

RESEARCH PAPER
2025

O PERFIL DO CFO NO BRASIL 2025



COMITÊ DE ANÁLISE DA PESQUISA

Grupo de trabalho dedicado:

Felipe Brunieri, Sócio-fundador da Assetz Expert Recruitment.

Guilherme Malfi, Sócio-fundador da Assetz Expert Recruitment.

Bruna Chieco, jornalista especializada no mercado financeiro e de previdência complementar há mais de 10 anos e sócia-fundadora da Ponto Conteúdo.

Adriele Marchesini, jornalista especializada em negócios, com 20 anos de experiência e MBA em Análise Econômica.

Debora Soares e Vitória Fagundes: equipe de Comunicação e Marketing da Assetz.

Contribuições pontuais:

Alexandre Wagner Malfitani, Vice-Presidente Financeiro e Diretor de Relações com Investidores da Azul Linhas Aéreas desde julho de 2017.

Carisa Portela, Diretora Financeira e de Relações com Investidores da Eternit S.A. desde dezembro de 2024.

Fernanda Barrocal, CFO Brasil na The Kraft Heinz Company desde junho de 2023.

Guilherme Machado, CFO e Diretor de Relações com Investidores da Rumo S.A. desde novembro de 2024.

CARTA DOS EDITORES

Caros leitores,

É com grande satisfação que apresentamos a quinta edição da pesquisa "O Perfil do CFO no Brasil," que consolida cinco anos de mapeamento do perfil e da trajetória dos líderes de Finanças das maiores empresas do país, reafirmando nosso compromisso em acompanhar, de forma contínua, a evolução da liderança financeira brasileira.

Desde a primeira edição do estudo, em 2021, observamos transformações expressivas no perfil da liderança financeira do país. A função passou por um processo de amadurecimento, com profissionais chegando ao cargo com maior experiência para navegar cenários econômicos complexos. A pauta da diversidade também avançou, embora os resultados tenham revelado um "paradoxo da carreira feminina" — mulheres percorrendo trajetórias mais longas antes de alcançar posições de liderança.

A valorização da base contábil emergiu como tendência, em resposta ao reconhecimento das próprias lideranças sobre a importância desta formação técnica. A preferência por MBAs se intensificou, refletindo a busca por conhecimento estratégico e a valorização do *networking* que esses programas proporcionam.

Outra descoberta bastante reveladora foi a vulnerabilidade organizacional na sucessão: a principal barreira não reside nas competências técnicas, mas nas habilidades comportamentais, evidenciando que o desenvolvimento de líderes financeiros demanda abordagens estruturadas e tempo de maturação. No geral, o cenário retrata gestores tecnicamente preparados enfrentando desafios na construção de sucessões robustas e no aprimoramento de competências estratégicas de longo prazo.

Após explorarmos a expansão de temas como diversidade e inclusão, transformação tecnológica e ESG na área Finanças, nesta edição aprofundamos um aspecto essencial para a jornada dos líderes financeiros: liderança e gestão de pessoas. Além de continuarmos analisando elementos regulares do perfil do Diretor de Finanças — como formação acadêmica, trajetória profissional, competências técnicas, habilidades comportamentais e motivações de carreira —, avançamos na investigação do papel do CFO como líder e gestor, abordando a estrutura de suas equipes, os modelos de trabalho adotados, bem como sua participação nos processos de recrutamento e seleção, desenvolvimento de times e sucessão interna.

Agradecemos aos 102 CFOs que compartilharam suas experiências e perspectivas, tornando possível esta publicação, e também aos demais diretores financeiros que contribuíram nas edições anteriores, permitindo a construção de uma análise evolutiva ampla e consistente ao longo dos anos.

Esperamos que este estudo continue sendo uma referência para profissionais, organizações e mercado, contribuindo para o desenvolvimento de uma comunidade executiva preparada para os desafios futuros.

Boa leitura!

Felipe Brunieri
Sócio-fundador
Assetz Expert Recruitment

Guilherme Federico Malfi
Sócio-fundador
Assetz Expert Recruitment

SUMÁRIO

METODOLOGIA

Fases da pesquisa	118
População e critérios de elegibilidade	119
Composição da amostra	120
Período de coleta	120
Análise de dados	120
Aspectos éticos	120

BLOCO 1 RESULTADOS DA PESQUISA

I. DADOS GERAIS: PERFIL DEMOGRÁFICO E EMPRESARIAL	122
Perfil demográfico e diversidade na liderança financeira	122
Perfil das empresas	123
II. FORMAÇÃO ACADÊMICA	124
Cursos de graduação	124
Educação continuada	125
Certificações profissionais e desenvolvimento técnico	127
III. CONHECIMENTOS E EXPERIÊNCIAS PROFISSIONAIS	129
Tempo de experiência e chegada ao <i>C-level</i>	129
Trajetórias de carreira	130
Experiência internacional e proficiência em idiomas	131
Experiências em projetos	132
Participação em Conselhos	133
Habilidades consolidadas e a desenvolver	134
Expansão do escopo de atuação	136
Sazonalidade nas contratações e dinâmica de mercado	138
O trânsito dos CFOs	139
Em busca de garantia: experiência e robustez	140
Risco calculado: novos talentos	143
Talentos internos: reconhecimento pessoal como chave	144
IV. HABILIDADES COMPORTAMENTAIS E RELACIONAMENTOS INTERPESSOAIS	146
Competências comportamentais e perfil de liderança	146
<i>Networking</i> e relacionamentos profissionais	150
V. MOTIVAÇÕES DE CARREIRA E VISÃO DE FUTURO	152
Próximo passo de carreira do CFO	152
O que o CEO espera do CFO nos próximos anos	153
Fatores motivacionais e expectativas profissionais	154
Legado profissional	155
Temas emergentes e prioridades tecnológicas	156
Perspectiva econômica: cautela é a chave	156

BLOCO 2**TEMA DO ANO:
LIDERANÇA E
GESTÃO DE PESSOAS**

VI. DESENVOLVIMENTO DE LIDERANÇA E GESTÃO DE EQUIPES NA ÁREA FINANCEIRA	158
Equipes financeiras: um panorama	158
Modelo de trabalho: o fim do <i>home office</i>	159
Modelo de trabalho híbrido	160
Modelo de trabalho presencial	162
Contratações: estratégias de adequação	164
Priorização do talento interno	165
Resiliência como competência central	165
Motivos de reprovação: comportamento e competência técnica	167
Papel das consultorias especializadas	167
Liderança e desenvolvimento	168
Perfis de liderança: diversidade de abordagens	168
Habilidades comportamentais: principal obstáculo sucessório	169
Estratégias de formação: conhecimento prático	170
CONSIDERAÇÕES FINAIS	171

BLOCO 3**VOZES DA LIDERANÇA:
PERSPECTIVAS DE
CFOs EM AÇÃO**

O DEGRAU EXPONENCIAL DA LIDERANÇA	174
Diferentes degraus de ascensão	175
O valor estratégico das consultorias	175
INTERNO <i>versus</i> EXTERNO: ESTRATÉGIAS OPOSTAS	175
A defesa do talento interno	175
As vantagens do conhecimento interno	175
DIPLOMA COMPLEMENTA A EXPERIÊNCIA	176
Formação específica <i>versus</i> aplicabilidade	176
Curiosidade e aprendizado contínuo são a chave	176
LIDERANÇA HUMANIZADA	176
Visão ampliada	177
Desenvolvimento colaborativo	177
TRABALHO: TRADIÇÃO <i>versus</i> FLEXIBILIDADE	177
A defesa do presencial	177
Presença como requisito de liderança	177
O equilíbrio do modelo híbrido	177
O desafio da flexibilidade	177
O PARADOXO DA SUCESSÃO EXECUTIVA	178
O desafio estrutural	178
Desenvolvimento intencional	178
Questão de ritmo	178
Plano estruturado	178
O PARADOXO DA CARREIRA FEMININA	178
Trajetórias diferentes	179
Barreiras sistêmicas	179
<i>Networking</i> intencional	179
AGENDA ESTRATÉGICA	179
Liderança oculta	179
Olhar mais estratégico	180
A importância da troca	180
Reuniões estratégicas tempestivas	180
 LINHA DO TEMPO: EVOLUÇÃO 2021-2025	 180
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	182



ME TO

DO

LO

GIA

A presente pesquisa caracteriza-se como um estudo descritivo de natureza quantitativa, desenvolvida por meio de corte transversal. Conduzida pela Assetz Expert Recruitment, tem como objetivo analisar o perfil dos Diretores Financeiros, ou *Chief Financial Officers* (CFOs), atuantes nas grandes empresas do mercado brasileiro.

Fases da pesquisa

Este estudo adotou uma abordagem metodológica que se alinha às edições anteriores (2021-2024), seguindo três fases distintas:

- | | |
|----------------|---|
| PRIMEIRA FASE: | delimitação do escopo da pesquisa, focando a análise da trajetória dos CFOs das principais empresas brasileiras e suas perspectivas sobre liderança e gestão de pessoas na área financeira. |
| SEGUNDA FASE: | revisão de literatura, fornecendo uma base teórica para as origens, os perfis e os desafios das lideranças financeiras no exercício de sua função. |
| TERCEIRA FASE: | definição e validação do instrumento de coleta de dados, desenvolvido com base nos objetivos do estudo e submetido à avaliação de especialistas, incluindo profissionais com experiência em pesquisa e em processos de recrutamento e seleção de executivos de Finanças (<i>headhunters</i>). |

População e critérios de elegibilidade

A população-alvo foi definida com base em critérios específicos para garantir a homogeneidade e representatividade da amostra:

Critério de inclusão: CFOs de empresas que registraram receita superior a BRL 1 bilhão em 2023, conforme a edição de 2024 do *ranking* "Melhores & Maiores" da revista *Exame*. O critério visa evitar distorções e comparações inadequadas entre empresas de grande porte e empresas de menor porte.

Critério de exclusão: executivos atuantes em instituições financeiras, uma vez que representam um perfil bastante singular e atrelado às necessidades específicas do setor. Deste modo, evitam-se distorções e garante-se a comparabilidade com edições anteriores da pesquisa, que também excluíram tal público de seu escopo.



Composição da amostra

O presente estudo registrou 102 respostas válidas e completas, exclusivamente de executivos financeiros que atuam em empresas de grande porte, com receita superior a BRL 1 bilhão.

Período de coleta

A coleta de dados foi realizada entre 16 de junho e 14 de julho de 2025.

Análise de dados

Os dados foram analisados considerando três recortes principais:

Pesquisa completa de 2025: análise descritiva de todos os resultados.

Comparação por gênero: análise comparativa entre homens e mulheres (dados selecionados).

Análise temporal: comparação entre as edições de 2021 e 2025 (dados selecionados).

A análise foi conduzida com o uso de estatística descritiva, apresentando frequências, percentuais e medidas de tendência central, consi-

Aspectos éticos

O levantamento foi conduzido respeitando os princípios éticos de pesquisa, garantindo o anonimato dos participantes e a confidencialidade das informações. Os respondentes foram informados sobre os objetivos da pesquisa e participaram voluntariamente.

TABELA 1 – SUMÁRIO DO SAMPLING

ITEM	NÚMERO	PERCENTUAL
Empresas listadas no ranking “Melhores & Maiores” da revista <i>Exame</i>	1000	–
Total de empresas listadas com receita acima de BRL 1 bilhão	618	100%
Empresas válidas para a pesquisa (desconsiderando instituições financeiras e filiais ou subsidiárias)	431	69,74%
Empresas com CFOs identificados	329	53,23%
Empresas com CFOs contatados	154	24,92%
Total de respondentes	102	16,50%



RESUL

TA

DOS

DA

PES
QUI

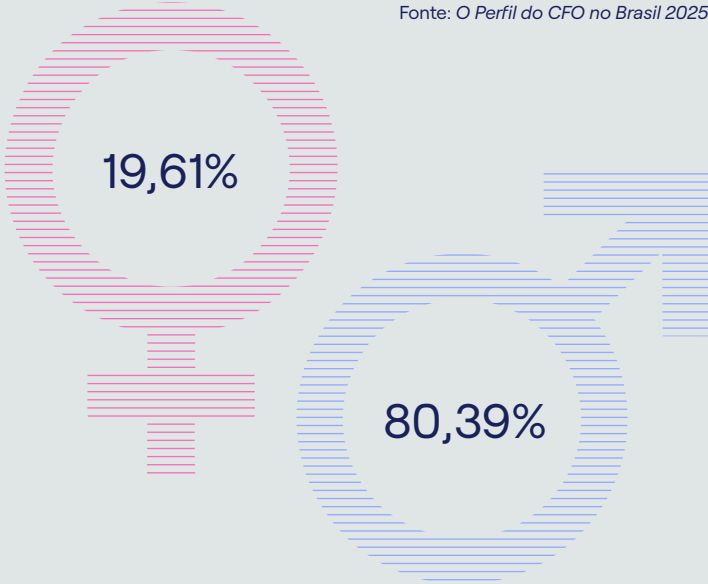
SA

Perfil demográfico e diversidade na liderança financeira

REPRESENTATIVIDADE DE GÊNERO

Os resultados da edição de 2025 do estudo revelaram um universo de executivos majoritariamente brasileiro (96,08%), do gênero masculino (80,39%), autodeclarado branco (88,24%), com idade média de 48 anos (para ambos os gêneros), o que representa uma consolidação das características demográficas no perfil dos líderes financeiros no Brasil.

Fonte: O Perfil do CFO no Brasil 2025



Em comparação com a primeira edição (2021), observou-se uma evolução em relação a aspectos de diversidade e representatividade: a participação feminina na pesquisa passou de 10,16% para 19,61% da amostra; os participantes autodeclarados amarelos passaram de 2,34% para 4,90%; pardos, de 7,81% para 4,90%; e pretos saltaram de zero para 0,98% da amostra.

TABELA 2 – EVOLUÇÃO DA REPRESENTATIVIDADE POR COR/RAÇA (2021-2025)

CARACTERÍSTICA	2021*	2025	VARIAÇÃO
Branca	89,06%	88,24%	-0,82 p.p.
Parda	7,81%	4,90%	-2,91 p.p.
Amarela	2,34%	4,90%	+2,56 p.p.
Preta	0%	0,98%	+0,98 p.p.
Indígena	0,78%	0%	-0,78 p.p.
Prefiro não declarar	0%	0,98%	+0,98 p.p.

*A soma dos percentuais não totaliza 100% em razão de arredondamentos.
Fonte: O Perfil do CFO no Brasil 2025

Perfil das empresas

Quanto ao segmento de mercado das empresas em que os respondentes atuam, os setores com mais representantes foram “agronegócio”, “energia” e “transporte e logística”, cada um reunindo 9,8% das respostas. Em seguida, aparecem “atacado e varejo” (8,82%), “petróleo, gás e biocombustíveis” e “siderurgia e metalurgia” (ambos com 6,86%). Esses seis setores concentraram mais da metade das respostas.

Em relação à origem das organizações, registrou-se um aumento da participação de executivos de empresas brasileiras, passando de 67,19% para 82,35% nos últimos cinco anos. Quanto à localização das matrizes ou filiais dessas empresas no país, 73,53% estão situadas na região Sudeste, 14,71% no Sul, 7,84% no Centro-Oeste, 2,94% no Nordeste e 0,98% no Norte. No que se refere à abrangência de atuação, 54,90% das companhias possuem presença nacional, 29,41% têm abrangência global e 15,69% atuam de forma regional, englobando o Brasil e outros países da América Latina.

Destaca-se também a alta representatividade de empresas que possuem investimento de *private equity* ou *venture capital* (um avanço de 8,59% para 24,51%), movimento que sugere uma maior abertura das empresas brasileiras ao mercado de capitais, seja por meio de lançamento de ações, seja pela busca de formas alternativas de investimento externo.

Paralelamente, o aumento na proporção de sociedades anônimas (S.A.) de capital aberto (de 35,95% para 51,96%) reflete uma amostra concentrada em empresas de grande porte de alta complexidade operacional.

TABELA 3 – EVOLUÇÃO DA ATUAÇÃO EM DIFERENTES ESTRUTURAS ACIONÁRIAS (2021-2025)

TIPO DE EMPRESA	2021**	2025	VARIAÇÃO
S.A. de capital aberto	35,94%	51,96%	+16,02 p.p.
S.A. de capital fechado	43,75%	35,29%	-8,46 p.p.
Sociedade limitada	17,19%	7,84%	-9,35 p.p.
Entidade com participação governamental	0%	2,94%	+2,94 p.p.
Entidade sem fins lucrativos	3,13%	0,98%	-2,15 p.p.
Cooperativa*	–	0,98%	–

**As somas dos percentuais das colunas de "2021" e "2025" não totalizam 100% em razão de arredondamentos.

*Opção não constava na pesquisa de 2021.

Fonte: O Perfil do CFO no Brasil 2025

II. FORMAÇÃO
ACADÊMICA

Cursos de graduação

A pesquisa revelou que 43,14% dos executivos respondentes optaram pelo curso de “Administração de Empresas” em sua primeira graduação; em seguida, foram citados os cursos de “Engenharia” (23,53%) e “Ciências Contábeis” (15,69%).

Se, por um lado, os resultados confirmam a preferência pela formação em Administração, por outro, a comparação com edições anteriores revela uma distribuição mais equilibrada entre as formações acadêmicas de preferência, com destaque especial para o aumento expressivo de profissionais com formação contábil, que em 2021 representavam apenas 8,59% da amostra.

