

# CFO do Amanhã:

**Convergindo IA, Sustentabilidade  
e Finanças**

Abril de 2024

## Sumário

**01** Amostra

**02** Cenário de Negócios

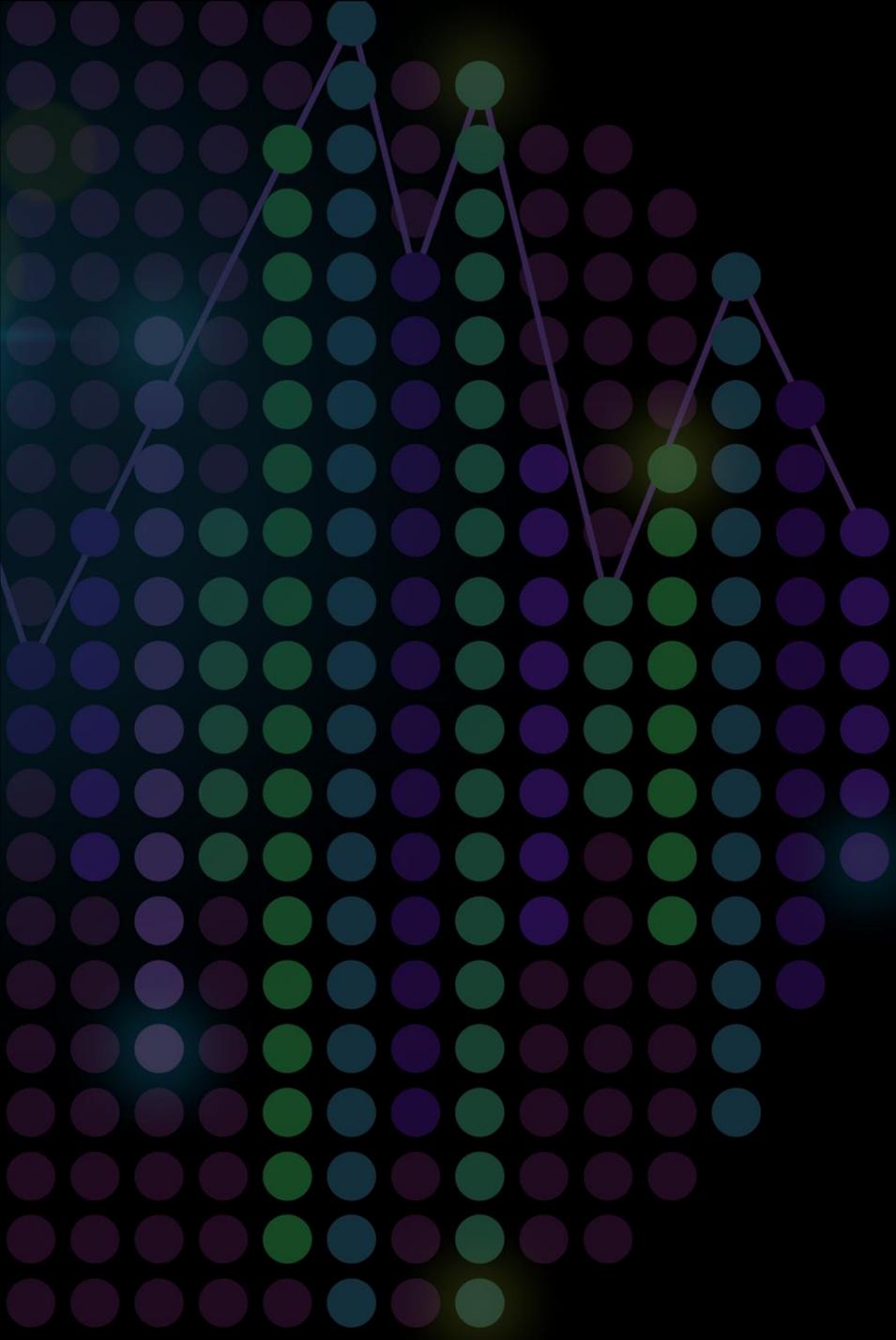
**03** Inteligência Artificial/GenAI nas atividades

**04** Impactos nas frentes de responsabilidade ambiental, social e de governança (ESG)

**05** O papel do CFO

**06** Operações





01

Amostra

## Amostra

As mudanças, cada vez mais rápidas e substanciais, exigem que os líderes financeiros coordenem suas habilidades de gestão com as novas demandas do ambiente corporativo, atrelando-as à estratégia da organização, às iniciativas de sustentabilidade e à transformação dos negócios. Neste contexto, a Deloitte conduziu, por meio do “**CFO Program**”, mais uma edição da pesquisa “**CFO Survey**”. O levantamento, realizado entre **fevereiro** e **março de 2024**, mapeou a visão de líderes de finanças sobre temas prioritários na agenda estratégica da área, como contexto econômico, carreira, adoção de novas tecnologias, perspectivas de negócios e impactos das transformações digital e empresarial na gestão financeira do futuro.



