

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA
FACULDADE DE ADMINISTRAÇÃO E CIÊNCIAS CONTÁBEIS
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO**

Rodrigo Vieira Kafuri

Principais desafios do *Chief Finance Officer* na Era Digital

JUIZ DE FORA
2019

Rodrigo Vieira Kafuri

Principais desafios do Chief Finance Officer na Era Digital

Monografia apresentada pelo acadêmico Rodrigo Vieira Kafuri ao curso de Administração da Universidade Federal de Juiz de Fora, como requisito para obtenção do título de Bacharel em Administração.

Orientador: Prof. Dr. Fabrício Pereira Soares.

**Juiz de Fora
FACC/UFJF
2019**

AGRADECIMENTOS

A Deus por me iluminar e abençoar durante este período de conhecimento e aprendizado.

A minha família por todo o amor e dedicação, que me deram força e permitiram a conclusão desta etapa.

Ao meu irmão pelo companheirismo e amizade.

A minha namorada por estar ao meu lado em todos os momentos.

Ao meu orientador por todos os conselhos e conhecimentos que fizeram esta etapa ser possível.



UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA
FACULDADE DE ADMINISTRAÇÃO E CIÊNCIAS CONTÁBEIS

Termo de Declaração de Autenticidade de Autoria

Declaro, sob as penas da lei e para os devidos fins, junto à Universidade Federal de Juiz de Fora, que meu Trabalho de Conclusão de Curso é original, de minha única e exclusiva autoria e não se trata de cópia integral ou parcial de textos e trabalhos de autoria de outrem, seja em formato de papel, eletrônico, digital, audiovisual ou qualquer outro meio.

Declaro ainda ter total conhecimento e compreensão do que é considerado plágio, não apenas a cópia integral do trabalho, mas também parte dele, inclusive de artigos e/ou parágrafos, sem citação do autor ou de sua fonte. Declaro por fim, ter total conhecimento e compreensão das punições decorrentes da prática de plágio, através das sanções civis previstas na lei do direito autoral¹ e criminais previstas no Código Penal², além das cominações administrativas e acadêmicas que poderão resultar em reprovação no Trabalho de Conclusão de Curso.

Juiz de Fora, _____ de _____ de 2019.

[RODRIGO VIEIRA KAFURI]

¹ LEI Nº 9.610, DE 19 DE FEVEREIRO DE 1998. Altera, atualiza e consolida a legislação sobre direitos autorais e dá outras providências.

²Art. 184. Violar direitos de autor e os que lhe são conexos: Pena - detenção, de 3 (três) meses a 1 (um) ano ou multa.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA
FACULDADE DE ADMINISTRAÇÃO E CIÊNCIAS CONTÁBEIS
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

ATA DE APROVAÇÃO DO TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO

Aos 05 dias do mês de dezembro de 2019, na sala ____ da Faculdade de Administração e Ciências Contábeis da UFJF, reuniu-se a banca examinadora formada pelos professores abaixo assinados, para examinar e avaliar o Trabalho de Conclusão de Curso de RODRIGO VIEIRA KAFURI, aluno regularmente matriculado no curso de Administração sob o número 201426062, modalidade presencial, desta universidade, intitulado PRINCIPAIS DESAFIOS DO *CHIEF FINANCE OFFICER* NA ERA DIGITAL. Após a apresentação e consequente deliberação, a banca examinadora se reuniu em sessão fechada, considerando o (a) discente _____ (aprovado(a)/reprovado(a)). Tal conceito deverá ser lançado em seu histórico escolar quando da entrega da versão definitiva do trabalho, impressa e em meio digital.

Juiz de Fora, ____ de dezembro de 2019.

Prof. Dra. Márcia Cristina Machado

Prof. Dra. Elida Maia Ramires

Prof. Dr. Fabrício Pereira Soares

LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Principais tipos de decisão.....	14
Quadro 2: Principais dificuldades para se tomar uma decisão	16
Quadro 3: Impacto das decisões financeiras.....	18
Quadro 4: Comparação dos aspectos da pesquisa quantitativa e qualitativa.....	27
Quadro 5: Comparação entre métodos quantitativos e qualitativos	28
Quadro 6: Graduações dos executivos.....	33
Quadro 7: Pós-graduações dos executivos	33

LISTA DE TABELAS

Tabela 1: As quatro faces do CFO.....	37
---------------------------------------	----

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Quais tecnologias são utilizadas atualmente em sua empresa?	24
Gráfico 2: Distribuição das empresas participantes	29
Gráfico 3: Idade do executivo	30
Gráfico 4: Gênero do executivo.....	31
Gráfico 5: Nível de escolaridade mais alto completo.....	32
Gráfico 6: Anos de experiência no setor financeiro	35
Gráfico 7: Número de subordinados diretos.....	36
Gráfico 8: Principais barreiras para entrada da empresa na Era Digital.....	39
Gráfico 9: Mudanças tecnológicas com pelo menos grau médio de familiaridade	40
Gráfico 10: Ferramentas tecnológicas utilizadas pelas empresas.....	41
Gráfico 11: Considera-se preparado para atuar na Era Digital.....	42
Gráfico 12: Considera que a organização está preparada para atuar na Era Digital.....	44
Gráfico 13: Considera que a empresa se empenha para se manter atualizada e inovando	45
Gráfico 14: Considera a equipe eficiente	47

RESUMO

Este estudo tem por objetivo demonstrar quais os principais desafios encontrados pelos CFO na Era Digital das organizações. Para isso foi realizada uma pesquisa quantitativa, onde foram aplicados questionários direcionados a estes profissionais como método científico. Para responder aos questionários, os executivos receberam um e-mail de convite com o link para que pudessem registrar suas respostas. Os resultados da pesquisa foram divididos em análise demográfica e análise profissional, para facilitar o entendimento a respeito do perfil deste profissional e o meio em que ele está inserido, estas análises foram baseadas no referencial teórico do trabalho. Os resultados da pesquisa apontaram que os CFO em sua maioria são profissionais com muita experiência no setor financeiro, que buscam se manter atualizados sobre as inovações que possam agregar valor à atividade. Porém encontram dificuldades de implementação por falta de capital para investimento e de uma equipe qualificada para tocar a transformação nas empresas.

PALAVRAS-CHAVE: finanças, CFO, Era Digital, inovação.

SÚMARIO

1. INTRODUÇÃO	11
2. REFERENCIAL TEÓRICO	13
2.1 DEFINIÇÃO DE FINANÇAS	13
2.2 PROCESSO DECISÓRIO.....	14
2.3 DECISÕES FINANCEIRAS.....	17
2.4 DILEMAS DO GESTOR FINANCEIRO.....	19
2.5 A ERA DIGITAL NAS ORGANIZAÇÕES	21
2.5.1 DEFINIÇÃO DE TI.....	21
2.5.2 A RELAÇÃO DE FINAÇAS COM TI.....	23
3. ASPECTOS METODOLÓGICOS	26
4. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS	30
4.1 ANÁLISE DEMOGRÁFICA.....	30
4.2 ANÁLISE PROFISSIONAL	35
5. CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	48
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	50
ANEXO A - QUESTIONÁRIO	52

1. INTRODUÇÃO

O papel do CFO (*Chief Finance Officer*) tem sido cada vez mais relevante no contexto atual do mundo empresarial no Brasil e no mundo, levando em consideração que estes profissionais têm uma grande responsabilidade em realizar uma gestão financeira eficiente que fomente o crescimento e desenvolvimento das organizações.

Para entender melhor a realidade destes profissionais, é preciso considerar que o trabalho desempenhado irá depender do porte da empresa da qual ele faz parte e das particularidades do setor, uma vez que empresas menores tendem a estar em estágios menos avançados da transformação digital, com as decisões muito centralizadas no dono, quadro de colaboradores não muito qualificados, baixa regularidade dos processos, escassez de recursos financeiros, dentre outras. Situações que são menos habituais em empresas multinacionais ou empresas voltadas para o mercado tecnológico.

Isto traz uma grande pluralidade a estes profissionais, tornando-os pouco comuns. E tendo em vista a importância destes executivos no atual contexto do mundo, onde as tecnologias estão transformando a maneira de como as empresas atuam e geram dinheiro. Diante disso, o presente estudo pretende responder a seguinte questão: quais são os principais desafios dos CFO's na era digital?

Buscando o entendimento desta questão principal, foi definido o objetivo deste trabalho, que consiste em analisar como atuam os CFO's no mercado de trabalho e quais são seus principais desafios na Era Digital. Esse objetivo, por sua vez, permitirá a compreensão sobre como os executivos estão lidando com as transformações tecnológicas e como elas estão adentrando cada vez mais nas empresas.

Para atingir este objetivo optou-se por realizar a pesquisa quantitativa sem aplicações previstas, com empresas escolhidas por conveniência que aceitaram participar sem citar seus nomes. Participaram empresas presentes na região Sul e Sudeste do Brasil, de diversos setores da economia e de tamanhos diferentes, destacando a pluralidade que estes profissionais possam ter.

A estrutura do presente trabalho encontra-se dividida em cinco seções. A primeira é a Introdução, que corresponde a esta seção.

Já a segunda é denominada Referencial Teórico e abordará os principais conceitos e temas relacionados ao estudo: definição de finanças, decisões financeiras, dilemas do gestor financeiro, processo decisório, o papel do CFO, a era digital nas organizações, definição de TI, relação de finanças com TI.

A terceira seção irá apresentar os Aspectos Metodológicos do estudo, com o intuito de explicar como foi feita a pesquisa e quais ferramentas foram utilizadas.

Em seguida, a quarta seção do trabalho, intitulada Apresentação e Análise dos Resultados, irá ilustrar os resultados encontrados na pesquisa de campo e as respectivas análises feitas com base no referencial teórico. Esta seção encontra-se subdividida em duas subseções: Análise demográfica e Análise profissional.

Por fim, a quinta seção, Considerações Finais, irá resumir as análises feitas na seção anterior, bem como retomar o problema de pesquisa e o objetivo, visando esclarecer não só o aprendizado adquirido com o estudo e as possibilidades de futuras pesquisas, mas também a conclusão a respeito da pesquisa realizada.

Após a quinta seção, também serão listadas as referências empregadas no trabalho, que consistem em todo o material utilizado para embasar o estudo.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 DEFINIÇÃO DE FINANÇAS

Segundo Gitman (2010), as finanças estão presentes na vida de todas as pessoas, sejam físicas ou jurídicas. O domínio do conceito de finanças é fundamental para as pessoas que buscam sucesso em sua vida financeira, tanto pessoal quanto profissional.

O termo finanças é definido por este autor como uma arte e a ciência de como administrar recursos, ou seja, de como fazer a gestão e o controle de todo o dinheiro arrecadado pela pessoa ou organização, para que ele possa trazer os benefícios esperados. Este domínio irá trazer a confiança para a tomada de decisão sobre investimentos e alocações de dinheiro no dia a dia, facilitando a análise financeira e minimizando os riscos de uma eventual tomada de decisão incorreta.

Os profissionais que atuam no setor financeiro, ao dominarem este conceito, irão interagir de maneira mais eficiente com processos e procedimentos financeiros controlados pela empresa.

Ainda segundo Gitman (2010), a área financeira pode ser dividida em dois grandes blocos para os profissionais que escolhem seguir carreira neste setor: serviços e administração.

Os serviços são a oferta de assessoria e produtos de cunho financeiro a pessoas físicas, jurídicas ou órgãos governamentais. Estão presentes principalmente em carreiras bancárias, redes de investimento, assessorias pessoais, seguradoras e imobiliárias.

Já os administradores são os responsáveis pela gestão financeira de qualquer organização, seja ela financeira ou não. De acordo com Meneses (2012), este profissional tem a função de avaliar as oportunidades de negócio presentes no mercado para assim conseguir planejar toda a estrutura de capital da empresa, alinhando, assim, a visão da organização com o meio em que ela está inserida, mapeando potenciais riscos e oportunidades.

Ainda de acordo com Meneses (2012), as principais áreas envolvidas pela atividade do administrador financeiro são a contábil, econômica, financeira e administrativa. E independente da área em que eles estão atuando, os executivos tomam algumas decisões que são comuns a todas as outras. Participar do processo decisório é uma das mais importantes atividades destes profissionais dentro das organizações. Os tipos de decisões que fazem parte do dia a dia dos CFO's e como elas são tomadas serão demonstradas mais pontualmente nas seções seguintes.

2.2 PROCESSO DECISÓRIO

O processo decisório em uma organização nasce a partir da necessidade de resolução de problemas identificados no dia-a-dia, com intuito de aproveitar oportunidades, sendo este um ponto importantíssimo no trabalho de qualquer administrador.

Segundo Maximiano (2000), os problemas podem ser identificados de muitas maneiras, mas todos possuem uma mesma causa raiz, que é a de que o problema é uma situação que provoca frustração, interesse, desafio, etc. Uma oportunidade também deve ser enxergada de maneira semelhante, porém a partir de expectativas de recompensa.