TABELA 4 – CURSO DA PRIMEIRA GRADUAÇÃO

CURSO	PERCENTUAL
Administração de Empresas	43,14%
Engenharia	23,53%
Ciências Contábeis	15,69%
Ciências Econômicas	11,76%
Direito	2,94%
Ciências Atuariais	0,98%
Outros	1,96%

Fonte: O Perfil do CFO no Brasil 2025

A proporção de CFOs que optam por uma segunda graduação permaneceu estável (21,57% dos respondentes), sendo “Ciências Contábeis” a escolha predominante, com 36% das menções, evidenciando uma tendência de busca por especializações que fortaleçam as competências técnicas. Logo após, os cursos de “Direito” (20%), “Administração de Empresas” (16%) e “Ciências Econômicas” (12%) emergem como as principais escolhas para a segunda graduação.

Os dados refletem ainda um mercado que valoriza profissionais com uma base técnico-teórica mais robusta, além de revelar um perfil executivo que reconhece no domínio dos fundamentos contábeis um instrumento facilitador para o enfrentamento dos desafios atuais de gestão em Finanças.

Educação continuada

O cenário da educação continuada apresenta transformações significativas, em especial, uma preferência por formações voltadas a negócios em detrimento de programas acadêmicos tradicionais. Entre os respondentes, 84,31% possuem pós-graduação *lato sensu* na modalidade MBA, representando um aumento considerável em relação aos 67,97% registrados em 2021; a parcela de executivos que optou por especializações apresentou redução de 70,31% para 57,84% no mesmo período.

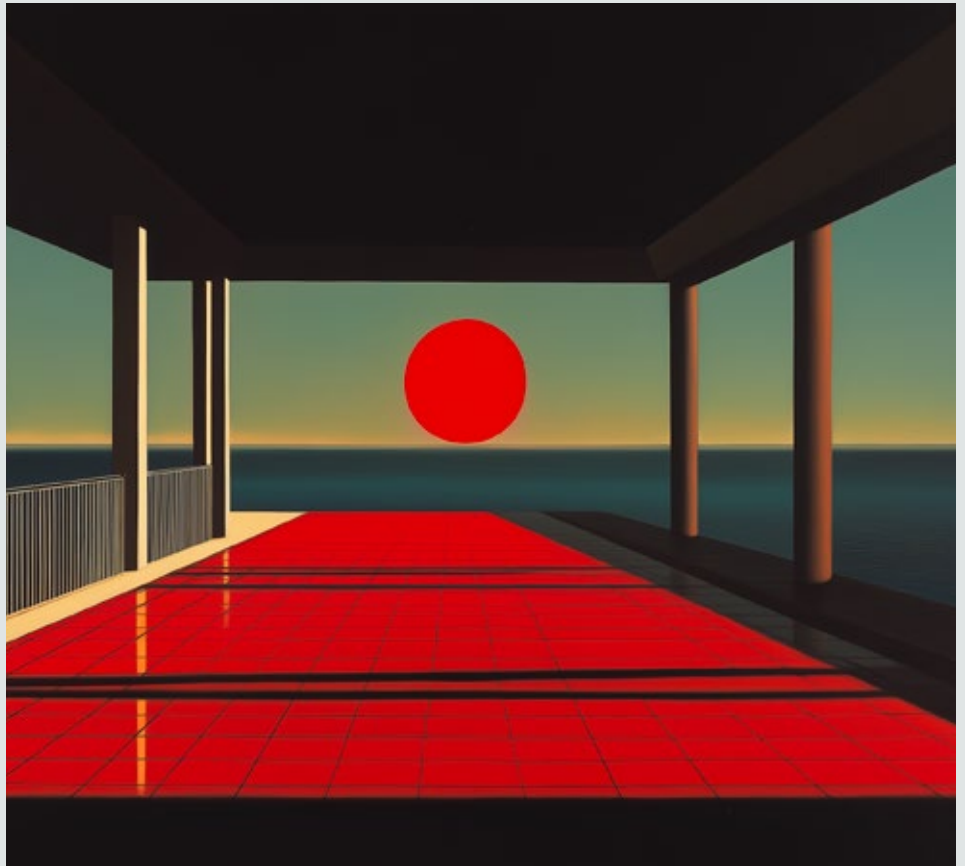


TABELA 5 – EVOLUÇÃO DA EDUCAÇÃO CONTINUADA (2021-2025)

CURSO	2021	2025	VARIAÇÃO
MBA	67,97%	84,31%	+16,34 p.p.
Especialização	70,31%	57,84%	-12,47 p.p.
Formação internacional*	–	47,06%	–
Segundo MBA	20,45%	40,70%	+20,25 p.p.
Segunda especialização**	33,03%	–	–
Mestrado/Doutorado	27,34%	17,65%	-9,69 p.p.

*Opção não constava na pesquisa de 2021.

**Opção não constava na pesquisa de 2025.

Fonte: O Perfil do CFO no Brasil 2025

O MBA desponta como modalidade preferencial possivelmente por oferecer conteúdo técnico e estratégico ao mesmo tempo em que promove oportunidades de *networking* e troca de experiências com outros profissionais, elementos que se mostram cruciais para o desenvolvimento da carreira executiva.

A edição de 2025 da pesquisa também revelou um aumento expressivo de líderes com mais de um MBA (40,70%), dado que sugere o nascimento de uma estratégia de diversificação e aprofundamento em diferentes áreas de gestão, motivada por uma maior dedicação à progressão de carreira.

Simultaneamente, observou-se uma diminuição significativa de profissionais que optaram por uma formação *stricto sensu* (Mestrado/Doutorado): de 27,34%, em 2021, para 17,65%, em 2025, resultado que reflete tanto a dificuldade dos executivos em conciliar as crescentes demandas corporativas com os compromissos acadêmicos de longo prazo quanto a percepção de que o mundo corporativo valoriza mais as competências práticas e estratégicas oferecidas por MBAs.

A formação no exterior emerge como tendência, com 47,06% dos respondentes afirmando possuir um diploma internacional. Dentre as modalidades, a especialização adicional desponta como a mais buscada fora do país, com 58,33% das menções.

Duas rotas, um destino: como cada gênero constrói sua expertise executiva

A análise dos dados sobre educação continuada revela que homens e mulheres CFOs seguem caminhos distintos de desenvolvimento profissional, refletindo prioridades e oportunidades diferenciadas.

EDUCAÇÃO CONTINUADA POR GÊNERO

MODALIDADE	MULHERES	HOMENS	VARIAÇÃO
MBA	90%	82,93%	+7,07 p.p.
Especialização <i>lato sensu</i>	50%	59,76%	-9,76 p.p.
Formação internacional	15%	54,88%	-39,88 p.p.
Mais de um MBA	38,89%	41,18%	+2,29 p.p. (Empate técnico)
Mestrado/Doutorado	5%	20,73%	-15,73 p.p.

Fonte: O Perfil do CFO no Brasil 2025

CFOs mulheres demonstram preferência por MBAs (90% versus 82,93%), priorizando formações que ofereçam:

- Oportunidades de *networking* executivo.
- Desenvolvimento de competências estratégicas.
- Construção de relacionamentos profissionais.

CFOs homens investem mais em diversificação educacional, expressando:

- Preferência por formação *stricto sensu* (Mestrado/Doutorado) 4 vezes maior.
- Preferência por experiências educacionais internacionais 3,5 vezes maior.
- Maior dispersão entre diferentes modalidades.

O empate técnico observado na opção por mais de um MBA sugere que ambos os gêneros reconhecem igualmente o valor estratégico da especialização continuada em gestão.

Por outro lado, a disparidade na escolha por uma formação internacional (15% *versus* 54,88%) pode indicar:

- Diferentes oportunidades de acesso.
- Priorização da carreira *versus* priorização da vida pessoal.

Certificações profissionais e desenvolvimento técnico

O registro para os Conselhos Regionais de Contabilidade (CRC) foi citado por 20,59% dos entrevistados como uma das certificações mais buscadas pelos CFOs, dado que reforça a crescente percepção de uma base contábil sólida como diferencial competitivo entre os líderes financeiros.



Em seguida, figura a certificação para atuar em Conselhos de Administração, com 19,61% das menções, resultado que reflete a estratégia de preparação dos executivos financeiros para a oportunidade de assumir posições de governança corporativa. Em terceiro lugar, significativamente atrás da segunda colocação, citada por 7,84% dos respondentes, está a Ordem dos Advogados do Brasil (OAB).

Tal distribuição evidencia que tanto os desafios presentes quanto as oportunidades futuras norteiam as escolhas dos líderes financeiros quanto a quais habilidades e competências técnicas desenvolver para o exercício de sua função.

TABELA #- CERTIFICAÇÕES DO CFO

CERTIFICAÇÕES*

PERCENTUAL

CRC	20,59%
Conselheiro de Administração	19,61%
OAB	7,84%
Membro de Comitê de Auditoria	6,86%
Conselheiro Fiscal	5,88%
CRA	4,90%
ACCA	3,92%
CNAI	3,92%
CPA-20	3,92%
CFA	1,96%
CPA	1,96%
CEA	0,98%
CFE	0,98%
CGA	0,98%
CNPI	0,98%
ICSS	0,98%
PMP	0,98%
Outras	2,94%
Não possuo	49,02%

III.
CONHECIMENTOS
E EXPERIÊNCIAS
PROFISSIONAIS

Tempo de experiência e chegada ao C-Level

Os resultados revelaram que os CFOs chegam à liderança financeira, em média, aos 39 anos de idade, tendo assumido o cargo há, aproximadamente, oito anos. Entre 2021 e 2025, a idade média de chegada à posição de CFO aumentou em dois anos, um possível reflexo da crescente demanda das empresas por profissionais mais maduros e experientes, capazes de lidar com cenários políticos e econômicos de maior complexidade e volatilidade.

Observações empíricas do mercado revelam que as organizações têm demonstrado preferência por executivos que possuem não apenas competência técnica, mas também experiência e maturidade para navegar em ambientes de incerteza e tomar decisões estratégicas sob pressão.

O paradoxo da carreira feminina na liderança financeira

De maneira geral, as mulheres enfrentam mais obstáculos para avançar em cargos de liderança. O relatório *Women in the Workplace 2024*, da McKinsey & Co, evidencia essa realidade ao apontar uma diferença de 19 pontos percentuais entre a presença feminina em posições de entrada (48%) e em cargos C-Level (29%).

Na amostra desta pesquisa, os números revelam ainda que elas chegam mais tarde ao cargo de CFOs, aos 43 anos, enquanto os homens ocupam a cadeira, em média, aos 38 anos, demonstrando que as trajetórias femininas demandam maior tempo de consolidação profissional antes de alcançar posições de alta hierarquia. Além disso, elas relatam menos experiências-chave durante a carreira:

EXPERIÊNCIA POR GÊNERO			
INDICADOR	MULHERES	HOMENS	DIFERENÇA
Participação em Conselhos	 30%	 45,12%	-15,12 p.p.
Experiência internacional	 25%	 43,90%	-18,90 p.p.

Fonte: O Perfil do CFO no Brasil 2025

O paradoxo evidencia que, apesar da qualificação, as mulheres percorrem uma trajetória mais longa e com mais obstáculos. Para as organizações, reconhecer e eliminar essas barreiras é decisivo para acelerar a diversidade na liderança e ampliar o acesso a um contingente de talentos qualificados desde os primeiros níveis de carreira.

Trajetórias de carreira

A análise das experiências profissionais dos CFOs respondentes revela que a construção de carreira em Finanças perpassa consultorias especializadas e o mercado financeiro.

Enquanto 20,83% dos respondentes afirmaram ter experiência anterior em “auditoria externa”, 31,63% dos executivos atuaram em “consultorias financeiras”, contábeis ou de gestão estratégica; e 32,65% atuaram no “mercado financeiro” antes de ocupar seu cargo atual.

Entre as lideranças que passaram por auditoria externa, 20% estão no setor de “agronegócio” e 15% no de “energia”, sendo que a maioria (65%) vem de empresas brasileiras. No grupo com experiência em consultoria, 70,97% são de companhias nacionais, com destaque para os que estão no “agronegócio” (12,90%) e “petróleo”, “gás e biocombustíveis” (12,90%). Já entre aqueles oriundos do mercado financeiro, seguiram para os setores de “agronegócio” (15,63%), “energia” (12,50%) e “transporte e logística” (12,50%), com predominância expressiva de 90,63% dos executivos atuando em empresas brasileiras.

Se, por um lado, a experiência prévia em um ou mais dos segmentos mencionados amplia a visão sobre Finanças, por outro, as trajetórias internas nas organizações também oferecem contribuição relevante para o desenvolvimento das competências exigidas do cargo de CFO. Esse cenário sugere que o conhecimento organizacional profundo aliado à vivência prática em diferentes segmentos do mercado e áreas da empresa constitui um fator crítico para o sucesso na liderança financeira.

TABELA 7 – EXPERIÊNCIAS PROFISSIONAIS

SEGMENTO	PERCENTUAL
Auditoria externa	20,83%
Consultoria (financeira, contábil, gestão estratégica)	31,63%
Mercado financeiro	32,65%
Outros	14,89%



Experiência internacional e proficiência em idiomas

Aproximadamente 40,20% dos CFOs respondentes possuem experiência de trabalho de longa duração no exterior igual ou superior a um ano, demonstrando significativa exposição a diferentes culturas empresariais e práticas de gestão. A Europa desponta entre os principais destinos (59,52%), seguida por países da América Latina (35,71%) e pelos Estados Unidos (33,33%). Na sequência aparecem o Canadá (14,29%), a Ásia (4,76%) e a Oceania (2,38%), enquanto a África não foi mencionada entre os destinos (0,00%).

Tal distribuição geográfica reflete, de um lado, a afinidade cultural e econômica do Brasil com o restante da América Latina e, de outro, a busca dos nossos profissionais por vivências em mercados mais maduros, fator que impulsiona o desenvolvimento de competências globais — habilidades cada vez mais valorizadas no âmbito empresarial.

Em consonância com a experiência internacional, o domínio de idiomas estrangeiros, competência fundamental para a interação em ambientes corporativos globalizados, revela-se amplamente consolidado entre os respondentes da pesquisa: 70,59% dos CFOs declararam ter proficiência fluente em inglês; 22,55%, nível avançado; 4,90%, intermediário; e 1,96% são nativos. Em relação ao espanhol, 19,61% reportaram fluência; 18,63%, nível avançado e 33,33%, nível intermediário, refletindo tanto a relevância dos mercados latino-americanos quanto a crescente integração regional dos negócios.

Experiências em projetos

No espectro das vivências em projetos específicos, a atuação em processos de fusão e aquisição de empresas (M&A) emerge como experiência virtualmente universal entre os CFOs das maiores empresas do Brasil, mencionada por 92,16% dos respondentes.

Tal predominância retrata a valorização das operações de M&A no cenário empresarial brasileiro, bem como a expectativa de que os executivos dominem os aspectos estratégicos, financeiros e operacionais inerentes a transações de alta complexidade como essas.

Destacam-se, ainda, as experiências relacionadas à implantação de novas tecnologias, em especial, sistemas de ERP (88,24%) e ferramentas de *Business Intelligence* (86,27%). O fortalecimento de tais competências responde ao avanço da digitalização dos processos financeiros e à necessidade de CFOs capazes de liderar transformações tecnológicas que aumentem a eficiência operacional e melhorem a qualidade das informações utilizadas na tomada de decisão.

Em contraste, apenas 40% dos respondentes relataram experiência consolidada em processos de abertura de capital (IPO), resultado que parece refletir duas dinâmicas distintas: a primeira, a alta concentração de executivos da amostra que atuam em sociedades anônimas de capital aberto e que, portanto, ingressaram em suas organizações após a conclusão do IPO; a segunda, o arrefecimento das aberturas de capital no mercado brasileiro nos últimos anos (Infomoney, 2025), que limitou as oportunidades de participação nesses processos.

Para fins de comparação histórica entre os períodos de 2021 e 2025, observou-se estabilidade na incidência de experiência de trabalho no exterior e na participação em processos de abertura de capital (IPO), enquanto experiências com M&As e integração de empresas adquiridas registraram um aumento nos últimos cinco anos.

TABELA 8 – EVOLUÇÃO DAS EXPERIÊNCIAS (2021-2025)

EXPERIÊNCIAS	2021	2025	VARIAÇÃO
Participação em processos de M&A	87,50%	92,16%	+4,66 p.p
Integração de empresas adquiridas	81,25%	85,15%	+3,90 p.p.
Experiência de trabalho no exterior	40,63%	40,20%	-0,43 p.p.
Participação em processos de IPO	38,28%	40%	+1,72 p.p.

Fonte: O Perfil do CFO no Brasil 2025

Participação em Conselhos

A comparação entre as edições de 2021 e 2025 da pesquisa revela uma evolução significativa no histórico de CFOs que exercem a função de conselheiro, que passou de 35,94% para 42,16% no período. Em 2025, 13,95% dos CFOs que atuam como conselheiros são mulheres e 88,37% são de empresas brasileiras, são predominantemente dos setores de “agronegócio”, “energia” e “transporte e logística”, cada um com 13,95% das menções. Dos respondentes, 65,12% reportaram estar presentes em Conselhos de Administração; 18,60% exercem a função de conselheiros fiscais; e 6,98% atuam em Conselhos Consultivos. Os demais 9,30% registram participação em Conselhos de caráter deliberativo ou em Comitês.



