finanças. Muito mais fazendo do que liderando. A partir do momento que eu me tornei gerente de algumas áreas mudou muito. Não que eu tenha deixado de continuar a aprender hard skills em Finanças, praticamente, todo dia eu aprendo algo novo, e isso é muito importante. Só que eu tive que desenvolver nessa segunda parte da minha carreira, toda a parte de liderança. E aí nessa questão de liderança, os soft skills é que mandam. Você vai aprender gerenciar pessoas, que é fundamental, mais difícil e mais prazeroso. Liderar, afinar sua comunicação para baixo e para cima, ler como são as pessoas, a empatia. Muda muito. Essa transição de gerenciar a si próprio e gerenciar outras pessoas em vários departamentos, ela é muito importante, e ela que vai definir se você vai poder ser definir se você vai poder chegar a um nível de Alta Gerência ou de Direção.”*

Entrevistado 11: *“Eu comecei como trainee num Banco de Investimento. Depois eu fui para uma gerência financeira numa empresa de telecom. Eu sou um caso meio fora da curva porque comecei a primeira vez como CFO com 25 anos numa empresa que era relativamente grande. Posso destacar que na época de Trainee eu tive a sorte de cair numa instituição que me ajudou a passar em todas as áreas do Banco, em que fui treinado em todas as áreas, especialmente na minha área que era de Corporate Finance. E depois que saí do Corporate Finance, entrei numa empresa cuja área financeira era completamente diferente do mundo de banco. Aí eu tive que correr atrás para aprender. Eu caí numa gerência financeira e fui aprendendo os processos, e como eu fui sempre muito curioso, sempre queria entender os processos da cadeia, acabei aprendendo também um pouco de outras áreas e ‘caí no mundo’ completamente quando assumi a cadeira de CFO muito novo. Corri muito, muito, atrás. Quando eu assumi a cadeira e queria aprender tudo, trabalhava literalmente seis dias por semana, 14h-15h por dia, com isso aprendi muita coisa. Lidar e gerenciar pessoas foi uma das coisas que eu aprendi na marra. A questão da gestão de pessoas, há 19/20 anos atrás era bem diferente de hoje. Eu acabei aprendendo muita*

*coisa na prática, nos piores jeitos. Como CFO eu tinha dois gerentes que tinham na faixa de 50 e poucos anos, e eu com 25. Era bem difícil.”*

Entrevistado 12: Importante ressaltar que esse entrevistado é um *headhunter* e respondeu essa questão com base em suas observações no mercado. Sendo então sua resposta – *“Isso é muito interessante, porque tem uma série de variáveis, desde o porte, a origem da empresa, e principalmente o setor onde ela atua. Isso vai influenciar bastante o caminho que o profissional precisa fazer para chegar à posição de CFO. Vou dar o exemplo: quando você fala mais de empresa de ciclo de produto curto, onde a concorrência é muito alta, onde a área de vendas e marketing são bem relevantes internamente, contas de bem de consumo, a área farmacêutica, empresas de varejo, empresas químicas, nesse tipo de empresa o CFO vem da área de FP&A ou mais de orçamento, forecast, Finance, esse profissional ‘rodou’ ali dentro de FP&A, business units e chegou a CFO por esse caminho. Ele não tem tanto conhecimento contábil nem fiscal, tampouco de Tesouraria. Esse profissional sabe projetar um Balanço, ele conhece muito mais de business, de P&L, resultados, suporte às áreas, de modelagem de P&L do que de especificamente das outras áreas. Ao passo que em empresas de capital intensivo, infraestrutura, agronegócio, bem de capital, empresa que tem um ciclo de produto mais longo, nessas empresas, o CFO delas tende a ter um pouco mais de conhecimento em project-finance, na parte de funding, capital markets, porque é importante que ele garanta ali um fluxo financeiro para fazer uma obra, uma hidrelétrica, construir uma turbina, esse tipo de coisa. A área de tesouraria, Capital Markets, nela é muito mais exigido de um CFO do que em outras. Se você olhar para manufatura um pouco mais pesada, automobilística por exemplo, tem um pouco dessa necessidade de Capital Markets e tem a parte de Custos, Controladoria, geralmente quem é CFO nesse tipo de empresa é o controller, é o cara ali que mais controla as linhas, a parte de custos, o CFO costuma vir da área de Controladoria. Por isso os setores impactam muito. Serviços, eu colocaria que é alguém mais forte em FP&A, porque não trabalha com captação e custos de manufatura. Outro ponto que importa é a origem da empresa, se ela for multinacional estrangeira, que tem uma subsidiária no Brasil e que seja mais independente, o profissional tende a ser um cara mais de FP&A, porque o papel dele é muito mais acompanhar orçamento, as previsões de forecast, suportar as áreas de negócio, e*