Maximiano (2000) frisa que o processo decisório é como uma sequência de etapas que vão desde a identificação da situação problema até o colocar em prática a solução planejada pelo administrador.

Porém, os problemas e as situações podem variar em sua natureza, criticidade, e sobre como irão impactar na organização. Desta forma, eles podem ser classificados de maneiras distintas para que os responsáveis possam definir sobre como e onde devem gastar mais tempo e energia. O Quadro 1 a seguir irá sintetizar os principais tipos de decisão.

Quadro 1: Principais tipos de decisão

Programadas	Utilizada para problemas que se repetem ao longo do tempo
Não programadas	Utilizada para solucionar problemas que não eram esperados ou conhecidos.
Estratégicas	Definem os objetivos para a organização
Administrativas	Colocar em prática decisões estratégicas
Operacionais	Escolher os meios e os recursos
Individuais	Decisões unilaterais
Coletivas	Decisões tomadas em grupo
Satisfatórias	Qualquer alternativa serve
Maximizadas	Procuram o melhor resultado possível
Otimizadas	Equilibram diversas alternativas buscando os melhores resultados

Fonte: Maximiano, (2000)

O processo decisório pode ser problemático, pois a resolução de um problema pode criar diversos outros problemas de complexidade até mesmo maior, quando algum

equivoco ocorre o longo do processo decisório. Isto pode se dar devido a diagnósticos mal feitos, ou por simplesmente não se julgar que o problema seria tão grande quanto de fato se apresentou.

Dessa maneira, o processo decisório pode ter resultados positivos ou negativos para as organizações. Portanto, conhecer as dificuldades que possam interferir no processo são fundamentais para que o gestor possa potencializar sua habilidade de solucionar problemas.

Para Maximiano (2000), as principais dificuldades que podem ser encontradas durante a investigação e busca para uma solução podem ser a incapacidade de reconhecimento do problema, quando falta ao gestor o conhecimento para enxergar a situação como um problema e acabar tomando decisões tardias; quando dois observadores possuem opiniões divergentes sobre um mesmo problema, causando um impasse sobre como buscar uma solução; a pressa para definir uma solução acaba por não levar a um diagnóstico correto do problema ou não dar a devida criticidade para o mesmo; avaliação prematura, ou seja, quando o tomador de decisão se deixa influenciar pelas primeiras impressões do problema e não o estuda mais a fundo; excesso de confiança ou de experiência, quando o responsável pelo processo decisório, por se considerar capaz de solucionar o problema unilateralmente por ser muito experiente deixa de ouvir outras opiniões de pessoas próximas ao problema em questão; entre outros muitos fatores que podem e fazem com que decisões equivocadas sejam tomadas e os problemas venham a se potencializar na organização. Essas principais dificuldades podem ser observadas no quadro 2 a seguir.

Quadro 2: Principais dificuldades para se tomar uma decisão

④	Decisão ↑	Avaliação, julgamento, comparação e escolha de alternativas.
③	Geração de alternativas ↑	Processo de criar formas de resolver o problema ou aproveitar a oportunidade.
②	Diagnóstico ↑	Análise do problema ou oportunidade; tentativa de compreender a situação.
①	Identificação do problema ou oportunidade	Situação de frustração, interesse, desafio, curiosidade ou irritação.

Fonte: Maximiano, (2000)

Para colaborar com os gestores, diversas ferramentas e formas de auxílio para minimizar erros na tomada de decisão foram desenvolvidas. Métodos de produção de informação, como o *Brainstorming* (tempestade de ideias), onde os participantes buscam dizer como pensam que o problema pode ser solucionado e conseguem juntos traçar diversos planos de ação que podem ser interessantes. Existem também algumas técnicas para identificação e diagnóstico de problemas, como o Princípio de Pareto, que é uma técnica que se permite elencar prioridades quando se tem um grande número de problemas a serem estudados e solucionados, por meio de buscas de causas raiz e efeitos gerados por estes problemas; matrizes de análise de urgência e importância, onde se facilitaria a visualização de todos os problemas numa mesma matriz, para que se possa elencar os mais críticos e direcionar os esforços de maneira mais eficiente; o Diagrama de *Ishikawa* ou Diagrama 4M, onde o problema é estudado por meio de uma espinha de peixe e são esmiuçados com uma pergunta “por quê?”.

Essas e outras ferramentas diversas são utilizadas no diagnóstico e na busca por soluções por parte de gestores do mundo todo e contribuem para minimizar os problemas e os erros que uma solução errada pode trazer para uma organização.

Na próxima seção, serão esclarecidos quais são as principais decisões que são tomadas por estes profissionais e como elas podem ser tomadas de maneira mais assertiva.

2.3 DECISÕES FINANCEIRAS

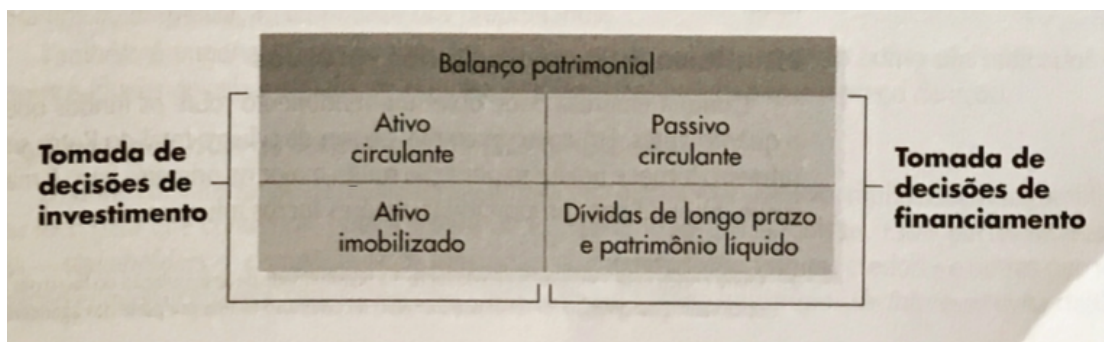
Gitman (2000) apresenta como principais atividades do gestor financeiro: análise e planejamento financeiro; decisões sobre investimentos; decisões sobre financiamentos e endividamento; e gestão financeira.

O seu papel na análise e no planejamento financeiro se dá no acompanhamento financeiro da organização e realização de previsões para prevenção sobre futuros problemas que possam vir a ocorrer e garantir a capacidade da empresa em honrar com seus compromissos e atingir seus resultados pré-estipulados. Ainda segundo Gitman (2000), o gestor financeiro é o grande estrategista responsável por traçar planos de desenvolvimento e buscar maneiras para que estes planos possam ser colocados em prática de forma financeiramente sustentável.

Este profissional também é o encarregado de tomar decisões sobre os investimentos que serão feitos, definindo como os recursos serão divididos e para que serão destinados, levando em consideração ativos circulantes e permanentes; investimentos de curto ou longo prazo; riscos; e retorno esperado pela organização.

Muitos aspectos precisam ser levados em conta na hora de definir o que será feito com o dinheiro das organizações. Gitman (2000) mostra que decisões sobre novos investimentos impactam diretamente o ativo não circulantes da empresa, fazendo que ele cresça e a empresa tenha um aumento de capital imobilizado. Enquanto as decisões a respeito de financiamento levam ao aumento do passivo não circulante e do patrimônio líquido, portanto é preciso ter profundo conhecimento da estratégia da empresa e de quais são as expectativas dos sócios, para que as decisões tenham os resultados esperados e gerem valor. Pode-se ver esta relação mais claramente no Quadro 3 a seguir.

Quadro 3: Impacto das decisões financeiras



Fonte: Gitman, (2000)

Como se pode analisar, o gestor financeiro precisa ser muito atento às questões econômicas, tanto macro quanto micro e cuidar de todas as regras contábeis que se aplicam à empresa. O profissional de finanças precisa ser multidisciplinar para atingir os melhores resultados para sua organização. Fazer as previsões e tomar as decisões contábeis são papéis que irão lhe caber e seu sucesso virá do êxito nestes pontos, principalmente sobre decisões a respeito de capital de giro, investimentos e financiamentos da organização, questões estas que nortearão seu planejamento financeiro.

Este planejamento também envolve o entendimento da realidade interna e do mercado em que a organização está inserida, que sofre com ações de diversos atores que fogem do controle do gestor, como medidas governamentais, crises econômicas e outras tantas.

Daí vem o papel do CFO dentro das organizações. O CFO (*Chief Finance Officer*) ou Diretor Financeiro é o responsável pela administração dos riscos financeiros de um negócio, pelo planejamento financeiro da organização e pelo gerenciamento de todo o capital presente na empresa.

Nas empresas atuais, o papel do CFO tem crescido e ficado cada vez mais importante, pois o cenário do mundo dos negócios está passando por diversas mudanças devido a crises econômicas e à inserção de novas tecnologias no setor como parte estratégica para geração de melhores resultados e diferencial competitivo. O novo papel dos CFO's envolve a interpretação de dados e informações gerenciais, fazendo com que eles se tornem gestores muito mais abrangentes do que antigamente, quando o foco era unicamente a área contábil.

Um estudo³ recente, realizado pela Accenture demonstra que mais de 80% dos CFO's começam a identificar e assumem que estão direcionando esforços para áreas de novo valor, e não mais apenas para a área financeira, envolvendo, assim, toda a empresa. Além disso, 75% dos executivos afirmam que está dentro de suas responsabilidades direcionar e impulsionar a transformação operacional do negócio.

O estudo também verificou a existência de três novos temas que demonstram o quanto a profissão passa por uma transformação importante: digitalização das finanças, com o intuito de criar e usufruir do poder de um banco de dados; capacidade de liderar a digitalização dos negócios; e desenvolvimento de futuros talentos para a nova área.

Ehrenhalt e Deirdre (2007) dizem que os CFO's tendem a ver suas responsabilidades aumentarem a cada dia, ficando a um passo de se tornarem um CEO, porém na maioria das vezes isso não passa de uma ilusão e que esta responsabilidade adicional acaba prejudicando o trabalho e seu desempenho. Em seu artigo, eles detalham estudos extensos da Deloitte e da Touche USA, que concluíram que o trabalho do CFO é composto por quatro faces: administrador, operador, estrategista e catalisador.

O administrador tem a função de proteger e preservar os ativos da organização, fazendo o gerenciamento de risco e minimizando as possíveis perdas. O operador seria a face responsável por realizar as operações financeiras básicas de forma eficiente e eficaz. O estrategista seria a função onde ele influenciaria na direção geral da empresa. E o catalisador seria o intuito de pensar na empresa como um todo e tomar as melhores decisões financeiras para as áreas internas.

Todas essas responsabilidades levam o gestor financeiro ao encontro de dilemas da profissão, sobre como agir e gerar resultados de forma imparcial e ética para assegurar sua credibilidade e respeito dentro das organizações.

2.4 DILEMAS DO GESTOR FINANCEIRO

O gestor financeiro de uma organização é o responsável por gerir todo o dinheiro desta empresa, e, por isso, a ética é um dos atributos essenciais para o profissional que escolhe esta área de atuação. Lidar com o dinheiro de terceiros, sejam pessoas físicas ou jurídicas, requer muita responsabilidade e transparência para assegurar a credibilidade de seu trabalho.

³ ACCENTURE. CFO na Era Digital. Setembro, 2018.

Desta forma, o conceito de ética se aplica perfeitamente ao dia-a-dia destes profissionais e, de modo geral, vai ao encontro dos principais valores e hábitos considerados morais e aceitáveis por determinada sociedade para que esta possa viver em harmonia.

Valls (1993) diz que ética é uma coisa que todos gostam, cobram, mas que se questionados não sabem explicar o que é. As organizações não divergem da população neste sentido, uma vez que a ética corporativa é apenas uma das muitas facetas aplicadas ao conceito geral de ética, e este não possui um senso comum em todos os lugares.

Quando se fala de ética corporativa, ou seja, o meio que norteia o comportamento das pessoas dentro das organizações, está se falando do conjunto de regras que norteiam o que é ou não lícito, correto e justo. Porém, a ética não pode se restringir apenas à visão comportamental. Fraedrich e Ferrell (2001) mostram que ética corporativa, além dos aspectos comportamentais, deve direcionar ações que irão proporcionar o bem-estar tanto dos empregados, quanto da sociedade em que a organização em questão está inserida. Atualmente, ética também engloba a forma de como a empresa busca sustentabilidade, mão de obra e os seus princípios de governança para alcançar os resultados esperados.

Dessa forma, os gestores das organizações atuais precisam criar uma relação estreita com a gestão da ética, para satisfazer as expectativas dos *stakeholders*. Isto vem na forma de certificações, como, por exemplo, o Índice de Sustentabilidade Empresarial da Bovespa (ISE).