**106** empresas participantes



**29%** das empresas têm mais de 1.000 colaboradores



**86%** dos respondentes são C-Level



**42%** das organizações possuem receita líquida média acima de R\$ 500 milhões



**79%** são do setor financeiro



**8** indústrias são representadas nos resultados



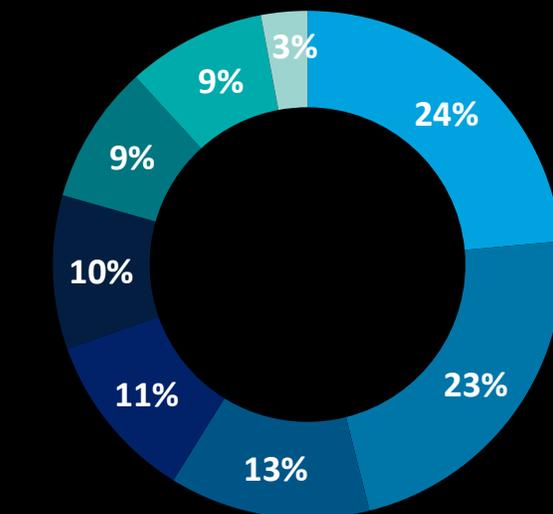
**81%** das organizações estão concentradas na região Sudeste