*reportar tudo isso para a matriz, para o Corporate. É o cara que olha muito mais P&L, também o Caixa e o Balanço, mas as atribuições de Tesouraria, Caixa, Contábil e Fiscal principalmente se fica no Brasil. Esse cara é muito mais FP&A e suporte do que as outras funções. Ao passo que em empresas brasileiras, multinacionais ou não, o CFO tem a parte de tesouraria mais pesada, porque ele não tem a matriz para ajudá-lo em relação à captação, precisa ter um bom relacionamento com bancos, precisa saber onde vai captar, saber fazer um project finance, mexer com BNDES. Também a dívida, a parte de RI, porque geralmente é de capital aberto, precisa ter esses skills de RI. Empresas menores tendem a olhar menos para estratégia e operações mais complexas, mas para a gestão do caixa, para receber e fazer projeções. O CFO ele tem que saber de gestão de caixa, mas ele não é o cara que precisa ter vindo de Tesouraria. Em geral o cara que é CFO de empresas menores vem da Controladoria e FP&A. Quanto a evolução hierárquica, geralmente um CFO roda nessas áreas todas internamente. Começa no Contas a Receber, logo vai ser Contábil, ou para o Fiscal, passa por Tesouraria, aí cresce em FP&A. Mas tem alguns casos em que ele 'roda' dentro de FP&A, supporting finance, comercial finance, marketing finance, novos negócios. Mas eu diria que fora essa parte de rotation interna, ele faz a trilha correta e natural: analista, coordenador, gerente. A partir da gerência plena ou sênior, os soft skills são muito mais importantes. O que essas empresas vão avaliar? Não tanto o conhecimento técnico porque partem do pressuposto de que quem chegou até essa cadeira, tecnicamente é bom. E olha muito mais a parte comportamental, se tem aderência não só dentro daquela posição específica, mas também a cultura da corporação. Se a pessoa é orientada para pessoas, se ela consegue desenvolver talentos, ela motiva o time, sabe cobrar, suporta pressão, essa parte muito mais de soft skills e também a parte de comunicação. Como se estrutura, como é que se comunica com outras áreas, como organiza o pensamento, como fala Sim, como fala Não, de maneira a não romper as suas relações de confiança, e principalmente a sua capacidade de influenciar, como é que você influencia as outras áreas, desde emitir um documento até mudar um rumo de negócio. Um profissional que almeja outras posições vai ser avaliado pela capacidade de influência e de articulação e comunicação. Pode passar por todas as escalas da estrutura, mas pode passar mais rápido de uma para outra. Não pula etapas, mas pode passar mais rápido por elas."*

Entrevistado 13: Importante ressaltar que esse entrevistado é um sócio de auditoria e respondeu essa questão com base em sua posição em uma empresa de auditoria. Sendo então sua resposta – *“Eu vou quebrar aqui em duas ou três fases porque acho que a gente vai se tornando, em função do cargo que a gente vai passar. Eu poderia dizer o seguinte, se você tem uma carreira já definida na Auditoria que de treine, desde um cargo muito júnior desde que você sai da faculdade até um cargo de gerente, a nossa formação ela é praticamente técnica e aí eu me refiro, quando digo técnica eu me refiro à Contabilidade, Economia, Finanças, que no cargo, na análise, no dia a dia do trabalho em campo, é o que precisa ser lapidado nessa categoria. A partir de um cargo gerencial, a gente começa desenvolver aqui aquilo que a gente chama de soft skills. Então esse soft skills ela são basicamente relationship com nossos clientes, já existe um ponto de Marketing, Sales que começam a ser desenvolvidos nessa fase. Já existe um ponto também na questão de gerente de administração de projetos, que é muito relevante no nosso trabalho. Isso tudo é formado nessa fase gerencial. Essa fase gerencial ela se estende até mais ou menos a figura do diretor. E aí quando se torna diretor, passa para o período de diretor e sócio, a gente incorpora outros aspectos que facilitam na gestão, na expectativa de cliente, na gestão de trabalho, na gestão do cliente e da equipe, dos órgãos reguladores que nos permeiam. A gente começa a lapidar um pouco mais aqueles soft skills que foram trabalhados na fase gerencial, mas agora com o objetivo de dar um pouco mais de robustez no dia a dia e na relação que se forma a partir de sócio. E esse desenvolvimento ele é contínuo, a gente chama de 80X20, 80% de prática mesmo, de experiência a compartilhar e 20% com base teórica direcionados para aquilo que a gente precisa. E eu não sei se eu fui claro quando você me perguntou se a faculdade de Contabilidade forma isso, eu queria aproveitar a oportunidade para falar sobre isso: Eu acho que a faculdade, hoje, não desenvolve esse tipo de habilidade. A nossa firma, ela precisa ter como ponto de entrada profissionais de Contabilidade, porque isso é regulável, eu não tenho outra alternativa, mas a gente entende, nesse processo, a importância do nosso treinamento interno para suprir essa necessidade, ou seja, via de regra, essas habilidades todas elas não vêm com o profissional no momento de entrada, não vem pela faculdade, tem que lapidar isso no dia a dia. Esse soft skill, essa habilidade de gestão, que é uma outra habilidade que para a gente é muito importante para conseguir atuar em demandas múltiplas, em projetos concomitantes, tudo isso é muito*