A ética, portanto, consegue impactar no resultado financeiro das organizações, porém os prejuízos decorrentes da falta dela não são fáceis de se mensurar. De acordo com Zanetti (2008), estudos realizados nos Estados Unidos pelo *Bureau International du Travail* mostraram em 2008 que cerca de 4 bilhões de dólares foram perdidos em empresas do país por ações não éticas praticadas no ambiente de trabalho. Estes estudos acabaram por aproximar a governança corporativa da gestão ética nas organizações, já que os resultados financeiros estão sendo impactados pelo nível de ética percebido e de fato executado pela organização e seus *stakeholders*.

Além disso, a ética também se torna muito necessária e importante por ser um dos principais pilares das decisões estratégicas que são planejadas pelas empresas, dando maior credibilidade e austeridade aos próximos passos e aos resultados que são alcançados em decorrência destes.

E isto ainda se torna mais crítico uma vez que no contexto atual de constante mudanças tecnológicas, a fiscalização de todas as decisões financeiras se tornou mais

fácil e rápida já que tudo fica devidamente rastreado em banco de dados. Na próxima sessão será evidenciado como é este novo contexto da Era Digital nas organizações.

2.5 A ERA DIGITAL NAS ORGANIZAÇÕES

Com o desenvolvimento constante dos modelos de negócio das organizações e das estruturas de mercado, a necessidade de acertar na tomada de decisão dentro das empresas é cada vez mais crítica. Desta forma, são necessários relatórios e análises eficientes para que se minimize qualquer possibilidade de erro, e a tecnologia entra como meio de auxiliar na criação destes relatórios, fazendo com que fique muito mais simples e ágil definir as estratégias e obter sucesso.

José Sérgio Gesser, CEO da Gesplan S/A, afirma, em uma entrevista realizada no ano de 2018 pela revista Exame⁴, que os CFO's usam cada vez mais a tecnologia como meio facilitador do negócio, para que consigam fazer coisas melhores no futuro do que as que fazem hoje. Isto altera o papel do CFO de “controlar e reportar o passado” para “criar e orientar o futuro”.

Este pensamento vem sendo objeto de estudo a muitos anos, Mahmood e Mann (1993), em uma pesquisa realizada com algumas empresas, perceberam que há uma relação positiva entre os investimentos em Tecnologia de Informação e o resultado financeiro da empresa, ou seja, desde o início da década de 90, a visão de que o gestor financeiro precisa investir e saber utilizar a Tecnologia de Informação para benefício não só da organização como para si próprio.

Nas próximas sessões serão esclarecidos pontos como a definição de TI e de que forma ela está presente nas organizações atuais.

2.5.1 DEFINIÇÃO DE TI

O conceito de TI (Tecnologia de Informação) pode ser entendido como o “conjunto de recursos computacionais para manipulação e geração de informações/conhecimento” (REZENDE E ABREU; pág 78 (2001). Ainda segundo os autores, a TI possui como componentes: hardware, *software*, sistemas de telecomunicação e gestão de dados e informações.

⁴ DINO. CFO do futuro: como a transformação dos dados financeiros pode revolucionar a tesouraria. Revista Exame. Setembro, 2018

Já para Turban *et al.* (2003⁵ *apud* Moraes e Campos; 2004), o papel da TI vai além da definição de Rezende e Abreu (2001), pois eles entendem que a função desta é apoiar todas as áreas funcionais da organização, independente das áreas serem as finalísticas ou de apoio. Sendo assim, o objetivo da TI consiste em dar o suporte necessário aos processos empresariais que possibilitarão a operação da empresa no meio digital, de forma a garantir a adaptação rápida e eficiente às mudanças impostas pelo mercado.

Desse modo, pode-se dizer, de acordo com Moraes e Laurindo (2003⁶ *apud* Pessoa *et al.* 2016), que o conceito de TI foi evoluindo ao longo dos anos deixando de ser entendido como um simples suporte administrativo e passando a ser considerado uma ferramenta para lidar com questões estratégicas.

A TI nas organizações, no primeiro momento, veio para solucionar problemas simples, como “folha de pagamento” e outros serviços que não necessitavam de uma tecnologia mais avançada. Porém, com o desenvolvimento da tecnologia (e do mercado), ampliou-se o leque de possibilidades, onde um número grande de aplicações possibilitou gerar soluções mais elaboradas para os problemas enfrentados (MORAES e LAURINDO 2003 *apud* PESSOA *et al.* 2016).

O avanço das tecnologias das telecomunicações colabora para a ideia de que a TI não possui mais uma função apenas operacional, mas também estratégica, uma vez que, segundo Moraes e Laurindo (2003 *apud* Pessoa *et al.* 2016), permite o acesso às informações relativas ao negócio, estejam estas onde estiverem, através de equipamentos menores e mais potentes, que demonstram o potencial de desenvolvimento do negócio. Desta forma, ao se conectar Tecnologias de Informação e Comunicação (TIC), o mercado pode se tornar mais dinâmico e fornecer aos envolvidos uma agilidade fundamental ao negócio.

Apesar de oferecer uma gama de possibilidades, a utilização da TIC exige que a organização pense primeiro nas suas reais necessidades e entenda o seu problema, para que os aparatos tecnológicos não sejam apenas “enfeites”, mas tragam de fato uma solução coerente. Para que, assim, a TIC permita o gerenciamento das informações de maneira estratégica e gere vantagem competitiva para a organização frente ao mercado.

⁵TURBAN, E. & RAINER JR., R.K. & POTTER, R.E.(2003) Administração de tecnologia da informação: teoria e prática. Rio de Janeiro: Campus.

⁶ MORAES, Mauro de; LAURINDO, Fernando. Estudo de caso de Gestão de Portfólio de Projetos de Tecnologia da Informação. Gestão e Produção. v.10, n.3, Pg.311-328.

2.5.2 A RELAÇÃO DE FINANÇAS COM A TI

Conforme já mencionado anteriormente, a TI tem se tornado um fator essencial para o posicionamento estratégico das organizações e também para o sucesso das mesmas. Desta forma, todas as áreas funcionais devem se adequar às novas condições impostas pela TI para que não se tornem obsoletas. Neste trabalho o foco será a área financeira.

O conceito de finanças digitais - nome dado a aplicação de finanças a TI, segundo Chandra *et al.* (2018), ainda é emergente em muitas organizações. Embora os *CFO's* (*Chief Financial Officers*) e os Conselhos de Administração já compreendam a importância que a função financeira tem em fornecer suporte à decisão em tempo real e fundamentada em dados, poucas atitudes foram tomadas para concretizar esta nova perspectiva.

Por meio de estudos realizados no programa de CFO's da Deloitte sobre o papel dos executivos na crise, Othon Almeida em 2017, afirma que 67% dos entrevistados acreditam que a principal barreira para a entrada da área de finanças na era digital é o receio sobre os investimentos necessários para a implementação das novas tecnologias e a falta de uma equipe de finanças preparada para conduzir a transformação digital da área financeira.

Além desta barreira, outros desafios foram apontados pelo estudo, como: explosão do volume de dados; dados não estruturados, provenientes de vídeos, fotografias e textos; uso de *Analytics*, (capacidade de interpretar dados e fazer análises que possam auxiliar na tomada de decisão), não são exclusividade de Finanças.

Outras áreas estão passando a utilizar esta ferramenta, pois nem sempre a área financeira consegue agregar valor; com os ciclos de negócios menores, a área financeira precisa se organizar para conseguir entregar resultado em um curto intervalo de tempo; e a restrição de talentos que saibam de ciência de dados e negócio ao mesmo tempo.

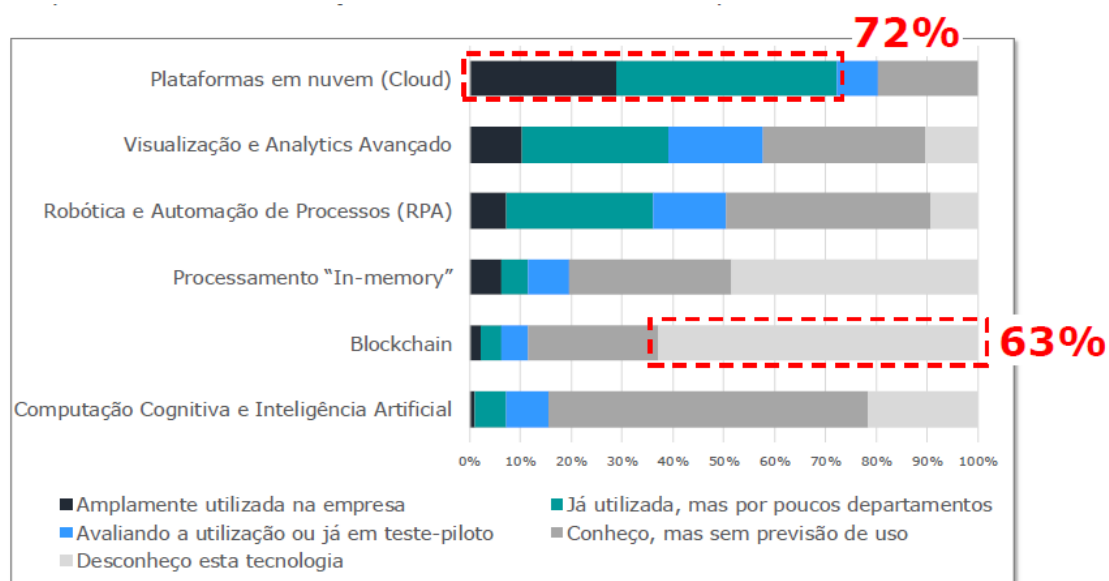
Estas barreiras e desafios, no entanto, podem ser enfrentados através das novas ferramentas digitais que surgem no mercado. Almeida (2017) apresenta sete ferramentas:

- *Cloud*: tecnologia escalável e elástica que permite fornecer serviços e soluções através da internet;
- *Robótica*: automatiza o processamento de transações e a comunicação ao longo de diversos sistemas de tecnologia;

- Visualização: uso inovador de imagens e tecnologia interativa para explorar conjuntos de dados grandes e de alta densidade;
- *Analytics* Avançado: novas técnicas estão ajudando a antever problemas e oportunidades através de análises preditivas;
- *Blockchain*: livro-razão distribuído digitalmente, no qual as transações em uma rede de nós distribuídos e conectados, sem a necessidade de uma autoridade central, como governos ou bancos;
- *Im-memory*: armazenagem de dados na memória principal para obter tempos de resposta mais rápidos;
- Computação Cognitiva: simula o pensamento humano. Essa tecnologia inclui *machine learning*, reconhecimento de voz e visão computacional.

Conforme demonstrado no Gráfico 1 a seguir, é possível perceber a utilização destas ferramentas nas empresas brasileiras.

Gráfico 1 – Quais tecnologias são utilizadas atualmente em sua empresa?



Fonte: Hora Decisiva, CFO na Era digital (2017)

Apesar das ferramentas citadas ainda serem pouco utilizadas pelo setor financeiro, esta área ainda foi a primeira a “adotar TI nas soluções de suporte à tomada de decisão, com foco em análise de dados financeiros para gerenciar melhor os negócios” (KIMBALL & ROSS 2001⁷ apud MORAES E CAMPOS, 2004).

⁷ KIMBALL & ROSS (2001). The Data Warehouse Toolkit. Rio de Janeiro: Ed. Campus.

De acordo com Chandra *et al.* (2018), a RPA (Robótica e Automação de Processos), uma das ferramentas citadas, já está sendo utilizada para executar tarefas redundantes em uma base cronometrada, fazendo com que as tarefas da área de finanças sejam concluídas de forma mais rápida, eficiente e sem erros. De maneira mais ampla, pode-se afirmar que as empresas que implementarem com sucesso o RPA em escala, terão modelos operacionais melhores e redesenharão seus processos não apenas na área financeira. Este é apenas um exemplo da utilização bem-sucedida de ferramentas digitais.

Outro exemplo é

a combinação de recursos de automação com tecnologias de visualização de dados, para criar relatórios de negócios acionáveis de forma clara e oportuna. Esses relatórios rapidamente enviam dados aos usuários finais e apresentam dados em formatos intuitivos que incentivam discussões de negócios (CHANDRA *et al.* 2018).

Tendo explicado a importância das finanças digitais, cabe também demonstrar como colocá-las em prática. Segundo Chandra *et al.* (2018), existe uma agenda digital que os *CFO's* devem seguir: fazer um inventário dos principais casos de uso e determinar em quais ferramentas digitais eles se enquadram; fazer perguntas sobre o valor potencial ganho com a digitalização de um processo financeiro, assim como avaliar a viabilidade de fazê-lo; envolver líderes das unidades de negócios em discussões sobre os pontos problemáticos nos processos financeiros, como relatórios lentos e dados incompletos; revisar de forma sistemática os recursos de tecnologia com o pessoal de TI, para, assim, definir os requisitos e investimentos necessários.