# Amostra

## Região sede da empresa

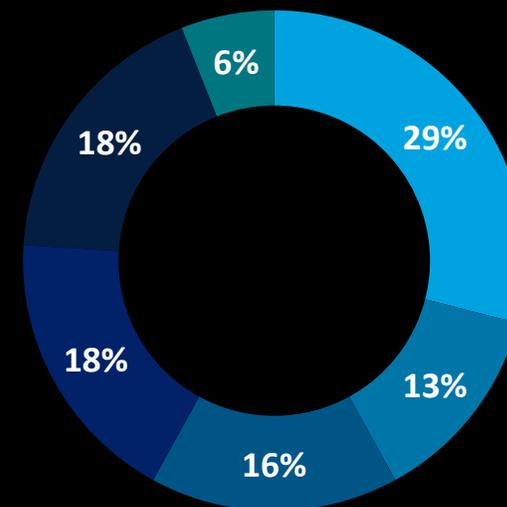


## Indústrias

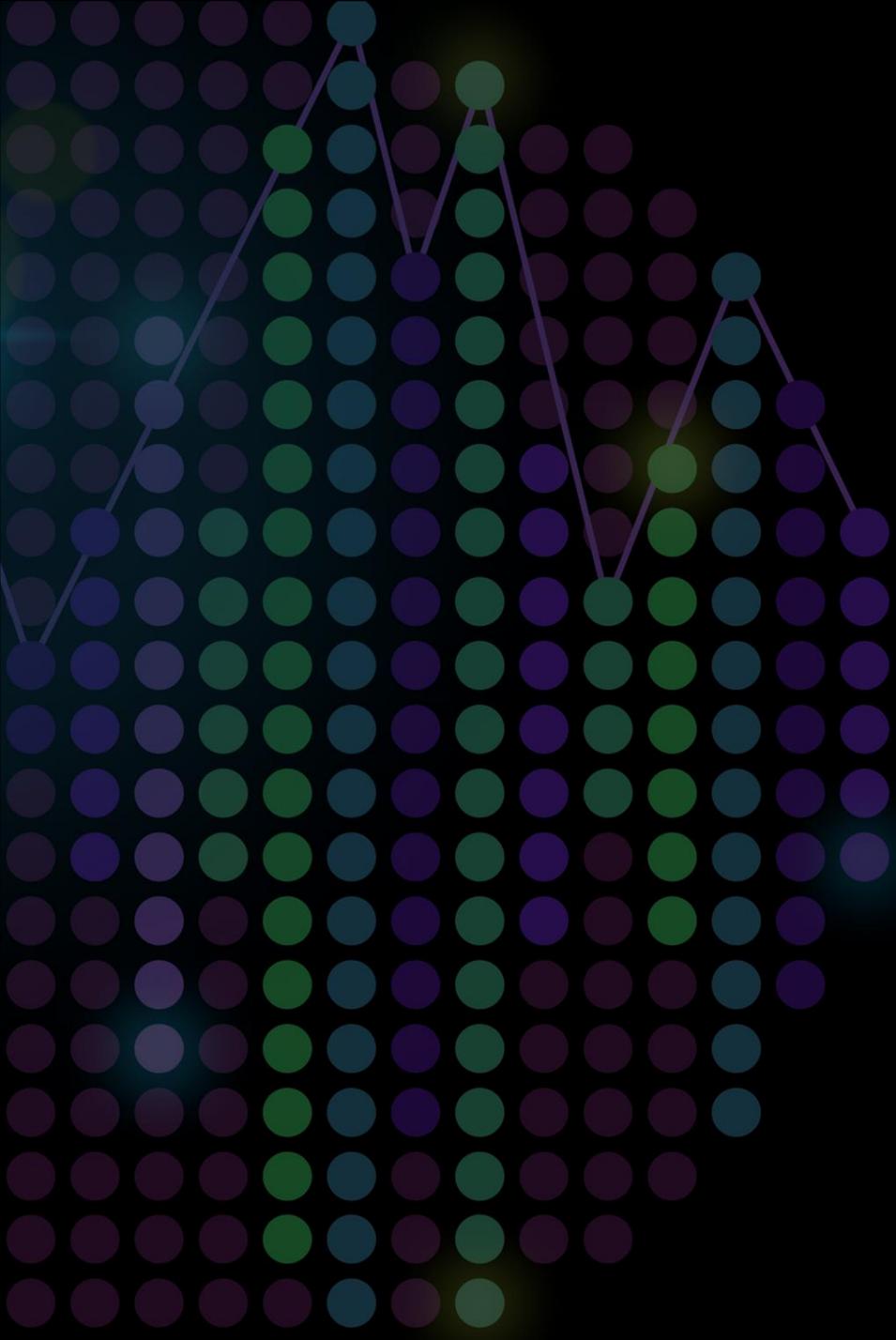


- Serviços
- Manufatura
- Infraestrutura e construção
- Comércio
- Serviços financeiros
- Agronegócio, alimentos e bebidas
- TI e Telecom
- Transporte e logística

## Receita líquida média em 2023



- Abaixo de R\$ 100 milhões
- R\$ 100 milhões a R\$ 300 milhões
- R\$ 300 milhões a R\$ 500 milhões
- R\$ 500 milhões a R\$ 1 bilhão
- R\$ 1 bilhão a R\$ 5 bilhões
- Acima de R\$ 5 bilhões



# 02

Cenário de Negócios

## Cenário de Negócios

De forma geral, há uma expectativa otimista quanto aos ambientes econômico e de negócios: 43% dos respondentes os consideram melhores que no ano anterior e, dos executivos que apontaram um cenário menos otimista, 60% acreditam em uma possível melhora entre seis meses e um ano.

### Avaliação das condições econômicas e de negócios atuais com relação ao ano anterior



**43%**

Estão melhores que em 2023



**37%**

Estão iguais a 2023



**20%**

Estão piores que em 2023

\*Taxa de resposta: 98, 92%.

© 2024. Para mais informações, contate a Deloitte Global.