*desenvolvido, muito lapidado, principalmente naquela fase que eu comentei de gerente até diretor.”*

Entrevistado 14: *“Eu comecei já na área de Finanças, na Área de Controladoria, passei por Big Four, acho que passar por essa formação de uma dessas Big Four ajuda muito. Tive contato tanto com contabilidade local, quanto com internacional, contabilidade de banco. Eu sempre trabalhei em banco e outras instituições financeiras. Sempre passando pelas áreas de Controladoria, muito mais que de Contabilidade. O primeiro cargo que eu entrei foi trainee em banco, de lá fui para Big Four, lá entrei como trainee também e fui até gerente. Aí voltei para banco onde entrei como gerente. Passei por outras duas empresas onde ocupei posições de mais sêniores de gerência até vir para minha empresa atual como CFO, onde estou há seis anos. Passei por todas as etapas. A parte técnica é bastante importante no começo. A carreira de Finanças não tem como não estar pautada na parte técnica, mas chega um momento em que a parte de gestão conta mais. Eu acho que uma coisa que foi muito importante para mim para estar nessa posição é que eu tive que lidar com grupos multinacionais, eu cuidei, por exemplo de pricing, que é uma atividade bastante ligada com a área comercial, onde você começa a entender muito mais do business, angariando outras skills. Acho que isso para um CFO é fundamental, onde você vai acabar tratando de todas as áreas, da empresa inteira, inclusive do planejamento estratégico. Para você cuidar do planejamento estratégico você precisa entender o business, você precisa transitar dentro da organização, em todas as áreas, analisar projetos, viabilidade de projetos, analisar empresa para ser comprada, analisar a captação. O papel do CFO é muito amplo hoje. Então precisa ter um conhecimento muito mais amplo do que o técnico e só a contabilidade.”*

Entrevistado 15: *“A minha ascendência na carreira está ligada a FP&A e Estratégia, de Planejamento Financeiro. Comecei como analista júnior de FP&A e fui crescendo dentro dessa área, tive umas saídas para situações como: precisamos de alguém que faça um novo negócio, então era liberado para um novo negócio. Eu trabalhei em vendas alguns meses, mas o grosso da minha formação foi a parte de Planejamento e Estratégia. Para chegar a essa posição é importante ter uma boa noção de business. A função de um CFO hoje é bem diferente de um diretor de dez anos atrás. Acho que*

*toda essa parte de conexão com o business e suporte é essencial. Eu estive sempre muito ligado a isso. Quando precisava de alguém que pudesse lidar mais com o negócio do que com Finance, de ser beneficiado por uma estrutura de Finanças por trás então. Precisamos lançar um novo business, precisamos lançar uma 'radio', você vai ser o Project Manager, eu nunca falei Não para nada. Eu fui meio tropeçando nas coisas, OK eu faço, mesmo não sendo especificamente de Finanças. Eu passei por todos os níveis: analista júnior, pleno, sênior, gerente, gerente sênior, diretor.”*

O caminho percorrido pelos profissionais entrevistados, para alavancar e alcançar a posição de líder de Finanças, como resposta a essa questão, trouxe experiências ligadas a conhecimentos mais amplos, combinando *hard and soft skills*, adquiridos ao longo de anos de carreira, que evidenciam a grande importância dos soft skills para alcançar posições de alta gerência. A maioria, mas não a totalidade, seguiu o roteiro sugerido por João Márcio Souza (in Brito 2018, p. 22):