TABELA 9 – ATUAÇÃO EM CONSELHOS

TIPOS DE CONSELHO	PERCENTUAL
Conselho de Administração	65,12%
Conselho Fiscal	18,60%
Conselho Consultivo	6,98%
Outros	9,30%

Essa tendência reflete tanto as aspirações profissionais dos executivos de Finanças — que, no curto e médio prazos, buscam ocupar a posição de *Chief Executive Officer* (CEO) ou integrar Conselhos de Administração (como será detalhado no bloco V. *Motivações de Carreira e Visão de Futuro*) — quanto os movimentos observados em âmbito global, em especial a crescente demanda internacional por conselheiros com especialização em Finanças em empresas de grande porte (Spencer Stuart, 2024).

Estudos recentes realizados em empresas estadunidenses indicam que a presença de CFOs nos Conselhos durante processos de fusões e aquisições gera benefícios mensuráveis, atribuíveis à capacidade do executivos financeiros de identificar *targets* com maior alinhamento estratégico e financeiro (Chen Z, Lei Z, XIA C, 2025).

Na prática, Conselhos de Administração encontram nos CFOs um conjunto de competências particularmente importantes, como domínio técnico dos indicadores financeiros, rigor analítico combinado com visão de longo prazo e experiência em crescimento inorgânico e em processos de consolidação setorial.

Habilidades consolidadas e a desenvolver

Na análise das habilidades específicas, os respondentes destacam “Planejamento Financeiro” (25,49%), “Tesouraria: *front office*” (23,53%) e “Controladoria” (19,61%) como as disciplinas financeiras em que detêm conhecimento mais sólido, evidenciando o domínio das competências técnicas tradicionais da função.

TABELA 10 – DISCIPLINAS FINANCEIRAS QUE OS CFOs MAIS DOMINAM	
DISCIPLINAS FINANCEIRAS	PERCENTUAL*
Planejamento Financeiro	25,49%
Tesouraria: <i>front office</i> (Captação, Financiamento, Dívida, Project Finance, Instrumentos Financeiros Derivativos)	23,53%
Controladoria	19,61%
<i>Business Support</i>	8,82%
Fusões e Aquisições	4,90%
Planejamento Estratégico	4,90%
Gestão de Projetos e Iniciativas Estratégicas	2,94%
Relações com Investidores	2,94%
Contabilidade	1,96%
Auditoria Interna	0,98%
Impostos	0,98%
Novos Negócios	0,98%
Precificação	0,98%
Tesouraria: <i>back e middle office</i> (Gestão de Caixa, Contas a Pagar, Contas a Receber e Cobrança)	0,98%

*A soma dos percentuais não totaliza 100% em razão de arredondamentos.
Fonte: O Perfil do CFO no Brasil 2025

Entre os CFOs de empresas brasileiras, as áreas mais consolidadas de conhecimento são “Planejamento Financeiro” (29,76%) e “Tesouraria: *Front Office*” (27,38%). Já entre os que atuam em companhias estrangeiras, destacam-se “Controladoria” (38,89%) e “*Business Support*” (22,22%).

Nas empresas de capital aberto, “Tesouraria: *Front Office*” (30,19%) emerge antes de “Planejamento Financeiro” (22,64%), mas se destaca, também, “Controladoria” (18,87%).

No mercado financeiro, “Tesouraria: *Front Office*” assume papel de destaque, com 40,63%, seguida por “Planejamento Financeiro”, com 21,88%. Já os profissionais com experiência em auditoria externa têm como principais fortalezas “Controladoria” (40%) e “Planejamento Financeiro” (20%).

Em relação aos conhecimentos que os CFOs acreditam que ainda precisam aprimorar, sobressaem-se as disciplinas relacionadas a “Fusões e Aquisições” (16,67%), “Impostos” (15,69%) e “Relações com Investidores” (13,73%).

É particularmente notável o baixo interesse no aprimoramento em disciplinas estratégicas, como “Gestão de Projetos e Iniciativas Estratégicas” (5,88%) e “Planejamento Estratégico” (8,82%), competências fundamentais para alcançar os dois principais objetivos de carreira declarados pelos respondentes — a cadeira de CEO ou uma posição nos Conselhos de Administração. Esse desalinhamento pode refletir a influência de cenários de incerteza, que levam à preferência por conhecimentos que atendem a demandas imediatas do negócio, em detrimento de disciplinas que fortalecem a capacidade de estruturar o crescimento no longo prazo.

Nota-se também que, embora 36% dos CFOs busquem Ciências Contábeis como segunda graduação, apenas 1,96% mencionam Contabilidade como disciplina de maior domínio, e apenas 0,98% a apontam como conhecimento a aprimorar. Contudo, esse aparente paradoxo não diminui a sua importância: a Contabilidade continua sendo um dos alicerces da atuação do CFO e pode ser refletida na confiança que os CFOs depositam na área de Controladoria (19,61%), que depende diretamente de informações contábeis para planejar, analisar e monitorar a performance organizacional. Assim, a *expertise* contábil permanece indispensável para decisões estratégicas e para a gestão eficaz da área financeira.

Nesse contexto, nota-se também a crescente ênfase em “Impostos” (de 9,47% em 2024 para 15,69% em 2025) como conhecimento a ser aprimorado, possivelmente por influência da Reforma Tributária em curso no Brasil, que aumenta a complexidade regulatória e reforça a necessidade de aprofundamento nesse campo.



Expansão do escopo de atuação

Os dados indicam que 80,39% dos respondentes acumulam responsabilidades em outras áreas além de Finanças, percentual que representa um aumento expressivo em relação aos 69,53% registrados há cinco anos. Nas empresas brasileiras, 85,71% dos CFOs exercem funções adicionais, enquanto nas estrangeiras, o percentual é de 55%.

Entre as áreas não-financeiras sob responsabilidade dos CFOs, evidenciam-se TI e Compras (ambas com 47,56%) e Jurídico (36,59%), dados que sugerem que essas funções são percebidas como extensões estratégicas da área financeira, sobretudo em projetos de implementação de sistemas, como o *Enterprise Resource Planning* (ERP).

Simultaneamente, destaca-se também a proporção de executivos que lideram a área de Relações com Investidores (RI), que passou de 54,69% para 68,63%, movimento que pode ser atribuído tanto à predominância de empresas de capital aberto na amostra, quanto ao reconhecimento da natureza intrinsecamente financeira da área de RI, o que torna natural sua subordinação ao CFO.

TABELA 11 – OUTRAS ÁREAS SOB A RESPONSABILIDADE DO CFO

OUTRAS ÁREAS	PERCENTUAL
Compras / Suprimentos	47,56%
Tecnologia da Informação	47,56%
Jurídico	36,59%
Inovação	19,51%
Sustentabilidade	19,51%
Gestão da Mudança	18,29%
Recursos Humanos	15,85%
Logística e Distribuição	12,20%
Relações Governamentais	9,76%
Comunicação	6,10%
Operações	6,10%
Vendas	4,88%
Manufatura / Produção	2,44%
Marketing	1,22%
Outras	32,93%

Fonte: O Perfil do CFO no Brasil 2025

No que diz respeito às áreas que não estão sob responsabilidade direta dos CFOs, mas com as quais os executivos mais interagem, evidenciam-se Operações (29,41%) e Vendas (24,51%), refletindo a necessidade de estreita coordenação entre a gestão financeira, as atividades operacionais e as estratégias de crescimento de receita.

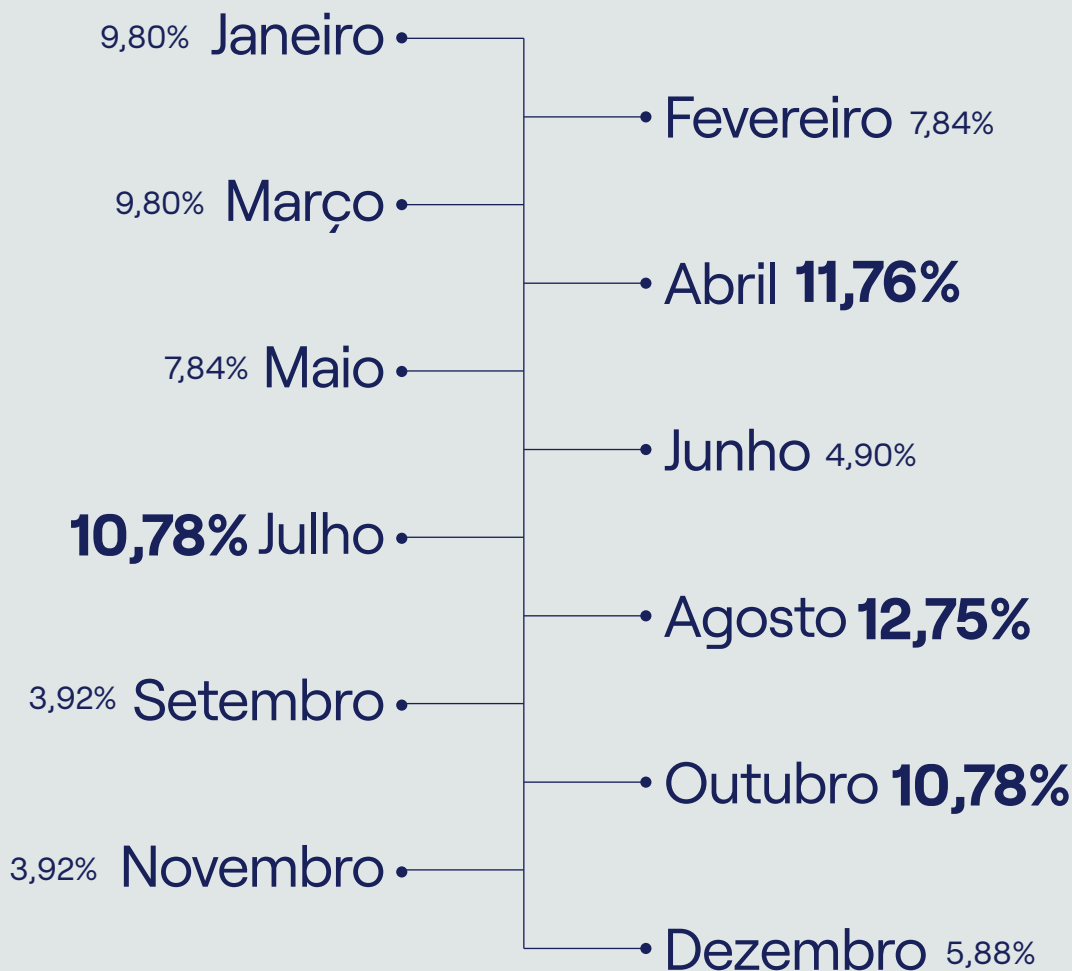
Por fim, em relação ao escopo geográfico, a maioria dos respondentes (71,57%) exerce funções de abrangência local, responsável pela operação exclusivamente do Brasil. Em seguida, 14,71% opera em um escopo de caráter regional, abrangendo América Latina, América do Sul ou países da região, enquanto 10,78% têm atuação global. Apenas 2,94% indicaram operar nos Estados Unidos e/ou Canadá, além do Brasil.



Sazonalidade nas contratações e dinâmica de mercado

A análise da sazonalidade das contratações na amostra evidencia padrões estratégicos diretamente relacionados à dinâmica corporativa e aos ciclos de gestão. Os meses de agosto (12,75%), abril (11,76%), outubro (10,78%) e julho (10,78%) concentram os maiores volumes de ingressos, em clara correlação com os fechamentos trimestrais e os marcos do calendário empresarial.

AS JANELAS DE CONTRATAÇÃO*



Fonte: O Perfil do CFO no Brasil 2025

* A soma dos percentuais não totaliza 100% em razão de arredondamentos.

O destaque de abril pode ser atribuído ao fato de que, nesse período, os balanços anuais já se encontram aprovados e as empresas já concluíram o fechamento do primeiro trimestre. Com as entregas realizadas, abre-se uma janela favorável para mudanças estruturais na liderança financeira, uma vez que as organizações possuem clareza quanto ao desempenho do ano anterior e maior visibilidade sobre as perspectivas para o exercício corrente.

A concentração de movimentações no meio do ano, especificamente em julho e agosto, coincide com o encerramento do primeiro semestre e com o período pré-orçamentário, fase em que as companhias avaliam o cumprimento de metas semestrais e iniciam o planejamento detalhado para o exercício subsequente. Nessa conjuntura, a contratação de um novo CFO assume caráter estratégico ao garantir uma liderança qualificada para apoiar as novas definições da empresa.

Outubro emerge como o último pico significativo de movimentações no ano, representando uma oportunidade final para ajustes na liderança financeira antes do início do último trimestre, momento em que as empresas passam a se concentrar exclusivamente no fechamento do exercício e na entrega dos resultados anuais — alterações posteriores poderiam comprometer a estabilidade dos processos de encerramento e *reporting*.

No recorte anual, observa-se uma maior concentração de contratações a partir de 2020 — o terceiro ano com mais entradas (7,84% das menções). Em 2022, esse movimento se intensificou, com 10,78% dos executivos ingressando nas empresas, refletindo o reposicionamento estratégico das organizações diante de um cenário de crise intensificado pelo período pós-pandêmico.

Em 2024, observa-se o maior percentual de ingressos, com 15,69% das entradas, e, já no recorte parcial do levantamento, 5,88% dos CFOs indicaram ter iniciado em suas funções em 2025.

Quando comparados com períodos anteriores, esses dados evidenciam uma mudança significativa. Antes de 2015, as entradas eram mais dispersas e representavam proporções pequenas. Esse contraste reforça que a maior parte dos CFOs hoje em atividade está em suas empresas há menos de uma década, o que pode traduzir uma realidade de rotatividade crescente e de busca por perfis mais alinhados às novas demandas de mercado.

O trânsito dos CFOs

A pesquisa indica que a contratação externa se fortaleceu como modalidade predominante na amostra: 50,98% dos entrevistados alcançaram a posição atual vindos de outras empresas, proporção superior à registrada em 2021 (46,09%).

As companhias de origem desses profissionais eram, majoritariamente, brasileiras (53,85%) e S.A.s de capital aberto (50%). No recorte setorial, os segmentos que mais cederam talentos foram o "farmacêutico" e o de "bens de consumo e serviços", ambos apresentando -5,7 pontos percentuais de saldo líquido.

Em contrapartida, aqueles que mais receberam profissionais foram "transporte e logística" (+7,69 pontos percentuais de saldo líquido), "siderurgia e metalurgia" (+3,85 pontos percentuais de saldo líquido) e "agronegócio" (+3,84 pontos percentuais de saldo líquido).



Em busca de garantia: experiência e robustez

Entre as lideranças financeiras contratadas externamente, cerca de 77% já ocupavam a posição de CFO na empresa de origem, dado que evidencia a preferência das organizações por profissionais com experiência comprovada na função. Essa tendência reforça a percepção, amplamente observada na prática, de que as companhias adotam uma postura de aversão ao risco em seus processos de recrutamento e seleção para cargos-chave. Ao optar por profissionais do mercado, as empresas priorizam candidatos com preparo e experiência sólidos, validados por competências específicas. Contudo, vale ressaltar que uma análise mais profunda desse perfil revela que a vivência prática é mais valorizada do que a formação acadêmica ou a obtenção de certificações.

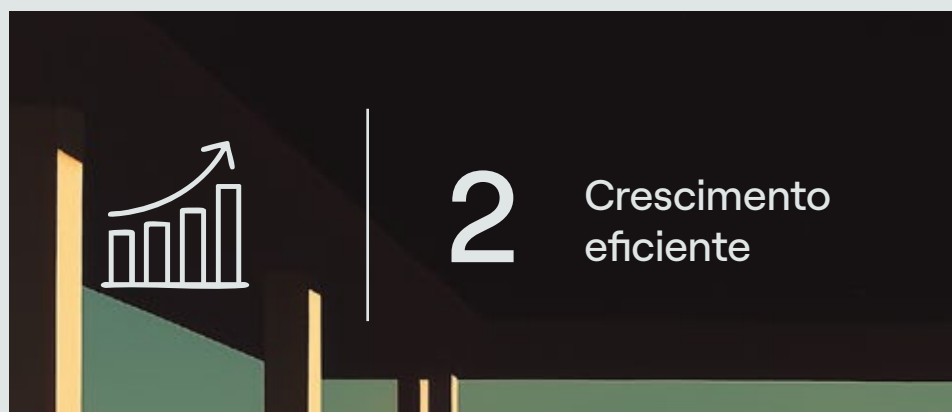
CFOs de carreira se sobressaem em diversos aspectos quando comparados à média da amostra analisada: possuem maior tempo de experiência no cargo (doze anos, contra oito da amostra geral); maior participação em projetos relevantes (superando a média em oito dos nove projetos analisados); e maior exposição internacional (47,5% contra 40,2% da média da amostra). A composição desse grupo também revela uma predominância masculina ainda mais acentuada (85% em comparação aos 80,39% da média geral).