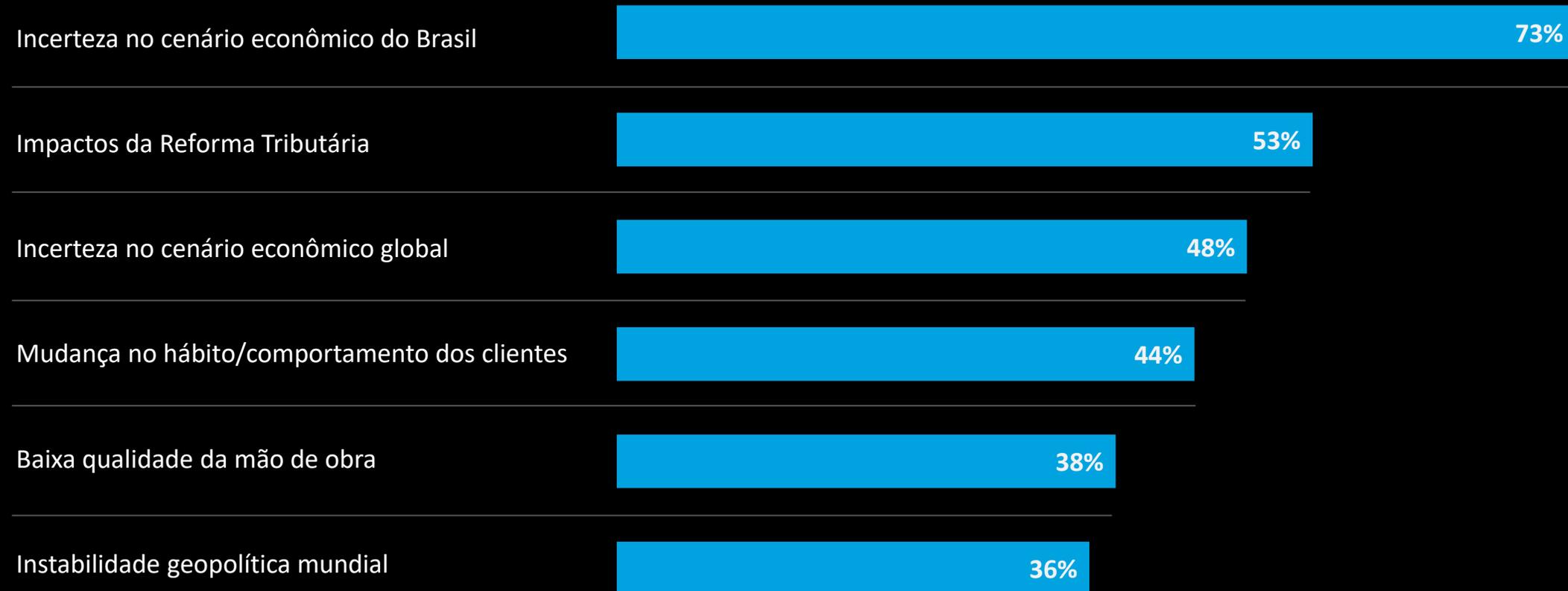


\*Taxa de resposta: 55, 98% (pergunta condicionada a “está igual a 2023” e “está pior que em 2023”)

# Cenário de Negócios

Entre os desafios que influenciam a avaliação dos CFOs quanto aos cenários de economia e negócios estão, além das incertezas sobre as conjunturas econômicas mundial e brasileira, os impactos da Reforma Tributária em suas operações.

## Principais desafios para as empresas em 2024



# Cenário de Negócios

Embora as organizações avaliem que os impactos da Reforma Tributária sejam alguns dos principais desafios para este ano, 66% delas ainda não previram os reflexos dessas mudanças em seu orçamento. Para as empresas que esperam por algum tipo de impacto, seja positivo ou negativo, a expectativa é de que ocorra principalmente sobre o preço final do produto/serviço.

## Impacto da Reforma Tributária



**20%**  
Positivo



**42%**  
Negativo



**38%**  
Neutro

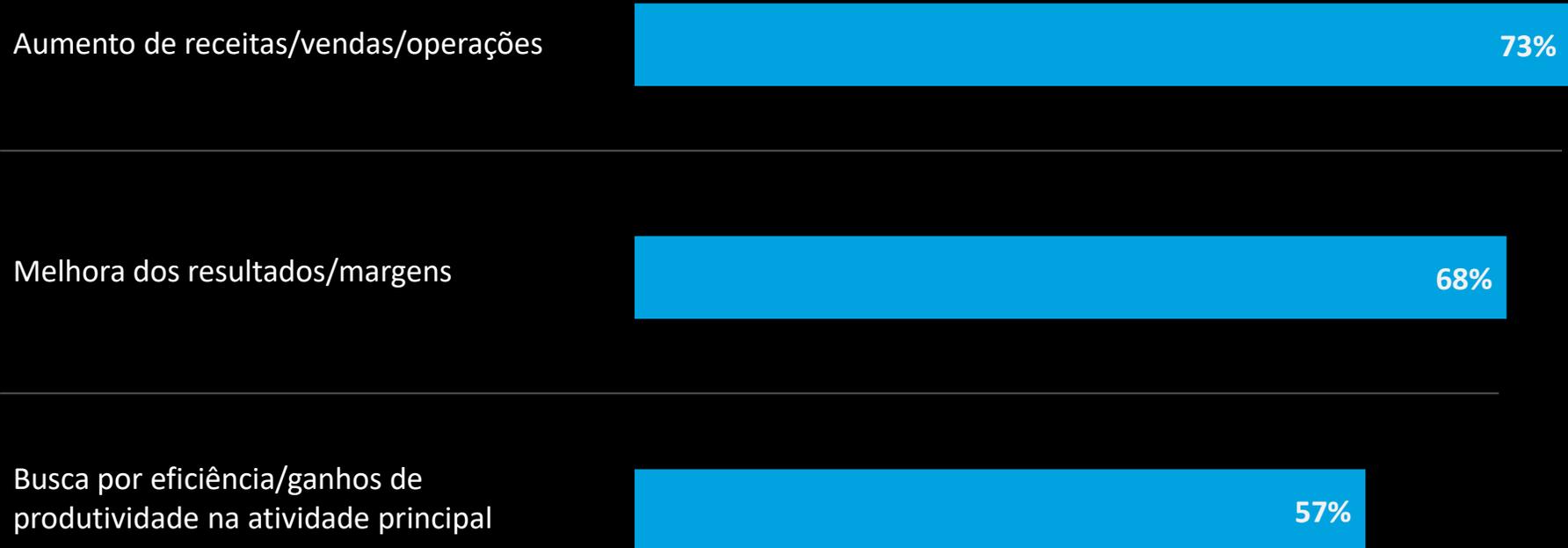
\*Taxa de resposta: 100, 94%.

