

# ➤ GLOBAL INSIGHTS 2014/2015

## BARÔMETRO DE CFOS E LIDERANÇA EM FINANÇAS



**De Gerente Financeiro a Líder de Mudanças. O Conjunto de funções e habilidades em evolução do líder financeiro dos dias de hoje.**

**Michael Page**



## ÍNDICE

Resumo .....	4
Revisitando a liderança em finanças - O que nós realmente sabemos sobre isso? .....	8
A função multidimensional do CFO moderno: tornar-se um líder de mudanças .....	13
O cargo do CFO: Ganhos na posição como uma ambição de carreira .....	16
Um conjunto de habilidades em mudança, com o foco intenso em encontrar e desenvolver o talento certo .....	18
O que motiva os líderes financeiros? .....	22
Conclusão... Como o futuro se parece para os líderes financeiros? .....	25
Anexo 1 - Principais Constatações .....	26
Anexo 2 - Infográfico Brasil: principais constatações dos líderes brasileiros .....	27
Anexo 3 - Infográfico: compensação e salários - comparação global .....	30

## RESUMO

Tendências e desenvolvimentos atuais tornam os diretores financeiros e outros líderes financeiros o centro da capacidade de mudança e adaptação da empresa. Nossa pesquisa destaca as seguintes principais constatações...

### **Foco em estratégias empresariais regionais, com os custos como uma prioridade continuada**

Como as economias regionais fortemente pesam sobre o desempenho global dos negócios, nossa pesquisa constatou uma ênfase renovada em abordagens mais regionais ou mesmo nacionais.

Embora a pesquisa tenha constatado algum otimismo global nos mercados internacionais, a maioria das empresas não está planejando investimentos em grande escala; em vez disso, elas estão focando em mudanças incrementais menores na otimização de seus custos e processos.

### **Do gerente de finanças até o líder de mudanças – O diretor financeiro de hoje une uma profunda experiência financeira com recursos adicionais em TI, departamento jurídico, RH e aquisições, e a capacidade de promover mudanças**

Líderes financeiros modernos em geral e, em particular, os Diretores Financeiros (CFOs) estão enfrentando vários desafios, principalmente em sua contribuição para a estratégia de negócios. A competência tradicional do CFO está se tornando mais complexa, uma vez que a gestão financeira, a contabilidade e o controle tornam-se de uma só vez, mais globais e mais interconectados. Além disso, os CFOs em geral, estão assumindo as responsabilidades de áreas como TI, departamento jurídico, RH e aquisições. Os CFOs de hoje não só expandiram o seu alcance, agora cada vez mais conduzem as mudanças que afetam a organização como um todo.

### **O cargo do CFO: Ganhos na posição como uma ambição de carreira**

Onde uma vez a liderança em finanças foi amplamente considerada como um trampolim para a função de diretor executivo, os líderes financeiros estão agora reforçando a sua posição por direito próprio. Afinal, as decisões tomadas podem impulsionar ou quebrar uma empresa. O seu envolvimento crescente em assem-

bleias gerais, relações com investidores e estratégia corporativa destaca esta evolução.

Assumir uma maior responsabilidade pela administração da empresa traz laços mais estreitos com os proprietários da empresa, especialmente em empresas privadas, onde os CFOs detêm uma posição de grande confiança e influência.

Com estas mudanças em mente, é concebível que o CFO poderia finalmente substituir o CEO como o cargo mais importante no nível C, tornando a função de CFO uma ambição de carreira para jovens profissionais.

### **Um conjunto de habilidades em mudança, com o foco intenso em encontrar e desenvolver o talento certo**

Muitas das empresas em nossa pesquisa estão planejando contratar novos funcionários em caráter permanente e estão buscando especialistas financeiros com conhecimento de capital e liquidez, experiência em TI, bem como a experiência tradicional de contabilidade financeira e de controle.

A competição por talentos está se intensificando, com grandes empresas sentindo mais o impacto. Em termos globais, dois em cada três empresas têm dificuldade em contratar o talento que elas precisam. Em resposta a esta situação, as empresas estão se concentrando em treinamento e desenvolvimento de seu pessoal existente para construir os líderes financeiros do futuro, continuando a contar com empresas de recrutamento especializado no recrutamento para cargos importantes - uma tendência que Michael Page tem acompanhado em escala global.

Um CFO hoje precisa oferecer uma variedade de qualificações: teoria financeira, prática e técnicas; habilidades sociais, de linguagem e de comunicação; e também flexibilidade. Aqui, a pesquisa revela as potenciais áreas de melhoria, se os líderes financeiros devem manter o ritmo com a concorrência global em rápido movimento.

## O que motiva os líderes financeiros?

A perspectiva geral para os líderes financeiros é muito mais positiva do que no momento da nossa última pesquisa em 2012. O mercado de trabalho está melhorando e a maioria dos CFOs geralmente sente-se feliz em seu cargo.

Nosso estudo mostra grandes disparidades na remuneração. Líderes financeiros do sexo feminino ainda ganham muito menos do que seus colegas do sexo masculino e idade ainda é um fator crítico na definição do nível de remuneração.

## Metodologia da pesquisa e perfil do entrevistado

De maio a junho de 2014, os líderes financeiros do mundo foram convidados a participar de uma pesquisa online para o Barômetro do CFO e Liderança Financeira de 2014 de Michael Page. Nós recebemos 2.847 pesquisas concluídas para avaliação. Os entrevistados estão localizados em mais de 70 países. Os resultados foram ponderados de acordo com o tamanho do mercado do país. Os entrevistados trabalham em diferentes setores, em diferentes níveis de tempo de serviço e empresas de todos os tamanhos.

Neste relatório, nós incluímos referências a estatísticas recentes, onde relevante. Também incluímos exemplos práticos de nosso trabalho como uma empresa líder de recrutamento global.

## Uma nota sobre a terminologia

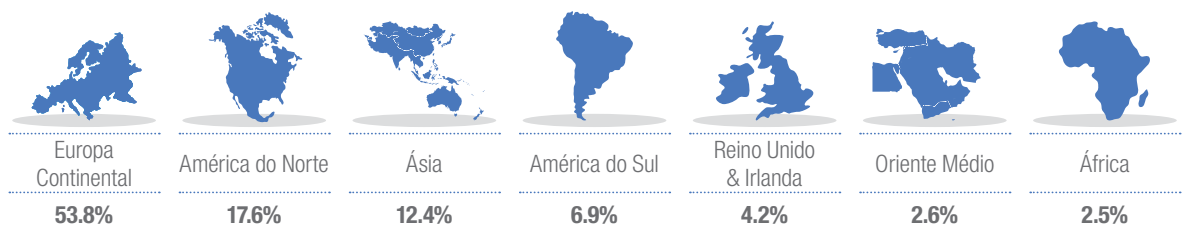
Termos como “CFO”, “líder financeiro” e “vice-presidente” não possuem o mesmo significado em todos os países e regiões pesquisadas, nós padronizamos o uso destes termos conforme a seguir...

- O termo “CFO” indica um profissional de finanças do nível mais alto em sua empresa, normalmente parte do conselho de administração ou equipe de gestão
- O termo “líderes financeiros”, entretanto, refere-se ao grupo do entrevistado em geral. Em um sentido estritamente estatístico, todos os 2.847 entrevistados de nossa pesquisa podem ser considerados como “líderes financeiros”

Os questionários da pesquisa abrangeram os tomadores de decisão nas seguintes regiões, onde os entrevistados trabalham:

## ENTREVISTADOS POR REGIÃO

Com base em 2847 respostas



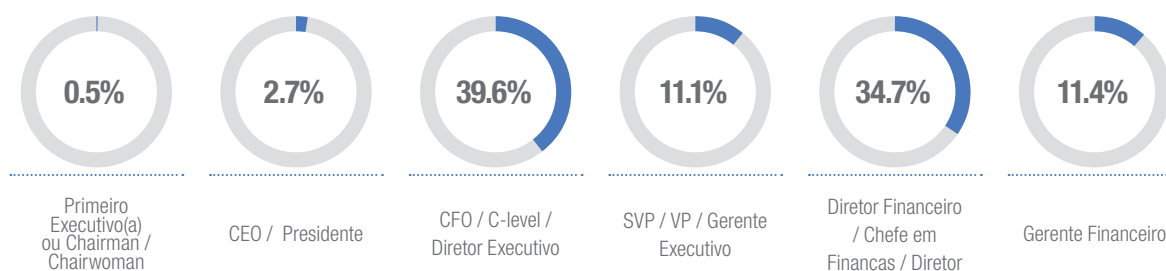
As respostas recebidas de diferentes regiões foram balanceadas de acordo com o tamanho do mercado de cada país, visando dar peso apropriado a cada um.

**Objetivos e demografia do estudo**

O questionário do estudo foi desenhado para esclarecer as seguintes informações chave:

- Escopo do CFO e papel dos líderes em finanças
- Prioridades chave
- Planejamento de mudanças chave
- Ambição na carreira
- Plano de recrutamento nos departamentos de finanças
- Elementos motivacionais como a compensação, benefícios e o incentivo para viagens e alocações

**Posição dos respondentes**

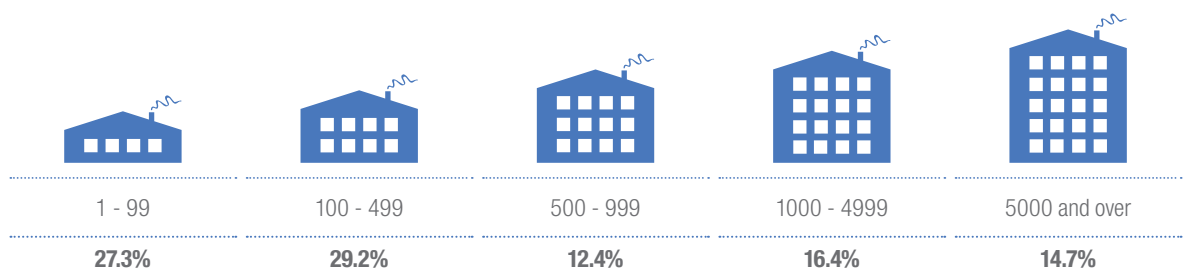


**Indústria**

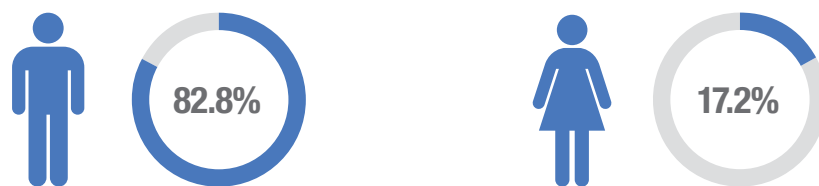


### Porte da companhia

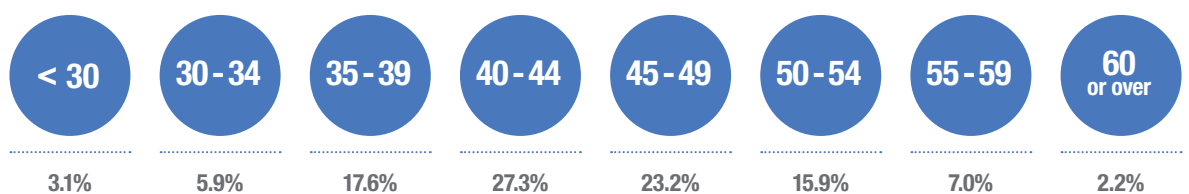
Número de colaboradores



### Gênero



### Idade



## REVISITANDO A LIDERANÇA EM FINANÇAS

Nos últimos anos, o papel do CFO se desenvolveu de forma que o CFO de hoje tornou-se uma espécie de parceiro de negócios para o CEO (tradicionalmente considerado como o capitão do navio corporativo) e detém responsabilidades complementares com relação ao CEO.