Por fim, pode-se dizer que o essencial para garantir a implantação bem-sucedida das finanças digitais é a colaboração entre os líderes da organização para garantir que todos os esforços de digitalização e transformação estejam de acordo com os padrões de segurança cibernética da empresa, além de estabelecer novas regras sobre o uso de dados, com o intuito de garantir não apenas a segurança das informações, mas também uma análise de dados de qualidade excepcional

3. METODOLOGIA

O objetivo desta pesquisa é identificar quais são os principais desafios enfrentados pelos CFO's na Era Digital, o que permitirá a compreensão sobre como estes gestores estão trabalhando para se manter atualizados e conseguir fazer uma gestão financeira otimizada e de acordo com a demanda atual.

Para a realizar do estudo, foram feitas pesquisas para fomentar o trabalho e definir sua abordagem, natureza e procedimentos, e desta forma criar embasamento para que pudesse dar início ao trabalho.

A primeira definição é quanto a abordagem da pesquisa, para esta pesquisa foi definida uma abordagem quantitativa. Fonseca (2002) afirma que as respostas da pesquisa quantitativa são quantificáveis. Para isso, as amostras costumam ser grandes com a finalidade de representar um percentual significativo da população estudada para que assim os resultados obtidos sejam tratados como um retrato de todo o público-alvo da pesquisa.

Ainda de acordo com Fonseca (2002), a premissa da pesquisa quantitativa diz que uma tese só pode ser comprovada com base em análise de dados brutos que são adquiridos através de formulários padronizados e neutros. Após esta captação de dados, a matemática é utilizada para verificar os dados obtidos e descrever o resultado da pesquisa.

“A pesquisa quantitativa tenta demonstrar logicamente seus resultados, por meio de atributos mensuráveis, enquanto a qualitativa foca em aspectos individuais e mais dinâmicos” (POLIT, BECKER E HUNGLER, 2004, p.201). Desta forma, pode-se concluir que tanto a pesquisa quantitativa, quanto qualitativa tem seus pontos fortes e fracos, e que elas podem facilmente se complementar para que o estudo seja mais completo, como demonstram os Quadros 4 e 5 a seguir.

Quadro 4: Comparação dos aspectos da pesquisa quantitativa e qualitativa

Aspecto	Pesquisa Quantitativa	Pesquisa Qualitativa
Enfoque na interpretação do objeto	Menor	Maior
Importância do contexto do objeto pesquisado	Menor	Maior
Proximidade do pesquisador em relação aos fenômenos estudados	Menor	Maior
Alcance do estudo no tempo	instantâneo	intervalo maior
Quantidade de fontes de dados	uma	várias
Ponto de vista do pesquisador	externo à organização	interno à organização
Quadro teórico e hipóteses	definidas rigorosamente	menos estruturadas

Fonte: Elaborado a partir de: FONSECA, (2002).

O Quadro 4 demonstra frente a diferentes aspectos quais são as principais características das pesquisas quantitativas e qualitativas, para que se possa fazer uma análise e decidir com mais precisão sobre qual tipo de pesquisa utilizar e como fazer sua abordagem dependendo do objetivo da pesquisa a ser realizada.

Quadro 5: Comparação entre métodos quantitativos e qualitativos

Pesquisa Quantitativa	Pesquisa Qualitativa
Parte de um conhecimento já pré-adquirido sobre o tema e sobre como os conceitos são relacionados	Parte praticamente do “zero”, construindo o conhecimento sobre o tema durante o estudo e foca na interpretação do pessoal dos eventos mais do que na interpretação do autor
Estudos mais focalizados e de menor complexidade e abrangência	Busca entender em sua totalidade o objeto de pesquisa, sem focos em conceitos específicos
Coleta de dados controlada	Sem controle na coleta de dados, buscando sempre absorver totalmente o contexto.
Objetividade na coleta e na análise dos dados	Subjetividade e interpretação para compreender as experiências
Analisa os dados numéricos através de meios estatísticos	Organiza as informações de forma mais organizada e intuitiva.
Utiliza-se de meios estruturados para coleta de dados	Coleta dados sem meios estruturados

Fonte: Elaborado a partir de: POLIT et al., (2004).

Já o Quadro 5 mostra o perfil de cada tipo de pesquisa, demonstrando como pode ser identificado qual tipo de pesquisa foi utilizado e assim fazer uma análise mais correta dos dados apresentados.

Quanto à natureza da pesquisa, ainda segundo Fonseca (2002) ela é uma pesquisa básica, ou seja, não terá uma aplicação prática prevista e irá buscar o conhecimento sobre como as novas tecnologias estão impactando no dia-a-dia do setor financeiro das empresas e principalmente no gerenciamento da área.

Finalmente, quanto aos procedimentos, Fonseca (2002) diz que o método a ser utilizado é o da pesquisa *ex-post-facto*. Este meio de pesquisa visa investigar a relação de causa efeito entre uma determinada situação e o que ocorre posteriormente. No presente estudo, serão analisadas as mudanças ocorridas com os avanços tecnológicos no setor financeiro das organizações e no modo de gestão dos profissionais do setor e se isto é uma dificuldade para o CFO.

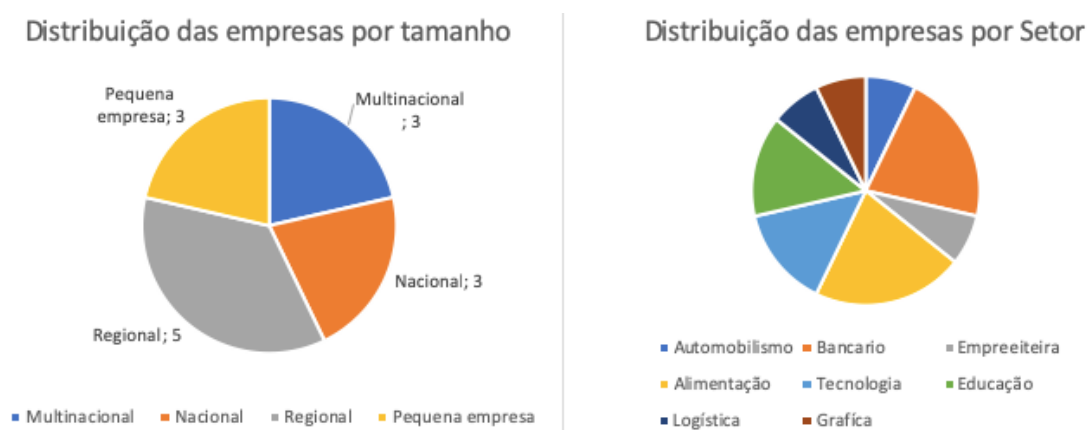
Dessa forma, o instrumento utilizado para a coleta dos dados do estudo foi um questionário (Anexo 1), elaborado na plataforma *SurveyMonkey*. Este questionário foi elaborado após pesquisas e estudos sobre o tema, e enviado via e-mail para os

profissionais do setor financeiro previamente selecionados que se dispuseram a participar da pesquisa.

A pesquisa contou com a participação de 14 profissionais de empresas de pequeno a grande porte, situadas nas regiões Sul e Sudeste do Brasil, permitindo, assim, a demonstração das diferenças no modo de trabalho e na capacitação destes profissionais, tomando por base o tamanho da organização em que eles atuam.

Empresas de diversos setores da economia participaram da pesquisa sendo uma montadora multinacional do ramo automobilístico, uma grande gráfica a nível nacional, duas empresas ligadas a educação com atuação nacional, uma empresa de logística regional, duas empresas de tecnologia, sendo uma multinacional e uma pequena empresa, três empresas do ramo alimentício, sendo duas com atuação estadual e uma nacional e finalmente, duas do setor bancário, sendo uma multinacional e uma pequena empresa regional. A seguir pode-se ver como as empresas ficaram distribuídas graficamente.

Gráfico 2 – Distribuição das empresas participantes



Fonte: Elaborado pelo autor

Estas empresas foram selecionadas por facilidade de acesso para resposta do questionário e por considerar que são empresas que contêm diferentes tipos de profissionais, o que poderia dar uma maior riqueza de detalhes sobre como é a realidade dos executivos no Brasil, não apenas retratando um único setor da economia ou único perfil de empresa.

Após o recebimento das respostas, para a interpretação dos resultados, foi elaborado um relatório explicitando os resultados da pesquisa e quais as conclusões obtidas com o estudo em questão.

4. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

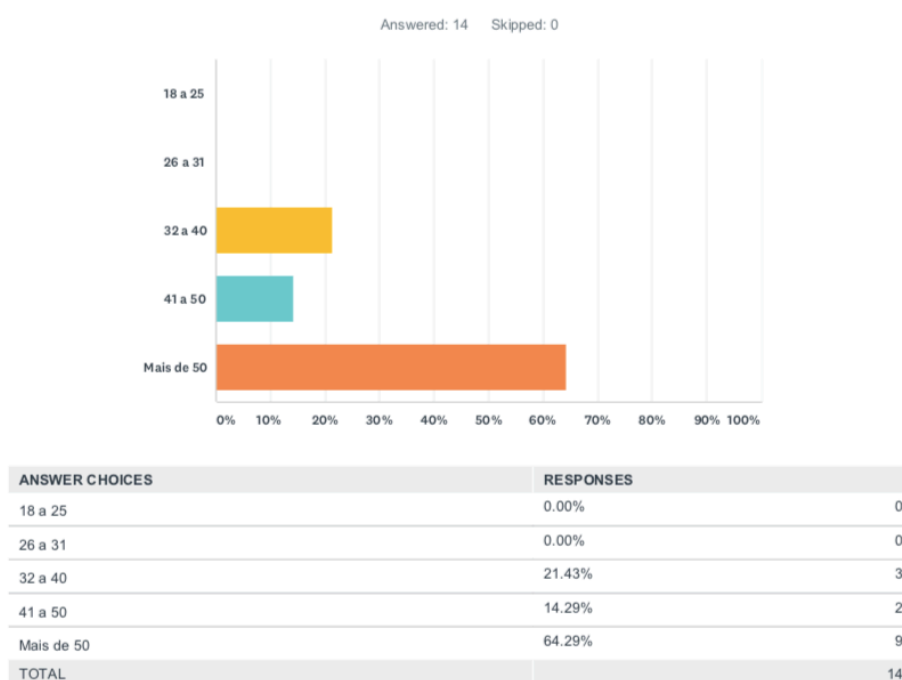
Nesta seção, serão apresentados os resultados obtidos com a pesquisa de campo, demonstrando todos os aspectos mencionados no questionário e como as respostas dos CFO's se conectam com o ambiente e com os estudos utilizado no referencial teórico do trabalho. Para isso, a seção será dividida em duas subseções: análise demográfica e análise profissional.

4.1 ANÁLISE DEMOGRÁFICA

A análise demográfica irá evidenciar as características destes profissionais, como a idade, formação acadêmica, sexo, e anos de experiência no mercado de trabalho. Estas informações serão utilizadas para definir o perfil deste tipo de profissional nas empresas que participaram da pesquisa.

Dentre os profissionais que participaram da pesquisa, a idade foi um ponto de pouca divergência, como pode-se observar no Gráfico 3 a seguir.

Gráfico 3 – Idade do executivo



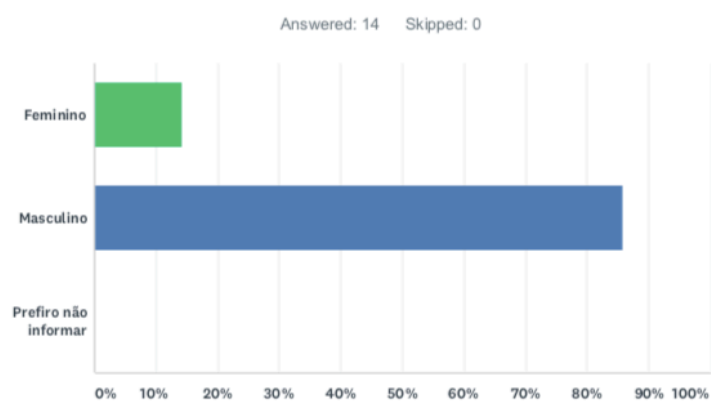
Fonte: Elaborado pelo autor

A grande maioria dos CFO que participaram têm mais de 50 anos de idade, evidenciando o nível de experiência necessário para ocupar este tipo de função em organizações. Apesar de 64% terem mais de 50 anos, também aparecem 36% com idade

entre 32 e 50, número que sugere um novo perfil que está ganhando espaço nas organizações devido às mudanças, e constantes transformações tecnológicas.

Quanto ao gênero, como pode-se observar no Gráfico 4, apesar da crescente participação da mulher no mercado de trabalho, entre os CFO's a maioria das vagas são ocupadas por homens, mostrando que ainda existe muito conservadorismo na área.