Principais dimensões de impacto	Previsão dos impactos no orçamento
<b>1°</b> Impacto sobre o preço final do produto/serviço	<b>66%</b> Ainda não previmos
<b>2°</b> Impactos financeiros	<b>26%</b> Sim, estamos prevendo em alguns cenários de orçamento
<b>3°</b> Influência nas decisões de investimento e crescimento	<b>8%</b> Sim, estamos considerando no orçamento final
*Taxa de resposta: 62, 100%.	*Taxa de resposta: 61, 98%.

# Cenário de Negócios

Ao considerar especificamente o ambiente de negócios, os principais objetivos das empresas neste ano estão direcionados à geração de valor para as soluções oferecidas.

## Principais objetivos das empresas em 2024



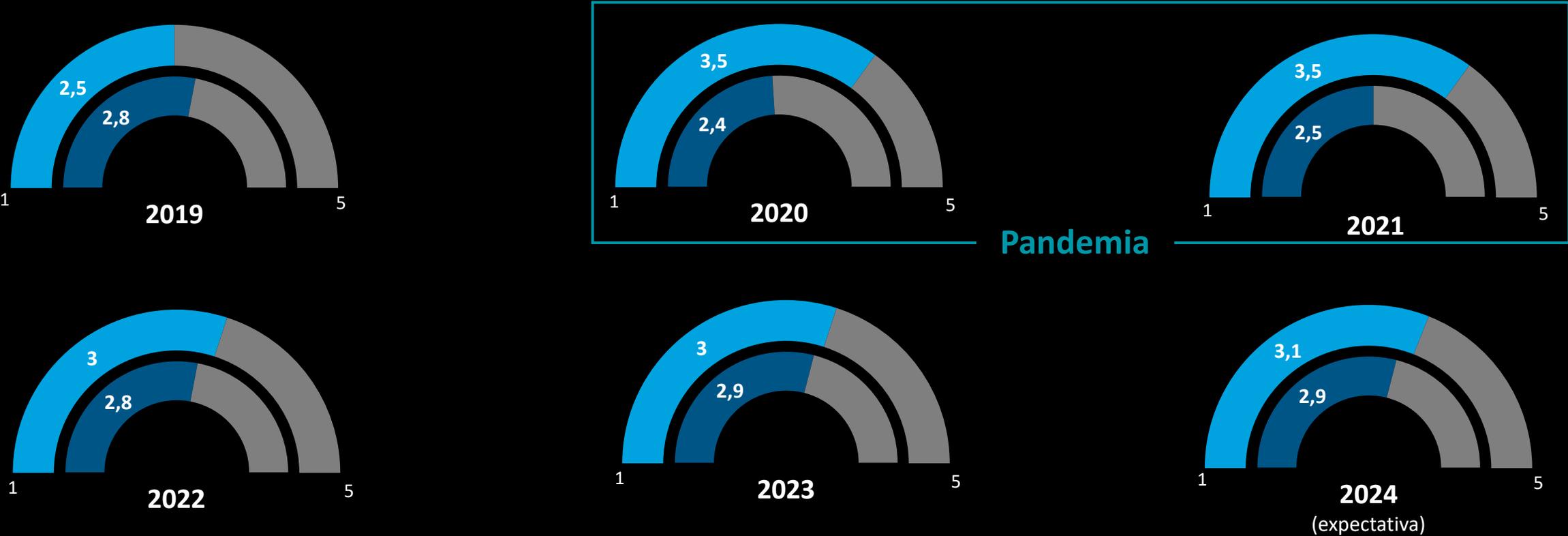
\*Taxa de resposta: 106, 100%.

# Cenário de Negócios

Após o aumento no nível geral de riscos e a consequente redução do apetite durante o período pandêmico, as empresas participantes revelam que operaram em estabilidade nos últimos dois anos – com a média do nível geral de exposição alinhada ao apetite das organizações a riscos, além de ligeiramente maior do que em 2019.