Nossa longa experiência com clientes de negócios e líderes financeiros mostra que os CFOs modernos devem combinar as qualidades tradicionais com novas responsabilidades. Os deveres relacionados à eficiência operacional, a conformidade com as normas societárias e regulatórias, e salvaguardar a integridade dos dados da empresa e dados das partes interessadas ainda são obrigatórios na agenda do CFO. Igualmente, os CFOs continuam sendo responsáveis pela gestão financeira, contabilidade e controle, bem como áreas como TI, RH e gestão de risco em empresas menores e de propriedade privada.

Entretanto, a função do CFO está evoluindo no contexto da evolução dos mercados globais. Uma vez que a concorrência global se intensifica, as empresas devem encontrar novos modelos e formas de negócios para criar, manter ou aumentar os lucros e valor das empresas. Neste contexto, os CFOs estão desempenhando um papel cada vez mais importante, pois eles não só controlam os ativos e passivos de uma empresa, mas cada vez mais implementam estratégias de negócios com base em sua forte perspicácia financeira.

Os lucros e a necessidade de liquidez precisam ser não só medidos, mas também geridos pelos sistemas de gestão de desempenho da empresa, baseando-se nas capacidades do sistema de planejamento de recursos da empresa moderna (ERP) e outras ferramentas, tais como análise de dados.

Neste Barômetro do CFO e Liderança Financeira global para 2014, vamos analisar as tendências na função do CFO e destacaremos o que CFOs e outros líderes financeiros em todo o mundo percebem como vantagens e desvantagens do cargo.

Um visão nova, e possivelmente surpreendente, é destacada do estudo: Enquanto os líderes financeiros em geral e CFOs em especial estão cada vez mais propensos a se tornarem CEOs, “o cargo de CFO agora é considerado como um cargo a aspirar

por direito próprio, e não como um meio de promoção para o cargo de CEO.”

### A economia regional influencia o desempenho da empresa

Os líderes financeiros são membros de alto escalão de uma empresa. Como tal, eles são os principais tomadores de decisão com um alto grau de flexibilidade. Eles devem estar cientes e levar em consideração as atuais tendências econômicas e o estado da economia global e regional como um todo, como prioridades da empresa e as possibilidades de investimento dependerão da capacidade de um líder financeiro de conciliar as expectativas da empresa com a perspectiva econômica mais ampla.

### Primeiros sinais de uma recuperação econômica mundial

Em geral, o panorama econômico mudou ao longo dos dois anos desde a nossa última pesquisa e tem sido uma mudança para melhor. Em 2012, uma alta porcentagem da economia mundial foi afetada pela desaceleração e crise econômica da zona do euro. Em 2012, esperava-se que uma grande proporção dos entrevistados alcançasse uma taxa de crescimento de apenas 1,1%.

” Em 2014, houve sinais de aumento na confiança entre os CFOs em todo o mundo

Até o momento, os dados econômicos do Fundo Monetário Internacional (FMI) mostram que o produto interno bruto mundial deverá crescer a uma taxa estimada de 3,6% em 2014. Mesmo se a recessão na zona do euro diminuir.

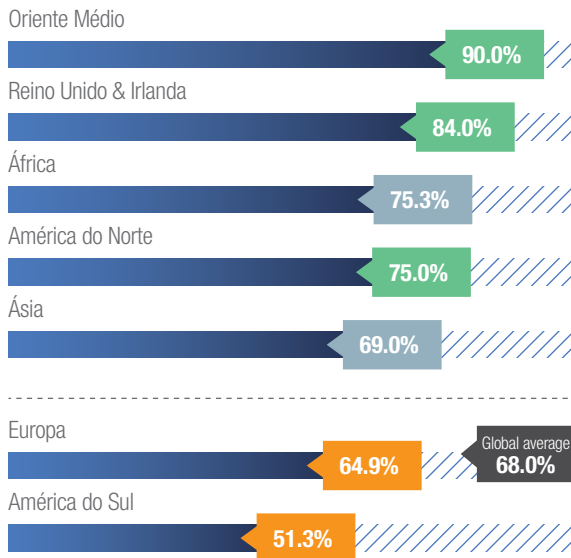
Enquanto isso, outras áreas, como emergentes e em desenvolvimento da Ásia, do Oriente Médio, norte e área subsaariana da África apresentam altas taxas de crescimento.



Vamos agora contrastar as perspectivas econômicas do FMI com a confiança dos nossos entrevistados na solidez de sua empresa.

### Confiança sustentada – mesmo na Europa

#### Nível de confiança por região



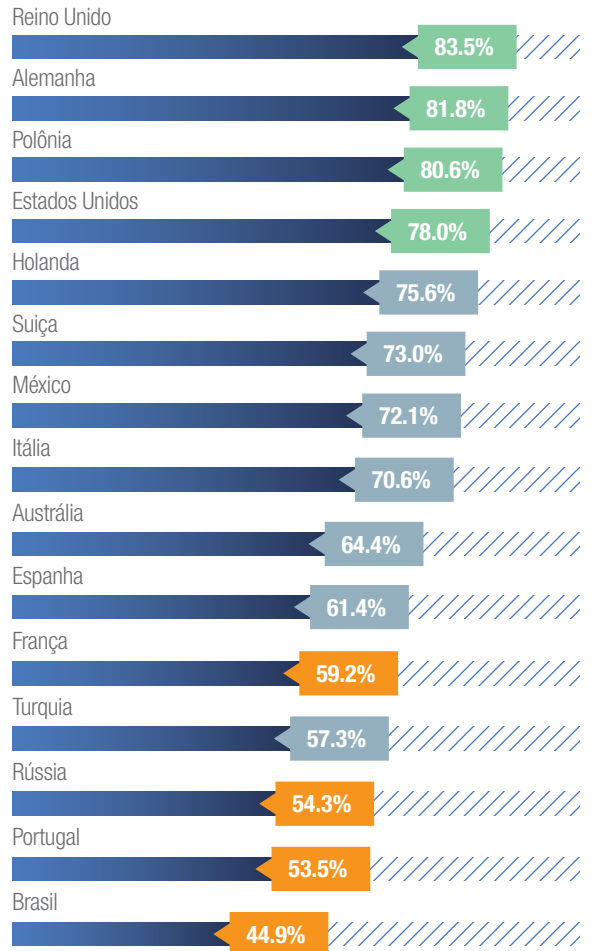
As figuras marcadas em **laranja** ou **verde** significam estar **acima** ou **abaixo** da média global

Ao todo, cerca de 68% dos entrevistados relatam que se sentem confiantes ou muito confiantes, quando questionados sobre a saúde e o dinamismo dos mercados em que a sua empresa irá operar principalmente ao longo dos próximos 12 meses.

Os líderes financeiros do Reino Unido e da Irlanda (84,0%), América do Norte (75,0%) e Oriente Médio (90,0%) apresentam taxas significativamente mais altas de confiança do que as outras regiões do mundo. Estas regiões muitas vezes demonstraram uma propensão cultural para se recuperar e reconquistar a confiança mais rapidamente após as crises econômicas. As expectativas são menos otimistas no resto da Europa Continental - Rússia incluída - em 64,9%, enquanto a América do Sul tem uma expectativa surpreendentemente baixa de 51,3%.

A Europa continua a sentir as ondas de choque dos problemas econômicos dos últimos anos. A Alemanha e Polônia são ilhas de otimismo, cercadas

#### Nível de Confiança por país



As figuras marcadas em **laranja** ou **verde** significam estar **acima** ou **abaixo** da média global

por países onde as expectativas de crescimento variam de moderada a muito negativa.

No geral, as perspectivas no Reino Unido e nos EUA são os mais otimistas, enquanto o Brasil, França, Rússia, Portugal, e em menor medida a Espanha e a Turquia, mostram índices mais baixos de confiança.

De um modo geral, em nossos levantamentos, os membros da equipe de gerenciamento sênior em um nível abaixo do nível C são os mais confiantes. Os entrevistados em empresas com mais de 100 funcionários em finanças também estão significativamente mais otimistas, possivelmente devido às maiores oportunidades e vantagens competitivas que são uma característica de organizações maiores.

Entre os setores da indústria, os líderes financeiros em transportes e telecomunicações são claramente afetados pelo clima regulatório adverso e mudanças do mercado do passado recente. Eles consequentemente mostram o mínimo de confiança a 57,4% e 53%, respectivamente, enquanto a confiança está em seu nível mais alto na indústria de cuidados de saúde (73,4%) e serviços financeiros bancários/(79,4%).

” As empresas estão agora pensando de forma regional ou nacional, ao invés de internacional.

### **Prioridades de gestão são determinadas pelas perspectivas econômicas regionais**

Os resultados da pesquisa mostram claramente que a maioria das empresas estão em conformidade com o padrão geral estabelecido pelo ambiente ao definir as suas prioridades. Quando as condições econômicas são flutuantes, as empresas expressam maior otimismo; onde a economia regional continua estagnada, a sua perspectiva é menos confiante.

Em nossa pesquisa de 2012, este não era o caso: no momento, as empresas norte-americanas e europeias enfrentaram de forma confiante as tendências econômicas desafiadoras em suas regiões.

As prioridades da empresa mudaram durante os últimos dois anos. As principais prioridades que surgiram em nossa pesquisa em 2012 - processo e otimização de custos - ainda possuem a primeira e a segunda classificação, e embora em 61,1%, a otimização de custos agora ocupa o lugar mais alto da classificação do que a otimização de processos (59,6%).

No entanto, 48,2% dos entrevistados agora especifica a gestão de caixa e de liquidez como uma prioridade principal da empresa. As incertezas nos mercados financeiros internacionais, especialmente com relação à terceirização das finanças para investimento e taxas de juros baixas a nível mundial, sem dúvida, influen-

ciam esta escolha.

O mesmo pode ser dito sobre a gestão de riscos financeiros, que pontua uma porcentagem relativamente alta de 30,8%, no estudo. A implementação do ERP permaneceu relativamente estável (23,3%), enquanto os nossos entrevistados seguem a recente tendência de queda global de fusões e aquisições, com apenas 21,4% dos entrevistados considerando as Fusões e Aquisições (da sigla em inglês M&A) como uma principal prioridade da empresa, em comparação com 33% em 2012.

As atividades de preços de transferência, por outro lado, mostraram um pequeno aumento de 12,7% (em comparação com 10,6% há dois anos). Esta é mais uma prova de que os entrevistados estão focados em melhorar a estabilidade financeira e eficiência.

Em 4%, a implementação da responsabilidade social das empresas (RSE) mede as taxas mais baixas na lista de prioridades do líder financeiro.