TABELA 12 – CFOs DE CARREIRA: EXPERIÊNCIA EM PROJETOS

EXPERIÊNCIA	MÉDIA GERAL	CFOs DE CARREIRA	VARIAÇÃO
Estruturação de processos de M&A (fusão e aquisição de empresas)	92,16%	100,00%	+7,84 p.p.
Implantação de ferramenta de ERP (<i>Enterprise Resource Planning</i>)	88,24%	97,50%	+9,26 p.p.
Implantação de ferramenta de BI (<i>Business Intelligence</i>)	86,27%	90,00%	+3,73 p.p.
Captação de recursos de longo prazo no mercado de capitais	85,29%	92,50%	+7,21 p.p.
Integração de empresas adquiridas	85,15%	90,00%	+4,85 p.p.
Estruturação ou reestruturação de CSC (Centro de Serviços Compartilhados)	76,47%	80,00%	+3,53 p.p.
Desenvolvimento de operações de instrumentos financeiros derivativos	73,53%	77,50%	+3,97 p.p.
Implantação de RPA (<i>Robotic Process Automation</i>)	68,00%	63,16%	-4,84 p.p.
Participação em processos de IPO (abertura de capital de empresa)	40,00%	42,11%	+2,11 p.p.

Fonte: O Perfil do CFO no Brasil 2025

A concentração de experiências entre esses executivos reflete a priorização de candidatos especializados em tecnologia aplicada à gestão financeira, com vivência comprovada em captação de recursos e em desenvolvimento de operações de instrumentos financeiros derivativos. Os resultados se revelam em linha com a pesquisa realizada pela Gartner sobre as prioridades da agenda do CFO em 2025:



O único aspecto em que os CFOs de carreira apresentam conhecimento inferior à média refere-se a projetos de automação de tarefas repetitivas por *Robotic Process Automation* (RPA), considerados menos estratégicos em comparação às iniciativas de implantação de *Business Intelligence* (BI) e *Enterprise Resource Planning* (ERP).

Raio-X: CFO de carreira

Perfil das lideranças experientes contratadas do mercado

Maior predominância masculina em relação à média.

Experiência no cargo: 12 anos (+8 anos em relação à média).

Trajetória internacional preponderante.

Significativa participação em projetos *ad hoc*: participação em M&As, implementação de ERPs e captação de recursos no mercado de capitais.

Risco calculado: novos talentos

Entre os CFOs contratados, destaca-se um subgrupo particularmente interessante: 23,08% não ocupavam a cadeira de CFO em suas posições anteriores. Nesses casos, os contratantes assumiram um duplo risco: incorporar profissionais sem experiência prévia no cargo máximo de Finanças e, simultaneamente, alheios à cultura corporativa da nova empresa.

Esse subgrupo de executivos assumiu a posição de CFO em média aos 42 anos, quatro anos acima da idade média de promoção ao cargo na amostra geral (39 anos). Esse dado indica uma busca por profissionais que, apesar de estreantes na cadeira de CFO, possuíam experiência consolidada em funções executivas da área de Finanças — ainda que tenham ocorrido casos isolados de contratações de profissionais com pouco mais de 30 anos. É válido destacar, ainda, que a maioria dessas contratações ocorreu para atuação majoritariamente local (75%), com predominância do gênero masculino (83,30%) — proporção ligeiramente superior à média geral, de 80,39%.

A origem profissional desses executivos oferece indícios sobre os critérios de qualidade adotados pelas contratantes: 66,67% são egressos de S.A.s de capital aberto (acima da média geral, de 51,96%), e 91,67% vieram de empresas de grande porte, o que sugere uma formação sólida em habilidades técnicas e em gestão de processos adquirida em ambientes corporativos complexos e estruturados.

O que mais diferencia esse subgrupo, no entanto, é o perfil de experiências acumuladas: 100% atuaram em projetos de implantação de ferramentas de BI, 91,67% em captação de recursos de longo prazo no mercado de capitais e 83,33% no desenvolvimento de operações com instrumentos financeiros derivativos — percentuais que destoam consideravelmente da média geral.

TABELA 13 – NOVOS TALENTOS: EXPERIÊNCIAS EM PROJETOS

EXPERIÊNCIA	MÉDIA GERAL	NOVOS TALENTOS	VARIAÇÃO
Implantação de ferramenta de BI (<i>Business Intelligence</i>)	86,27%	100%	+13,73 p.p.
Desenvolvimento de operações de instrumentos financeiros derivativos	73,53%	83,33%	+9,80 p.p.
Captação de recursos de longo prazo no mercado de capitais	85,29%	91,67%	+6,38 p.p.

Fonte: O Perfil do CFO no Brasil 2025

Os dados também permitem inferir que, ao assumirem o duplo risco de contratar líderes alheios à cultura corporativa e sem experiência prévia como CFO, as empresas buscaram suprir lacunas bastante específicas — e de curto prazo.

Essa leitura se dá por dois recortes: o primeiro diz respeito ao escopo de competências, priorizando as mais relevantes no atual cenário global, marcado por tensões geopolíticas (com foco nas capacidades relacionadas ao suporte a decisões estratégicas tempestivas e baseadas em dados e em captação de recursos em mercados agressivos); o segundo, reside na temporalidade das contratações, considerando que mais da metade desse subgrupo (58,33%) foi contratada entre 2024 e 2025, período caracterizado por elevada complexidade e volatilidade a nível global, que demandou das organizações respostas estratégicas e rápidas.

Por fim, na comparação temporal entre 2021 e 2025, observa-se que a proporção de apostas em novos talentos permaneceu estável, sugerindo que tal estratégia representa uma prática consolidada entre as contratantes das maiores empresas do Brasil.

Raio-X: novos talentos

Características das lideranças
que estrearam no cargo via
contratação externa

Maior predominância masculina em relação à média.

Idade que se tornou CFO: 42 anos.

Origem predominante: empresas de grande
porte e S.A.s de capital aberto.

Participação em projetos ad hoc: implantação
de ferramenta de BI, operações de instrumentos
financeiros derivativos, captação de recursos
no mercado de capitais.

Fonte: *O Perfil do CFO no Brasil 2025*

Talentos internos: reconhecimento pessoal como chave

Com o aumento da proporção de contratações de CFOs nos últimos cinco anos, verificou-se, de forma natural, a redução relativa do peso das promoções, que passaram de 49,22% em 2021 para 43,14% em 2025.

Esse movimento dialoga diretamente com a ausência de planejamento sucessório identificado na amostra, aspecto que será aprofundada adiante (Bloco VI. Tema do ano: *liderança e gestão de pessoas*).

De todo modo, uma parcela expressiva das lideranças financeiras — quatro em cada dez — chega ao cargo de CFO via promoção. Uma análise mais detalhada desse grupo revela dinâmicas relevantes para a compreensão das estratégias organizacionais de desenvolvimento de carreiras e retenção de talentos.

Entre os promovidos, 27,27% atuam em empresas de origem estrangeira, proporção superior à média de companhias com esse perfil identificadas na amostra (17,65%). Executivos promovidos oriundos de S.A.s de capital aberto representam 59,09%, superando a média de 51,96%.

Esses achados estão em linha com a literatura acadêmica, que aponta maior incidência de promoções em multinacionais (Sarıdakis et. Al., 2022) e reforça que ambientes de maior exigência em termos de práticas de comunicação com o mercado e com os acionistas tendem a apresentar níveis mais elevados de governança corporativa (Lopes et. al., 2011). Tal contexto sugere a existência de processos gerenciais sólidos e estruturados nesses ambientes, incluindo programas de desenvolvimento de colaboradores.

Outro aspecto relevante do perfil dos talentos internos diz respeito ao gênero: neste grupo, a representatividade feminina supera pela primeira vez a média geral da amostra (27,27%, contra 19,61%). O fenômeno sugere que as CFOs mulheres tendem a construir trajetórias mais sólidas e consistentes dentro das organizações, demonstrando maior propensão ao planejamento de carreira de longo prazo e menor inclinação ao trânsito entre empresas. As organizações, por sua vez, em reconhecimento a essa preferência por estabilidade alinhada ao fomento de iniciativas de diversidade e inclusão, tendem a apostar na promoção como estratégia de retenção e desenvolvimento.

Em relação ao perfil profissional, CFOs promovidos apresentam algumas características particulares. Apesar de não diferirem significativamente da média em termos de idade de chegada ao cargo (40 anos, *versus* 39 anos), demonstram menor investimento em formação acadêmica continuada, possuem menos experiência em projetos especializados e registram trajetória internacional abaixo da média (34,09% ante 40,20%).

Um prisma possível para leitura desses dados é o peso da construção de relacionamentos consistentes na progressão de carreira: alianças estratégicas, influência organizacional e conhecimento profundo da cultura e dos negócios são fatores determinantes para ascensão ao cargo. Em outras palavras, sua competência é lastreada em um ativo relacional aparentemente intangível, mas de elevado valor estratégico. No quesito experiências em projetos, talentos promovidos superaram a média apenas em duas áreas específicas: implantação de RPA (72,73% *versus* 68%) e estruturação de CSC (77,27% *versus* 76,47%), competências mais fortemente relacionadas à eficiência operacional interna e à otimização de processos corporativos.

TABELA 14 – PROMOÇÃO DE TALENTOS INTERNOS: EXPERIÊNCIAS

EXPERIÊNCIA	GERAL	PROMOVIDOS	VARIAÇÃO
Estruturação de processos de M&A (fusão e aquisição de empresas)	92,16%	86,36%	-5,8 p.p.
Implantação de ferramenta de ERP (<i>Enterprise Resource Planning</i>)	88,24%	84,09%	-4,15 p.p.
Implantação de ferramenta de BI (Business Intelligence)	86,27%	79,55%	-6,72 p.p.
Captação de recursos de longo prazo no mercado de capitais	85,29%	75,00%	-10,29 p.p.
Integração de empresas adquiridas	85,15%	81,40%	-3,75 p.p.
Estruturação ou reestruturação de CSC (Centro de Serviços Compartilhados)	76,47%	77,27%	+0,80 p.p.
Desenvolvimento de operações de instrumentos financeiros derivativos	73,53%	63,64%	-9,89 p.p.
Implantação de RPA (<i>Robotic Process Automation</i>)	68,00%	72,73%	+4,73 p.p.
Participação em processos de IPO (abertura de capital de empresa)	40,00%	38,64%	-1,36 p.p.

Fonte: O Perfil do CFO no Brasil 2025

Por fim, observa-se que os executivos promovidos são majoritariamente egressos das áreas de Planejamento Financeiro (29,55%) e Controladoria (20,45%), evidenciando uma trajetória de progressão natural a partir das áreas centrais da função financeira.

Raio-X: promoção de talentos

Perfil das lideranças que chegaram ao cargo via promoção

Maior predominância feminina em relação à média.

Idade que se tornou CFO: 40 anos.

Empresas de origem: S.A.s capital aberto e estrangeiras.

Áreas de origem: Planejamento Financeiro e Controladoria.

Participação em projetos *ad hoc*: implantação de RPA e reestruturação de CSC.

Fonte: O Perfil do CFO no Brasil 2025

Competências comportamentais e perfil de liderança



CFOs enfrentam um duplo desafio: administrar pressões financeiras imediatas e, simultaneamente, apoiar a construção de valor no horizonte de longo prazo. Nesse contexto, o engajamento dos demais colaboradores da companhia, em especial do Conselho de Administração, depende da capacidade desses executivos de comunicar os números com eficiência (Shaw, Babcock e Tellez, 2020).

Considerando que as habilidades não técnicas têm alcançado espaço na rotina dos executivos de Finanças, é válido questionar quais seriam, de fato, as mais importantes para as lideranças financeiras das maiores empresas do Brasil.

O estudo *The Future of Jobs 2025*, elaborado pelo Fórum Econômico Mundial, lista 26 habilidades em ascensão no período de 2025-2030. Essas competências abrangem desde conhecimentos de natureza técnica (*hard skills*) até capacidades de ordem interpessoal (*soft skills*). A partir desse referencial, foram extraídas onze competências comportamentais, que compuseram as opções de respostas apresentadas no questionário da pesquisa “O Perfil do CFO no Brasil 2025”.

Quando indagados sobre a habilidade que consideravam mais bem desenvolvida em sua trajetória, os executivos apontaram, em primeiro lugar, “resiliência, flexibilidade e agilidade” (30,39%), seguida por “liderança e gestão de talentos” (20,59%) e “curiosidade e aprendizado contínuo” (12,75%). Surpreendentemente, “ensino e mentoria” e “atenção a detalhes” não receberam nenhuma menção.

Em relação às competências que gostariam de continuar aprimorando, a liderança de “ensino e mentoria” (18,63%) indica um reconhecimento da importância atribuída pelos executivos à formação de sucessores — dado que conversa diretamente com outro desafio identificado pela pesquisa: menos da metade dos CFOs (45,10%) declara possuir em sua equipe um profissional apto a assumir imediatamente a cadeira. Na sequência, figuram “empatia e escuta ativa” (15,69%) e “pensamento criativo” (14,71%). Exceto pela terceira colocada, os resultados sugerem que o foco do desenvolvimento dos executivos de Finanças está direcionado às competências relacionais.

Habilidades comportamentais mais bem desenvolvidas pelos CFOs*:

Resiliência, flexibilidade e agilidade: 30,39%

Liderança e gestão de talentos: 20,59%

Curiosidade e aprendizado contínuo: 12,75%

Pensamento sistêmico: 9,80%

Empatia e escuta ativa: 7,84%

Pensamento analítico: 7,84%

Influência: 6,86%

Pensamento criativo: 2,94%

Autoconhecimento: 0,98%

Atenção aos detalhes: 0,00%

Ensino e mentoria: 0,00%

Habilidades comportamentais que CFOs desejam aprimorar:

Ensino e mentoria: 18,63%

Empatia e escuta ativa: 15,69%

Pensamento criativo: 14,71%

Liderança e gestão de talentos: 12,75%

Influência: 9,80%

Atenção aos detalhes: 7,84%

Autoconhecimento: 5,88%

Pensamento sistêmico: 5,88%

Resiliência, flexibilidade e agilidade: 4,90%

Curiosidade e aprendizado contínuo: 2,94%

Pensamento analítico: 0,98%

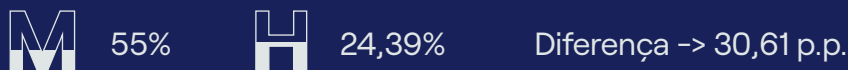
Fonte: O Perfil do CFO no Brasil 2025

*A soma dos percentuais não totaliza 100% em razão de arredondamentos.

Habilidades comportamentais: a assimetria entre gêneros

Respondentes homens e mulheres possuem perfis díspares de competências comportamentais.

RESILIÊNCIA, FLEXIBILIDADE E AGILIDADE:



Fonte: O Perfil do CFO no Brasil 2025

Na análise comparativa entre gêneros, as respostas das mulheres para a opção “resiliência, flexibilidade e agilidade” alcançam 55%, em contraste marcante com os 24,39% dos executivos do gênero masculino que selecionaram o mesmo item. Tal disparidade sugere que a liderança financeira feminina, possivelmente em razão dos desafios adicionais enfrentados no ambiente corporativo, tem direcionado esforços mais consistentes para o fortalecimento de habilidades como resiliência e adaptabilidade, de modo a gerenciar adversidades com maior eficácia — correlação respaldada na literatura acadêmica em estudos que analisam o comportamento de mulheres que são membros de Conselhos de Administração no Reino Unido (Goyal, Kakabadse e Talbot, 2023).

Diferença superior a 30 pontos percentuais evidencia estratégias distintas de desenvolvimento.

Foco em competências comportamentais como resposta às complexidades do ambiente corporativo.

Resiliência como ferramenta de navegação profissional.

Adaptabilidade como competência central para mulheres em posições de liderança.

Fonte: O Perfil do CFO no Brasil 2025

A disparidade identificada entre os gêneros reforça a necessidade de reconhecer e valorizar estilos de liderança plurais, bem como de compreender como experiências distintas influenciam a definição de prioridades no desenvolvimento das competências profissionais na área de Finanças.

Embora as habilidades relacionais (a exemplo de “ensino e mentoria” e “empatia e escuta ativa”) figurem entre os principais pontos de desenvolvimento apontados pelos executivos financeiros, é curioso notar que o caminho de aprimoramento escolhido tende a privilegiar abordagens individualizadas.

Desenvolver habilidades comportamentais por meio de “experiências práticas” são a preferência de 48,04% dos respondentes, seguida pela “leitura”, mencionada por 34,31%. Já a “troca de experiências individuais com pares de outras empresas” e “feedbacks recebidos e avaliações de desempenho periódicas” ocupam a terceira posição, empatados com 33,33% das menções. “Coaching e mentoria” — modalidades que exigem interação, abertura para ouvir críticas e comprometimento ativo com o desenvolvimento — aparecem apenas em quarto lugar, com 29,41%.

FERRAMENTAS PARA DESENVOLVER HABILIDADES COMPORTAMENTAIS*



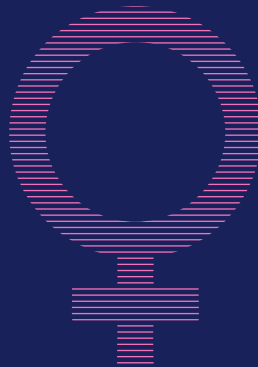
* Questão com múltiplas alternativas.

Fonte: O Perfil do CFO no Brasil 2025

Estratégia de desenvolvimento: diferenças entre gêneros

O recorte por gênero revela a adoção de abordagens de desenvolvimento profissional fundamentalmente distintas.