Para alcançar essas posições é preciso construir a carreira de forma planejada, seguindo os ciclos profissionais além de se atentar a aspectos comportamentais, fundamentais para o exercício da função. Passar pelos níveis de analista, supervisor e gerente facilita o fortalecimento técnico e, à medida que esse conhecimento é repassado adiante, a atuação do profissional começa a ser muito mais de liderança e de influência estratégica do que somente técnica dentro da organização. Da média gerência para cima, o crescimento é mais determinante sob aspectos comportamentais, portanto, a visão estratégica, capacidade de colocar a organização no rumo daquele resultado que ela pretende atingir, liderança de pessoas, resiliência, resistência à alta carga de trabalho, além de muita energia e coragem são competências imprescindíveis.

Para a carreira de um executivo de Finanças, um *C-Level*, a formação e as competências técnicas parecem mais essenciais para as fases iniciais da carreira, sendo depois cruciais, para o seu sucesso e evolução profissional, a visão do negócio, gestão de pessoas e conhecimentos mais generalista de finanças conforme relata o entrevistado 14:

*Eu comecei já na área de Finanças, na área de Controladoria, passei por Big Four, acho que passar por essa formação de uma dessas Big Four ajuda muito. Tive contato tanto com contabilidade local, quanto com internacional, contabilidade de banco. Eu sempre trabalhei em banco e outras instituições financeiras. Sempre passando pelas áreas de Controladoria, muito mais que de Contabilidade. O primeiro cargo que eu entrei foi trainee em banco, de lá fui para Big Four, lá entrei como trainee também e fui até gerente. Aí voltei para banco onde entrei como gerente. Passei por outras duas empresas onde*

*ocupe posições de mais sêniores de gerência até vir para minha empresa atual como CFO, onde estou há seis anos. Passei por todas as etapas. A parte técnica é bastante importante no começo. A carreira de Finanças não tem como não estar pautada na parte técnica, mas chega um momento em que a parte de gestão conta mais. Eu acho que uma coisa que foi muito importante para mim para estar nessa posição é que eu tive que lidar com grupos multinacionais, eu cuidei, por exemplo de pricing, que é uma atividade bastante ligada com a área comercial, onde você começa a entender muito mais do business, angariando outras skills. Acho que isso para um CFO é fundamental, onde você vai acabar tratando de todas as áreas, da empresa inteira, inclusive do planejamento estratégico. Para você cuidar do planejamento estratégico você precisa entender o business, você precisa transitar dentro da organização, em todas as áreas, analisar projetos, viabilidade de projetos, analisar empresa para ser comprada, analisar a captação. O papel do CFO é muito amplo hoje. Então precisa ter um conhecimento muito mais amplo do que o técnico e só a contabilidade.*

O problema desta pesquisa foi apresentado através da questão central: formação contábil é relevante para profissionais que buscam posições de liderança em finanças?

A análise dos dados coletados durante as entrevistas possibilita afirmar que, dependendo da combinação de alguns fatores como ramo da empresa, nacionalidade e momento do negócio, a formação contábil pode ser um diferencial, mas, de forma geral, pode-se dizer que ela não é relevante para o profissional de finanças que deseja alcançar a posição de CFO. Isso porque, atualmente, a função do líder de finanças requer habilidades que vão muito além do conhecimento contábil e financeiro, como, por exemplo: liderança, visão estratégica e de negócios e comunicação.

Porém, é muito importante ponderar que, conforme respostas obtidas nas perguntas 5 e 6, apesar de a formação contábil não ser relevante para alcançar a posição de CFO, o conhecimento contábil é importante para quem exerce essa função. E alguns entrevistados relatam que obtiveram esse conhecimento no dia a dia do trabalho, cursos específicos e treinamentos internos das empresas em que trabalharam.

### **4.3. Criticidade das habilidades**

O resultado da pesquisa e análise de resultado da questão do bloco 3 são apresentados da seguinte forma neste capítulo:

- Número da pergunta;
- Descrição da pergunta;

- Tabelas das respostas obtidas.

**Pergunta 1. Por favor elencar de 1 a 7, sendo 1 a mais crítica, a importância das habilidades a seguir para um CFO:**

- General Management
- Strategy / Merger & Acquisition
- Financial Planning & Analysis
- Capital Markets / Investor Relations
- Controllershship / Reporting
- Risk / Compliance
- Tax

A tabela a seguir apresenta a ordem de criticidade das sete habilidades de acordo com a opinião de cada um dos 15 entrevistados.