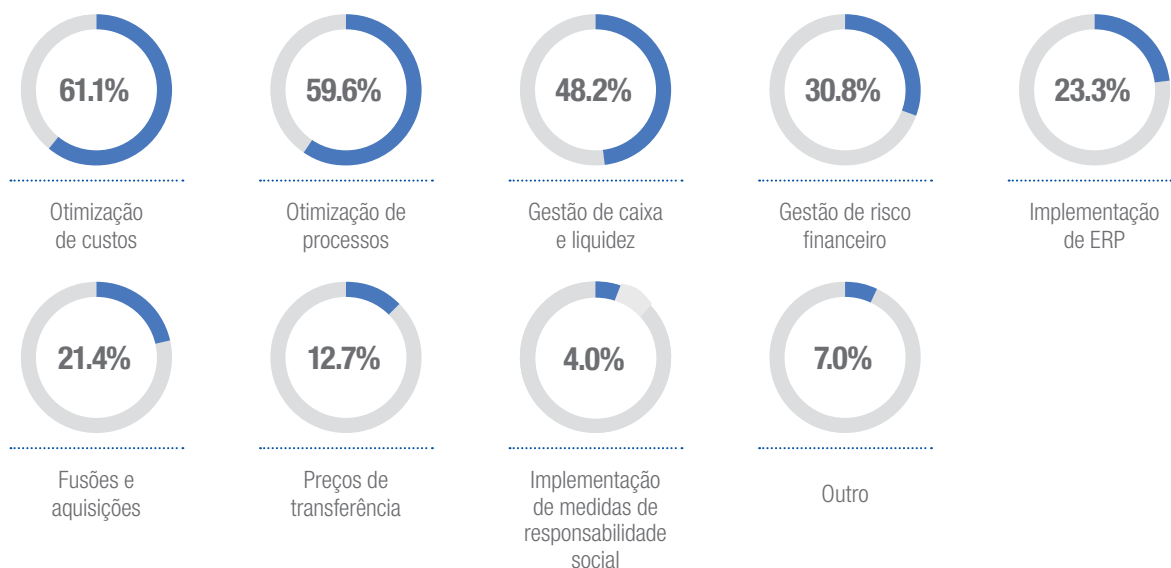
### **Foco em estratégias empresariais regionais, com os custos como uma prioridade continuada**

Em comparação com a média global de 61,1%, na América do Norte, onde as empresas tendem a demonstrar maior confiança, há menos foco na otimização dos custos em 56,7%, enquanto a otimização do processo está em primeiro lugar entre os entrevistados da América do Sul em 66,6% (global: 59,6%), com gestão de risco financeiro um foco de 38,1% nesta região (global: 30,8%).

A gestão do caixa e da liquidez parece ser uma questão particular para as empresas africanas, com 62,3% dos entrevistados visando-a como uma prioridade. As empresas europeias sobretudo visam a otimização de custos e de processo. Na França, 70,4% dos entrevistados observaram a otimização de custos como uma prioridade, com a Espanha logo a seguir com 69,5%. Enquanto isso, a otimização do processo aparece com destaque na Alemanha e na Rússia em 71,6% em ambos os países.

Apenas o Reino Unido e a Irlanda, Ásia-Pacífico (principalmente Austrália) e o Oriente Médio mostram um aumento do interesse em atividades de M&A

### Prioridades globais



### Prioridades por região

	Europa	Reino Unido & Irlanda	América do Norte	América do Sul	Ásia	África	Oriente Médio
<b>Otimização de custos</b>	62.7%	58.5%	56.7%	60.8%	61.4%	69.7%	51.7%
<b>Otimização de processos</b>	61.6%	59.8%	56.1%	<b>66.6%</b>	<b>50.6%</b>	64.8%	60.9%
<b>Gestão de caixa e liquidez</b>	47.0%	41.8%	52.1%	50.3%	45.4%	<b>62.3%</b>	50.7%
<b>Gestão de risco financeiro</b>	<b>27.7%</b>	36.0%	32.2%	<b>38.1%</b>	35.2%	31.2%	35.9%
<b>Implementação de ERP</b>	24.5%	19.2%	<b>18.3%</b>	26.6%	24.2%	20.9%	29.1%
<b>Fusões e aquisições</b>	20.2%	28.7%	21.9%	<b>14.1%</b>	<b>27.8%</b>	<b>4.6%</b>	<b>36.5%</b>
<b>Preços de transferência</b>	14.6%	14.4%	<b>6.1%</b>	12.5%	15.2%	13.5%	<b>2.8%</b>
<b>Implementação de medidas de responsabilidade social</b>	3.6%	4.0%	5.2%	6.5%	<b>2.0%</b>	6.4%	5.8%
<b>Outro</b>	6.4%	9.6%	7.9%	5.0%	9.4%	7.8%	3.0%

As figuras marcadas em **laranja** ou **verde** significam estar **acima** ou **abaixo** da média global

### A influência da faixa etária com relação às prioridades

Curiosamente, os líderes financeiros com idade entre 50 e 54 geralmente tiveram uma classificação relativa à gestão de risco financeiro mais elevada em 36,5%. As atividades de M&A também tendem a aumentar de acordo com a idade e experiência do CFO: apenas 14% dos líderes financeiros com idade inferior a 35 anos percebem atividades de M&A como uma prioridade importante (vs. 21,4% do total).

Curiosamente, os CEOs observam o M&A como uma das principais prioridades em 31,7%, um fato que pode ser atribuído à natureza mais estratégica da função do CEO e talvez indique que os CEOs são menos avessos ao risco do que os CFOs.

Muitos dos nossos entrevistados parecem ter realinhado seus modelos de negócios para os interesses regionais ou nacionais, uma inversão da tendência para os mercados globais, que já foi vista como incontrolável.

#### Principais constatações:

- Embora diferentes regiões apresentem taxas de crescimento variadas, mais de dois terços dos entrevistados no Reino Unido e na Irlanda, América do Norte e no Oriente Médio expressam otimismo sobre os mercados em que atuam.
- A confiança é menor na área de transportes e de telecomunicações; maior na área da saúde e de serviços bancários/financeiros
- Houve uma inversão na tendência de maior globalização - o estado da economia regional está afetando as prioridades da empresa
- O tamanho da empresa tem uma influência sobre as prioridades: A gestão de caixa e da liquidez é mais importante para empresas de menor porte; a implementação do ERP e atividade de M&A para as empresas de médio porte

Como seria de esperar, o tamanho da empresa, em geral, também tem uma influência sobre as prioridades dos entrevistados: enquanto a pesquisa constatou que as pequenas empresas com até 99 funcionários veem a gestão de caixa e de liquidez como sua prioridade mais importante (58%), as empresas entre 1000 e 4999 funcionários estão mais focadas na implementação do ERP (28%) e M&A (27,4%).

Em outro dado digno de nota, as grandes empresas (5.000 ou mais) estão especialmente focadas em otimização de processos, principalmente aquelas com os departamentos de finanças maiores: onde existem mais de 100 funcionários na área de finanças, os líderes financeiros visualizam a otimização de processos como a sua tarefa mais importante, em 70,7% das respostas.

## A FUNÇÃO MULTIDIMENSIONAL DO CFO MODERNO: TORNAR-SE UM LÍDER DE MUDANÇAS

Historicamente, os líderes financeiros em geral e CFOs, em particular, estavam satisfeitos em gerenciar o status quo dentro da empresa e por implementar as políticas definidas pelo CEO.

Agora, de acordo com nossa pesquisa, os CFOs cada vez mais agem como líderes de mudança, assumindo um papel estratégico enquanto conduzem suas próprias iniciativas estratégicas dentro da organização financeira e por toda a empresa como um todo.

### Escopo dos CFOs



A gestão de mudança e a implementação de estratégias se classificam entre as principais prioridades na prática empresarial de hoje. Empresas que atuam internacionalmente devem se adaptar rapidamente às mudanças externas e internas, e o CFO deve tomar uma maior responsabilidade por aumentar a agilidade corporativa.

A pesquisa deste ano mostra que a grande maioria dos entrevistados prevê mudanças significativas em seu departamento. De fato, apenas 18,8% dos entrevistados não preveem mudanças. Claramente, espera-se que os líderes financeiros atuem cada vez mais como controladores e gestores de mudança.

A porcentagem estimada de líderes financeiros que implementam novas políticas atinge 50,0%. O impacto das implementações de software também é muito significativo em departamentos financeiros em todo o mundo. Uma taxa de 47% dos líderes financeiros considera a implementação de software como uma mudança a ser gerenciada com sucesso.

### Flashback de 2012

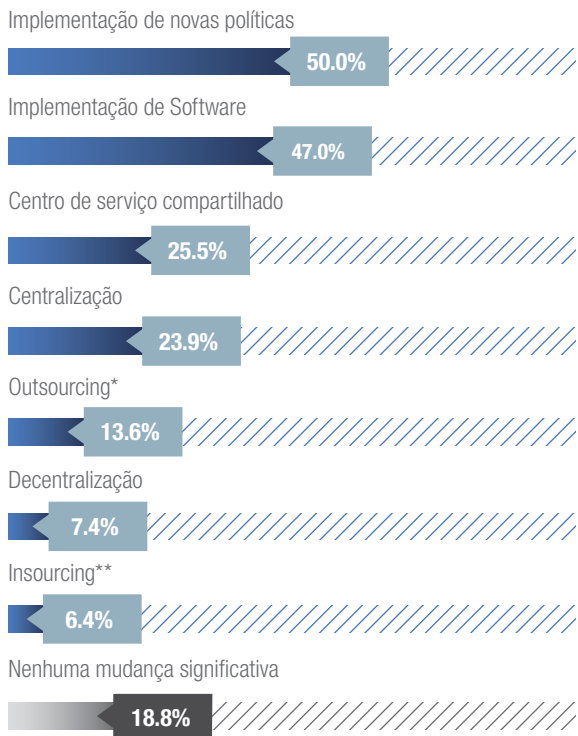
As constatações de nossa pesquisa em 2012 sustentam a alegação de que a função do líder financeiro está mudando enquanto diferentes aspectos da função são integradas a um nível estratégico: 37% dos líderes financeiros questionados se consideravam como líderes, enquanto outros 30% se consideravam desenvolvedores.

Os líderes financeiros de hoje devem ser especialistas em finanças e pensadores estratégicos ao mesmo tempo, um equilíbrio difícil de alcançar. Vamos destacar as competências necessárias mais tarde, observando as habilidades e motivação no trabalho dos líderes financeiros.

Os CFOs cada vez mais agem como líderes de mudanças

A reestruturação de processos e organizações essenciais dos negócios é outro foco importante para os líderes financeiros que relatam que implementaram centros de serviços compartilhados (25,5%), centralização (23,9%), terceirização (13,6%), descentralização (7,4%) e internalização (6,4%).

Mudanças planejadas



\*Outsourcing: termo em inglês frequentemente referido como terceirização. processo usado por uma empresa no qual outra organização é contratada para desenvolver uma certa área da empresa ou projeto.

\*\*Insourcing: o oposto de outsourcing. Prática de usar o pessoal interno, da própria empresa, para desenvolver uma certa área ou projeto.

Visto a partir de uma perspectiva regional, há uma associação surpreendente entre as regiões em nossa pesquisa. Ao todo, a América do Norte e o Oriente Médio em 54,2% e 62,3%, respectivamente esperam observar as maiores taxas de implementação da nova política, em contraste com apenas 30,0% na África.

No que diz respeito à países, o Brasil, México, Rússia e Polônia estão entre os mais ativos na implementação de novas políticas, e a França e a Holanda são os menos ativos. Centros de serviços compartilhados estão no topo da agenda na América do Sul e Ásia-Pacífico.

Curiosamente, quanto mais jovem é o líder financeiro, maior o nível de mudança dentro de seu departamento e a quantidade de novas políticas. Entre todos os líderes financeiros pesquisados com idade inferior a 35 anos, 58,1% dos entrevistados preveem a aplicação de novas políticas; apenas 11,7% não esperam mudanças. Em contrapartida, apenas 42,9% dos líderes financeiros com idade superior a 54 anos planejam implementar novas políticas, e 27,9% dos executivos não planejam mudanças significativas em seus departamentos.

” O trabalho de um CFO tem se tornado mais complexo a medida que o CFO mantém suas atividades tradicionais e toma novos desafios para si.