3 PRINCIPAIS ESTRATÉGIAS DE DESENVOLVIMENTO



Mulheres:

Coaching e mentorias individuais: **40%**

Troca de experiências individuais com pares de outras empresas: **40%**

Participação em grupos, fóruns e comunidades profissionais: **35%**



Homens:

Experiências práticas: **53,66%**

Feedbacks e avaliações de desempenho periódicas: **35,37%**

Leitura: **36,59%**

Fonte: O Perfil do CFO no Brasil 2025

Os dados sugerem que as CFOs da amostra são mais propensas a investir na construção de redes de apoio e em práticas de aprendizado colaborativo, enquanto os homens tendem a privilegiar trajetórias de desenvolvimento autônomas baseadas em experiência prática.

As estratégias colaborativas adotadas pelas mulheres podem refletir tanto uma inclinação natural para o fortalecimento de *networking* quanto uma necessidade estratégica de construir alianças em ambientes corporativos, marcados por desafios adicionais relacionados às questões de gênero. Em contrapartida, a preferência masculina por métodos individualizados sugere confiança no aprendizado autodirigido, bem como na valorização da experiência prática como principal fonte de desenvolvimento profissional.

Networking e relacionamentos profissionais

Os CFOs das maiores empresas do Brasil dedicam, em média, 16% de sua agenda semanal ao desenvolvimento de *networking* externo (ou seja, ao cultivo de redes de relacionamento fora da empresa em que atuam), evidenciando o reconhecimento da relevância estratégica dos relacionamentos profissionais para o sucesso no exercício da função.

TABELA 15 – DESENVOLVIMENTO DE *NETWORKING**

FORMAS DE DESENVOLVIMENTO	PERCENTUAL
Manutenção do relacionamento com profissionais com os quais já trabalhou anteriormente	54,90%
Presença em encontros informais (almoços, cafés, <i>happy hours</i> etc.)	53,92%
Participação em associações de classe, fóruns e eventos da área	51,96%
Participação em cursos e programas de educação executiva	22,55%
Interações ativas por meio de redes sociais profissionais	21,57%
Participação em conselhos ou comitês externos	17,65%
Busca ativa de contato com outros(as) executivos(as) do mercado	11,76%
Participação em programas de mentorias, atuando como mentor(a) ou mentorado(a)	10,78%
Outro	3,92%

* Questão com múltiplas alternativas.

Fonte: O Perfil do CFO no Brasil 2025

Na análise dos canais privilegiados para a construção e manutenção de *networking*, três se destacam com expressiva margem (cerca de 30 pontos percentuais à frente do quarto colocado). Os dois primeiros colocados indicam que, para os executivos, o *networking* está fortemente associado à consolidação de relações previamente estabelecidas.

A “manutenção de relacionamento com profissionais com os quais já trabalharam anteriormente”, citada por 54,90% da amostra, revela a importância de vínculos construídos no cotidiano profissional, em que a experiência compartilhada e a confiança mútua sustentam a relação. Em segundo lugar, a “presença em encontros informais” (53,92%) reforça que momentos fora do ambiente corporativo — como almoços, cafés e confraternizações — são estratégicos para fortalecer laços e criar oportunidades de forma mais espontânea. Já a “participação em associações de classe, fóruns e eventos”, apontada por 51,96% dos respondentes, revela o reconhecimento desses espaços como arenas de posicionamento, atualização e visibilidade.

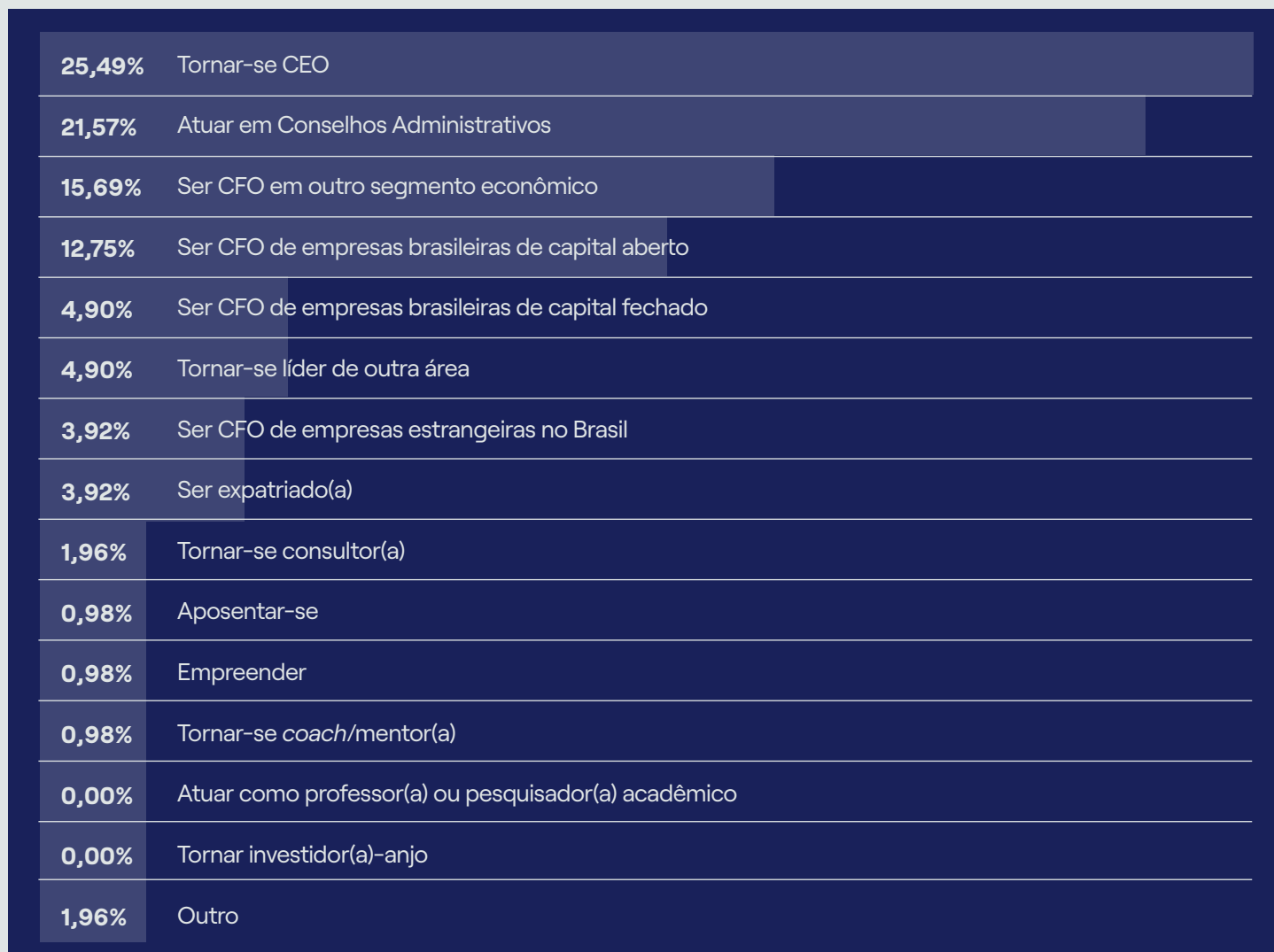


V. MOTIVAÇÕES DE CARREIRA E VISÃO DE FUTURO

Próximo passo de carreira do CFO

“Tornar-se CEO” (25,49%) e atuar em Conselhos Administrativos” (21,57%) despontam como os dois principais objetivos de carreira para o curto e médio prazos entre as lideranças financeiras que participaram da pesquisa. A terceira alternativa mais frequente é permanecer na posição de CFO, mas atuando em empresas com realidades distintas da organização atual.

PRÓXIMO PASSO DE CARREIRA NO CURTO E MÉDIO PRAZOS



Fonte: O Perfil do CFO no Brasil 2025

Próximo passo de carreira: contraste entre os gêneros

O recorte por gênero revela aspirações profissionais distintas, que refletem diferentes percepções acerca das oportunidades e barreiras no ambiente corporativo. Entre as mulheres, observa-se maior inclinação para a atuação em Conselhos (35%) que ao cargo de CEO (10%). Já entre os homens, o principal objetivo é a ascensão à cadeira de CEO (29,27%).

Fonte: O Perfil do CFO no Brasil 2025

O que o CEO espera do CFO nos próximos anos

Quando indagados sobre o que os CEOs esperam deles nos próximos anos, 46,08% dos respondentes mencionaram que suas lideranças esperam encontrar “uma área de Finanças cada vez mais estratégica, voltada ao negócio e que suporte as demais áreas na tomada de decisão”.

O resultado está em linha com outras pesquisas, que apontam uma tendência global de CFOs impelidos a concentrarem esforços estratégicos e holísticos contínuos em direção a mudanças significativas do desempenho, das capacidades ou da cultura organizacional. Mais da metade desses executivos afirmam que o suporte a transformações organizacionais – sejam restritas à área financeira ou abranjam a organização como um todo – tem consumido a maior parte do seu tempo (Grube *et. al.*, 2025).

Em segundo lugar, as prioridades identificadas foram o “suporte ao crescimento (orgânico ou inorgânico) dos negócios” e a “melhoria dos indicadores financeiros e da performance da empresa”, ambas assinaladas por 32,35% dos respondentes. Já a “percepção positiva da solidez da empresa junto aos acionistas e ao mercado por meio de uma comunicação estruturada e consistente”, foi indicada por 25,49% da amostra.

Em consonância com esses resultados, os CFOs reconhecem o “Planejamento Estratégico” (25,49%) como o conhecimento técnico em Finanças mais requerido para os próximos anos, seguido por “Business Support”, com 20,59% das menções.

TABELA 16 – COMPETÊNCIAS TÉCNICAS FUTURAS*

CONHECIMENTO TÉCNICO	PERCENTUAL
Planejamento Estratégico	25,49%
<i>Business Support</i>	20,59%
Gestão de Projetos e Iniciativas Estratégicas	18,63%
Planejamento Financeiro	7,84%
Riscos Financeiros	5,88%
Fusões e Aquisições	4,90%
Tesouraria: <i>Front Office</i>	3,92%
Novos Negócios	2,94%
Relações com Investidores	1,96%
<i>Compliance</i>	1,96%
Precificação	1,96%

Contabilidade	0,98%
Controladoria	0,98%
Impostos	0,98%
Riscos Operacionais	0,98%

* Questão com múltiplas alternativas.

Fonte: O Perfil do CFO no Brasil 2025

Os dados revelam, portanto, que enquanto muitos CFOs ainda concentram parte relevante de seus esforços em garantir demonstrações financeiras acuradas, aprovações orçamentárias e auditorias regularizadas, os CEOs buscam um parceiro estratégico, que atue próximo às outras áreas, apoie as decisões de investimentos mais robustas e complemente a liderança executiva por meio de uma visão financeira aplicada ao crescimento do negócio.

Chama a atenção o fato de habilidades como “Planejamento Estratégico” e “Business Support” não figurarem entre as competências já consolidadas nem entre as prioridades de desenvolvimento listadas pelos CFOs (conforme detalhado na parte III — *Habilidades consolidadas e a desenvolver*). Essa ausência sugere uma lacuna relevante entre a consciência estratégica e a prática efetiva de desenvolvimento, o que pode comprometer a concretização dos objetivos de ascensão profissional no curto e médio prazos — como assumir a cadeira de CEO ou atuar em Conselhos.

Ainda assim, o resultado aponta para uma oportunidade crítica de desenvolvimento: ao fortalecer essas capacidades, os CFOs não apenas ampliam sua prontidão para posições de liderança máxima, mas também agregam valor imediato às organizações, tornando-se agentes estratégicos do crescimento sustentável.

Fatores motivacionais e expectativas profissionais

A análise das motivações de carreira revela que a busca por “autonomia, independência e participação em decisões estratégicas” constituiu o principal fator de atração para a empresa atual, sendo mencionada por 48,04% da amostra. Em segundo lugar, figura o “desafio puro”, indicado por 34,31% dos respondentes, seguido de “aderência e alinhamento à cultura e ao propósito organizacional”, assinalado por 28,43%.

No que tange os motivadores da permanência no emprego, observa-se a mesma hierarquia e ordem dos fatores de atração, com discretas variações percentuais: “autonomia, independência e participação em decisões estratégicas” (49,02%), “desafio puro” (31,37%) e “aderência e alinhamento à cultura e ao propósito organizacional” (30,39%).

TABELA 17 – O QUE RETEM O PROFISSIONAL DE FINANÇAS?*

MOTIVOS DE RETENÇÃO	PERCENTUAL
Autonomia, independência e participação em decisões estratégicas	49,02%
Desafio puro	31,37%
Aderência e alinhamento à cultura e ao propósito organizacional	30,39%
Pacote de remuneração (fixa e variável) e benefícios muito competitivos	24,51%
Empresa ética, íntegra e com práticas de governança bem estabelecidas	23,53%
Momento positivo da empresa e boa perspectiva de crescimento dos negócios	23,53%

Identificação com o gestor direto	17,65%
<i>Work-life balance</i> saudável	13,73%
Perspectivas consistentes de crescimento de carreira	12,75%
Ambiente de trabalho colaborativo e acolhedor	10,78%
Segmento da empresa atrativo e com viés positivo de crescimento	8,82%
Modelo de trabalho flexível (híbrido / <i>home office</i>)	4,90%
Segurança e estabilidade	4,90%
Iniciativas sólidas de desenvolvimento individual de habilidades técnicas e comportamentais	3,92%
Nomenclatura do cargo	3,92%
Visibilidade e exposição interna	3,92%
Localização da companhia de fácil acesso	2,94%
Grande utilização de outros idiomas e de contato com outros países no dia a dia	1,96%
Oportunidades para mudanças laterais (<i>job rotation</i>) de escopo, função e região	1,96%
Orientação à inovação tecnológica por parte da organização	0,98%

* Questão com múltiplas alternativas.

Fonte: O Perfil do CFO no Brasil 2025

Legado profissional

Caso deixassem suas empresas hoje, CFOs consideram que seu principal legado seria: “empoderamento e percepção positiva da área de Finanças frente às demais áreas da organização”, apontado por 36,27% da amostra. Em seguida, com empate técnico de 34,31%, figuram a “construção de uma equipe engajada, madura, desenvolvida e bem estabelecida”, e a “melhoria dos indicadores financeiros e de performance da empresa”

Em terceiro lugar, com 33,33% das respostas, destaca-se “o desenvolvimento de uma área de Finanças mais estratégica, voltada ao negócio e que suporte as demais áreas na tomada de decisão”, resultado que corresponde à expectativa prioritária que CFOs identificam em CEOs em relação ao papel da área, apesar de as próprias lideranças financeiras reconhecerem a existência de lacunas nesse campo de conhecimento. Essa correlação sugere que, ao reconhecerem a importância estratégica da função, muitos CFOs buscam viabilizar sua entrega por meio da composição de equipes eficientes, cujas habilidades compensem (ou mesmo complementem) suas fragilidades, especialmente no que diz respeito às habilidades estratégicas — que não são apontadas pelas lideranças como pontos fortes de sua gestão.

Por fim, a pesquisa aponta que CFOs ainda não conseguem priorizar atividades conectadas à agenda Ambiental, Social e de Governança (ESG, na sigla em inglês). Nenhum dos respondentes assinalou como legado o “estabelecimento de práticas maduras voltadas à sustentabilidade social e ambiental”. Os outros dois itens menos mencionados foram o “desenvolvimento de um sólido *compliance* regulatório”, e a “criação de uma cultura e de equipes financeiras mais diversas e inclusivas”, ambos com apenas 0,98% das menções.

Temas emergentes e prioridades tecnológicas

O “foco em “inteligência artificial” e automação de processos financeiros” (91,18%) desponta como a principal prioridade na agenda das lideranças financeiras para os próximos anos. O segundo lugar, embora significativamente distante em pontos percentuais, também se insere no mesmo campo de conhecimento: “análise preditiva e uso estratégico de dados (*data-driven finance*)”, com 47,06% das respostas.

Em contraste, a “promoção de iniciativas de diversidade e inclusão” foi assinalada por apenas 0,98% da amostra, enquanto “investimento em ambientes de trabalho psicossocialmente seguros” registrou 4,90% das menções, discrepância que evidencia que iniciativas de caráter sociocultural não são pautas prioritárias na agenda dos executivos financeiros.

TABELA 18 – PRIORIDADES FUTURAS DOS CFOs*

TEMAS EMERGENTES	PERCENTUAL
Inteligência Artificial e automação de processos financeiros	91,18%
Análise preditiva e uso estratégico de dados (<i>data-driven finance</i>)	47,06%
Levantamento, monitoramento e análise de riscos financeiros, operacionais e estratégicos	38,24%
Cibersegurança e gestão de riscos digitais	32,35%
Liderança e desenvolvimento de times híbridos	21,57%
Planejamento de longo prazo com foco em impactos socioambientais e integração de práticas sustentáveis e métricas ESG	18,63%
Governança corporativa e transparência para <i>stakeholders</i>	14,71%
Estratégias para <i>compliance</i> global e regulamentações futuras	4,90%
Investimento em ambientes de trabalho psicossocialmente seguros	4,90%
Promoção de iniciativas de diversidade e inclusão	0,98%

* Questão com múltiplas alternativas.
 Fonte: O Perfil do CFO no Brasil 2025

Perspectiva econômica: cautela é a chave

A perspectiva dos CFOs acerca da economia nacional em 2025 revela a predominância de uma postura cautelosa: 50,98% dos respondentes declararam-se neutros, 35,29% manifestaram pessimismo e apenas 12,75% afirmaram adotar uma visão otimista. Tal posicionamento contido pode ser atribuído às incertezas que permeiam não apenas o cenário econômico e político brasileiro, como também o contexto global, fator que influencia as estratégias de desenvolvimento profissional e a definição de prioridades organizacionais.