**Tabela 3: Ordem de criticidade das habilidades**

Habilidades	Entrevistados														
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
General Management	1	2	3	1	2	4	1	6	1	1	1	6	4	1	1
Strategy / Merger & Acquisition	6	1	2	2	1	1	3	1	7	2	4	5	1	2	2
Financial Planning & Analysis	2	4	1	5	3	3	2	4	5	3	3	1	2	3	3
Capital Markets / Investor Relations	3	7	4	6	7	5	7	7	6	5	2	2	3	4	7
Controllership / Reporting	4	3	6	4	5	6	4	5	2	6	5	3	5	7	5
Risk / Compliance	7	5	5	3	6	2	5	2	4	7	6	4	7	6	4
Tax	5	6	7	7	4	7	6	3	3	4	7	7	6	5	6

Fonte: Dados de pesquisa.

Com base nos dados da Tabela 3 e com o objetivo de obter a ordem de criticidade das sete habilidades, estabelece-se um critério de *scoring* da seguinte forma: os números de 1 a 7 utilizados para determinar o nível de criticidade de cada habilidade foram transformados em notas, sendo que, quanto menor o número, melhor a nota, já que o item mais crítico é referenciado pelo número 1. Utilizando-se dessa metodologia, foi realizada a soma da nota que cada habilidade recebeu dos 15 entrevistados. A Tabela 4, a seguir, apresenta os resultados encontrados. Vale ressaltar que, conforme metodologia aplicada, quanto menor a soma matemática, maior crítica é a habilidade.

**Tabela 4:** Ordem de criticidade das habilidades segundo os participantes da pesquisa

Ordem da Amostra	Scoring
1. General Management	35
2. Strategy / Merger & Acquisition	40
3. Financial Planning & Analysis	44
4. Controllership / Reporting	70
5. Risk / Compliance	73
6. Capital Markets / Investor Relations	75
7. Tax	83

Fonte: Dados de pesquisa.

Como pode ser observado na Tabela 3, somente três habilidades: General Management, Strategy / Merger & Acquisition e Financial Planning & Analysis foram elencadas como as mais críticas pelos entrevistados. A figura a seguir demonstra, percentualmente, quantas vezes cada uma dessas três habilidades foram consideradas a mais crítica.



**Figura 4:** Habilidades consideradas mais críticas

Fonte: Dados de pesquisa.

O resultado obtido com essa amostra, assim como pesquisa realizada pela Korn Ferry (2017), demonstra que habilidades relacionadas à capacidade de gestão geral, estratégia e planejamento financeiro possuem mais relevância que conhecimentos mais técnicos, como, por exemplo, contábil, para a função do executivo líder de finanças.

Porém, ao analisar esses dados, deve-se ter o cuidado de ponderar que a criticidade dessas habilidades, para um CFO, pode alterar-se de forma significativa de acordo com alguns fatores, como, por exemplo: porte da empresa, ramo de atuação, cultura organizacional, maturidade do negócio, presença geográfica (multinacional e nacional) e momento econômico dos mercados em que atuam.

Esse ponto foi destacado por alguns respondentes. O entrevistado 7 pontuou:

*Essas sete funções não são estáticas. Elas variam conforme o tipo da empresa: nacional ou multinacional, se ela é capital aberto ou capital fechado, se ela está num momento de crescimento ou num mercado maduro, se ela é alavancada ou não alavancada. Isso passa pelas habilidades requeridas para aquela cadeira naquele momento.*

Essa ponderação também foi feita pelo entrevistado 12 ao dizer: “Não dá para responder essa questão de uma forma generalista, porque depende do porte, da origem, do segmento...”.

## CONCLUSÃO E RECOMENDAÇÕES

Não é possível determinar quando surgiu a contabilidade, mas se trata de uma ciência que evoluiu junto com a sociedade e se tornou uma ferramenta de gestão e controle extremamente importante para as organizações empresariais, investidores e reguladores. A ciência contábil contribuiu também ao trazer padrão e transparência e ao demonstrar com acurácia a situação econômica das empresas. Apesar de haver consenso entre os profissionais de finanças sobre a relevância do conhecimento contábil para o sucesso das empresas, fato este capturado na pesquisa, foi identificado, nas pesquisas do referencial teórico deste trabalho, que há um baixo percentual de CFOs que possuem formação ou certificação contábil.