Visto de uma perspectiva organizacional, 53,6% dos CFOs preveem novas políticas, enquanto vice-presidentes sênior e vice-presidentes colocam uma maior ênfase em áreas como centros de serviços compartilhados e descentralização.

Como seria de esperar, os pequenos departamentos de finanças, com entre 1 e 9 trabalhadores não têm tempo e recursos para mudar radicalmente sua visão de negócios. Nessas organizações, 25,1% dos líderes financeiros não esperam mudanças significativas no futuro próximo.

**O tamanho é um fator**

Como descobrimos em nossa pesquisa de 2012, o tamanho do departamento financeiro tem o maior impacto sobre o nível de mudança prevista.

A implementação do software, mais importante em departamentos menores, é menos importante onde o tamanho do departamento é acima de 99 pessoas. As mudanças estruturais, tais como centros de serviços compartilhados, a centralização, a terceirização e descentralização estão diretamente ligadas ao tamanho do departamento - quanto maior o departamento, maior a predisposição para uma mudança significativa.

**Uma qualificação mais ampla e conhecimento mais profundo do assunto**

Em empresas menores, os líderes financeiros não são apenas responsáveis pela área das finanças, controle financeiro e contábil, eles também administram outras áreas importantes, como a tributária, jurídica, recursos humanos (RH), e tecnologia da informação (TI). Esta evolução lança luz sobre duas dificuldades enfrentadas pelos CFOs modernos.

Em primeiro lugar, as competências essenciais de finanças, controle financeiro e contábil estão se tornando mais complexas e interconectadas. Na área do controle financeiro, tendências, tais como gestão de dados e de análises baseadas em valores são exemplos notáveis.

O departamento de finanças e tesouraria da empresa tem passado por um aumento importante no alcance e importância nos últimos anos, uma vez que as empresas se abrem para instrumentos financeiros modernos, tais como títulos corporativos.

Uma gestão de risco mais estrita fornece mais segurança para as empresas. No campo da contabilidade, a internacionalização das normas contábeis está afetando os negócios em escala global, tornando o conhecimento e experiência nesta área altamente relevante.

Impostos e TI, temas anteriormente na periferia da especificação de trabalho do líder financeiro, tornaram-se mais importantes. No caso dos impostos, os preços de transferência e a análise de dados fiscais são exemplos claramente importantes. A importância crescente da TI pode ser atribuída a níveis mais elevados na digitalização e automação nas empresas.

Novos desafios foram adicionados à mistura ...

- **Gestão, gestão de riscos e conformidade (GRC) e Análise de Dados**

Para limitar o risco financeiro e proteger os ativos da empresa, as empresas implantam métodos modernos de análise de dados como uma forma de gerenciar seus dados internos e entender melhor os dados externos.

- **CSR e Centros de Serviços Compartilhados (SSCs)**

Construir relações com partes interessadas e a identificação de novas áreas para investimentos futuros tornaram-se fundamentais.

A próxima geração do SSC inclui a criação de maior valor através da gestão global e interação com as partes interessadas internas e externas dentro da cadeia de valor. Isso afeta cada vez mais as funções anteriormente internas, tais como fiscais, serviços imobiliários e serviços jurídicos. Isto é especialmente verdadeiro para os departamentos de finanças maiores e mais experientes.

## Envolver-se com investidores e acionistas

Os líderes financeiros são cada vez mais atraídos para campos relativamente novos de envolvimento, como relações com investidores, reuniões de acionistas e estratégias. Reuniões de acionistas e conferências de imprensa – a plataforma para CEOs e presidentes estão cada vez mais organizadas e sendo apresentadas por líderes financeiros e CFOs, obrigando-os a aprimorar suas habilidades na diplomacia e comunicação.

Os aspectos estratégicos de liderança financeira agora também incluem a formulação de estratégias corporativas separadas e o alinhamento dessas estratégias com a visão estratégica da função financeira. Isso acrescenta outra dimensão ao papel de líder financeiro.

### Principais constatações:

- Em comparação com a pesquisa de 2012, mais entrevistados, especialmente na América do Norte e no Oriente Médio, esperam níveis mais altos de mudança
- Quanto mais jovem o líder financeiro, maior o nível de mudança pretendida
- Áreas comuns de mudança são centros de serviços compartilhados, centralização, terceirização, descentralização e internalização
- O maior impacto sobre o nível de mudança vem do tamanho do departamento de finanças
- Gestão, gestão de riscos e conformidade, análise de dados, responsabilidade social corporativa, centros de serviços compartilhados, e relação das partes interessadas ... estas são apenas algumas das novas responsabilidades que estão sendo adicionadas à agenda do CFO tradicional

# O CARGO DO CFO: GANHOS NA POSIÇÃO COMO UMA AMBIÇÃO DE CARREIRA

Tornou-se tão comum que os líderes em finanças sejam promovidos para o cargo de CEO que muitos observadores da indústria têm considerado o cargo de CFO como um trampolim, e não como um cargo de direito próprio. No entanto, quando pedimos aos entrevistados para destacar sua visão sobre onde eles veem a si mesmos ao longo dos próximos dois anos, essa visão não reflete a realidade.

Analisando a pesquisa como um todo, **48,5% dos entrevistados imaginam-se no mesmo cargo, mas com um cargo maior e maior influência dentro da empresa.** Com estas oportunidades pela frente, eles não necessariamente querem se tornar um CEO.

Curiosamente, esta nova confiança também prevalece entre os líderes financeiros do sexo feminino, com 52,9% de mulheres líderes que esperam um aumento da importância do seu cargo durante os próximos dois anos.

A idade desempenha um fator. As expectativas são elevadas entre os líderes financeiros mais jovens, com 56,5% dos CFOs com idade inferior a 35 anos e 53,7% com idade 35 a 39 que esperam experimentar uma ampliação de suas competências. No entanto, os CFOs com idades entre 50 anos e acima não acham que a seu cargo dentro da empresa vai mudar nos próximos dois anos (39,8%).

As disparidades regionais também podem ser encontradas. Entre os líderes financeiros da América do Norte, 23,6% acreditam que vão estar no mesmo cargo no prazo de dois anos, em comparação com 18% em nível global. Apenas 38,9% espera ver uma mudança significativa em seu cargo. Os líderes financeiros do Oriente Médio enxergam uma maior oportunidade para

a mudança, com 60,7% prevendo um aumento no seu escopo e importância.

Duas tendências importantes foram identificadas para a Europa e América do Norte. A tendência de CFOs se tornarem CEOs é encontrada principalmente na Europa (4,1% dos entrevistados), especialmente na França (9,5%), Países Baixos (8,9%) e Reino Unido (7%). Em contraste, os líderes financeiros norte-americanos, em geral, estão buscando um cargo de gestão provisório (5,8%) ou aposentadoria (1,8%). Esta última constatação é consistente com o perfil de idade mais elevada já mencionado dos entrevistados norte-americanos.

## CARGO PREVISTO EM 2 ANOS POR REGIÃO

	Líderes em Finanças e CFOs	Todos os líderes em finanças
Mesma posição com escopo maior	43.1%	48.5%
Mesma posição	24.0%	18.1%
Gestor Interino	2.7%	4.0%
CEO ou Managing Diretor	1.7%	2.9%

As figuras marcadas em **laranja** ou **verde** significam estar **acima** ou **abaixo** da média global

Parece ser claro que o cargo de CFO está aumentando em importância. A maioria dos líderes financeiros enxergam o cargo de CFO como seu próximo passo importante ou como a etapa final em sua carreira.

Uma taxa de 53,6% dos chefes/diretores de finanças esperam estar no mesmo cargo com uma competência maior; vice-presidentes seniores responderam de forma semelhante em 53,5%.

## CARGO DE CFOs DAQUI A DOIS ANOS

	Média Global	Europe	Reino Unido & Irlanda	América do Norte	América do Sul	Ásia	África	Oriente Médio
Mesma posição com maior escopo	48.5%	50.1%	52.8%	38.9%	44.6%	53%	51.2%	60.7%
Mesma posição	18.1%	17.7%	15.2%	23.6%	11.1%	22%	6.7%	5.8%

As figuras marcadas em **laranja** ou **verde** significam estar **acima** ou **abaixo** da média global



Entretanto, os CFOs estão significativamente menos interessados em mudar-se para outro cargo: 24% acreditam que vão permanecer em seu cargo atual, enquanto 43,1% acreditam que serão empregados no mesmo cargo, mas com uma competência maior. Curiosamente, este resultado não está ligado à dimensão da empresa.

No entanto, quando olhamos para estruturas de comunicação, torna-se claro que os líderes financeiros estão se tornando cada vez mais importantes nas empresas menores, uma vez que a maioria dos líderes financeiros reportam diretamente ao CEO ou o presidente.

### O CFO está prestes a se tornar o cargo mais importante do nível C?

Ambientes de negócios que sempre mudam exigem uma transformação do modelo de negócio. No passado, os CEOs visionários eram especialistas em mercados de produtos, tecnologia, vendas e estratégia. Nesta pesquisa, encontramos provas conclusivas de que o equilíbrio dentro dos conselhos da empresa pode estar mudando para o CFO.

Como observado anteriormente, a maioria das alterações previstas na estratégia, estrutura e cultura estão diretamente ligadas à área de responsabilidade do líder financeiro. Como essas tarefas tornam-se mais desafiadoras, a relação entre os diferentes níveis C deve tornar-se mais próximas do que nunca.

De volta a 2012, verificou-se que uma alta porcentagem (75%) dos CFOs trabalhou em estreita colaboração com o seu CEO. No futuro, a crescente complexidade das tarefas de CFO pode levar a uma maior independência do CFO, uma tendência que já estamos vendo em pequenas empresas.

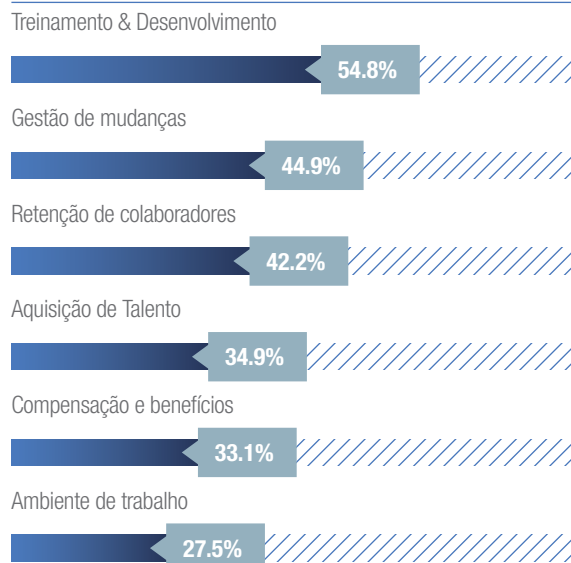
### O cargo do CFO – um função a se aspirar

As mudanças no cargo e função do CFO também afetam o mercado de trabalho. Anteriormente, o cargo de CEO era o objetivo principal da carreira para os jovens profissionais ambiciosos.

No entanto, nos últimos anos, as empresas têm reagido a alta demanda por um plano de carreira específico na área de liderança financeira através da introdução de programas especiais nas áreas de finanças, controle financeiro e contabilidade.

Na pesquisa deste ano, 54,8% dos entrevistados consideraram o treinamento e o desenvolvimento como uma prioridade para a função financeira.