Cumprе ressaltar que a coleta de dados ocorreu entre os meses de junho e julho de 2025, circunstância que pode gerar descompasso em relação às perspectivas dos CFOs na data de publicação deste relatório, dado o caráter dinâmico e a velocidade das transformações econômicas e políticas que caracterizam o ambiente empresarial brasileiro.

LIDE

RANÇA

E

GES
TÃO

DE

PESSOAS

Equipes financeiras: um panorama

Os CFOs lideram, em média, direta e indiretamente 112 profissionais.

No que tange à diversidade, as equipes financeiras mantêm-se, em linhas gerais, caracterizadas por uma composição majoritariamente masculina, branca, jovem e sem a presença de pessoas com deficiência.

Dentre as lideranças que souberam fornecer informações sobre raça, orientação sexual, faixa etária e deficiências de seus liderados diretos, observa-se que o grupo minorizado com maior representatividade é o das mulheres, que compõem 32,38% das equipes. Na sequência, figuram profissionais com 50 anos ou mais (13,82%), pessoas pretas ou pardas (5,90%), membros da comunidade LGBTQIA+ (1,74%) e pessoas com deficiência (1,09%).

Em comparação com 2023 — ano em que, pela primeira vez, foi realizada uma investigação mais detalhada acerca do perfil sociodemográfico das equipes de Finanças —, verifica-se relativa estabilidade estatística nas proporções, com exceção da redução observada na participação de pessoas pretas e pardas. É válido, ainda, ressaltar que no levantamento de 2023 não houve questionamento específico quanto à presença de pessoas com deficiência na composição das equipes.

TABELA 19 – QUANTO DA EQUIPE DO CFO CORRESPONDE ÀS SEGUINTE MINORIAS?*

MINORIA	2023	2025	VARIAÇÃO
Mulheres	31,72%	32,38%	+0,66 p.p.
50+	13,97%	13,82%	-0,15 p.p.
Pretos ou pardos	9,37%	5,90%	-3,47 p.p.
LGBTQIA+	2,50%	1,74%	-0,76 p.p.
PCDs	não questionado	1,09%	-

*Dentre os que souberam responder.

Fonte: O Perfil do CFO no Brasil 2025

2025

Observa-se que a presença feminina é mais expressiva em equipes lideradas por mulheres (36,95%) do que em equipes dirigidas por homens (31,24%).

Modelo de trabalho: o fim do *home office*?

O regime de trabalho remoto, que se expandiu durante a pandemia de Covid-19 e prometia consolidar-se como modelo preferido, revela-se uma prática em retração no cenário atual — ao menos no âmbito da área financeira das empresas dos CFOs respondentes da pesquisa.

A liderança financeira brasileira demonstra elevado grau de comprometimento com a presença física no ambiente corporativo: 61,76% frequentam o escritório diariamente. Outros 15,69% comparecem até três vezes por semana, enquanto 21,57% marcam presença em quatro dias da semana — configuração que pode ser caracterizada como modelo de trabalho presencial com margem reduzida de flexibilidade. Apenas 0,98 indicou atuar em modelo totalmente remoto.

Nota-se, ainda, que os CFOs apresentam índice de assiduidade superior ao de suas respectivas equipes. Os dados revelam que 37,25% das equipes dos executivos respondentes atuam em modelo integralmente presencial. Já 21,57% comparecem ao escritório quatro dias por semana, enquanto 41,17% estão presentes até três vezes.

A adoção predominante do modelo presencial — ou híbrido em sua acepção mais restrita — carrega uma série de implicações estratégicas. Por um lado, gera benefícios como o fortalecimento da cultura organizacional e oportunidades de construção de redes informais de colaboração (*networking* interno). Por outro, impõe desafios significativos, como o impacto negativo sobre a atratividade da organização junto a novos talentos, especialmente entre profissionais que valorizam autonomia e flexibilidade. O arranjo presencial ainda demanda a adoção de estratégias de gestão que repensem políticas de engajamento e retenção de colaboradores, de modo a assegurar tanto a eficiência operacional quanto a coesão dos times.

TABELA 20 – MODELO DE TRABALHO

MODELO	CFO	EQUIPE*
Remoto	0,98%	0%
Híbrido (até 3x/semana no escritório)	15,69%	41,17%
Híbrido (4x/semana no escritório)	21,57%	21,57%
Presencial	61,76%	37,25%

*A soma dos percentuais não totaliza 100% em razão de arredondamentos.
Fonte: O Perfil do CFO no Brasil 2025

Modelo de trabalho híbrido

Entre os CFOs que apostam no modelo de trabalho híbrido para suas equipes, a flexibilidade desponta como o benefício mais valorizado: 46,88% da amostra assinalou que o formato oferece “flexibilidade para adaptação de rotinas e horários, sem prejuízo ao alinhamento com a cultura organizacional”. Esse resultado encontra respaldo na literatura especializada, que associa o regime híbrido a níveis mais elevados de satisfação dos colaboradores e a uma diminuição expressiva nos índices de rotatividade — podendo reduzir em até um terço os pedidos de desligamento (Bloom et. al., 2024).

No entanto, o modelo também apresenta limitações relevantes. O principal desafio identificado pelos respondentes reside na “dificuldade na construção de relacionamentos interpessoais e no fortalecimento de vínculos de confiança” (31,25%), comprometendo diretamente práticas de mentoria e processos de sucessão, uma vez que a confiança constitui elemento fundamental para o compartilhamento de informações sensíveis e para a tomada de decisões estratégicas.

Nesse sentido, os CFOs que optam pelo modelo híbrido têm direcionado esforços de enfrentamento desses desafios, majoritariamente, a duas frentes: “promoção de momentos regulares de integração, destinados ao fortalecimento dos relacionamentos e da colaboração entre os membros da equipe”, estratégia assinalada por 39,06% da amostra; e “estabelecimento de uma cultura orientada a resultados, com definição de metas claras e foco no desempenho, em substituição ao controle de presença ou de horários”, apontada por 34,38% dos respondentes.

O "QUÊ", O "PORQUÊ" E O "COMO" NA GESTÃO DO TRABALHO HÍBRIDO

BENEFÍCIOS

Flexibilidade na adaptação de rotinas e horários, sem prejuízo ao alinhamento com a cultura organizacional: **46,88%**

Facilidade na atração e retenção de talentos, por proporcionar a possibilidade de maior equilíbrio entre vida pessoal e profissional: **31,25%**

Equilíbrio entre a colaboração presencial e a autonomia proporcionada pelo trabalho remoto: **18,75%**

Estímulo à inovação e à troca de ideias por meio de encontros presenciais estratégicos: **1,56%**

Aumento da produtividade: **1,56%**

Acesso a uma infraestrutura de trabalho adequadamente equipada: **0,00%**

DESAFIOS*

Dificuldade na construção de relacionamentos interpessoais e no fortalecimento de vínculos de confiança: **31,25%**

Exigência de maior esforço de comunicação e de alinhamento: **26,56%**

Obstáculos à prática de mentoria e ao desenvolvimento de profissionais juniores: **20,31%**

Aumento da complexidade no acompanhamento e na avaliação de desempenho: **9,38%**

Necessidade de implementação de novas políticas para a manutenção de uma cultura de equipe coesa: **6,25%**

Risco de comprometimento da equidade quanto à visibilidade e às oportunidades entre os profissionais: **3,13%**

Dificuldade da organização dos dias de trabalho presencial, o que pode comprometer a gestão da infraestrutura do escritório e o planejamento das interações: **3,13%**

Dificuldade de garantir que os profissionais tenham os mesmos acessos à infraestrutura e tecnologias adequadas: **0,00%**

ESTRATÉGIAS

Promoção de momentos regulares de integração, destinados ao fortalecimento dos relacionamentos e da colaboração entre os membros da equipe: **39,06%**

Estabelecimento de uma cultura orientada a resultados, com definição de metas claras e foco no desempenho, em substituição ao controle de presença ou de horários: **34,38%**

Formulação de diretrizes objetivas para o trabalho presencial, com foco na otimização da infraestrutura do escritório e no equilíbrio das interações presenciais: **9,38%**

Investimento em tecnologias de colaboração e de gestão de desempenho, assegurando ferramentas eficazes para comunicação, monitoramento e produtividade: **6,25%**

Implementação de mecanismos robustos de acompanhamento da equipe, a fim de garantir equidade de visibilidade e de oportunidades entre os liderados: **6,25%**

Desenvolvimento de uma rotina estruturada de capacitação e mentoria voltada a profissionais juniores: **4,69%**

Rever políticas de benefícios e custos relacionados ao trabalho híbrido: **0,00%**

*A soma dos percentuais não totaliza 100% em razão de arredondamentos.

Modelo de trabalho presencial

Entre os optantes pelo modelo de trabalho presencial, o principal fator de motivação é a agilidade na troca de informações. A afirmação de que o regime “favorece a comunicação imediata, a colaboração e a resolução rápida de problemas” foi assinalada por 68,42% das lideranças que comparecem diariamente ao escritório, consolidando-se como o benefício mais expressivo dessa modalidade.

Não obstante, o modelo presencial apresenta desafios significativos relacionados à dificuldade de equilibrar vida pessoal e trabalho, segundo atestam 44,74% dos respondentes. Em paralelo, 42,11% da amostra aponta o regime como barreira para a atração de talentos, sobretudo em um mercado altamente competitivo por profissionais qualificados. Tal limitação ganha contornos ainda mais críticos quando confrontada com estudos recentes que demonstram que cerca de metade dos colaboradores atualmente inseridos em regimes remotos tende a solicitar o desligamento caso fosse compelida a retornar integralmente ao trabalho presencial (Parker, 2025).

As estratégias de liderança no modelo presencial concentram-se em dois eixos principais: “apoio a iniciativas voltadas à saúde mental e ao bem-estar, com políticas preventivas de esgotamento e de promoção do equilíbrio entre vida pessoal e profissional” (26,32%) e “desenvolvimento de um plano de liderança e gestão orientado à promoção da autonomia da equipe” (26,32%). O primeiro, em particular, busca mitigar potenciais impactos negativos da rigidez do modelo sobre a qualidade de vida dos colaboradores.

Adicionalmente, a “definição de uma comunicação interna clara acerca da importância do modelo presencial” (23,68%) emerge como estratégia complementar. O recurso de justificar e contextualizar a escolha organizacional favorece o engajamento das equipes e reforça a compreensão coletiva de que o modelo presencial pode gerar benefícios específicos para a área financeira.

O "QUÊ", O "PORQUÊ" E O "COMO" NA GESTÃO DO TRABALHO PRESENCIAL

BENEFÍCIOS

Favorecimento da comunicação imediata, da colaboração e da resolução rápida de problemas: **68,42%**

Estímulo ao aprendizado contínuo por meio das interações presenciais: **15,79%**

Fortalecimento da cultura organizacional no dia a dia: **13,16%**

Facilidade no acompanhamento próximo da performance individual e coletiva: **2,63%**

Garantia de que os profissionais tenham os mesmos acessos à infraestrutura e tecnologias adequadas: **0,00%**

DESAFIOS³

Menor flexibilidade e maior impacto no equilíbrio entre vida pessoal e profissional: **44,74%**

Limitação na atração e retenção de talentos: **42,11%**

Aumento do risco de microgestão e de excesso de controle: **5,26%**

Maior necessidade de investimento na manutenção contínua da infraestrutura e dos serviços da organização: **5,26%**

Limitação do engajamento e da motivação dos profissionais: **2,63%**

ESTRATÉGIAS*

Apoio a iniciativas voltadas à saúde mental e ao bem-estar, com políticas preventivas de esgotamento e de promoção do equilíbrio entre vida pessoal e profissional: **26,32%**

Desenvolvimento de um plano de liderança e gestão orientado à promoção da autonomia da equipe: **26,32%**

Definição de uma comunicação interna clara acerca da importância do modelo presencial: **23,68%**

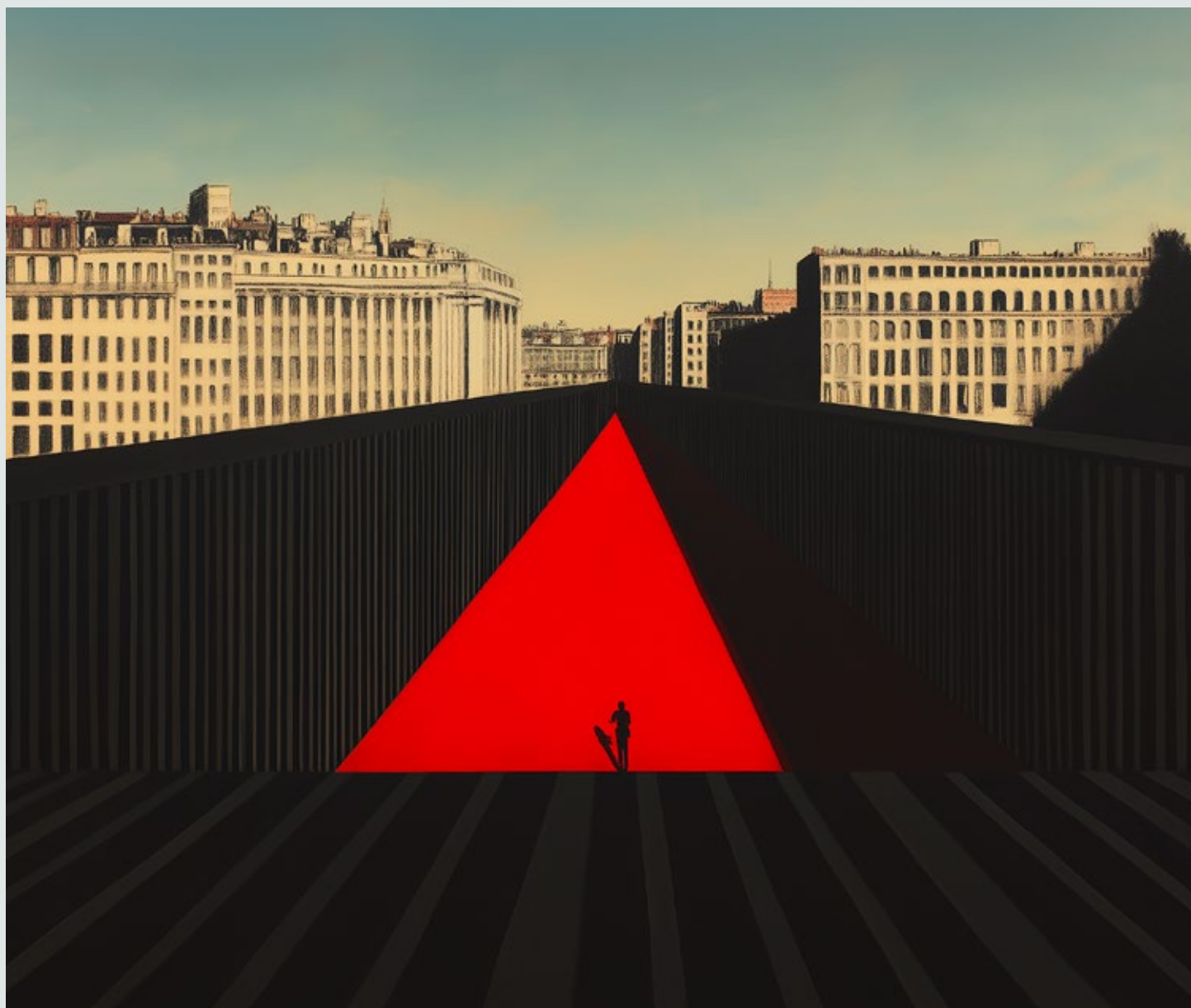
Estabelecimento de horários de trabalho flexíveis: **10,53%**

Revisão das políticas de salários e benefícios, para a retenção de profissionais e o aprimoramento da jornada do colaborador: **10,53%**

Definição de políticas de custos destinadas ao investimento em infraestrutura, bem-estar e segurança no ambiente de trabalho: **2,63%**

*A soma dos percentuais não totaliza 100% em razão de arredondamentos.

Fonte: O Perfil do CFO no Brasil 2025



Contratações: estratégias de adequação

O principal fator motivador para a abertura de posições ao longo do último ano foi a “substituição de profissionais decorrente de insuficiência técnica ou baixo desempenho”, apontado por 34,31% dos respondentes. Esse resultado confirma que os CFOs mantêm padrões elevados e rigorosos de competência técnica e de performance, em consonância com a natureza da função financeira, cujo rigor operacional exige profissionais altamente especializados para assegurar a qualidade e a precisão das entregas.

O “*turnover* voluntário” destaca-se como o segundo maior motivador, responsável por 32,35% das movimentações, indicando que as organizações têm uma necessidade de reposição constante de talentos que optam por transitar entre as oportunidades disponíveis no mercado. Essa dinâmica reflete a competitividade natural do setor, caracterizado pela relativa escassez de profissionais financeiros qualificados.

As vagas abertas devido à “demissão decorrente de inadequação do perfil comportamental” representam 17,65% dos casos. Apesar de sua escala reduzida, esse dado evidencia que o alinhamento cultural ainda é um desafio relevante nas áreas financeiras.