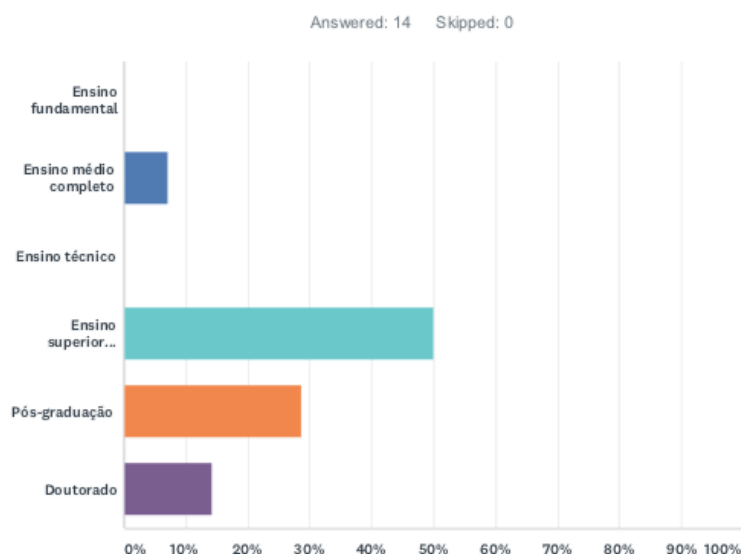
Gráfico 4 – Gênero do executivo



ANSWER CHOICES	RESPONSES	
Feminino	14.29%	2
Masculino	85.71%	12
Prefiro não informar	0.00%	0
TOTAL		14

Fonte: Elaborado pelo autor

O profissional que chega à função de CFO, como pode-se observar no Gráfico 5, é uma pessoa que possui estudo avançado na maioria dos casos.

Gráfico 5 – Nível de escolaridade mais alto completado

ANSWER CHOICES	RESPONSES	
Ensino fundamental	0.00%	0
Ensino médio completo	7.14%	1
Ensino técnico	0.00%	0
Ensino superior completo	50.00%	7
Pós-graduação	28.57%	4
Doutorado	14.29%	2
TOTAL		14

Fonte: Elaborado pelo autor

Apenas um dos entrevistados não possui o ensino superior completo, evidenciando a qualificação educacional que é necessária para exercer esta função. Dos 14 entrevistados, 6 deles, ou 42,86%, fizeram pós-graduação ou doutorado, provando serem profissionais diferenciados no mercado de trabalho, onde de acordo com estudo do IBGE (Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística) de 2017, a maioria dos brasileiros (51%) possuem apenas o ensino fundamental completo.

Entre os graduados, pode-se analisar o perfil dos cursos realizados, como mostra a Quadro 6 abaixo.

Quadro 6 – Graduações dos executivos

Answered: 14 Skipped: 0

#	RESPONSES
1	Economia e Administração (com foco IT)
2	Administração
3	Administração
4	Direito
5	Engenharia
6	Ciências Económicas
7	Engenharia Civil
8	Administração
9	Economia
10	Administração de empresas
11	GESTÃO COMERCIAL - VENDAS
12	Ciências Económicas
13	Eletrotécnico
14	Engenharia elétrica

Fonte: Elaborado pelo autor

Entre os respondentes, 5 são graduados em administração, 4 são economistas, 3 são engenheiros, 1 é formado em direito, 1 eletrotécnico e 1 em gestão comercial. Nos Quadros 6 e 7 podemos observar que esse profissional, na maioria dos casos, se forma em cursos voltados para o setor financeiro como Administração e Economia, evidenciando como a formação é importante para a atuação no setor, uma vez que estes profissionais trabalham em um nível muito alto de qualificação e confiança dentro das organizações.

A qualificação especializada se mostra ainda mais evidente quando é observado que dos 14 participantes, 8 possuem alguma pós-graduação, como pode-se ver no Quadro 7 abaixo.

Quadro 7 – Pós-graduações dos executivos

Answered: 11 Skipped: 3

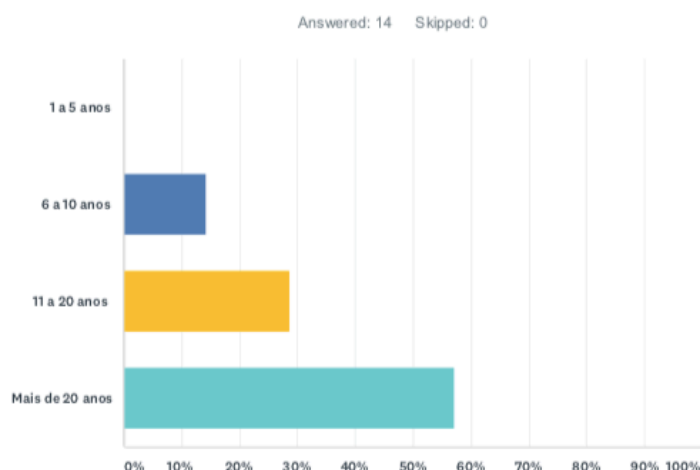
#	RESPONSES
1	MBA Finanças
2	MBA Finanças
3	SEBRAE IDEAL
4	Engenharia Economica, Analise de Sistemas
5	Finanças e Comércio
6	Mestrado em Economia
7	Mercado de Capitais
8	Gerenciamento de empresas e Finanças

Fonte: Elaborado pelo autor

Todos os que possuem pós-graduações na área financeira não são os donos das empresas, mostrando dedicação ao desenvolvimento profissional no setor para chegar ao cargo máximo de CFO. Os diferentes tipos de empresas que participaram da pesquisa mostraram ter diferentes exigências no nível de formação especializada destes profissionais. As empresas menores que participaram da pesquisa mostram profissionais menos gabaritados se for feita análise apenas curricular, algo que já é de se esperar, uma vez que, para atingir este tipo de função em grandes empresas e grupos a concorrência é muito alta, e conseqüentemente o nível de diferenciação do interessado também precisa acompanhar a demanda.

Ao serem questionados sobre a formação em nível de doutorado, por exemplo, apenas dois participantes afirmaram ter continuado os estudos neste nível de pós-graduação, um deles em administração de empresas e o outro na área de economia da saúde.

Para alcançarem tal cargo, os profissionais precisaram de alguns anos de experiência; e todos afirmaram que estão no mercado há pelo menos 6 anos, sendo que a maioria diz já ter 20 anos de experiência no setor. O que demonstra que apesar do mercado de trabalho estar se rejuvenescendo com jovens atuando em cargos cada vez mais altos, as empresas que participaram da pesquisa ainda possuem em seu cargo financeiro mais elevado profissionais com muitos anos de experiência. Como é demonstrado no gráfico 6 a seguir.

Gráfico 6 – Anos de experiência no setor financeiro

ANSWER CHOICES	RESPONSES	
1 a 5 anos	0.00%	0
6 a 10 anos	14.29%	2
11 a 20 anos	28.57%	4
Mais de 20 anos	57.14%	8
TOTAL		14

Fonte: Elaborado pelo autor

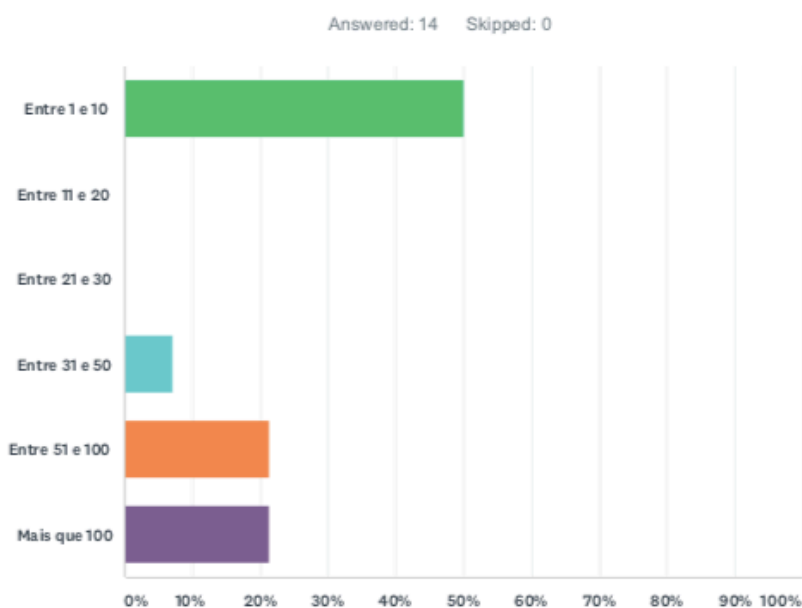
Na próxima seção será demonstrada a análise profissional deste executivo e o como as empresas participantes da pesquisa se comportam frente as novidades tecnológicas do mercado.

4.2 ANÁLISE PROFISSIONAL

A análise profissional irá mostrar os dados referentes ao perfil das empresas onde estes profissionais atuam, e como é a atuação deste tipo de profissional, quais são as principais atribuições, desempenho, meios de inovação, angústias e perspectivas. Desta forma, pode-se observar se o CFO nas organizações realmente exerce o papel esperado para este tipo de profissional e como esse resultado pode divergir pelo tamanho da organização analisada.

Dentre as empresas que foram representadas pelos seus CFO's, participaram organizações de diversos tamanhos e setores, das 14 empresas participantes, em 7 o CFO só tinha entre 1 e 10 funcionários como seus subordinados; 1 empresa conta de 31 a 50 funcionários, 3 empresas entre 51 e 100; e 3 empresas com mais que 100 funcionários subordinados ao CFO. Esses dados podem ser vistos na Gráfico 7 a seguir.

Gráfico 7 – Número de subordinados diretos



ANSWER CHOICES	RESPONSES	
Entre 1 e 10	50.00%	7
Entre 11 e 20	0.00%	0
Entre 21 e 30	0.00%	0
Entre 31 e 50	7.14%	1
Entre 51 e 100	21.43%	3
Mais que 100	21.43%	3
TOTAL		14

Fonte: Elaborado pelo autor

A diversidade no tamanho das empresas participantes pode demonstrar como essas empresas se divergem no modo de como o CFO trabalha, e como isso pode impactar no resultado financeiro destas organizações.

A fim de entender como atuam os CFO's, eles responderam a respeito das 4 faces do CFO, como Catalisador (parceiro das demais áreas de negócio), Estrategista (visão financeira sobre decisões estratégicas), Controlador (garante a precisão dos números e *compliance*) e Operador (eficiência dos processos, pessoas e tecnologia de Finanças).

Desta forma, pode-se relacionar as definições de Gitman (2000) e dos estudos da Deloitte e Touche USA de 2007 sobre as responsabilidades dos CFO's nas empresas, onde ele precisa dividir seu tempo para fazer análises financeiras (operador), tomadas de decisão sobre investimentos (controlador), captação de recursos (estrategista). A face de catalisador, que não é citada por Gitman (2000), busca mensurar se o CFO é parceiro e

participa das decisões referentes as demais áreas de negócio, uma vez que as empresas estão buscando cada vez mais essa integração de todas as suas partes.

Dessa maneira, pode-se ver como atuam esses profissionais e como eles enxergam que seu tempo é gasto, uma vez que eles responderam tendo que dividir seu tempo (100%) entre as quatro faces. A partir do resultado, foi realizada uma média das respostas para construção da Tabela 1 a seguir.

Tabela 1 – As quatro faces do CFO

Respondentes	Catalisador	Estrategista	Controlador	Operador	Total
#1	35%	30%	20%	15%	100%
#2	35%	35%	15%	15%	100%
#3	30%	40%	15%	15%	100%
#4	30%	40%	20%	10%	100%
#5	60%	20%	15%	5%	100%
#6	30%	40%	15%	15%	100%
#7	25%	25%	25%	25%	100%
#8	50%	25%	15%	10%	100%
#9	100%	0%	0%	0%	100%
#10	30%	30%	25%	15%	100%
#11	20%	40%	20%	20%	100%
#12	10%	30%	30%	30%	100%
#13	50%	50%	0%	0%	100%
#14	25%	60%	10%	5%	100%
Soma	530	465	225	180	
% médio	37,9%	33,2%	16,1%	12,9%	

Fonte: Elaborado pelo autor

É possível perceber que a maior parte do tempo deles é gasto como catalisador e estrategista, ou seja, fazendo captação de recursos e integração com as demais áreas de negócio. Isso evidencia o papel chave desse profissional nas empresas, fazendo a gestão financeira não só dentro da sua área, como também de toda a organização, minimizando custos desnecessários e fazendo planejamento de investimentos que irão dar resultados não apenas financeiros, mas também relacionados a pessoas com capacitação e bem-estar.