Taxas médias de nível geral de risco e de apetite ao risco entre 2019 e 2024

■ Nível geral de risco    ■ Apetite a risco



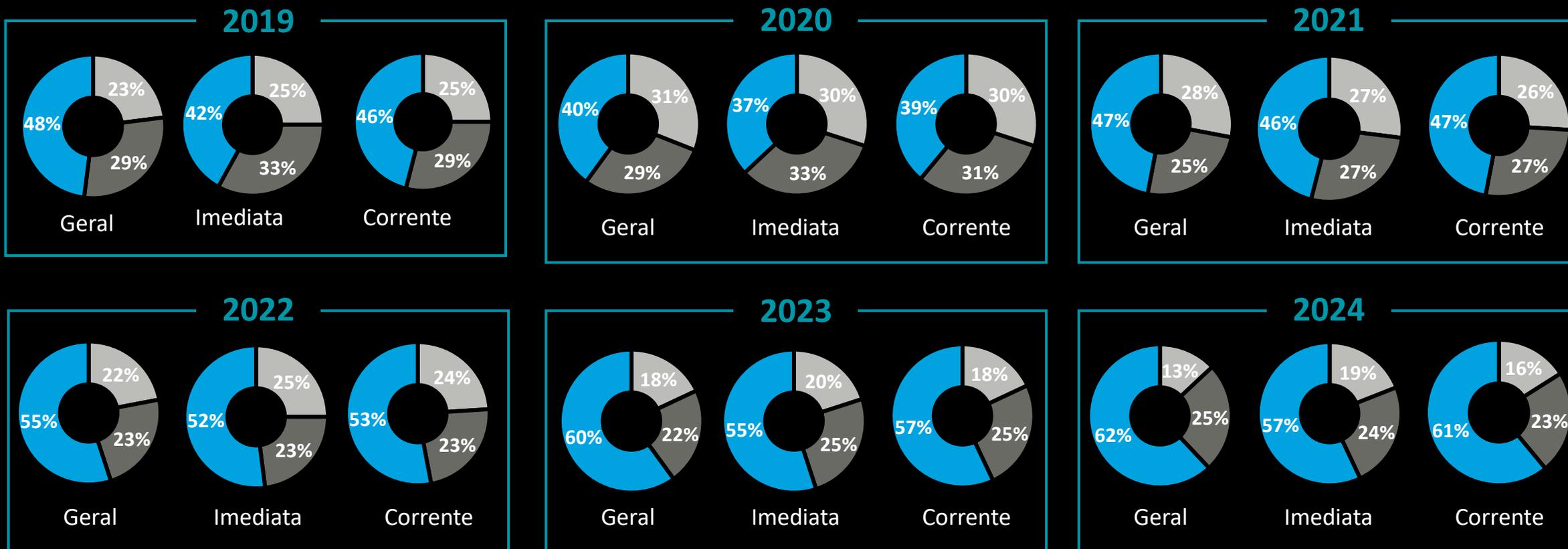
\*Taxa de resposta: 104, 98%.

# Cenário de Negócios

Após 2021, houve um aumento geral no nível de liquidez das organizações participantes, revelando maior flexibilidade financeira das empresas para enfrentar possíveis desafios e aproveitar oportunidades de investimento.

## Avaliação da liquidez das empresas entre 2019 e 2024

Alta Média Baixa

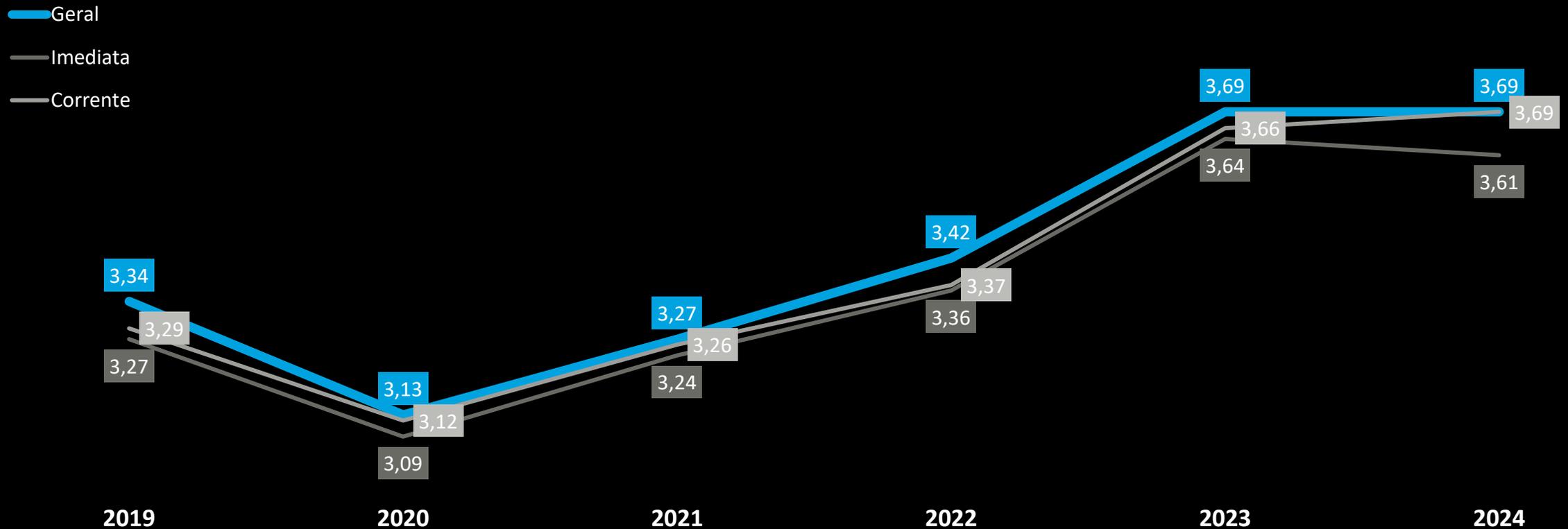


\*Taxa de resposta: 105, 99%.