### QUESTÕES RELACIONADAS AO RH DENTRO DOS DEPARTAMENTOS FINANCEIROS



### Principais constatações:

- O cargo de CFO não é mais um degrau para o cargo de CEO - agora é um cargo de direito próprio e tornou-se um objetivo popular de carreira para jovens profissionais ambiciosos da área de finanças
- Quase metade dos entrevistados, especialmente aqueles com idade inferior a 40 anos, imaginam-se assumindo uma competência maior e tendo maior influência no futuro próximo
- Essa tendência é especialmente forte entre os CFOs do Oriente Médio
- Chefes de finanças e diretores de finanças são mais propensos a esperar uma expansão de seu cargo do que os CFOs
- Há uma tendência de que CFOs passem a trabalhar de forma cada vez mais independente de seu CEO

# UM CONJUNTO DE HABILIDADES EM MUDANÇA, COM O FOCO INTENSO EM ENCONTRAR E DESENVOLVER O TALENTO CERTO

## Recrutar ou desenvolver?

Nos mercados de trabalho de hoje, potenciais funcionários parecem ter adquirido poder. No contexto deste “mercado do vendedor”, muitas empresas parecem estar se concentrando mais em treinamento e desenvolvimento de sua força de trabalho do que na aquisição de talentos ou a retenção de funcionários. Isto poderia ter pelo menos duas causas possíveis:

## ” Os CFOs venceram a guerra por talentos?

❑ As empresas enfrentam uma experiência muito diferente com os graduados e jovens profissionais de hoje. Estes grupos podem não ter conhecimento teórico e prático, por isso muitas vezes é melhor para as empresas se concentrar em melhorar o seu conhecimento dentro da organização.

À luz do investimento que isto implica, parece bastante contraditório que a retenção de funcionários não seja considerada igualmente importante.

❑ Dados os crescentes níveis de complexidade e impacto organizacional nas atividades de financiamento, há uma necessidade de melhorar as competências dos profissionais e desenvolver o conjunto de habilidades necessárias de mudança de gerentes de finanças e especialistas existentes.

Até o momento, o foco principal tem sido o desenvolvimento de habilidades financeiras especializadas dentro do conjunto disponível de talento. Agora, em um mundo de complexidade crescente, onde a gestão de mudança parece ter se tornado um processo contínuo, parece lógico desenvolver uma perspectiva e gestão mais ampla.

Um exemplo disso é a importância dada a possuir melhores capacidades de gerenciamento de mudanças: é a segunda questão de RH mais importante para 44,9% dos entrevistados. Em alguns países - Austrália, França, Rússia, Alemanha, Espanha,

Suíça, Países Baixos e Polônia - esse percentual é ainda maior e de forma significativa.

Devemos destacar um risco crítico associado ao treinamento e desenvolvimento de recursos internos, em vez de adquirir novos talentos...

Ele introduz o risco de que muitos especialistas em finanças atuais não serão capazes de desenvolver os novos conjuntos de habilidades exigidos e competências de gestão de alta complexidade para responder à competência mais ampla descrita anteriormente neste relatório.

A capacidade de analisar dados, se adaptar continuamente a um ambiente externo e interno sempre em mudança, antecipar as implicações multifuncionais de mudanças organizacionais (que se deslocam para a centralização, SSC, off-shore ...) são apenas algumas das novas competências essenciais. Estas não são capacidades fáceis de ser desenvolvidas e as empresas precisam agir de forma preventiva hoje.

A pesquisa indica claramente que as grandes organizações estão precisando destas habilidades mais amplas de gestão e liderança de mudança dentro de seu grupo de talentos na área de finanças.

Por isso, a necessidade de contratar especialistas financeiros que podem conceituar uma perspectiva de gestão mais ampla e atualizada e gerentes de finanças com uma forte capacidade de gestão de mudança seria uma consequência lógica, levando ao aumento da demanda por aquisição de talentos específicos.

O panorama não é completamente uniforme: por exemplo, a nossa pesquisa constatou uma diferença de gênero nas prioridades do RH: líderes financeiros do sexo feminino se concentram mais em treinamento e desenvolvimento; líderes financeiros do sexo masculino se concentram mais em retenção de funcionários e aquisição de talentos.

A idade também desempenhou uma função na resposta. Líderes financeiros com mais de 55 anos deram maior importância a remuneração e benefícios, com muito menos ênfase no treinamento e desenvolvimento.

### Características regionais no recrutamento

Comparações regionais mostram grande disparidade. Enquanto o treinamento e o desenvolvimento são os mais importantes na África com 73,5% e no Reino Unido e na Irlanda em 68,1%, a retenção de funcionários tem precedência na América do Norte (54,6%) e Ásia-Pacífico (52,7%), enquanto a aquisição de talentos é mais forte na América do Norte (44,1%) e Oriente Médio (49,5%).

Remuneração e benefícios desempenham uma função importante na América do Norte, América do Sul e Oriente Médio, enquanto apenas algumas empresas dessas regiões parecem estar interessadas nos ambientes de trabalho de seus funcionários.

Este padrão pode ser atribuído a razões culturais e econômicas.

As condições econômicas podem incentivar as empresas a priorizar fatores que podem ser ajustados facilmente, tais como remuneração e benefícios, de modo que elas têm como alvo o ambiente de trabalho somente a longo prazo.

### Maior necessidade para um pessoal permanente

Em comparação com as constatações de nossa pesquisa de CFO de 2012, as necessidades das empresas foram claramente desviadas. Como nossa pesquisa de HR de 2013 indicou, as empresas em todo o mundo estão agora assumindo novos funcionários - e é em caráter permanente: 81% dos cargos que estão sendo criados serão permanentes. A demanda por profissionais permanentes é mais forte na contabilidade (89%), controle financeiro (87%), gestão de caixa (87%) e impostos (86%).

### Necessidade de especialistas em finanças – o “ciclo do gado” no trabalho

Enquanto os líderes financeiros têm visto sua função se expandir, as áreas tradicionais de finanças, controle financeiro e contabilidade permanecem centrais para o trabalho do departamento de finanças.

Isto é consistente com um fenômeno conhecido como “ciclo do porco” ou “ciclo do gado” na economia, usado pela primeira vez para descrever o fenômeno das flutuações cíclicas da oferta e preços em mercados de gado. Altos salários em um setor em particular atraem mais estudantes para estudar assuntos que irão facilitar a sua entrada no setor. Quando esses estudantes se formam e começam a competir no mercado de trabalho, as suas perspectivas se deterioram, o que impede os alunos de estudar este assunto.

### QUESTÕES RELACIONADAS AO RH DENTRO DOS DEPARTAMENTOS FINANCEIROS POR REGIÃO

	Média Global	Europa	Reino Unido & Irlanda	América do Norte	América do Sul	Ásia	África	Oriente Médio
<b>Treinamento &amp; Desenvolvimento</b>	59.8%	53.9%	<b>68.1%</b>	<b>49.2%</b>	55.8%	55.7%	<b>73.5%</b>	62.7%
<b>Gestão de mudanças</b>	43.0%	47.6%	52.7%	<b>37.8%</b>	39.0%	46.0%	<b>33.3%</b>	44.7%
<b>Retenção de colaboradores</b>	47.6%	<b>33.9%</b>	51.2%	<b>54.6%</b>	47.4%	<b>52.7%</b>	41.0%	52.3%
<b>Aquisição de Talento</b>	38.1%	<b>31.2%</b>	38.4%	<b>44.1%</b>	29.4%	36.3%	38.0%	<b>49.5%</b>
<b>Compensação e benefícios</b>	36.5%	<b>27.2%</b>	27.3%	<b>46.3%</b>	<b>46.0%</b>	32.7%	27.8%	<b>47.9%</b>
<b>Ambiente de trabalho</b>	26.1%	27.9%	22.3%	30.0%	<b>35.7%</b>	<b>21.5%</b>	23.7%	21.6%

As figuras marcadas em **laranja** ou **verde** significam estar **acima** ou **abaixo** da média global

Novas posições planejadas para o setor financeiro

Possibilidade de resposta múltipla

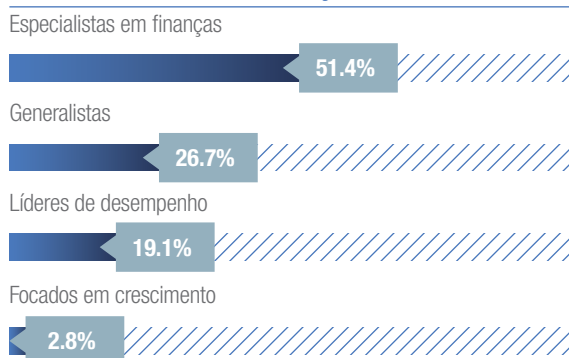


Aplicado ao mercado de trabalho financeiro, os últimos anos foram caracterizados por um mercado de trabalho fraco para os especialistas em finanças. As empresas agora estão sentindo as repercussões desse desenvolvimento: com menos pessoas qualificadas entrando e permanecendo no mercado de trabalho, a demanda está aumentando rapidamente.

Reconhecendo que os mercados em contração e riscos mais elevados tornam-se uma especialidade financeira primordial, as empresas estão à procura de uma maior profundidade de conhecimento e habilidades em seus

“ Há uma mudança no sentido de maior profundidade do pessoal de finanças

NOVOS CARGOS PLANEJADOS NOS DEPARTAMENTOS DE FINANÇAS



funcionários. Enquanto o ciclo do porco viu uma grande demanda por generalistas nos últimos anos, os especialistas – aqueles que chamamos de especialistas em finanças nesta pesquisa - são os mais procurados, conforme indicado por 51,4% das respostas

Entretanto, as disparidades regionais ainda permanecem. Enquanto as empresas europeias estão olhando mais para os especialistas em finanças, as empresas latino-americanas em 36,2% estão buscando mais os generalistas. Isso pode refletir a escassez atual de especialização de finanças no mercado de trabalho da América do Sul.

Curiosamente, a pesquisa mostra que as necessidades divergem de acordo com o tamanho da empresa. As grandes empresas precisam claramente de mais líderes de desempenho - possivelmente porque elas estão passando por processos de mudança mais contínuos do que as organizações menores. As pequenas empresas estão com uma necessidade desesperada por especialistas em finanças. Os generalistas são uma opção atraente apenas para pequenas empresas, aquelas com menos de 10 funcionários.

Uma taxa de 65,9% dos entrevistados têm problemas para encontrar a pessoa certa para o cargo certo em suas empresas. Considerando as crescentes exigências funcionais e atribuições de líderes financeiros de hoje, isso parece uma consequência lógica.

## PERFIS QUE OS LÍDERES FINANCEIROS ESTÃO BUSCANDO

	Europa	Reino Unido & Irlanda	América do Norte	América do Sul	Ásia	África	Oriente Médio
Expert em finanças	<b>54.7%</b>	49.6%	49.0%	<b>35.7%</b>	50.3%	49.9%	50.5%
Generalistas	25.1%	34.4%	27.8%	<b>36.2%</b>	24.7%	36.8%	<b>17.6%</b>
Líderes em performance	17.4%	14.4%	21.3%	25.0%	20.5%	13.3%	28.9%
Orientado em crescimento	2.8%	1.5%	2.0%	3.0%	4.6%	-	3.0%

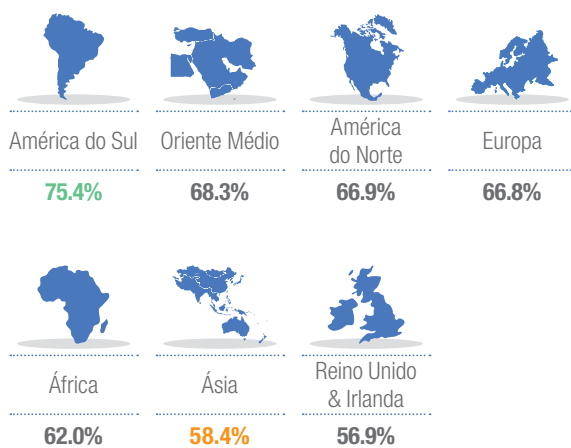
As figuras marcadas em **laranja** ou **verde** significam estar **acima** ou **abaixo** da média global

Curiosamente, os líderes financeiros mais velhos enfrentam a tarefa de recrutamento com mais confiança: 40,2% dos líderes financeiros entre as idades de 50 e 54 anos e 39,3% dos líderes financeiros com mais de 55 anos entendem a aquisição de talentos como uma tarefa “fácil”. Regionalmente, as perspectivas para recrutar as pessoas certas são mais claras na Ásia-Pacífico, no Reino Unido e na Irlanda, enquanto a perspectiva latino-americana é mais sombria.