Diante do exposto, o estudo proposto procurou entender o papel atual e o protagonismo do contador dentro das organizações e a correlação com o líder executivo de Finanças, o CFO. A abordagem realizada para compreensão desses fatos foi pesquisar qual a relevância da formação contábil para o principal executivo de Finanças. O referencial teórico pesquisado para obtenção de dados primários evidencia a relevância do conhecimento contábil nas organizações e ambientes de negócio, destacando-se, de forma intrínseca, o papel do contador, já que se trata do profissional de finanças com formação técnica em tal conhecimento. Porém, pesquisas apresentadas neste estudo demonstram que, em sua grande maioria, os CFOs não possuem formação contábil.

Visando maior entendimento da matéria, foi pesquisado a função do CFO e qual o futuro desse profissional. O departamento financeiro das empresas, basicamente voltado para a contabilidade e o chamando *hard finance*, tornou-se um centro de informações estratégicas. E para ocupar a cadeira de líder de finanças, habilidades consideradas *soft skills* como, por exemplo: liderança, visão estratégica e comunicação tornaram-se cruciais para o sucesso do profissional que almeja ocupar essa posição.

Este estudo contou com a entrevista de 15 executivos sênior de finanças de ramos de atuação diferentes, de empresas nacionais e multinacionais. Os resultados obtidos com essa amostra corroboram com a tendência de mercado observada no referencial teórico. Ou melhor, ela aponta que, apesar da grande relevância do

conhecimento contábil para as empresas, o número de CFOs que possuem formação contábil é muito pequeno. Ou seja, há poucos contadores como CFOs.

Os entrevistados, de forma geral, apontam a falta de visão estratégica e do negócio combinado a um perfil mais técnico e menos generalista como as causas para tal fenômeno. Esse fato fica evidenciado ao analisar relatos dos entrevistados que reconhecem a importância do conhecimento para a organização, porém o contador, na maioria dos casos, não faz parte da administração da empresa, e cabe ao CFO fazer a ponte de comunicação entre o *Board* da empresa e contador.

Esta pesquisa de caráter exploratório demonstra as opiniões do grupo entrevistado. Por meio dos resultados, é possível destacar algumas importantes limitações. São elas:

- a) Limitações de natureza metodológicas como dificuldades de comunicação e compreensão entre entrevistador e entrevistado, possibilidade de entrevistado ter sido influenciado inconscientemente pelo entrevistador.
- b) As análises e resultados apresentados refletem as opiniões e experiência do grupo de entrevistados. Trata-se de uma amostra de 15 profissionais e pôde-se notar que as opiniões podem variar de acordo com a experiência profissional de cada entrevistado.

Diante das limitações apresentadas, recomenda-se como aprofundamento do tema a realização de novas pesquisas, devendo-se observar os seguintes pontos:

- a) Reavaliar a metodologia e procedimentos utilizados nesta pesquisa, buscando assim maior grau de confiança dos resultados apresentados;
- b) Realizar a pesquisa com uma amostra maior de profissionais.

Por fim, vale destacar que este estudo deixa uma importante reflexão sobre a adequação da grade curricular dos cursos de Ciências Contábeis diante das constantes transformações no mercado. Sendo esse ponto de extrema relevância para o contínuo fortalecimento e desenvolvimento do profissional contábil, para que este tenha protagonismo no ambiente de negócios.

## REFERÊNCIAS

BAXTER, J. Be(com)ing the chief financial officer of an organisation: Experimenting with Bourdieu's practice theory. **Management Accounting Research**, Australia, n. 19, p. 212-230, 2008.

BOURDIEU, P. **Outline of a Theory of Practice**. Cambridge University Press, 1977.

BRASIL. CONSELHO NACIONAL DE EDUCAÇÃO. **Resolução CNE/CES 10, de 16 de dezembro de 2004**. Brasília, DF, 2004.

BREWER, P. C.; SORENSEN, J. E.; STOUT, D. E. The future of accounting education: addressing the competency crisis. **Strategic Finance**, Ohio, v. 96, n. 2, p.29-37, ago. 2014.

BOURNS, J.; EZZAMEL, M.; SCAPENS, R. Management accounting change in the UK. **Management Accounting**, p. 28-30, mar. 1999.

BRITO, M. O papel estratégico dos líderes C-Level nas organizações. **Revista Administrador Profissional – CRA-SP**, São Paulo, nov.-dez. 2018.

BRUNIERI, F. CFO ou CPO? Conheça o Executivo de Finanças do Futuro. **LinkedIn**, São Paulo, maio 2018. Disponível em: <<https://www.linkedin.com/pulse/cfo-ou-cpo-conheça-o-executivo-de-finanças-do-futuro-felipe-brunieri/>>. Acesso em: 8 out. 2018.