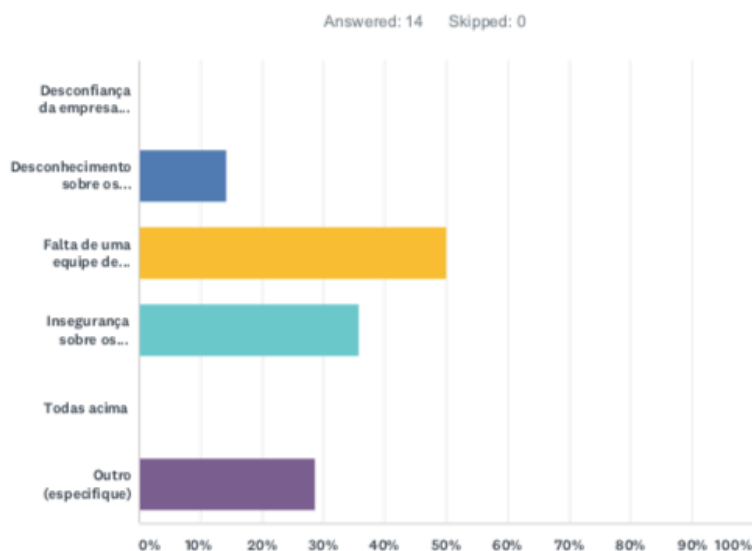
Quanto às barreiras que são percebidas pelos CFO's para a entrada das empresas na Era Digital, foi percebido como destaque a percepção de que falta uma equipe de finanças capacitada para conduzir essa transformação. Isso evidencia a falta de conhecimento técnico no setor ainda nos dias de hoje, uma vez que com o ritmo das mudanças acelerado, os profissionais precisam se esforçar para se manter atualizados e capazes de guiar estes projetos com desenvoltura, tornando os profissionais com esse

perfil valorizados no mercado de trabalho e pouco comuns nas organizações de menor porte.

Outro ponto importante percebido foi o receio das organizações sobre o alto investimento necessário para se enquadrar e inserir essas novas tecnologias. Isso sugere que as empresas ainda têm alguma dificuldade para enxergar o retorno que este tipo de inovação pode gerar, não somente financeiro, mas também com processos. Para a grande maioria das empresas que participaram da pesquisa, o investimento em novas tecnologias não é prioridade dentro das organizações, uma vez que, com o cenário econômico atual, investir em assuntos que não necessariamente geram aumento de receita ou diminuição clara de custos é pouco considerado e deixado para depois.

Na Gráfico 8 a seguir, pode-se perceber as respostas dos participantes sobre o tema descrito acima. Pode-se destacar também algumas outras barreiras que foram citadas, como o receio dos funcionários de perder o emprego para as novas tecnologias; as restrições legais e políticas que limitam a realização de investimentos mais pesados; e a complexidade de implementar, pilotar e consolidar novos processos com a empresa funcionando, uma vez que em alguns casos já existem sistemas complexos em funcionamento.

Gráfico 8 – Principais barreiras para entrada da empresa na Era Digital



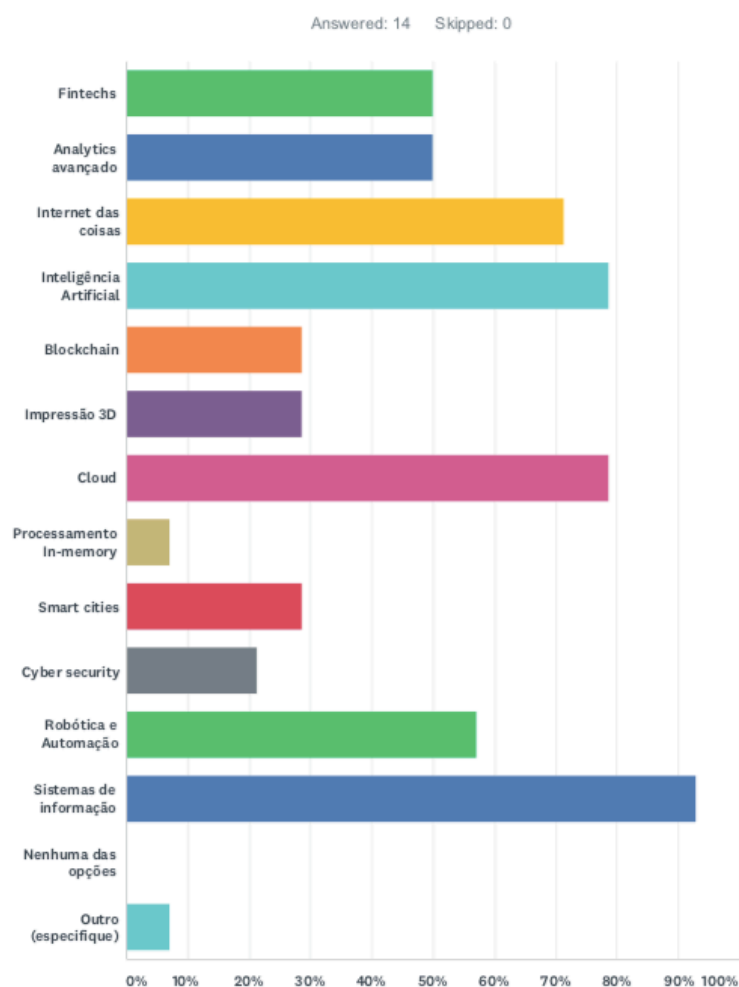
ANSWER CHOICES	RESPONSES
Desconfiança da empresa sobre os riscos de migrar para estas novas tecnologias	0.00% 0
Desconhecimento sobre os benefícios e aplicações das novas tecnologias	14.29% 2
Falta de uma equipe de finanças preparada para conduzir a transformação	50.00% 7
Insegurança sobre os retornos dos investimentos necessários para a implementação destas novas tecnologias	35.71% 5
Todas acima	0.00% 0
Outro (especifique)	28.57% 4
Total Respondents: 14	

Fonte: Elaborado pelo autor

Pelo fato de muitas empresas que participaram do estudo serem de abrangência regional ou até mesmo pequenas, ficou claro após análise e cruzamento da abrangência da organização *versus* barreiras para entrada na Era Digital, que a grande maioria dos CFO's que trabalham nestas organizações concordam que falta pessoal qualificado para conduzir e executar tais transformações digitais dentro destas organizações, evidenciando a baixa qualificação da mão de obra utilizada por esse tipo de empresa, dificultando a implementação de melhorias e o desenvolvimento.

Quando abordados a respeito de ferramentas relacionadas a Era Digital, para identificar as que eles possuem grau médio de familiaridade, ou seja, que sabem o que é a ferramenta e como ela pode impactar o meio de trabalho, os CFO's participantes demonstraram um bom conhecimento a respeito das principais ferramentas presentes no mercado, como pode-se ver na Gráfico 9 a seguir.

Gráfico 9 – Mudanças tecnológicas com pelo menos grau médio de familiaridade

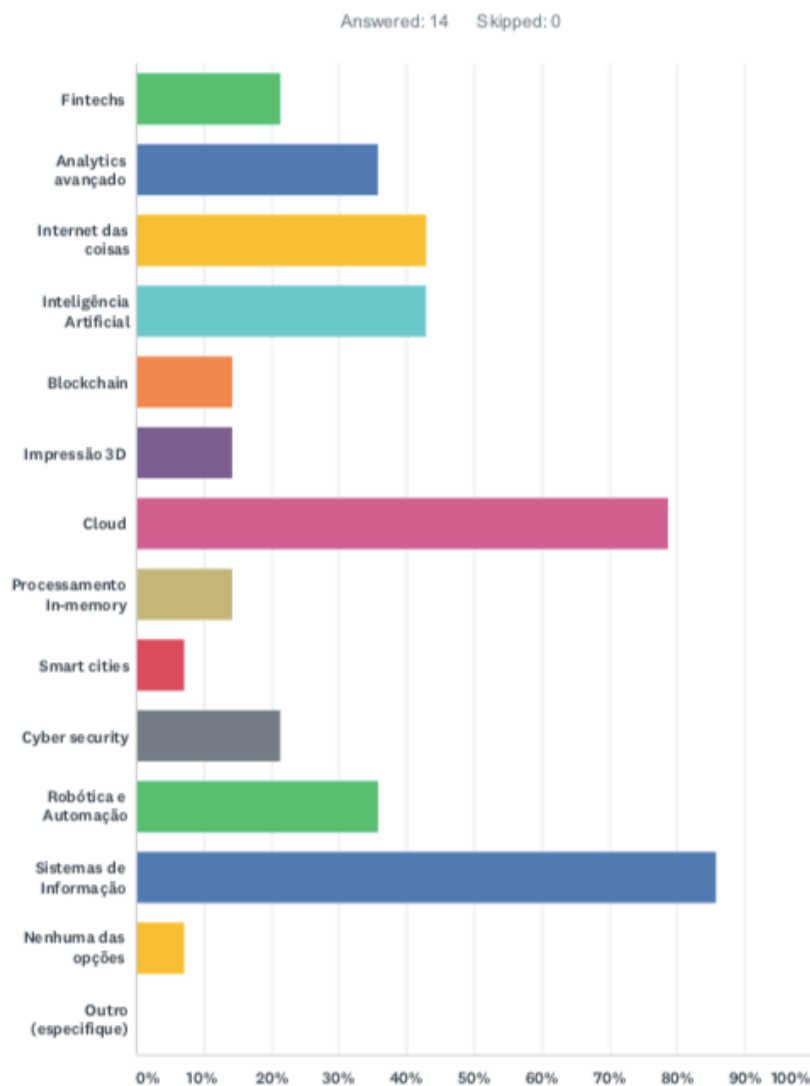


Fonte: Elaborado pelo autor

Um fato interessante é que, apesar de os CFO's conhecerem boa parte das ferramentas citadas, ao analisar o Gráfico 8, que aborda as barreiras à entrada da empresa na Era Digital, os pontos mais citados foram desconhecimento, falta de equipe qualificada e insegurança com relação aos resultados, questões estas que demonstram a divergência entre conhecimento teórico e oportunidade de colocar em prática. Em outras palavras, existe ainda uma mudança de cultura e quebra de paradigma que as empresas precisam vivenciar para depois traçar ações concretas de implementação de novas tecnologias não só na área financeira, mas também em qualquer área da organização. Como pode-se ver no Gráfico 10, que mostra quais das ferramentas citadas são utilizadas nas empresas, a

maioria das empresas atuam de maneira bem semelhante, utilizando as mesmas ferramentas.

Gráfico 10 – Ferramentas tecnológicas utilizadas pelas empresas

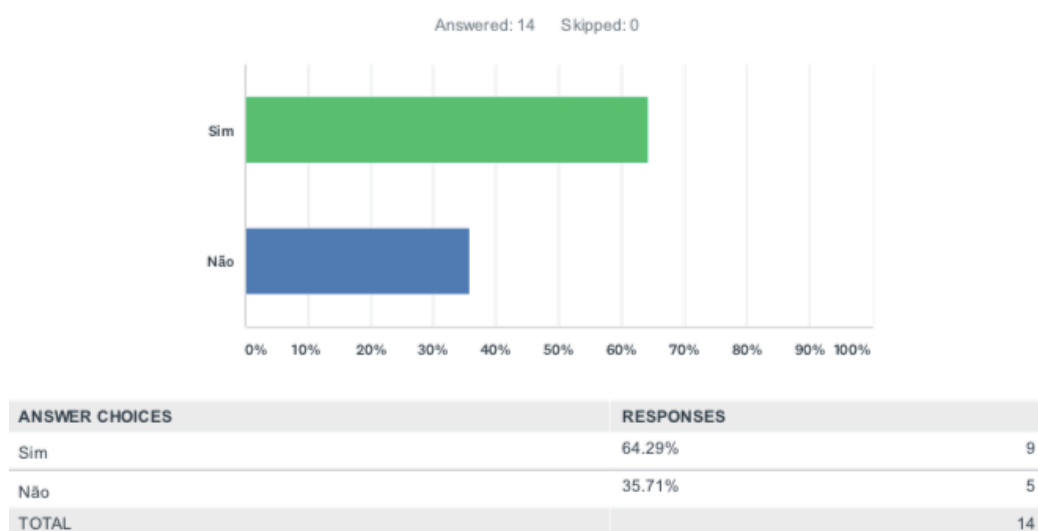


Fonte: Elaborado pelo autor

É possível afirmar também com base em cruzamento realizado entre as questões quantidade de subordinados *versus* ferramentas tecnológicas utilizadas na empresa, que empresas de maior porte, que contêm quadros de funcionários maiores e conseqüentemente mais qualificados, utilizam mais ferramentas e fogem do simples que foram “Sistema de informação” e “Cloud”, os campeões de citações. Trabalhando com estes diferenciais elas conseguem desta forma uma melhor performance de gestão e maior eficiência de controladoria.

Em contrapartida, vale a pena citar que, uma vez que a transformação cultural e digital tiver acontecido, os profissionais estarão preparados para assumir o desafio de inovar no setor financeiro devido aos conhecimentos já citados pelos mesmos. Inclusive, o próprio perfil dos CFO's de hoje já demonstra uma mudança de comportamento por parte deste profissional, uma vez que a preocupação dos mesmos passa a ser a integração com as outras áreas, visando a potencialização dos resultados da organização e não mais uma visão individual, como costumava ser antigamente, quando as áreas não interagiam entre si. Este embasamento teórico faz com que eles se sintam mais preparados para assumir as responsabilidades e funções do cargo, como pode-se ver no Gráfico 11, onde a maioria dos participantes se considera preparado para atuar no setor mesmo com as constantes transformações que vem acontecendo.