Então, fazemos a seguinte pergunta: Será que o funcionário do setor de finanças adquiriu uma supremacia na guerra por talentos?

Isto parece ser, pelo menos temporariamente verdadeiro para grandes empresas. No entanto, os profissionais em demanda hoje em dia poderiam muito bem ter dificuldades de emprego em um período de um ou dois anos, de forma que eles devem então dar a devida atenção ao seu desenvolvimento profissional contínuo.

### Quão difícil é encontrar o talento certo em finanças?



As figuras marcadas em **laranja** ou **verde** significam estar **acima** ou **abaixo** da média global

Em comparação com uma média de cerca de 34% para todos os setores, o setor de mídia e de publicações expressam mais otimismo, mas até o momento apenas 50,3% dos entrevistados acham fácil recrutar. Parece claro que quanto maior a empresa, mais difícil a tarefa de aquisição de talentos: 70,8% das empresas com mais de 5.000 funcionários consideram a aquisição de talentos como uma tarefa difícil.

#### Principais constatações:

- Regiões globais diferentes abordam o desafio de desenvolver uma equipe de finanças hábil com diversas prioridades...
- Treinamento e desenvolvimento possuem pontos altos na África e no Reino Unido e na Irlanda; a retenção de funcionários tem precedência na América do Norte e Ásia-Pacífico, enquanto aquisição de talentos é mais forte na América do Norte e Oriente Médio.
- As organizações maiores estão se concentrando mais na contratação de líderes de alto desempenho com um forte histórico na gestão de desempenho / transformação das organizações
- A alta demanda recente para generalistas parece estar declinando em pequenas e médias organizações: agora mais de metade destas empresas estão buscando especialistas com uma maior profundidade de conhecimento e habilidades
- Há uma crescente necessidade de desenvolver e contratar líderes potenciais que são capazes de realizar uma gestão de mudança eficaz
- Pequenas empresas priorizam a remuneração e os benefícios; as grandes empresas se concentram em gestão da mudança e aquisição de talentos
- A grande maioria dos novos cargos serão permanentes

## O QUE MOTIVA OS LÍDERES FINANCEIROS?

Muitos líderes financeiros esperam estar no mesmo cargo por algum tempo, embora com uma competência maior no futuro próximo.

Como qualquer funcionário, os líderes financeiros podem ser motivados por recompensas monetárias, uma carga de trabalho interessante, trabalho em equipe, um ambiente de trabalho internacional e benefícios adicionais. Ao todo, 75% dos entrevistados relatam se sentir “felizes” ou “muito felizes” em seu cargo atual.

Talvez refletindo a necessidade de maior qualificação e a tendência geral da sociedade de ver a juventude como um bem valioso para o futuro, os líderes financeiros mais jovens são muito mais felizes do que os

### NÍVEL DE SATISFAÇÃO NO CARGO ATUAL



mais velhos. Separando os resultados por idade, 80,6% dos líderes financeiros com idade inferior a 35 anos dizem que estão felizes, enquanto que apenas 70% dos líderes com idades entre 50 e 54 anos se consideram felizes.

Há uma notável coerência nas constatações, com pouca ou nenhuma diferença entre as regiões no número total de entrevistados que informam que estão ‘felizes’ ou ‘muito felizes’. No entanto, quando nos concentramos apenas nos números de pessoas que sentem “muito felizes”, os líderes financeiros no Reino Unido e Irlanda e América do Norte são significativamente mais frequentemente “muito felizes” em 31,9% e 32,9%, respectivamente, do que os seus parceiros europeus e africanos em 16,9 % e 13,3%.

Enquanto os líderes financeiros na área da saúde (28,0%), construção (27,4%) e serviços financeiros/bancários(26,3%) estão muito felizes, a porcentagem da fabricação industrial e de bens de consumo é de 16,5%. Isso também é consistente com os resultados que mostram uma redução na idade em que CFOs assumem seu posto. A América do Norte é a exceção: é preciso muito mais tempo para que os líderes financeiros cheguem a um cargo de nível C. Isto pode ser atribuído à rota de carreira típica dentro da América

do Norte, onde os futuros CFOs tendem a mover-se através das classes da organização financeira.

Em outras regiões, como a Europa, os CFOs são mais frequentemente contratados de forma externa, por exemplo, como gestores provisórios ou de empresas de serviços profissionais. O último tende a ser um caminho muito mais rápido para o sucesso da carreira do que trilhar uma promoção passo a passo dentro de uma determinada organização.



Em contraste, os CFOs parecem ser motivados pelo trabalho que fazem e pelo ambiente de trabalho. Aqui, o tamanho possui claramente um efeito positivo: quanto maior o departamento financeiro, maior a chance de felicidade para os líderes financeiros.

### O salário do CFO varia muito de acordo com o sexo, região e idade

Depois do tamanho da empresa, a remuneração e os benefícios possuem um maior impacto sobre a motivação dos CFOs e dos líderes financeiros.

Uma dura realidade se destaca: líderes financeiros do sexo feminino ainda ganham muito menos do que os homens.

### Salários por gênero

KEUR	KUSD		
< 60	< 83	10.0%	16.1%
60-89	83-123	14.8%	22.8%
90-119	124-164	18.2%	20.2%
120-149	165-206	16.1%	11.3%
150-199	207-275	15.0%	7.4%
> 200	> 276	14.7%	11.1%

As figuras marcadas em **laranja** ou **verde** significam estar **acima** ou **abaixo** da média global

Como seria de esperar, a longevidade do serviço significa que os líderes financeiros mais velhos ganham muito mais do que os líderes financeiros mais jovens. Enquanto metade (50,1%) dos líderes com idade inferior a 35 anos ganham 123K dólares dos EUA/ 89k € ou menos, quase 40% dos líderes financeiros com idade entre 50 e 54 anos ganham 207K dólares dos EUA/150k € ou mais. Regionalmente, os CFOs europeus e latino-americanos ganham menos, o que é consistente com o

cenário econômico. Enquanto isso, os CFOs no Reino Unido e na Irlanda, América do Norte, Ásia-Pacífico e Oriente Médio têm rendimentos mais elevados.

Enquanto o salário está claramente ligado ao tamanho da empresa e do departamento de finanças, os níveis salariais são mais altos no setor bancário e imobiliário e menores na produção industrial e no setor público.

### Definindo os incentivos corretos

As empresas podem procurar motivar seus líderes financeiros, incluindo um componente variável em sua remuneração. No entanto, eles estão cientes que um componente variável muito alto pode incentivar a assunção de riscos.

A pesquisa mostra níveis moderados de remuneração variável. No total, apenas 15,2% dos entrevistados relatam ter um percentual variável superior a 30%. Para as líderes do sexo feminino, a remuneração variável não é comum: para 29,1% das mulheres entrevistadas, o componente variável representa menos de 5% do seu salário. A proporção do componente variável na remuneração aumenta com a idade para ambos os líderes financeiros masculinos e femininos.

Olhando para o quadro de uma forma global, o Reino Unido, a Irlanda e a América do Norte consideraram os padrões tradicionais de comportamento ao mostrar as maiores taxas de componente de remuneração variável.

Algumas indústrias reverterem a tendência no sentido de reduzir a proporção do componente variável: em serviços bancários e financeiros 32,4% dos líderes financeiros recebem mais de 30% como remuneração variável. No setor imobiliário, 29,1% dos líderes financeiros recebem mais de 30% do seu salário como remuneração variável. Algumas indústrias reverterem a tendência no sentido de reduzir a proporção do

componente variável: em serviços bancários e financeiros 32,4% dos líderes financeiros recebem mais de 30% como remuneração variável. No setor imobiliário, 29,1% dos líderes financeiros recebem mais de 30% do seu salário como remuneração variável.

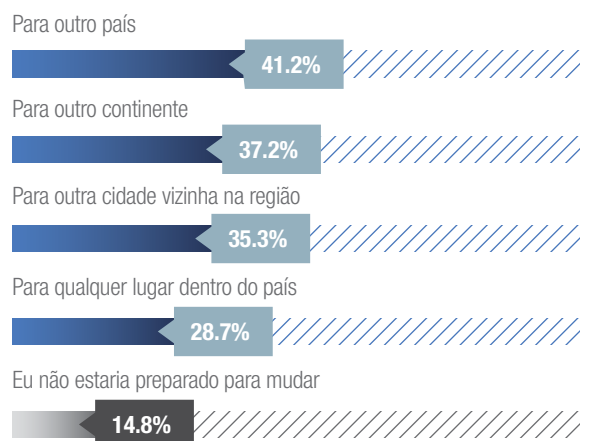
Além disso, o componente variável aumenta com o tempo de serviço, tamanho da empresa e do tamanho do departamento de finanças.

### Habilidades e mobilidade – a chave para a empregabilidade do CFO

Como já destacado em toda a pesquisa, o cargo de líder financeiro está aumentando em importância e complexidade. Mas as habilidades dos líderes financeiros correspondem às expectativas da empresa? Quanto as competências profissionais e técnicas, descobrimos que as grandes empresas enfatizam as competências técnicas, enquanto as habilidades de linguagem e flexibilidade também são importantes.

De acordo com as suas expectativas mais elevadas de obter um emprego bem pago, mais de 85% dos líderes financeiros estão prontos e dispostos a se mudar ou se locomover. Em nossa pesquisa de CFO em 2012, 81% responderam desta forma.

### Disponibilidade de mudança ou comuta



### SALÁRIO VARIÁVEL POR REGIÃO

	Média Global	Europa	Reino Unido & Irlanda	América do Norte	América do Sul	Ásia	África	Oriente Médio
< 5%	22.5%	23.7%	21.0%	20.4%	22.3%	20.3%	27.8%	21.8%
5 - 9%	10.5%	11.4%	6.4%	8.9%	13.8%	<b>7.0%</b>	14.4%	11.6%
10 - 19%	25.2%	<b>28.3%</b>	23.2%	<b>15.2%</b>	21.1%	27.5%	24.1%	31.9%
20 - 29%	16.6%	16.8%	14.2%	15.4%	17.0%	19.7%	<b>8.9%</b>	15.8%
30% or over	15.2%	<b>11.3%</b>	<b>27.9%</b>	<b>26.0%</b>	<b>8.1%</b>	18.1%	10.6%	11.6%

As figuras marcadas em **laranja** ou **verde** significam estar **acima** ou **abaixo** da média global

Como era de se esperar, líderes financeiros mais jovens com a carreira ainda a ser construída são muito mais flexíveis do que os mais velhos, com 92,0% dos líderes com idade inferior a 35 anos prontos para se mudar ou se locomover. O fato de que apenas 78,3% das mulheres estão prontas para se mudar ou se locomover poderia ser uma das razões por que as mulheres nesta profissão ainda ganham menos do que os homens e têm menos probabilidade de atingir um cargo de gestão.