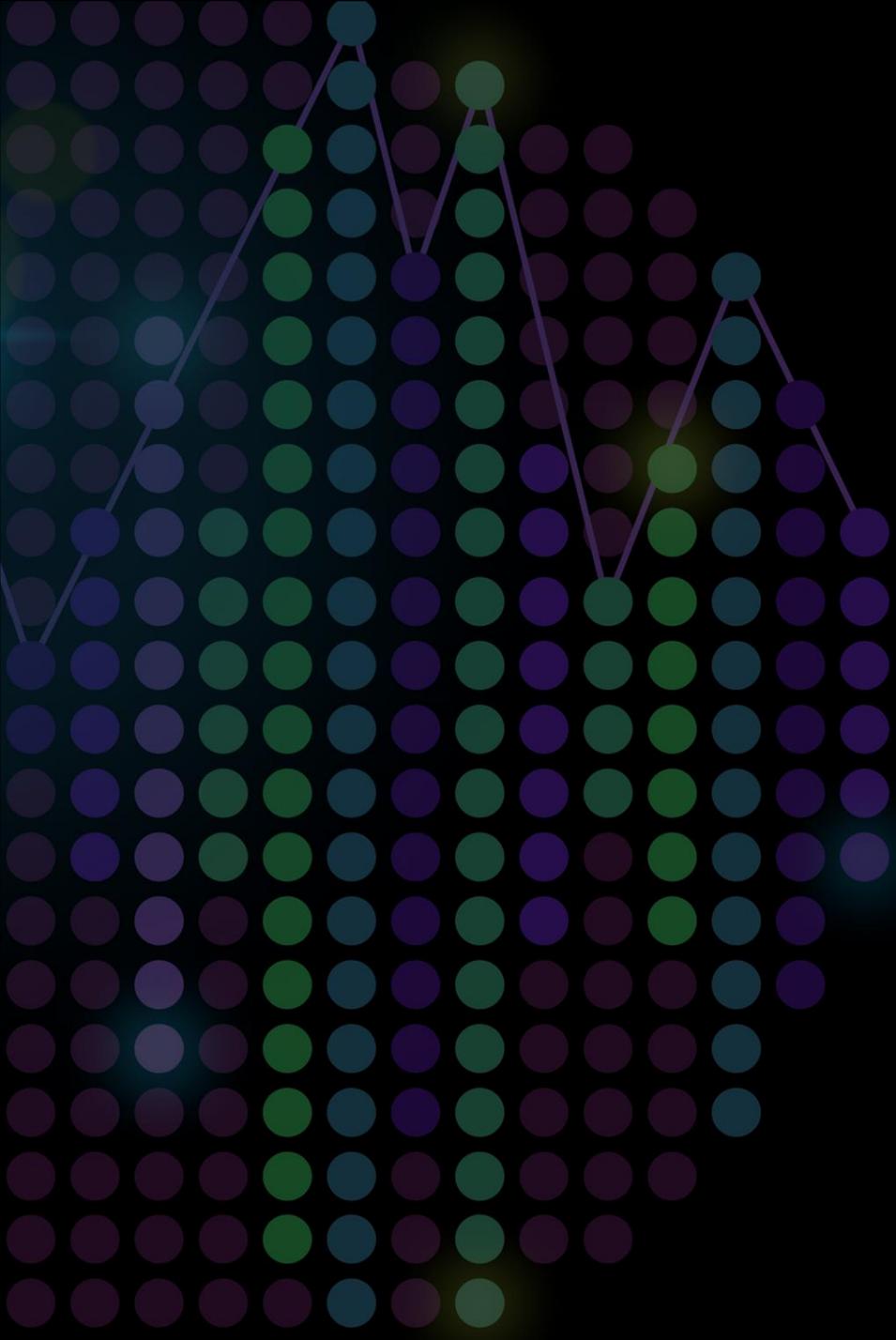
# Cenário de Negócios

De 2023 para 2024, a expectativa é de manutenção da liquidez média, indicando um comportamento mais conservador das empresas respondentes – o que pode estar relacionado às incertezas do cenário econômico e aos impactos da Reforma Tributária sobre o ambiente de negócios.

## Liquidez média das empresas entre 2019 e 2024



\*Taxa de resposta: 106, 100%.