Gráfico 11 – Considera-se preparado para atuar na Era Digital



Fonte: Elaborado pelo autor

Ficou evidente também, de acordo com cruzamentos entre as questões sobre Idade *versus* estar preparado para atuar na Era Digital, que apesar da correlação não retratar 100% dos participantes com mais de 50 anos, 60% dos que responderam não estar preparados estão nesta fase da vida, sugerindo que mesmo com a velocidade e dinamicidade do mercado, nem todos os profissionais buscam se manter atualizados a ponto de estarem prontos para atuar com desenvoltura neste novo mercado financeiro, conservando muitas vezes o uso de praticas ultrapassadas e menos eficientes. Enquanto os mais jovens, até por conviverem mais com o meio tecnológico se consideram preparados.

Outro ponto relevante é o *timing* das empresas. De acordo com artigo publicado no portal digital Administradores.com em 2013, o contexto da maior parte das organizações ainda é um meio termo entre ferramentas tradicionais e modernas.

Foi pedido também para os participantes justificarem o motivo de se considerarem ou não preparados para atuar na Era Digital do mundo financeiro.

Os CFO's que se julgaram prontos para atuar, consideram que este preparo decorre por já ter conhecimento prévio em temas de TI, e por se considerarem bastante antenados e atualizados quanto às novidades do mercado tecnológico, por sempre buscarem estudar o tema e principalmente por terem experiência em gestão de equipes que seriam voltadas ao tema. Em grande parte das empresas, o CFO também era responsável pela área de TI. Esta separação entre financeiro e tecnologia da informação é recente, portanto, profissionais que já estão na área financeira há algum tempo, já gerenciaram ambas as áreas estando em uma única diretoria.

Já os que não se acham preparados, justificaram que não conseguem tempo suficiente para se manter atualizados quanto aos temas, devido à centralização de responsabilidades do dia a dia, e à dificuldade na operação de *softwares* mais avançados e elaborados.

Os CFO's também responderam sobre os principais desafios que enfrentam no dia a dia. A grande maioria deles diz que o principal desafio é realmente o que todos imaginam quando pensam no que faz um CFO, que é conseguir sempre tomar a melhor decisão para a empresa sobre todas as óticas possíveis, analisando custo-benefício, oportunidades de mercado e mudanças tecnológicas, além de fazer a conciliação do tempo para além destas análises de investimentos externas e cooperar em decisões internas de outras áreas do negócio.

Alguns deles também apontaram a inovação como um desafio diário, pois assim como qualquer outro executivo, os CFO's estão focados em trazer inovações para as companhias. Porém, não é um trabalho fácil, uma vez que é preciso de dedicação para buscar essas novas maneiras de trabalho e é preciso de engajamento das pessoas para colocar essas mudanças em ação, coisa que alguns dele citaram ser uma dificuldade.

Já quanto aos atributos e características necessárias para ter sucesso no papel, os executivos foram muito abrangentes, o que mostra que não existe uma receita de profissional ideal para o cargo, tudo pode depender das circunstâncias do mercado, do tamanho da organização, dos seus objetivos e de diversos outros fatores.

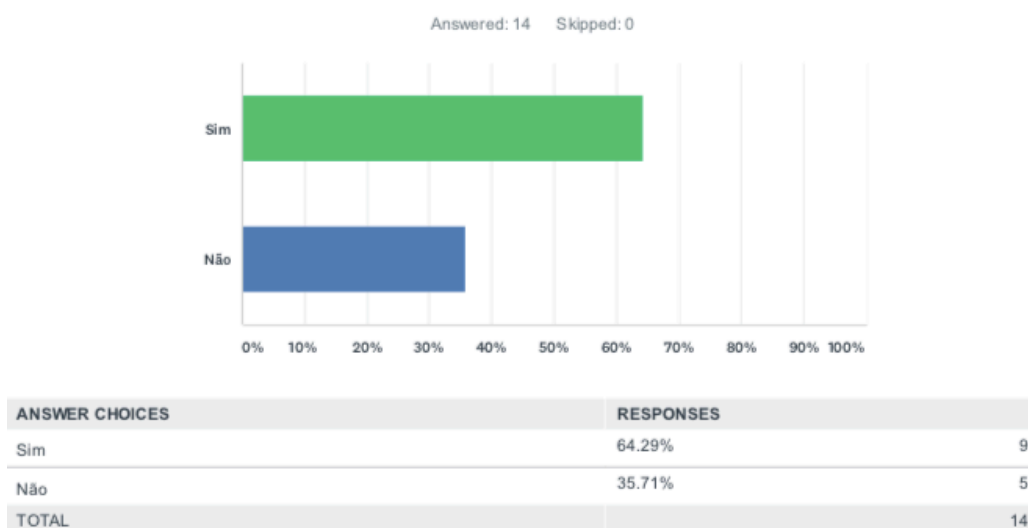
Como outros fatores, entendem-se transparência, pro atividade, constante busca por novos conhecimentos, experiência no setor, foco em resultados, amplo conhecimento do mercado de atuação da empresa, visão estratégica, comunicação, organização, flexibilidade, abertura para inovação, transversalidade, e etc.

Da mesma maneira que os profissionais responderam se eles se consideram preparados para atuar na Era Digital, foi questionado se a empresa em que eles atuam está preparada.

Curiosamente, alguns profissionais que não se consideram aptos para trabalhar nesse ambiente, também acham que as empresas em que atuam não estão. E os que se acham preparados, consideram que as organizações também estão.

Sendo assim, pode-se dizer que, quando o profissional está apto para tocar esta transformação, ele conseqüentemente prepara sua empresa para este novo ambiente, sendo ele um elo fundamental para levar as empresas rumo à inovação e à diferenciação frente ao mercado. Pode-se ver no Gráfico 12, a seguir, como foi a resposta dos participantes.

Gráfico 12 – Considera que a organização está preparada para atuar na Era Digital



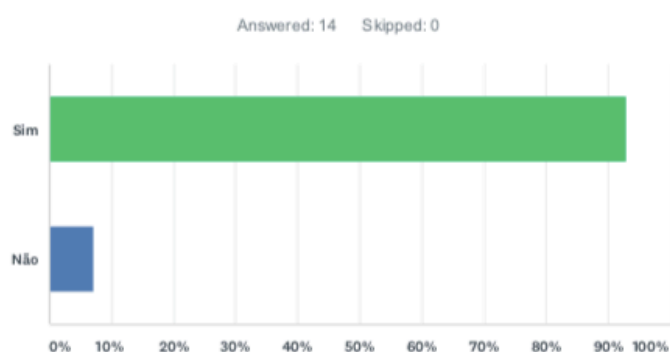
Fonte: Elaborado pelo autor

Curiosamente, ao fazer o cruzamento desta questão sobre o quanto eles consideram a empresa preparada para as transformações com a abrangência do negócio, pode-se observar que apesar de empresas menores serem as mais citadas como não preparadas para este tipo de mudança, empresas com porte maior até mesmo de

abrangência nacional, também foram citadas como não preparadas para este tipo de transformação. O que sugere que o modo de gestão que é aplicado nas organizações é tão importante quanto o tamanho dela, empresas que possuem um corpo gerencial resistente as mudanças e inovações tendem a perder competitividade no mercado a médio/longo prazo.

Apesar disso, quando se muda a pergunta, questionando se a empresa se empenha para se manter atualizada e inovando, quase todos os profissionais responderam sim. O que mostra que mesmo que os profissionais não estejam preparados para transformações maiores, eles estão sempre buscando melhorar seus processos de acordo com suas habilidades e capacidades. O que sugere que estes profissionais são em sua maioria abertos a essas novas tecnologias e novas maneiras de trabalhar e gerar resultados e que sabem que para a empresa se manter no mercado, é preciso buscar sempre inovar. O Gráfico 13 a seguir apresenta a respostas dos executivos.

Gráfico 13 – Considera que a empresa se empenha para se manter atualizada e inovando



ANSWER CHOICES	RESPONSES	
Sim	92.86%	13
Não	7.14%	1
TOTAL		14

Fonte: Elaborado pelo autor

Diferentemente de buscar descobrir as dificuldades, foi perguntado quanto às principais atribuições do executivo, ou seja, o que é de responsabilidade dele no dia a dia. Neste caso, foi observado que alguns deles, os que atuam em empresas menores, possuem atividades que não necessariamente são de CFO's, agregando funções de CEOs e muitas vezes assumindo toda a área gerencial da organização, enquanto os que atuam em

empresas maiores conseguem realizar atividades mais direcionadas apenas à rotina financeira.

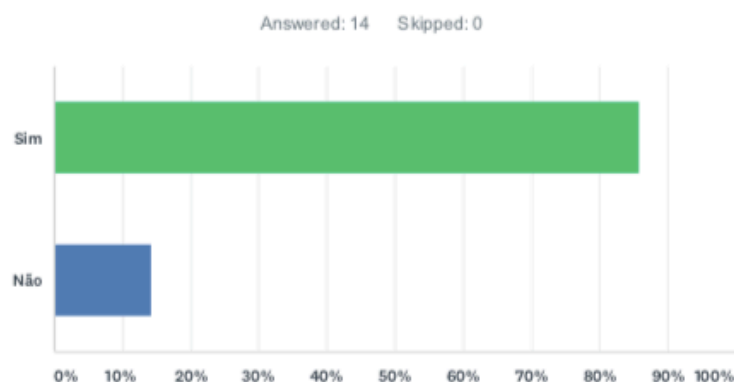
Os executivos citaram atividades como: análise de risco, negociações com fornecedores, controle de movimentações financeiras, análise de indicadores de desempenho, elaboração de estratégias de investimento e desenvolvimento, incentivo às tomadas de decisão estratégica com análises financeiras, análise de mercado e constante contato com outros profissionais para trocar experiências.

Atividades estas que se encaixam nas definições de Gitman (2000) sobre como se dividem as atividades do gestor financeiro, que seriam análise e planejamento financeiro; decisões sobre investimento, financiamento e endividamento; e gestão financeira.

E, claro, todas as atividades executadas precisam e são mensuradas, o que permite o acompanhamento do sucesso e eficácia das organizações. Os participantes também responderam como é medido o sucesso das ações norteadas pelo setor deles. Todos, como já era de se esperar, citaram diversos indicadores de desempenho, voltados para o negócio e o mercado de atuação de cada uma das empresas. Dentre os indicadores mais citados por eles, estão indicadores de rentabilidade, logístico, capital, satisfação de clientes, metas, liquidez, receita e caixa.

E para atingir tais objetivos, é preciso ter uma equipe eficiente e acima de tudo interessada e alinhada com as metas da empresa. E indo ao encontro da resposta dada no Gráfico 12, os executivos que consideram que a empresa sempre está buscando se manter atualizada e inovando, também consideram que sua equipe é eficiente. O que sugere que para a organização ter profissionais empenhados e interessados no desenvolvimento facilita a busca por excelência e a melhoria contínua de seus processos.

Não adianta ter uma empresa que exija inovação e que busca se diferenciar no mercado, se ela não tiver profissionais que possibilitem isto. Portanto, ter uma seleção que identifique os profissionais que combinem com a cultura e os objetivos da empresa é essencial para o atingimento das metas futuras. O Gráfico 14 a seguir demonstra a resposta dos executivos quanto à eficiência de suas equipes.

Gráfico 14 – Considera a equipe eficiente

ANSWER CHOICES	RESPONSES	COUNT
Sim	85.71%	12
Não	14.29%	2
TOTAL		14

Fonte: Elaborado pelo autor

E finalmente os CFO's responderam uma pergunta "fictícia": foi pedido que eles imaginassem estar num cenário onde não houvesse limitações financeiras e perguntado o que eles fariam se pudessem escolher algo para investir e desenvolver a empresa.

Claro que as respostas divergiram frente aos diferentes setores de atuação e os tamanhos das organizações que participaram. Porém, algumas ideias foram quase que consenso entre os participantes. Entre os temas que foram mais citados estão o investimento em modernização de equipamentos, *softwares*, treinamentos para desenvolvimento pessoal dos funcionários, busca de novos meios tecnológicos que facilitariam e aumentariam a precisão dos processos, sempre visando investimentos que pudessem fazer com que a empresa se diferenciasse dos seus concorrentes no mercado.

Na próxima seção, será demonstrada a conclusão do trabalho, limitações, sugestões de trabalhos futuros e como esta pesquisa contribuiu para o aluno pesquisador.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo deste trabalho foi descobrir quais os principais desafios enfrentados pelos CFO's na Era Digital.

A partir disso, foi realizada a pesquisa onde participaram CFO's de empresas de tamanhos e setores diferentes, identificando assim uma pluralidade de perfis e de maneiras de gestão.