Olhando para os resultados regionais, os líderes financeiros africanos e do Oriente Médio são geralmente mais flexíveis. Os líderes financeiros europeus enxergam a sua futura carreira como pan-europeia, uma vez que eles estão em sua maioria dispostos a se mudar ou se locomover para um país semelhante ou vizinho.

No outro extremo da escala, os líderes financeiros na Ásia-Pacífico estão menos dispostos a se mudar ou se locomover. Enquanto os líderes no Reino Unido e Irlanda estão, pelo menos, dispostos a mudar ou se locomover dentro de seu próprio país, os líderes no Reino Unido, Irlanda e os norte-americanos são menos propensos a se mudar ou se locomover para outros países, tornando o mercado de trabalho do líder financeiro um fenômeno muito local ou nacional.

### Principais constatações:

- Três quartos dos entrevistados estão “felizes” ou “muito felizes” em seu cargo atual, com a proporção ainda maior entre os líderes financeiros mais jovens
- Os líderes financeiros no Reino Unido, Irlanda e América do Norte são muito mais propensos a relatar que estão “muito felizes” do que os seus parceiros europeus e africanos
- O ponto de desequilíbrio em que o nível de felicidade começa a diminuir é quando uma empresa atinge 5.000 funcionários
- As líderes financeiras do sexo feminino ainda ganham muito menos do que os homens.
- A grande maioria dos líderes financeiros estão dispostos a se mudar ou se locomover para trabalhar, principalmente os homens com idade inferior a 35 anos



## CONCLUSÃO... COMO O FUTURO SE PARECE PARA OS LÍDERES FINANCEIROS?

Outros estudos se concentraram em líderes financeiros e CFOs como arquitetos de desempenho e líderes de crescimento. A partir da nossa pesquisa, sabemos agora que os líderes financeiros também desempenham um papel decisivo como consultores estratégicos em situações econômicas cruciais e crises.

Isso torna o CFO de amanhã um pensador estratégico com boas habilidades de comunicação e a capacidade de introduzir e gerenciar a mudança contínua de forma eficaz, pronto para delegar e com foco em resultados em vez de métodos, alguém disposto a colaborar em vez de tomar uma decisão unilateral, e que, como um conselheiro de confiança, faz jus a maior competência definida pelo Conselho de Administração da empresa.

Nesta pesquisa de 2014, detectamos algumas tendências para o futuro próximo sobre o perfil do líder financeiro:

- **Tópicos, métodos e habilidades sociais:** Conforme destacado na pesquisa, os líderes financeiros de hoje não podem ser complacentes. Pelo contrário, a complexidade das finanças vai muito além de suas próprias áreas e funções técnicas específicas. À medida que a competência e o impacto dos líderes financeiros se expande, dominar o cargo se torna mais imperativo. Os líderes financeiros, com o apoio de suas organizações, devem estar comprometidos com a aprendizagem ao longo da vida para reciclar e ampliar as suas qualificações formais nas áreas centrais de seu trabalho, aprender novos métodos e tecnologias, tais como análise de dados, e deve melhorar sua vida social, comunicação e competências de gestão de mudanças.
- **Gênero:** A função de finanças mostra ainda menos oportunidades para as mulheres em comparação com outras funções, como RH, marketing e vendas. As empresas devem perceber que a demanda futura por pessoal qualificado não pode ser cumprida apenas a partir do conjunto existente de funcionários do sexo masculino e deve tomar medidas adequadas.
- **Idade:** Conforme mostrado na nossa pesquisa, os líderes financeiros mais velhos estão geralmente menos satisfeitos do que os seus colegas mais jovens, refletindo, possivelmente, a atenção concedida aos jovens nas economias modernas. Levando em conta que os líderes financeiros experientes oferecem habilidades valiosas e experiência que podem melhorar o desempenho da empresa, a idade por si só não pode ser considerada um fator positivo ou negativo. As empresas modernas terão de lidar melhor com as mudanças demográficas, a fim de garantir a eficiência da função financeira. Como as empresas mantêm o capital intelectual e as habilidades de seus líderes financeiros mais velhos uma vez que os novos jovens profissionais da área financeira gradualmente tomam o seu lugar?

Como vimos ao longo desta pesquisa, a função financeira continua evoluindo - possivelmente mais do que qualquer outra - devido aos níveis globalmente crescentes de complexidade. Aqueles que trabalham com finanças enfrentam novos desafios. Vamos acompanhar as tendências e padrões que surgiram este ano, com vista à realização de uma pesquisa futura para avaliar se as nossas previsões e as dos entrevistados foram realizadas.

## PRINCIPAIS CONSTATAÇÕES

**As tendências e desenvolvimentos atuais tornam diretores financeiros e outros líderes financeiros fundamentais para a capacidade de uma empresa de mudança e adaptação. Nossa pesquisa destaca as seguintes conclusões principais...**

### Concentre-se em estratégias de negócios regionais, com custo como uma prioridade contínua.

Como as economias regionais pesam fortemente sobre o desempenho global de negócios, nossa pesquisa constatou uma ênfase renovada em abordagens mais regional ou mesmo nacional.

Enquanto a pesquisa constatou algum otimismo global nos mercados internacionais, a maioria das empresas não está planejando investimentos de grande escala; mas sim se concentrando em mudanças incrementais menores na otimização de seus custos e processos.

### De gerente de finanças a líder de mudanças - O CFO de hoje une experiência financeira em profundidade com recursos adicionais em TI, jurídico, RH e procurement, e a capacidade de promover mudanças.

Líderes modernos de finanças, em geral, e CFOs, em particular, estão enfrentando uma série de desafios, não menores que as suas atuais contribuições para a estratégia do negócio. A tradicional missão do CFO está se tornando mais complexa, assim como a gestão financeira, contabilidade e controladoria que se tornaram a priori mais globais e mais interconectadas. Além disso, os CFOs, em geral, estão tomando a responsabilidade por áreas como o TI, Jurídico, RH e aquisições. Atualmente os CFOs tem não só a expandido seu escopo, mas também se destinado a um grande número de mudanças que impactam toda a organização.

### A posição de CFO: ganhando o caráter de ambição de carreira.

Onde uma vez a liderança em finanças foi amplamente considerada como um trampolim para o papel de CEO, os líderes financeiros estão agora reforçando a sua posição e desejo de se manterem nela. Afinal, as decisões que eles tomam podem desenvolver ou quebrar uma empresa. O seu envolvimento crescente nas reuniões de tomada de decisão, na estratégia corporativa e nas relações com investidores, destacam este desenvolvimento.

Assumindo uma maior responsabilidade na administração da empresa traz laços mais estreitos com os proprietários da mesma, especialmente em companhias privadas, onde CFOs detêm uma posição de grande confiança e influência.

Com essas mudanças em mente, é concebível que o CFO possa finalmente substituir o CEO como a posição mais importante no nível C, fazendo com que o papel do CFO, se torne uma ambição de carreira para jovens profissionais.

### Mudança no quadro de habilidades, com foco intensificado em encontrar e desenvolver o talento certo.

Muitas das empresas em nossa pesquisa estão planejando contratar novos funcionários em caráter permanente e estão buscando especialistas financeiros com conhecimentos de caixa e liquidez e experiência em TI, bem como a experiência tradicional de contabilidade financeira e controladoria.

A competição por talentos está se intensificando, e são as grandes empresas que sentem o maior impacto. Em escala globais, dois em cada três empresas têm dificuldade em contratar o talento que precisam. Em resposta a esta situação, as companhias estão se concentrando no treinamento e desenvolvimento de seu pessoal para construir os líderes financeiros do futuro, continuando a contar com empresas de recrutamento especializado na seleção de executivos para posições chave - uma tendência que Michael Page tem acompanhado em escala global.

O CFO hoje precisa oferecer uma diversidade de habilidades: a teoria financeira, prática e técnica; social, linguagem e habilidades de comunicação; e também a flexibilidade. Aqui, a pesquisa revelará as potenciais áreas de melhoria, se os líderes financeiros desejam acompanhar o ritmo veloz da concorrência global.

### O que motiva líderes financeiros?

A perspectiva geral para os líderes financeiros é muito mais positiva do que no momento da nossa última pesquisa em 2012. O mercado de trabalho está melhorando e a maioria dos CFOs, no geral, se sentem felizes em sua posição.

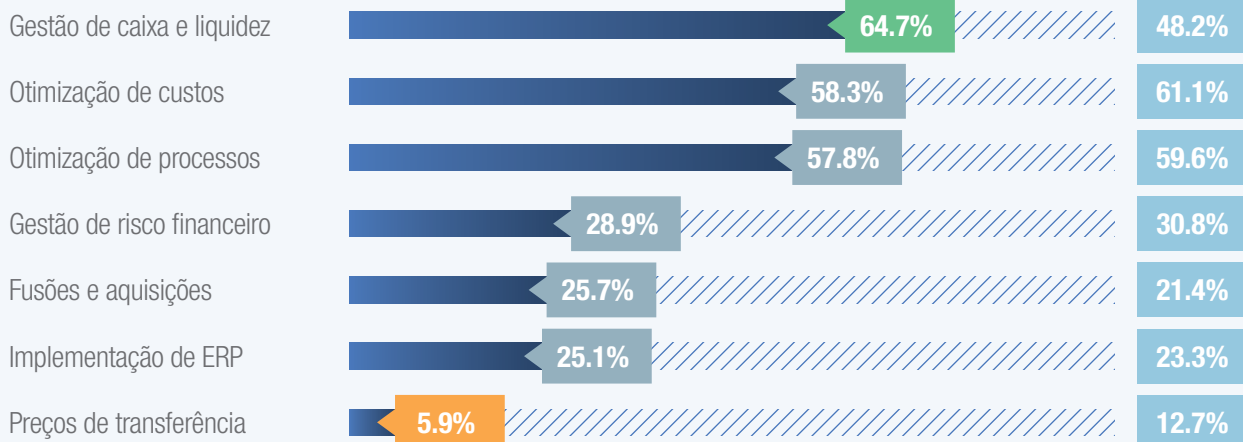
Nosso estudo mostra grandes disparidades na remuneração. Líderes financeiros do sexo feminino ainda ganham muito menos do que seus colegas do sexo masculino e idade ainda é um fator crítico na definição do nível de compensação.

## INFOGRÁFICOS BRASIL

### O que os CFOS & LÍDERES EM FINANÇAS BRASILEIROS acreditam ser prioridade para a geração de retorno financeiro?

#### Principais prioridades para os próximos 12 meses

Global:



Por favor, note que as figuras marcadas em **laranja** ou **verde** significam **abaixo** ou **acima** da média global.

### O CFO brasileiro de hoje, une profunda especialidade em finanças e conhecimentos adicionais em TI, Jurídico, RH e aquisições - VOCÊ TEM O TALENTO QUE PRECISA?