CAMPBELL, A. *et al.* Accounting Student Characteristics From 2005-2010 Archival Transcript Data. **Journal Of Education For Business**, California, v. 88, n. 2, p. 70-75, jan. 2013.

COLLINS, D. *et al.* Earnings Restatements, the Sarbanes-Oxley Act, and the Disciplining of Chief Financial Officers. **Journal of Accounting, Auditing & Finance**, Nebraska, 2009.

CPC – COMISSÃO DE PRONUNCIAMENTOS CONTÁBEIS. **Publicações CPC**, 2012. Disponível em: <[www.cpc.org.br/CPC/Documentos-Emitidos/Publicacoes-CPC](http://www.cpc.org.br/CPC/Documentos-Emitidos/Publicacoes-CPC)>. Acesso em: 6 mar. 2019.

DELOITTE (Org.). **A nova função financeira: A redescoberta dos papéis do CFO em um mundo em transformação**. São Paulo: Deloitte, 2013. Disponível em: <<http://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/br/Documents/finance/cfo/ANovaFuncaoFinanceira.pdf>>. Acesso em: 25 jun. 2018.

EVANGELISTA, A. A. **O currículo do curso de Ciências Contábeis e o mercado de trabalho para o profissional contador**. 2005. 149fls. Dissertação (Mestrado em Controladoria e Contabilidade Estratégica) – Centro Universitário Álvares Penteado, São Paulo, 2005.

EY. **Finance Forte, The Future of Finance Leadership**. E&Y, EMEA, 2011. Disponível em: <[https://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/Finance\\_forte\\_The\\_Future\\_of\\_Finance\\_Leadership\\_2011/\\$FILE/The-Future-of-Finance-Leadership.pdf](https://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/Finance_forte_The_Future_of_Finance_Leadership_2011/$FILE/The-Future-of-Finance-Leadership.pdf)>. Acesso em: 25 jun. 2018.

EY. **Do you define your CFO role? Or does it define you?**. The DNA of the CFO. Londres, 2016. Disponível em: <[https://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/EY-do-you-define-your-cfo-role-or-does-it-define-you/\\$FILE/EY-do-you-define-your-cfo-role-or-does-it-define-you.pdf](https://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/EY-do-you-define-your-cfo-role-or-does-it-define-you/$FILE/EY-do-you-define-your-cfo-role-or-does-it-define-you.pdf)>. Acesso em: 8 out. 2018.

FAVARO, P. Beyond bean counting: The CFO's expanding role. **Emerald Publication: Strategy & Leadership**. Otago, p. 4-8. nov. 2001.

FISHER, J. Companies Don't Need CFOs to Be CPAs Anymore. **CFO.com**, 2016. Disponível em: <<http://ww2.cfo.com/training/2016/05/companies-dont-need-cfos-to-be-cpas-anymore-accounting/>>. Acesso em: 20 nov. 2018.

HAZEL, D. Expanding Role of the. **CHAINSTOREAGE.COM**, Nova Iorque, jul. 2014. Disponível em: <<https://www.chainstoreage.com/news/expanding-role-cfo/>>. Acesso em: 25 jun. 2018.

HENDRIKSEN, E. S.; VAN BREDA, M. F. **Teoria da Contabilidade**, São Paulo: Atlas, 1999.

HININGS, C. R.; GREENWOOD, R.; COOPER, D. J. The dynamics of change in large accounting firms. **Health Care and Law**. Londres, p. 131-153, 1999.

HOITASH, R.; HOITASH, U. C.; KURT, A. Do accountants make better chief financial officers? **Journal of Accounting and Economics**, Boston, v. 2-3, n. 61, p. 414-432, abr./maio 2016.

HOWELL, R. A. **The CFO: From Controller to Global Strategic Partner**, Financial Executives International (FEI). EUA, abr. 2006. Disponível em: <<https://www.thefreelibrary.com/The+CFO%3a+from+controller+to+global+strategic+partner.-a0144751761>>. Acesso em: 8 out. 2018.

\_\_\_\_\_. Becoming a strategic CFO. **Financial Executive**, v. 28, n. 3, p. 39-43, abr. 2012.

IUDÍCIBUS, S. **Teoria da Contabilidade**. São Paulo: Atlas, 2015.