Apenas 15,69% das vagas abertas foram decorrentes da criação de novas posições. O dado indica que as movimentações têm ocorrido majoritariamente por reposição de cargos, e não por expansão das equipes — resultado que pode refletir a postura cautelosa das organizações diante das instabilidades político-econômicas do mercado brasileiro.

Priorização do talento interno

A movimentação ou promoção de talentos internos corresponde a 69,61% das estratégias de preenchimento das vagas entre os respondentes, uma preferência que reflete a cautela das lideranças financeiras quanto à manutenção do clima organizacional.

Na seleção de liderados diretos, os CFOs das maiores empresas do Brasil priorizam o “potencial de crescimento e desenvolvimento profissional” (65,69%), indicador que supera, ainda que ligeiramente, a ênfase no “conhecimento técnico sólido nas disciplinas de Finanças” (61,76%). Essa valorização do potencial de progressão profissional sinaliza um entendimento de que as competências técnicas e comportamentais podem ser aprimoradas, mas atributos como capacidade de aprendizado e adaptabilidade configuram diferenciais mais complexos de serem transmitidos ou adquiridos.

TABELA 21 – CRITÉRIOS MAIS VALORIZADOS NA CONTRATAÇÃO*

CRITÉRIO TÉCNICO	PERCENTUAL
Potencial de crescimento e desenvolvimento profissional	65,69%
Conhecimento técnico sólido na(s) disciplina(s) de Finanças	61,76%
Vivência sólida no mesmo nível da posição	31,37%
Experiência em projetos <i>ad hoc</i> de alta complexidade	22,55%
Experiência sólida no mesmo escopo da função (local, regional ou global)	22,55%
Vivência sólida no mesmo porte da companhia contratante	20,59%
Vivência sólida no mesmo segmento de mercado da companhia contratante	15,69%
Vivência sólida na mesma estrutura acionária da companhia contratante	4,90%
Vivência sólida em companhias de mesma nacionalidade da contratante	3,92%

* Questão de múltipla escolha.

Fonte: O Perfil do CFO no Brasil 2025

Resiliência como competência central

“Resiliência, flexibilidade e agilidade” emerge como a habilidade comportamental mais valorizada entre os CFOs no momento da contratação, apontada por 31,37%. Tal priorização converge notavelmente com as competências que as lideranças identificaram como suas características mais bem desenvolvidas.

“Liderança e gestão de talentos” ocupa a segunda posição, assinalada por 21,57% dos executivos, sinalizando uma busca por profissionais com potencial para assumir responsabilidades de gestão.

A valorização de competências de liderança sugere uma estratégia deliberada de fortalecimento da sucessão interna, orientada à formação de futuros gestores capazes de sustentar as responsabilidades gerenciais.

Por fim, a competência “curiosidade e aprendizado contínuo” (15,69%) complementa o conjunto das habilidades mais relevantes, corroborando uma abordagem de desenvolvimento profissional.

TABELA 22 – HABILIDADES COMPORTAMENTAIS MAIS VALORIZADAS NA CONTRATAÇÃO

HABILIDADE COMPORTAMENTAL	PERCENTUAL*
Resiliência, flexibilidade e agilidade	31,37%
Liderança e gestão de talentos	21,57%
Curiosidade e aprendizado contínuo	15,69%
Pensamento analítico	12,75%
Pensamento sistêmico	7,84%
Empatia e escuta ativa	4,90%
Atenção aos detalhes	2,94%
Pensamento criativo	1,96%
Autoconhecimento	0,98%
Ensino e mentoria	0,00%
Influência	0,00%

*A soma dos percentuais não totaliza 100% em razão de arredondamentos.

Fonte: O Perfil do CFO no Brasil 2025

Motivos de reprovação: comportamento e competência técnica

O “desalinhamento comportamental” constitui o principal fator de reprovação de candidatos, sendo mencionado por 59,80% dos respondentes e superando, inclusive, os aspectos técnicos. Tal resultado evidencia que a incompatibilidade com os valores, a cultura organizacional ou o perfil comportamental esperado configura elemento decisivo e de caráter eliminatório no processo seletivo. Em seguida, figura a “falta de conhecimento técnico e/ou experiência profissional”, com 54,90% das respostas. “Instabilidade ou descontinuidade na carreira” (32,35%) emerge como terceiro principal motivador de reprovação, seguido por “preparação inadequada para a entrevista” (18,63%) e “falta de interesse na vaga” (13,73%).

TABELA 23 – PRINCIPAIS MOTIVOS PARA REPROVAÇÃO DE CANDIDATOS*

MOTIVO DE REPROVAÇÃO	PERCENTUAL
Desalinhamento comportamental	59,80%
Falta de conhecimento técnico e/ou experiência profissional	54,90%
Instabilidade ou descontinuidade na carreira	32,35%
Preparação inadequada para a entrevista	18,63%
Falta de interesse na vaga	13,73%
Formação acadêmica insuficiente	9,80%
Pouco conhecimento sobre a empresa contratante	6,86%
Outros	1,96%

* Questão de múltipla escolha.

Fonte: O Perfil do CFO no Brasil 2025

Papel das consultorias especializadas

Questionadas sobre os recursos mais utilizados nos processos de contratação, 30,39% das lideranças financeiras declararam priorizar a “construção de parcerias com consultorias especializadas em recrutamento e seleção”. Já 26,47% destacaram que preferem “indicações de profissionais de confiança”, enquanto 21,57% apontaram “receber apoio da área de Recursos Humanos da própria organização”.

Considerando especificamente as consultorias especializadas, aproximadamente 22% das contratações na área financeira ocorreram por meio da intermediação dessas parcerias ao longo do último ano, de acordo com a amostra analisada.

O dado evidencia a complexidade e o elevado grau de especialização requeridos no recrutamento para posições financeiras, sugerindo que os CFOs reconhecem a importância de *expertise* externa na identificação e atração de talentos que atendam aos rigorosos padrões técnicos e comportamentais da função.

A escolha por consultorias especializadas fundamenta-se, sobretudo, em dois atributos principais: “reputação e confiabilidade” (49,02%) — que reforça a preferência por parceiros com histórico comprovado de sucesso — e “especialização técnica na área de atuação” (45,10%), fator importante para a efetividade dos processos seletivos.

Liderança e desenvolvimento

Os CFOs demonstram compromisso expressivo com a evolução de suas equipes, dedicando cerca de 30% de sua agenda semanal à liderança e ao desenvolvimento dos times. Destaca-se, de forma particularmente relevante, o fato de que essa proporção não apresenta variações entre respondentes do sexo masculino e feminino, indicando que tal engajamento com o desenvolvimento de talentos transcende eventuais diferenças de estilo de liderança entre gêneros.

A hierarquia de práticas adotadas revela preferência por métodos baseados em interação direta e comunicação personalizada. As “reuniões individuais semanais ou quinzenais (1:1) com liderados para direcionamento e alinhamento” emergem como a prática mais recorrente, adotada por 51,96% dos respondentes, representando mais da metade das estratégias de desenvolvimento implementadas. Na sequência, os “*feedbacks* informais constantes e regulares” aparecem na segunda colocação, com 31,37%, reforçando a valorização de uma comunicação contínua em detrimento de estruturas formais.

A prática, quando combinada às reuniões individuais, cria um ambiente de orientação permanente, adaptável às exigências dinâmicas da função financeira. Em contraste, menos de 8% dos CFOs criam ou acompanham “Planos de Desenvolvimento Individual (PDIs)”, indicando que o desenvolvimento de colaboradores não é conduzido de forma estruturada.

Perfis de liderança: diversidade de abordagens

A análise dos estilos de liderança, conforme a tipologia de Quinn (2004), revela uma diversidade de abordagens que se traduzem diretamente nas práticas de gestão adotadas. O perfil “Facilitador” emerge como predominante, citado por 29,41% dos respondentes, caracterizando-se pela ênfase em processos decisórios participativos, incentivo à interação entre membros da equipe e capacidade de mediação em situações de conflito.

Em segundo lugar, destaca-se o perfil “Mentor”, com 25,49% das menções, definido pela combinação de empatia, consideração e transmissão de experiências como instrumento de orientação. Já o perfil “Diretor”, associado à clareza na definição de metas, provisão de estrutura e eficiência na resolução de problemas, é a terceira abordagem mais recorrente, identificado por 21,57% das lideranças.

Estilos de liderança: elas mais diretivas; eles mais facilitadores

A segmentação da análise por gênero revela padrões distintos de liderança, os quais influenciam diretamente as estratégias de desenvolvimento de equipes.

Mulheres CFOs:

Identificam-se predominantemente com o perfil “Diretor” (45%), proporção significativamente superior à média geral e sem equivalente em outras categorias de análise. O estilo diretivo apresenta maior propensão à implementação de práticas de desenvolvimento mais estruturadas e orientadas a objetivos.

Homens CFOs:

Apresentam maior equilíbrio entre os perfis “Facilitador” (32,93%) e “Mentor” (28,05%), o que denota abordagens mais relacionais e colaborativas na condução de equipes. Essa distribuição pode explicar a prevalência de métodos informais, nos quais a influência pessoal e a mentoria não-estruturada são privilegiadas na formação dos profissionais.

Habilidades comportamentais: principal obstáculo sucessório

A combinação de elevado investimento temporal em liderança com a baixa formalização de processos de desenvolvimento (incluindo a ausência de Planos de Desenvolvimento Individual) gera implicações significativas para os desafios de sucessão identificados na pesquisa: menos da metade dos respondentes (45,10%) declararam possuir sucessores mapeados — apesar da evolução em relação a 2021, quando o índice era de apenas 33,59%. Assim, 54,90% das grandes empresas representadas pelos CFOs respondentes permanecem vulneráveis às consequências de possíveis interrupções na continuidade da liderança financeira.

Enquanto as competências técnicas figuram entre os principais requisitos na seleção de novos CFOs, as habilidades comportamentais se consolidam como a maior barreira à sucessão interna. A justificativa de que os “profissionais internos ainda não possuem as habilidades comportamentais necessárias para assumir a cadeira” responde por 44,64% das menções, quase o dobro da segunda causa mais citada.

A “falta de habilidades técnicas” ocupa a segunda posição, apontada por 23,21% da amostra, sugerindo que as competências técnicas são mais facilmente desenvolvidas por meio de treinamentos, certificações e experiência prática, em contraste com as características comportamentais necessárias para liderança executiva, cuja consolidação exige processos mais complexos de desenvolvimento.

A ausência de variação significativa entre homens e mulheres, tanto na proporção de sucessores mapeados quanto nos motivos que explicam sua ausência, reforça a ideia de que os desafios sucessórios transcendem diferenças de gênero e refletem limitações sistêmicas das práticas de desenvolvimento organizacional. Esse cenário cria um círculo vicioso que afeta especialmente os cerca de 25% das lideranças que aspiram posições de CEO no curto prazo, uma vez que apenas metade desse grupo possui linha de sucessão definida, fator que pode restringir sua mobilidade e comprometer a progressão de sua carreira.

Estratégias de formação: conhecimento prático

As principais abordagens adotadas na formação de sucessores demonstram clara ênfase no aprendizado prático e experiencial. A prática mais recorrente é “incluir o candidato à sucessão em projetos desafiadores e decisões estratégicas”, mencionada por 35,29% dos CFOs. Em seguida, “atuar como mentor de profissionais promissores”, citada por 24,51% dos executivos, complementa a primeira estratégia ao privilegiar a transferência de conhecimento tácito e desenvolvimento de visão estratégica a partir da convivência direta com lideranças experientes.

Em menor proporção, “promover rotação de funções e exposição a diferentes áreas” é o método apontado por 13,73% dos respondentes. Apenas 3,92% dos CFOs declararam desenvolver planos claros de metas e indicadores de performance para sucessores, e menos de 1% relatou envolver a área de Recursos Humanos no processo sucessório.

Essa exclusão do RH representa uma oportunidade perdida de profissionalização e estruturação, uma vez que a área possui *expertise* em desenvolvimento de liderança, avaliação comportamental e planejamento de carreira, fatores que poderiam acelerar a preparação de sucessores e, inclusive, melhorar o desempenho das práticas organizacionais (Payambarpour & Hooi, 2015).

Considerações Finais

A quinta edição da pesquisa “O Perfil do CFO no Brasil” retrata uma liderança financeira em processo contínuo de transformação, na qual o amadurecimento técnico convive com desafios estruturais persistentes. Os dados revelam líderes altamente qualificados, capazes de navegar entre expectativas estratégicas crescentes e lacunas de desenvolvimento que, se não forem endereçadas, podem comprometer a evolução da profissão.

O amadurecimento da função manifesta-se, sobretudo, no aumento da idade média de chegada ao cargo e na crescente valorização de uma base contábil sólida, ao mesmo tempo em que a revolução impulsionada pela inteligência artificial anuncia transformações operacionais sem precedentes. A contradição mais relevante, entretanto, reside no fato de que, embora exista uma aspiração significativa à ascensão para posições executivas maiores, observa-se ainda insuficiência no desenvolvimento de competências estratégicas essenciais para sustentar tal progressão.

A questão de gênero emerge como elemento central da análise. O avanço da representatividade feminina evidencia o chamado “paradoxo da carreira feminina”: mulheres percorrendo trajetórias mais longas até alcançarem posições de liderança, mas demonstrando resiliência e maior propensão a abordagens colaborativas de desenvolvimento de equipes. Essa diferença, longe de representar uma limitação a ser superada, configura-se como fator de enriquecimento da função, ao ampliar a diversidade de estilos de liderança no universo das Finanças.

A vulnerabilidade sucessória constitui outro ponto de alerta: menos da metade das organizações analisadas possui sucessores mapeados. O dado acentua a percepção de que, embora a excelência técnica seja condição necessária, ela não se mostra suficiente para sustentar a liderança executiva. O destaque conferido às habilidades comportamentais como principal barreira sucessória reforça esse diagnóstico. Ademais, a preferência por métodos informais de desenvolvimento, em detrimento de processos estruturados, sugere oportunidades não aproveitadas de acelerar a formação de novos talentos.

A pesquisa consolida, assim, uma função em transição: de guardiã dos números para parceira estratégica. Contudo, a análise demonstra que essa transformação permanece inacabada. As lideranças financeiras reconhecem a importância crescente das habilidades relacionais e estratégicas, mas ainda buscam caminhos efetivos para desenvolvê-las de forma estruturada e sistemática.

O futuro da liderança financeira brasileira será determinado, em grande medida, pela capacidade de integrar a excelência técnica às competências comportamentais e à visão estratégica ampla — um desafio complexo, mas fundamental para organizações que buscam construir uma liderança financeira preparada para atuar em um ambiente corporativo em constante evolução.



VO

ZES

DA

LI

DE

RAN

ÇA

PERSPECTIVAS DE
CFOs EM AÇÃO

A fim de enriquecer os dados quantitativos apresentados na pesquisa "O perfil do CFO no Brasil 2025", foram conduzidas entrevistas exclusivas com lideranças financeiras que atuam em diferentes setores da economia brasileira. Os entrevistados oferecem uma perspectiva singular quanto aos desafios da progressão profissional, às estratégias de desenvolvimento e aos dilemas da sucessão executiva.

Alex Malfitani

Vice-Presidente Financeiro e Diretor de Relações com Investidores da **Azul Linhas Aéreas** (aviação).

Carisa Portela

Diretora Financeira e de Relações com Investidores da **Eternit S.A.** (materiais de construção).

Fernanda Barrocal

CFO Brasil na **The Kraft Heinz Company** (bens de consumo).

Guilherme Machado

CFO e Diretor de Relações com Investidores da **Rumo S.A.** (logística).

O DEGRAU EXPONENCIAL DA LIDERANÇA

Uma das descobertas mais reveladoras das entrevistas diz respeito à complexidade exponencial que envolve a transição para o cargo de CFO.

Essa observação corrobora os dados quantitativos da pesquisa, segundo os quais mais da metade das lideranças financeiras chegam ao cargo via contratação externa. A preferência do mercado por profissionais já consolidados na função reflete o reconhecimento de que a ascensão ao *C-Level* demanda competências que extrapolam a lógica linear da progressão hierárquica tradicional.

Diferentes degraus de ascensão

“A distância entre o degrau de coordenador para gerente, e de gerente para diretor, é significativamente menor do que a do passo seguinte. O CFO concentra sob sua responsabilidade diversas áreas, inclusive aquelas nas quais não possui experiência prévia.”

Alex Malfitani, CFO da Azul Linhas Aéreas

O valor estratégico das consultorias

“A busca por um profissional de fora e o apoio de parceiros de recrutamento é supervalioso, pois tais consultorias costumam dispor de um portfólio mais amplo de candidatos e oferecem uma visão mais abrangente sobre a experiência de cada um.”

Alex Malfitani, CFO da Azul Linhas Aéreas

INTERNO *versus* EXTERNO: ESTRATÉGIAS OPOSTAS

A aposta no desenvolvimento e na promoção de talentos internos, por sua vez, também guarda suas vantagens: de um lado, a empresa já dispõe de um conhecimento prévio e aprofundado acerca dos pontos fortes e das limitações do profissional, fruto dos meses — ou até anos — de trabalho em conjunto; de outro, o executivo, ao assumir um cargo de alta responsabilidade, já detém uma compreensão mais abrangente e detalhada do negócio.

A defesa do talento interno

“Quando se trata de uma contratação externa, a empresa precisa apostar em um profissional novo. O colaborador da casa, contudo, já tem conhecimento consolidado e, nesse caso, a movimentação interna é a que faz mais sentido.”