#### Estão no escopo atual dos CFOs brasileiros



Finanças

**100%**

Global: 100%



Administração

**81.3%**

Global: 57.6%



TI

**65.9%**

Global: 41.1%



Recursos Humanos

**56.0%**

Global: 33.7%



Jurídico

**54.9%**

Global: 36.5%



Aquisições e Logística

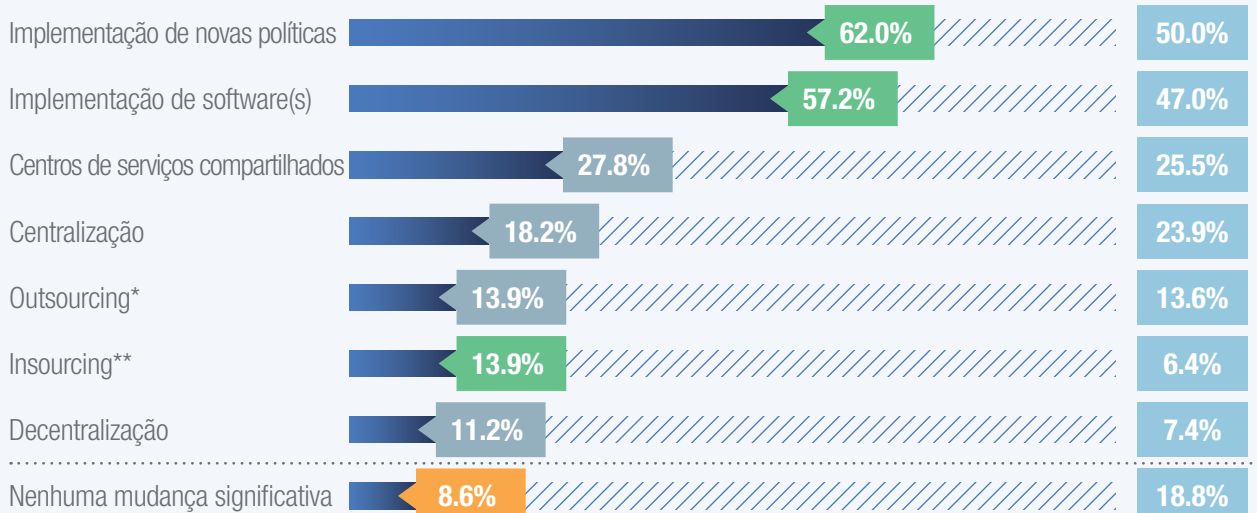
**34.1%**

Global: 23.6%

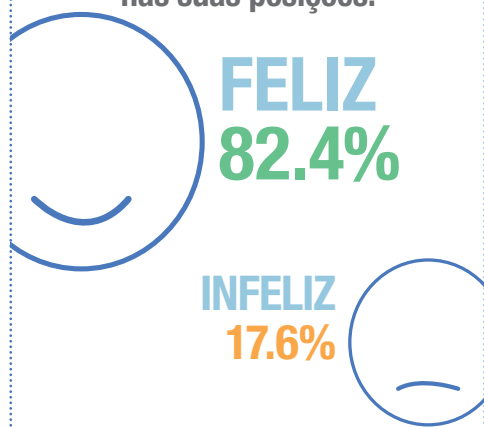
## INFOGRÁFICOS BRASIL

Para **SER BEM SUCEDIDO** com competências mais amplas, os líderes financeiros no Brasil devem combinar, **PENSAMENTO ESTRATÉGICO** com excelentes **HABILIDADES EM GESTÃO FINANCEIRA**, comunicação e mudanças de liderança.

### Mudanças planejadas para os próximos 12 meses

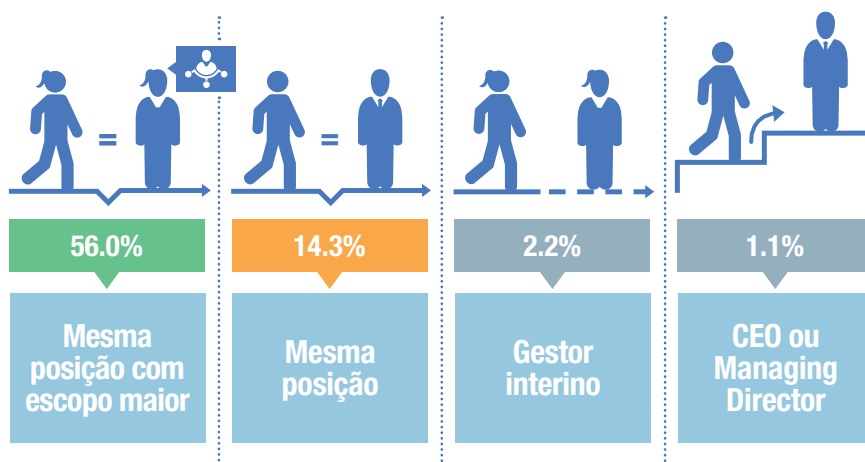


Assim como os seus papéis ficam mais amplos e mais estratégicos, **OS LÍDERES FINANCEIROS BRASILEIROS** são **GERALMENTE FELIZES** nas suas posições.



Antes tido como um último passo para se tornar um CEO, hoje o papel de **CEO É UMA AMBIÇÃO DE CARREIRA**.

Onde os CFOs brasileiros se veem em um período de dois anos?



## INFOGRÁFICOS BRASIL

Assim como seus papéis se diversificam, mais de **7 entre 10** líderes financeiros no Brasil estão **ATIVAMENTE** planejando **RECRUTAR** especialistas para assumir funções centrais em finanças.

Os brasileiros líderes em finanças estão recrutando para...



Análise e planejamento financeiro

**35.8%**

Global: 19.8%



Contabilidade

**32.1%**

Global: 23.0%



Controller

**30.5%**

Global: 24.9%



Gestão de caixa

**18.2%**

Global: 8.5%



Gestão financeira

**15.0%**

Global: 7.7%

Mais de **8 entre 10** empresas brasileiras acham que é difícil contratar talentos na área de finanças - **VOCÊ ESTÁ RECRUTANDO O TALENTO QUE O SEU NEGÓCIO PRECISA?**



**DIFÍCIL**  
**83.4%**

Global: 65.9%

**FÁCIL**  
**16.6%**

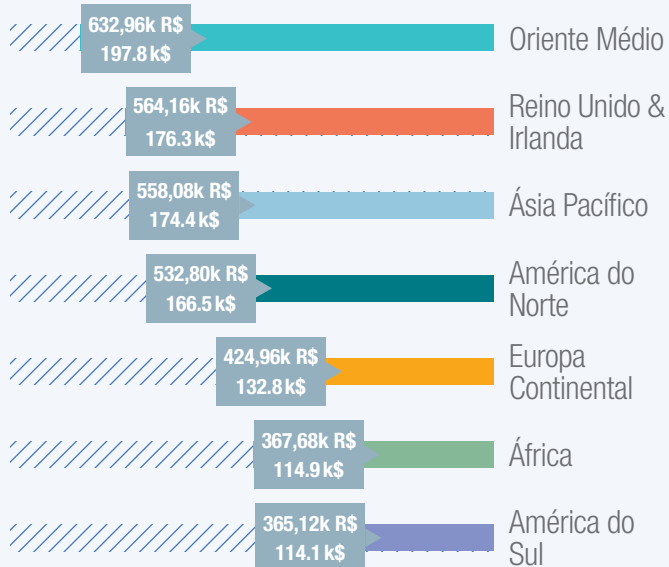
Global: 34.1%



**QUAL A REMUNERAÇÃO DOS LÍDERES FINANCEIROS AO REDOR DO MUNDO?** A pesquisa traz a tona as variações em salários e benefícios de acordo com região, gênero e porte da empresa em que atuam.

**COMPENSAÇÃO TOTAL, INCLUINDO BÔNUS & BENEFÍCIOS\***

Salário anual médio global:  
**464k R\$/145k\$**

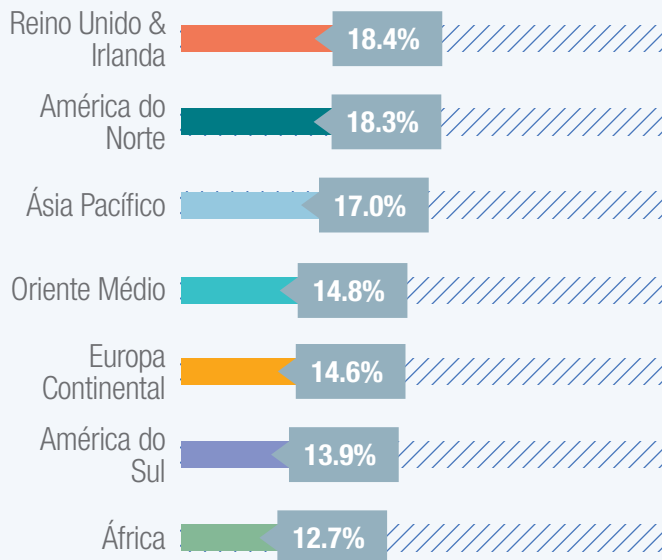


\* A cotação do dólar média considerada é de US\$ 3,20.

**% MÉDIA DA COMPENSAÇÃO PAGA EM BÔNUS**

Bônus anual médio global:

**15.6%**



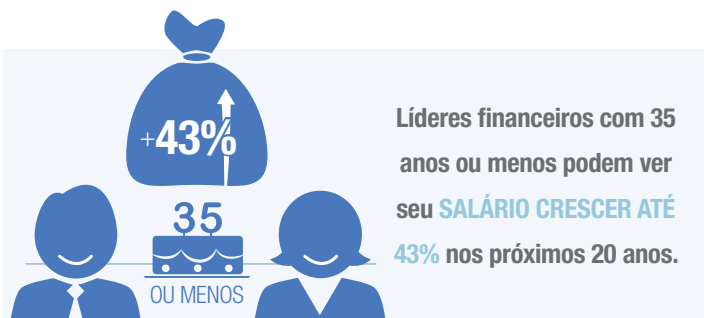
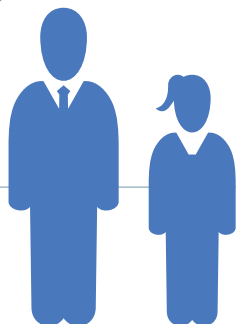
Homens que ocupam cargos de liderança financeira ganham, em média, um salário **16%** maior e **22%** a mais de bônus em relação às suas colegas mulheres.

**SALÁRIOS DOS HOMENS**

**▲ 16%**

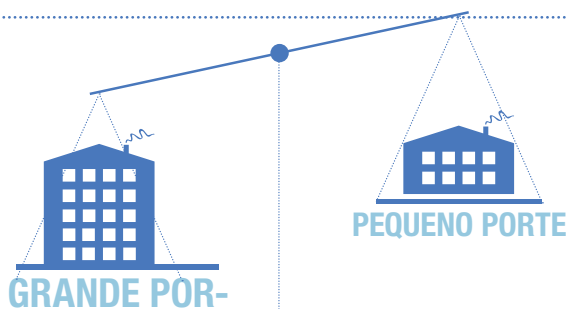
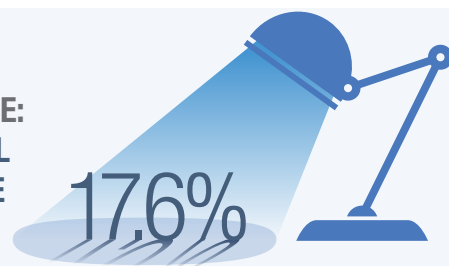
**BÔNUS DOS HOMENS**

**▲ 22%**



**CFO EM DESTAQUE: A MÉDIA GLOBAL DO BÔNUS PODE CHEGAR A:**

**17.6%**



Líderes financeiros em **companhia de grande porte** (com o departamento financeiro com mais de 100 colaboradores) pode ganhar **67%** a mais do que em uma **empresa de pequeno porte** (aquelas com menos de 10 colaboradores no financeiro).

## IMPRINT

### **PUBLISHER**

© PageGroup | October 2014 | [www.page.com](http://www.page.com)

### **DISCLAIMER**

The information provided in this publication has been carefully researched and compiled. Nevertheless, the authors and publishers take no responsibility for the correctness and completeness of the publication. Like any printed material, it may be superseded. All rights are reserved, including those pertaining to photo-mechanical reproduction and storage in electronic media.

Michael Page