KENNEDY, E. Are accountants the best CFOs? A new study considers the impact of CFOs with or without accounting backgrounds. **Strategic Finance**, Boston, v. 97, n. 12, p. 9-9, jul. 2016.

KORN FERRY. **CFO Pulse Survey**. Los Angeles, 2017. Disponível em: <[http://static.kornferry.com/media/sidebar\\_downloads/Korn-Ferry-CFO-Pulse-Survey-Results-2017.pdf](http://static.kornferry.com/media/sidebar_downloads/Korn-Ferry-CFO-Pulse-Survey-Results-2017.pdf)>. Acesso em: 8 out. 2018.

KRAUTER, E.; FAMÁ, R. **Um estudo sobre a evolução da Função Financeira da empresa**. São Paulo: USP, ago. 2005.

KRUGER, S. D.; MAZZIONI, S.; RESENDE, A.; GUBIANI, C. A.; ZANIN, A. O perfil desejado do egresso dos cursos de Ciências Contábeis das Universidades de Santa Catarina. **Revista Catarinense da Ciência Contábil**, Florianópolis, v. 12, n. 34, p. 40-52, dez./mar. 2013.

LINDEN, M. The modern-day CFO: Down to business. **Financial Executive**, San Jose, v. 28, n. 8, p. 49-51, out. 2012.

MARCONI, M. de A; LAKATOS, E. M. **Fundamentos de Metodologia Científica**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2017. 368 p.

MARTINS, E. Contabilistas devem assumir novo papel na sociedade. **Jornal do CFC**, dez. 2001, p. 6.

MIAN, S. On the choice and replacement of chief financial officers. **Journal of Financial Economics**, Elsevier Science, Atlanta, n. 60, p. 143-175, 2001.

MIRANDA, G. J.; SANTOS, L. de A. A.; CASA NOVA, S. P. de C.; JÚNIOR, E. B. C. A Pesquisa em Educação Contábil: Produção Científica e Preferências de Doutores no Período de 2005 a 2009. **Revista de Contabilidade e Finanças - USP**, São Paulo, v. 24, n. 61, p.75-88, jan.-abr. 2013.

MURPHY, M. Boards look for CFOs with general-management chops. **The Wall-Street Journal**, New York City, jun. 2013. Disponível em: <<https://blogs.wsj.com/cfo/2013/06/18/boards-look-for-cfos-with-general-management-chops/>>. Acesso em: 25 jun. 2018.

MUELLER, F.; CARTER, C.; ROSS-SMITH, A. Making sense of career in a Big Four accounting firm. **Sage: Current Sociology**, New York, p. 551-567, jun. 2011.

PATI, C. Ganhando até 78 mil reais, um dos cargos mais bem pagos tem novo perfil. **Revista Exame**, 2018. Disponível em: <<https://exame.abril.com.br/carreira/ganhando-ate-78-mil-reais-um-dos-cargos-mais-bem-pagos-tem-novo-perfil/>>. Acesso em: 25 jun. 2018.

SÁ, A. L. de. **História geral e das doutrinas da contabilidade**. São Paulo: Atlas, 1997.

\_\_\_\_\_. **Ética profissional**. 4a. ed. São Paulo: Atlas S/A, 2001.

SEVERINO, A. J. **Metodologia do Trabalho Científico**. São Paulo: Cortez Editora, 1998.

SOTO, W. H. G. Sociologia e história na obra de José de Souza Martins. **Revista Sociedade e Estado**, Pelotas, v. 31, n. Especial Sociedade e Estado 30 anos, 1986-2016.

SPLITTER, K.; BORBA, J. A. Percepção de estudantes e professores universitários sobre a profissão do contador: Um estudo baseado na teoria dos Estereótipos. **Revista de Educação e Pesquisa em Contabilidade**, Brasília, v. 8, n. 2, p.126-141, abr./jun 2014.

TOWERS-CLARK, J. Undergraduate accounting students: prepared for the workplace? **Journal of International Education in Business**, Oxford, v. 8, n. 1, p. 37-48, 2015.

WESTON, J. F. **Finanças de empresas: campo e metodologia**. São Paulo: Atlas, 1977.

\_\_\_\_\_; BRIGHAM, E. F. **Fundamentos da administração financeira**. 10. ed. São Paulo: Makron Books, 2000.

ZORN, D. Here a chief, there a chief: the rise of the CFO in the American Firm. **American Sociological Review**, v. 69, p. 345–364, 2004.

UNITED NATIONS. Global Curriculum for the professional education of professional accountants. **United Nations Conference on Trade and Development**, 17-19 fev. 1999.