Carisa Portela, CFO da Eternit S.A.

As vantagens do conhecimento interno

“A grande vantagem de promover alguém de dentro é a familiaridade que já se tem com seus pontos fortes, construída ao longo de meses — ou, em muitos casos, anos — de convivência. Isso possibilita direcionar o profissional de maneira mais eficaz.”

Alex Malfitani, CFO da Azul Linhas Aéreas

DIPLOMA COMPLEMENTA A EXPERIÊNCIA

A formação acadêmica desponta como um aspecto multifacetado na preparação de CFOs. Embora as vivências profissionais e as experiências práticas sejam amplamente reconhecidas como determinantes para o desenvolvimento da liderança financeira, programas de educação continuada podem se revelar muito eficazes, dependendo do grau de conexão entre seus conteúdos e as demandas reais da função financeira.

Formação específica *versus* aplicabilidade

“A formação acadêmica cumpre papel relevante, mas cursos de longa duração, embora academicamente robustos, muitas vezes, podem não acompanhar a velocidade e as demandas cotidianas da área de Finanças. Por isso, privilegio cursos de curta duração, capazes de aportar conhecimentos específicos e de endereçar as necessidades imediatas da companhia.”

Guilherme Machado, CFO da Rumo S.A.

Curiosidade e aprendizado
contínuo são a chave

“Um bom CFO deve cultivar curiosidade intelectual e prazer pelo aprendizado. Esse é um dos benefícios do cargo, que se caracteriza por seu dinamismo e desafio contínuo. O MBA é útil, mas não necessariamente leva à cadeira; o que realmente conduz o executivo à posição de CFO é a disposição constante para aprender”.

Alex Malfitani, CFO da Azul Linhas Aéreas

LIDERANÇA HUMANIZADA

O domínio das competências técnicas representa apenas uma das facetas da transformação em curso na função de CFO. A pesquisa revela que cerca de 30% da agenda semanal dos líderes financeiros é dedicada à liderança e ao desenvolvimento de times, evidenciando uma mudança estrutural no perfil esperado para a posição.

Visão ampliada

Desenvolvimento colaborativo

“Busco assegurar que meus times tenham suporte próximo da liderança, acesso a mentorias, auxílio e planos de desenvolvimento estruturados em conjunto.”

Fernanda Barrocal, CFO Brasil na
The Kraft Heinz Company

“Um bom profissional de Finanças não é aquele que se limita a compreender a função que desempenha, mas sim aquele que entende como cada uma de suas decisões repercute em toda a cadeia. Estimular esse *business partnering* com as áreas próximas é fundamental. Ao observar a forma como clientes e fornecedores interagem com a companhia, o profissional amplia seu repertório e fortalece sua capacidade de criar estratégias mais eficientes.”

Fernanda Barrocal, CFO Brasil na
The Kraft Heinz Company

TRABALHO: TRADIÇÃO versus FLEXIBILIDADE

O debate em torno dos modelos de trabalho revela perspectivas diversas entre os CFOs entrevistados, refletindo tanto as nuances setoriais quanto as características organizacionais que moldam suas decisões.

A defesa do presencial

“Nunca acreditei em trabalho 100% remoto, especialmente na área financeira. Trata-se de um assunto complexo: muitas vezes, para compreender efetivamente o que está acontecendo, é indispensável estar fisicamente presente na empresa.”

Alex Malfitani, CFO da Azul Linhas Aéreas

Presença como requisito de liderança

“A liderança precisa estar presente. Observamos maior celeridade nas discussões e conseguimos sentir melhor o estado emocional das pessoas. Aqueles que se isolaram acabaram por perder conexão com a cultura da companhia.”

Guilherme Machado, CFO da Rumo S.A.

O equilíbrio do modelo híbrido

“A presença no escritório em determinados dias é essencial; contudo, para atividades que exigem maior concentração, o trabalho remoto mostra-se mais eficiente. Quando damos liberdade e autonomia a profissionais responsáveis, eles trabalham mais felizes.”

Carisa Portela, CFO da Eternit S.A.

O desafio da flexibilidade

“As pessoas reorganizaram suas rotinas para ter maior flexibilidade. Assim, trazer novamente os colaboradores para o escritório pressupõe a existência de uma rede de apoio. Mantemos o modelo presencial, mas conscientes de que o cuidado com a vida pessoal é muito importante e que a busca pelo equilíbrio deve ser constante.”

Guilherme Machado, CFO da Rumo S.A.

O PARADOXO DA SUCESSÃO EXECUTIVA

A pesquisa evidencia que a maior parte das lideranças financeiras não possui sucessores internos mapeados que estejam prontos para assumir, de imediato, a posição de CFO. As entrevistas realizadas oferecem indícios consistentes sobre as razões que sustentam esse cenário.

O desafio estrutural

“É preciso implementar um programa que comece na base, com rotatividade de gerentes pelas diferentes áreas de Finanças, de modo que adquiram experiência abrangente. Por vezes, é preciso abrir mão de um profissional altamente competente em Tesouraria para verificar se ele consegue se adaptar a outras frentes.”

Carisa Portela, CFO da Eternit S.A.

Desenvolvimento intencional

“Intencionalidade e alocação de tempo no processo de desenvolvimento dos profissionais são indispensáveis. Mapeamos pessoas com potencial de se tornarem *pipelines* para posições executivas, mas trata-se de uma jornada gradual. Até o momento, não emergiu da equipe um sucessor plenamente pronto.”

Guilherme Machado, CFO da Rumo S.A.

Questão de ritmo

“Os profissionais de Finanças tendem a permanecer em sua zona de conforto. Apesar de sua capacidade de adaptação a diferentes negócios, acabam investindo menos no desenvolvimento de seus próprios talentos.”

Carisa Portela, CFO da Eternit S.A.

Plano estruturado

“Fazemos mapeamento por níveis de senioridade, promovemos treinamentos de liderança, conduzimos programas voltados a novos gestores, com diferentes recortes, de modo a apoiar o desenvolvimento e o aprimoramento dos profissionais.”

Fernanda Barrocal, CFO Brasil na The Kraft Heinz Company

O PARADOXO DA CARREIRA FEMININA

Apesar do avanço gradual da participação feminina na amostra analisada, a presença de mulheres na posição de *Chief Financial Officer* (CFO) permanece reduzida. Os entrevistados jogam luz sobre alguns dos possíveis motivadores desse contexto.

Trajetórias diferentes

“As mulheres nunca se sentem totalmente prontas e, por isso, tendem a demorar mais para dar os próximos passos. Os homens, em contrapartida, assumem uma postura de constante prontidão para se desafiar. Nós, mulheres, buscamos maior segurança antes de avançar.”

Carisa Portela, CFO da Eternit S.A.

Barreiras sistêmicas

“Há uma questão cultural que nos leva a duvidar de nossa própria capacidade e competência em comparação aos homens. Nos *junior levels*, os times de Finanças têm maior representatividade de minorias, mas esse número vai diminuindo progressivamente à medida que se avança na hierarquia.”

Fernanda Barrocal, CFO Brasil na The Kraft Heinz Company

Networking intencional

“Os homens desenvolvem suas redes de relacionamento de maneira mais orgânica, enquanto as mulheres precisam construir essas conexões de maneira mais intencional. As companhias que implementam programas estruturados conseguem mudar esse jogo.”

Fernanda Barrocal, CFO Brasil na The Kraft Heinz Company

AGENDA ESTRATÉGICA

As vozes das lideranças financeiras revelam uma profissão em plena metamorfose, na qual o tradicional guardião dos números evolui para assumir posição central na formulação e condução da estratégia organizacional. O “degrau exponencial”, descrito por Malfitani, não simboliza apenas um desafio individual de progressão na carreira, mas reflete a crescente complexidade que caracteriza o papel do CFO contemporâneo.

As tensões entre formação técnica e experiência prática, sucessão interna e contratação externa, bem como entre os modelos presencial e remoto, ilustram as dinâmicas que moldam a trajetória da liderança financeira no Brasil. Paralelamente, as disparidades de gênero identificadas — manifestas, em especial, na construção de *networking* e na autoconfiança profissional — apontam para oportunidades de caminhos de desenvolvimento mais inclusivos e estruturados.

Nesse contexto, os CFOs capazes de transitar com eficácia pela intersecção entre competência analítica e liderança empática, fundamentados na sabedoria experiencial, estarão posicionados não apenas para gerir as Finanças corporativas, mas também para catalisar a transformação que definirá o futuro das organizações brasileiras.

Liderança oculta

“É comum o CFO ser considerado candidato a CEO. A empresa pode não responder hierarquicamente ao CFO, mas, em termos financeiros, sim. Ao acompanhar os resultados, o CFO aprende sobre o negócio, RH, Marketing. Se houver curiosidade, ele acaba compreendendo a engrenagem da companhia.”

Alex Malfitani, CFO da Azul Linhas Aéreas

Olhar mais estratégico

“A chegada do IFRS [*International Financial Reporting Standards*] foi um divisor de águas, pois passou a exigir discussões em um nível menos operacional e mais intelectual. É preciso conhecer profundamente tanto os negócios quanto a técnica.”

Carisa Portela, CFO da Eternit S.A.

A importância da troca

“É fundamental estar exposta a diferentes ideias e referências, tanto no ambiente interno quanto no ambiente externo, dialogando com CFOs de empresas de outros segmentos e absorvendo experiências que geram novos *insights*.”

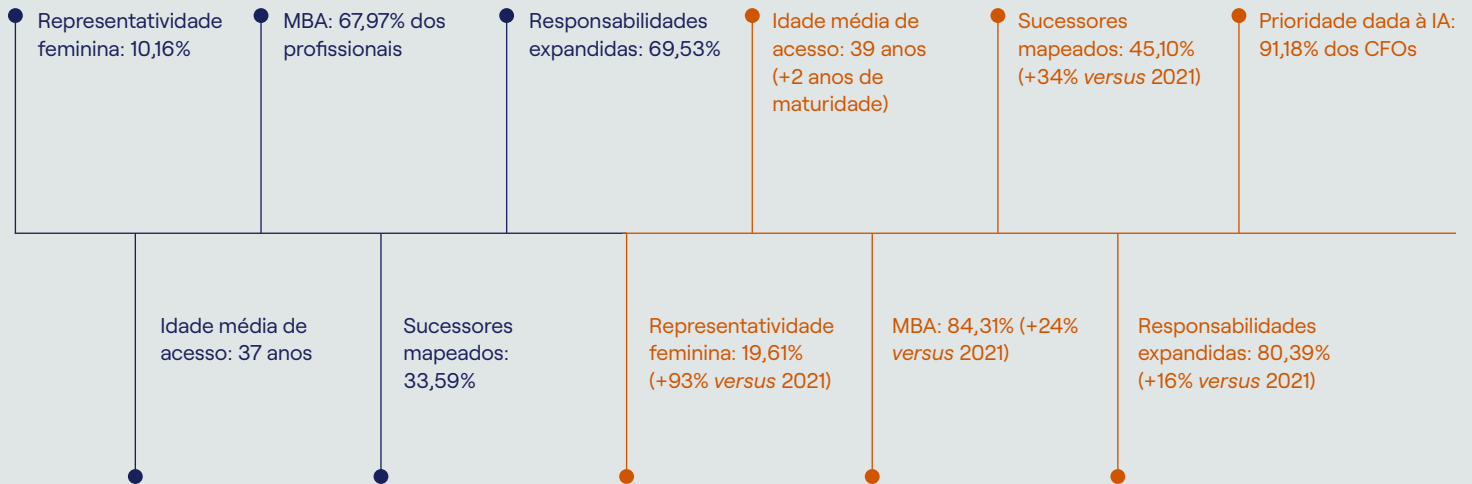
Fernanda Barrocal, CFO Brasil na The Kraft Heinz Company

Reuniões estratégicas tempestivas

“O *C-Level* assumiu o compromisso de estar mais próximo, com mais tempo de qualidade dedicado à discussão de questões estratégicas. Decidimos ser mais intencionais na alocação do tempo para nos dedicar à estratégia, pois, do contrário, o dia a dia consome a agenda e permanecemos apenas no plano tático, apagando incêndios.”

Guilherme Machado, CFO da Rumo S.A.

LINHA DO TEMPO: EVOLUÇÃO 2021-2025

2021: Fundamentos da transformação**2025: Nova era da liderança financeira**

Fonte: O Perfil do CFO no Brasil 2025

Tendências emergentes identificadas

Valorização da base contábil: aumento de profissionais com formação em Ciências Contábeis.

Networking intencional: especialmente relevante para mulheres.

Gestão voltada a resultados: evolução dos modelos híbridos.

Desenvolvimento comportamental: principal barreira sucessória.

Preparação para a IA: revolução tecnológica iminente.

Fonte: O Perfil do CFO no Brasil 2025

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BLOOM, N.; HAN, R.; LIANG, J. Hybrid working from home improves retention without damaging performance. *Nature*, v. 630, p. 920–926, 2024. Disponível em: <https://doi.org/10.1038/s41586-024-07500-2>. Acesso em: 31 ago. 2025.

CHEN, Z.; LEI, Z.; XIA, C. Does CFO board membership benefit shareholders? The case of corporate acquisitions. *Journal of Financial and Quantitative Analysis*, v. 60, n. 3, p. 1558–1585, 2025. doi:10.1017/S002210902400006X.

GARTNER. *Finance Top Priorities for CFOs*. Disponível em: <https://www.gartner.com/en/finance/trends/finance-top-priorities-for-cfos>. Acesso em: 28 ago. 2025.

GOYAL, R. et al. Female board directors' resilience against gender discrimination. *Gender Work Organization*, v. 30, n. 1, p. 197–222, 2023. Disponível em: <https://doi.org/10.1111/gwao.12669>.

GUIMARÃES, Leonardo. Seca de IPOs vai continuar em 2025, projeta Anbima. *Infomoney*, 22 jan. 2025. Disponível em: <https://www.infomoney.com.br/onde-investir/seca-de-ipos-vai-continuar-em-2025-projeta-anbima/>. Acesso em: 31 ago. 2025.

LIU, X.; CHEN, Y.; WANG, Y.; et al. CFO career concerns and strategic decisions: An empirical analysis of M&As. *Journal of Corporate Finance*, 2023. Disponível em: <https://doi.org/10.1016/j.jcorpfin.2023.102446>.

LOPES, E. C.; VALENTIM, M. L. P.; ALMEIDA JÚNIOR, O. F. Disseminação da informação em empresas de capital aberto e os processos de mediação da informação. *Em Questão*, Porto Alegre, v. 17, n. 1, p. 79–92, jan./jun. 2011.

MCKINSEY & COMPANY. *Four do's and don'ts for CFOs leading transformations*, 17 jun. 2025. Disponível em: <https://www.mckinsey.com/capabilities/strategy-and-corporate-finance/our-insights/four-dos-and-donts-for-cfos-leading-transformations>. Acesso em: 31 ago. 2025.

MCKINSEY & COMPANY; LEAN IN. *Women in the Workplace 2024: 10th Anniversary Report*. [S.l.], 2024. Disponível em: <https://womenintheworkplace.com/>. Acesso em: 30 ago. 2025. p. 5.

PARKER, K. Many remote workers say they'd be likely to leave their job if they could no longer work from home. *Pew Research Center*, 2025. Disponível em: <https://www.pewresearch.org/short-reads/2025/01/13/many-remote-workers-say-theyd-be-likely-to-leave-their-job-if-they-could-no-longer-work-from-home/>. Acesso em: 31 ago. 2025.

PAYAMBARPOUR, S.; HOOL, L. W. The impact of talent management and employee engagement on organizational performance. *International Journal of Management Practices*, v. 8, n. 4, p. 344–373, 2015.

QUINN, R. E. *Building the bridge as you walk on it: A guide for leading change*. San Francisco: Jossey-Bass, 2004.

SARIDAKIS, G. et al. The relationship between gender and promotion over the business cycle: Does firm size matter? *British Journal of Management*, v. 33, n. 2, p. 806–827, 2022. Disponível em: <https://doi.org/10.1111/1467-8551.12458>. Acesso em: 31 ago. 2025. p. 19.

SHAW, B.; BABCOCK, A.; TELLEZ, V. *Building long-term value: a blueprint for CFOs*. Harvard Law School Forum on Corporate Governance, 21 jan. 2020. Disponível em: <https://corpgov.law.harvard.edu/2020/01/21/building-long-term-value-a-blue-print-for-cfos/>. Acesso em: 31 ago. 2025. p. 1–9.

SPENCER STUART. *2024 U.S. Spencer Stuart Board Index*. 39. ed. Nova Iorque: Spencer Stuart, 2025. 77 p. Disponível em: https://www.spencerstuart.com/-/media/2024/09/ssbi2024/2024_us_spencer_stuart_board_index.pdf. Acesso em: 30 ago. 2025. p. 7.

SWEENEY, J. *Path to CFO: In-depth analysis of career growth*. LinkedIn, 2024. Disponível em: <https://www.linkedin.com/pulse/path-cfo-in-depth-analysis-career-growth/>. Acesso em: 31 ago. 2025.

WORLD ECONOMIC FORUM. *Future of Jobs Report 2025*. Geneva: World Economic Forum, 2025. Disponível em: <https://www.weforum.org/publications/the-future-of-jobs-report-2025/>. Acesso em: 28 ago. 2025.