Foi percebido que os principais desafios enfrentados por estes profissionais tem a ver com a implementação e manutenção das diversas ferramentas tecnológicas. A recente mudança do universo empresarial, que está se cada vez mais competitivo onde empresas que buscam inovação acabam saindo na frente das concorrentes.

Também evidenciou que este cargo, apesar das mulheres estarem conquistando cada vez mais espaço no ambiente empresarial, ainda é ocupado majoritariamente por homens, com idade superior a 50 anos e muitos anos de experiência no setor financeiro.

Isso foge um pouco do padrão quando se analisa empresas menores ou startups, onde os diretores tendem a ser os donos do negócio e em sua maioria jovens até 40 anos.

Estes executivos, apesar de serem responsáveis principalmente pelo setor financeiro, em muitas organizações foi possível observar que eles acabam agregando funções de CEO's ou até mesmo da operação em si, fugindo um pouco da proposta do cargo que seria de gestão financeira.

Foi possível observar que apesar do vasto conhecimento da maioria destes profissionais sobre as novas tecnologias e as vantagens que elas podem dar as organizações, muitos deles optam por não aderir a implementação por motivos variados. Porém a maioria dos executivos diz que falta uma equipe capacitada para conduzir este tipo de transformação nas empresas, o que evidencia o déficit de qualidade de mão de obra na maioria das empresas que cederam seus executivos para a pesquisa.

Portanto, para que os CFO's possam atingir melhores resultados e terem maior sucesso profissional, as empresas deveriam investir em capacitação dos funcionários, em novas tecnologias na cultura de inovação constante, de forma que o executivo possa lidar com cada vez menos com controladoria e operação e se preocupar mais com a estratégia e catalisação de novos recursos e investimentos.

Estes pontos foram os mais citados pelos executivos quando questionados a respeito do que fariam se tivessem toda a autonomia para tomar as decisões dentro das suas empresas. O que sugere que isto seria o ideal a ser buscado pelas organizações.

Para o aluno-pesquisador, realizar o estudo foi uma grande oportunidade, pois adentrar neste meio empresarial tão plural foi uma maneira muito interessante de conhecer o perfil de CFO's de uma organização, e como o que foi estudo da área financeira dentro da universidade pode ser aplicado em diferentes empresas, independente do setor ou do tamanho da organização. Foi possível observar quais são as principais diferenças entre a área financeira de uma grande empresa e de uma pequena empresa. Que vão desde o valor de investimento que é disponibilizado para implementação de melhorias até o modelo de gestão. Este em empresas menores tende a centralizar atividades não somente financeiras para os CFO's que acabam por ser os principais responsáveis pela organização. Isto possibilitou ao aluno não somente entender quais os desafios dos CFO's para entrada na Era Digital, mas também quais as suas responsabilidades e como seu papel pode mudar de acordo com a organização em que ele atua.

O presente trabalho enfrentou algumas limitações como o número de executivos que participaram da pesquisa, os diferentes setores e tamanhos das empresas participantes e o baixo volume de trabalhos acadêmicos publicados sobre o tema.

Sugere-se que estudos sobre os CFO's continuem e sejam cada vez mais direcionados a setores ou a tamanho de empresas mais específicas, uma vez que desta forma seria mais preciso analisar o perfil deste profissional e quais as principais atribuições a ele definidas.

Porém, estudos com este intuito são escassos no Brasil e deveriam ser mais incentivados, pois analisar como estes profissionais estão mudando seu perfil e seu modo de trabalho é acompanhar como a tecnologia e os novos modelos de gestão estão impactando nos resultados das empresas.

REFÊRENCIAS BIBLIOGRAFICAS

<<https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/br/Documents/finance/cfo/Hora-Decisiva-CFO-na-Era-Digital-Othon-Almeida.pdf>> Acessado em 08 de dezembro de 2019

<<http://www.administradores.com.br/noticias/negocios/executivos-analisam-relacao-entre-ti-e-financas/3073/>> Acessado em 27 de novembro de 2019 às 08h20min.

<<http://www.knowledgeatwharton.com.br/article/a-tecnologia-aplicada-as-financas-finalmente-se-tornara-realidade/>> Acessado em 27 de novembro de 2019 às 08h30min.

<<https://administradores.com.br/artigos/tecnologia-nas-empresas>> Acessado em 26 de novembro de 2019 à 08h00min.

<<https://agenciadenoticias.ibge.gov.br/agencia-sala-de-imprensa/2013-agencia-de-noticias/releases/18992-pnad-continua-2016-51-da-populacao-com-25-anos-ou-mais-do-brasil-possuiam-no-maximo-o-ensino-fundamental-completo>> Acessado em 11 de outubro de 2019 às 10h01min.

<<https://exame.abril.com.br/negocios/dino/cfo-do-futuro-como-a-transformacao-dos-dados-financeiros-pode-revolucionar-a-tesouraria-2/>> Acessado em 25 de novembro de 2019 às 16h10min.

<<https://www.cfo.com/technology/2018/09/cfos-the-new-guardians-of-the-enterprise/>> Acessado em 25 de novembro de 2019 às 15h12min.

<<https://www.itforum365.com.br/carreira/ti-x-financas-areas-estao-mais-integradas-aponta-estudo/>> Acessado em 27 de novembro de 2019 às 08h25min.

<<https://www.thefreelibrary.com/Mastering+the+four+key+CFO%27s+roles%3a+the+job+of+CFO+is+quite+different...-a0166979247>> Acessado em 22 de novembro de 2019 às 14h00min.

ACCENTURE. **CFO na Era Digital** (2018)

EHRENHALT, S., & DEIRDRE, R. *Mastering the four key CFO's roles: the job of CFO is quite different from what it was a few short years ago. In order to find balance, it's worthwhile to take stock of the CFO's four faces, and know what's important, what you absolutely have to do and what you can delegate. Financial Executive, July-Aug. 2007, p. 56+. Gale Academic Onefil.* Acessado em 8 de dezembro de 2019

CHANDRA K. et al. **Memorando ao CFO: fique na frente das finanças digitais – ou fique para trás.** McKinsey&Company (2018)

FERREL, O. C.; Fraedrich, J., & FERREL, L. **Ética empresarial: Dilemas, tomadas de decisão e casos.** Rio de Janeiro: Reichmann & Affonso (2001).

FONSECA, J. J. S. **Metodologia da pesquisa científica.** Fortaleza: UEC, 2002. Apostila.

GITMAN, Lawrence J. **Princípios de Administração Financeira Essencial**. Artmed Editora S.A. Porto Alegre/RS, 2ª edição, 2000.< <http://books.google.com.br> > Acessado em 01 de dezembro de 2019 às 10h25min.

GITMAN, Lawrence J. **Princípios de administração financeira** / Lawrence J.Gitman; tradução Allan Vidigal Hastings; revisão técnica Jean Jacques Salim. – 12.ed. – São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010.

KIMBALL &ROSS (2001). **The Data Warehouse Toolkit**. Rio de Janeiro: Ed. Campus.

MAHMOOD, M.A.; MANN, G.J. **Measuring the organizational impact of information technology investment: An exploratory study**. *Journal of management Information System.*, v10, n.1, p.97-122, 1993.

MARCOVITCH, J. **Tecnologia da Informação e estratégia empresarial**. São Paulo: FEA/USP, Ed. Futura, 1996.

MARIANO, Fabricio; MENESES, Anderson. **Administração Financeira e Finanças Empresariais**. Elsevier Editora Ltda. Rio de Janeiro/RJ, 1ª edição, 2012.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Introdução à administração** – 5.ed. rev. E ampl. – São Paulo: Atlas, 2000.

MORAES, Mauro de; LAURINDO, Fernando. **Estudo de caso de Gestão de Portfólio de Projetos de Tecnologia da Informação. Gestão e Produção**. v.10, n.3, Pg.311-328.

POLIT, D. F.; BECK, C. T.; HUNGLER, B. P. **Fundamentos de pesquisa em enfermagem: métodos, avaliação e utilização**. Trad. de Ana Thorell. 5. ed. Porto Alegre: Artmed, 2004.

REZENDE, D. A.; ABREU, A. F. **Tecnologia da informação aplicada a sistemas de informação empresariais: o papel estratégico da informação e dos sistemas de informação nas empresas**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2001.

TURBAN, E.; MCLEAN, E.; WETHERBE, J. **Tecnologia da informação para gestão: transformando os negócios na economia digital**, 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2004.

VALLS, A. **O que é ética**. São Paulo: Editora Brasiliense. (1993).

ZANETTI, R. **Assédio moral no trabalho**. Tese de Doutorado. Sorbonne Paris 1, Paris (2008).

TURBAN, E.; MCLEAN, E.; WETHERBE, J. **Tecnologia da informação para gestão: transformando os negócios na economia digital**, 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2004.

Anexo A - Questionário:

Questionário

O presente instrumento de pesquisa foi elaborado pelo aluno de graduação Rodrigo Vieira Kafuri, do curso de Administração da Universidade Federal de Juiz de Fora, para servir como base de dados para o Trabalho de Conclusão de Curso, realizado sobre orientação do Professor Fabrício Soares.

*1. Endereço de e-mail

*2. Nome

*3. Idade

18 a 25

26 a 31

32 a 40

41 a 50

Mais de 50

*4. Qual é o seu sexo?

Feminino

Masculino

Prefiro não informar

*5. Qual o nível de escolaridade mais alto que você completou?

Ensino fundamental

Ensino médio completo

Ensino técnico

Ensino superior completo

Pós-graduação

Doutorado

6. Cite sua(s) graduação(s)

7. Cite sua(s) Pós-Graduações

8. Cite seu(s) Doutorado(s)

*9. Atualmente, você trabalha em qual empresa?

*10. Autoriza utilizar o nome da empresa no trabalho?

Sim

Não

*11. Quantos anos de experiência você tem no setor financeiro?

1 a 5 anos

6 a 10 anos

11 a 20 anos

Mais de 20 anos

*12. Quantas pessoas são subordinadas a você?

Entre 1 e 10

Entre 11 e 20

Entre 21 e 30

Entre 31 e 50

Entre 51 e 100

Mais que 100

*13. Considerando as 4 faces do CFO como Catalisador (parceiro das demais áreas de negócio), Estrategista (visão financeira sobre decisões estratégicas), Controlador (garante a precisão dos números e compliance) e Operador (eficiência dos processos, pessoas e tecnologia de Finanças), como você diria que seu tempo é distribuído? (usar escalas de 0% a 100%, onde a soma das 4 faces alcance os 100%)

Catalisador

Estrategista

Controlador

Operador

*14. Para você, quais são as principais barreiras a entrada de sua empresa da Era Digital?

Desconfiança da empresa sobre os riscos de migrar para estas novas tecnologias

Desconhecimento sobre os benefícios e aplicações das novas tecnologias

Falta de uma equipe de finanças preparada para conduzir a transformação

Insegurança sobre os retornos dos investimentos necessários para a implementação destas novas tecnologias

Todas acima

Outro (especifique)

*15. Dentre as mudanças tecnológicas a seguir, marque as que você possui pelo menos um grau médio de familiaridade

Fintechs

Analytics avançado

Internet das coisas

Inteligência Artificial

Blockchain

Impressão 3D

Cloud

Processamento In-memory

Smart cities

Cyber security

Robótica e Automação

Sistemas de informação

Nenhuma das opções

Outro (especifique)

*16. Dentre as mudanças tecnológicas a seguir, marque as que são utilizadas atualmente em sua empresa?

Fintechs

Analytics avançado

Internet das coisas

Inteligência Artificial

Blockchain

Impressão 3D

Cloud

Processamento In-memory

Smart cities

Cyber security

Robótica e Automação

Sistemas de Informação

Nenhuma das opções

Outro (especifique)

*17. Você se considera preparado para atuar na Era Digital do mundo financeiro?

Sim

Não

*18. Tendo como base a resposta do item 17 acima, justifique sua resposta.

*19. Quais são os principais desafios do seu dia-a-dia?

*20. Quais os principais atributos e características que você julga necessários para o sucesso na função de CFO?

*21. Você considera sua empresa preparada para as transformações digitais?

Sim

Não

*22. Considera que a empresa se empenha para se manter atualizada e inovando?

Sim

Não

*23. Como você descreveria suas principais atribuições?

*24. Como é mensurado o sucesso das ações norteadas pelo seu setor?

*25. Você considera sua equipe eficiente?

Sim

Não

*26. Se você estivesse em uma situação onde poderia tomar uma ação que você julga necessária para desenvolver sua empresa, tendo fundos ilimitados para definir o que fazer e como fazer, o que faria? Por quê?

27. Muito obrigado por responder todo o questionário. Com certeza suas respostas serão muito úteis para que possamos entender a realidade em que os CFO's estão inseridos.

Você gostaria de receber o trabalho após a finalização?

Sim

Não