# 03

Inteligência Artificial/GenAI  
nas atividades

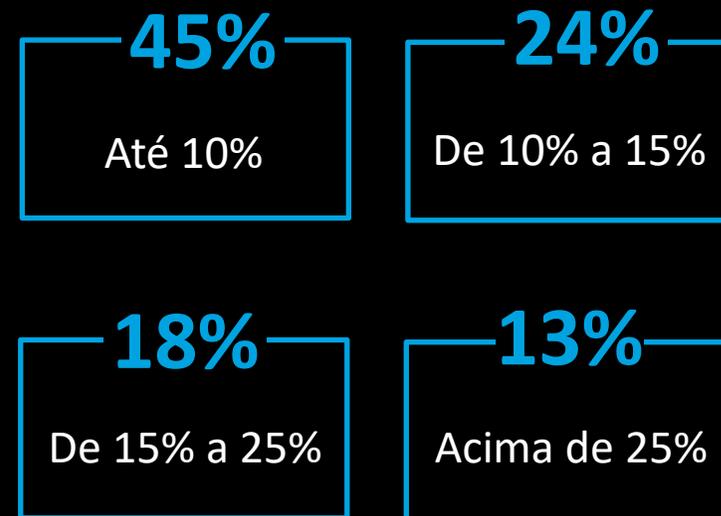
# Inteligência Artificial/GenAI nas atividades

Soluções de Inteligência Artificial/IA Generativa (GenAI) têm sido utilizadas principalmente como apoio em análises contábeis e financeiras, na checagem ou classificação de notas e documentos, e na avaliação de risco de crédito. Para as empresas que já implementaram esta tecnologia em suas operações, 45% avaliam que a taxa média de eficiência das atividades chega a até 10%.

## Atividades em que a empresa utiliza soluções de IA/GenAI

- 23%** Apoio em análises contábeis e financeiras
- 13%** Checagem ou classificação de notas e documentos
- 12%** Avaliação de risco de crédito
- 10%** Medição de desempenho
- 9%** Atendimento/apoio ao serviço de cobrança
- 9%** Orçamento/forecast
- 8%** Cenários/previsões de mercado

## Taxa média de eficiência, a partir da implementação de IA/GenAI



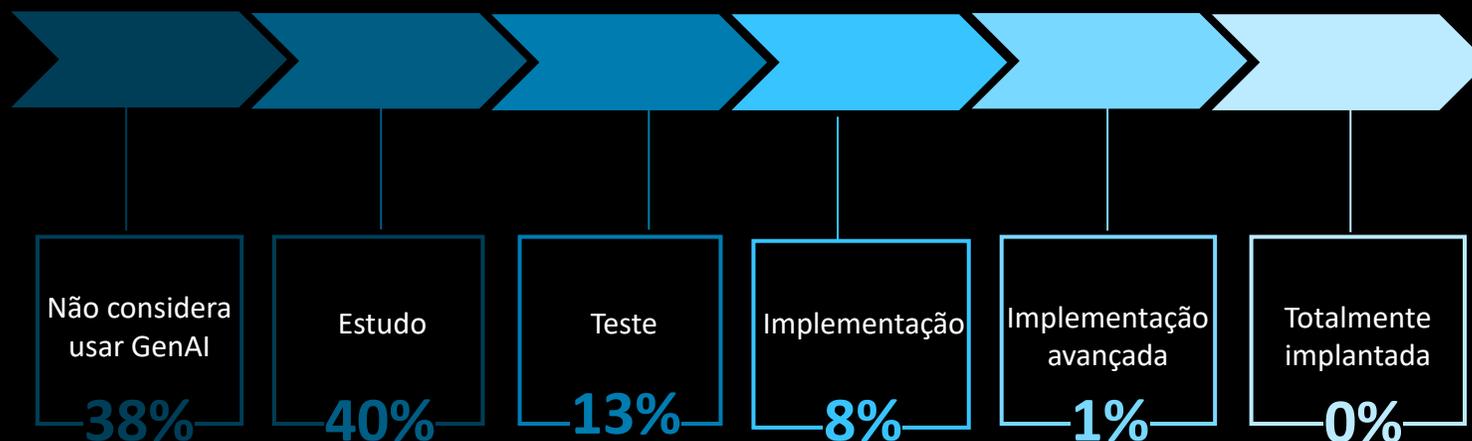
\*Taxa de resposta: 94, 89%.

\*Taxa de resposta: 105, 99%.

## Inteligência Artificial/GenAI nas atividades

Mesmo sendo uma tecnologia relativamente nova, a GenAI está sendo estudada ou testada por mais da metade das empresas respondentes. Esse interesse pode ser atribuído aos benefícios que soluções de GenAI oferecem ao setor financeiro, como a automação de processos contábeis.

### Estágios de uso de Inteligência Artificial Generativa (GenAI)



### Principais benefícios do uso de GenAI no setor financeiro

- 1º Automação de processos contábeis
- 2º Automação de relatórios financeiros
- 3º Eficiência operacional e redução de custos
- 4º Auxílio nas tomadas de decisão
- 5º Previsão financeira

\*Taxa de resposta: 90, 91%.

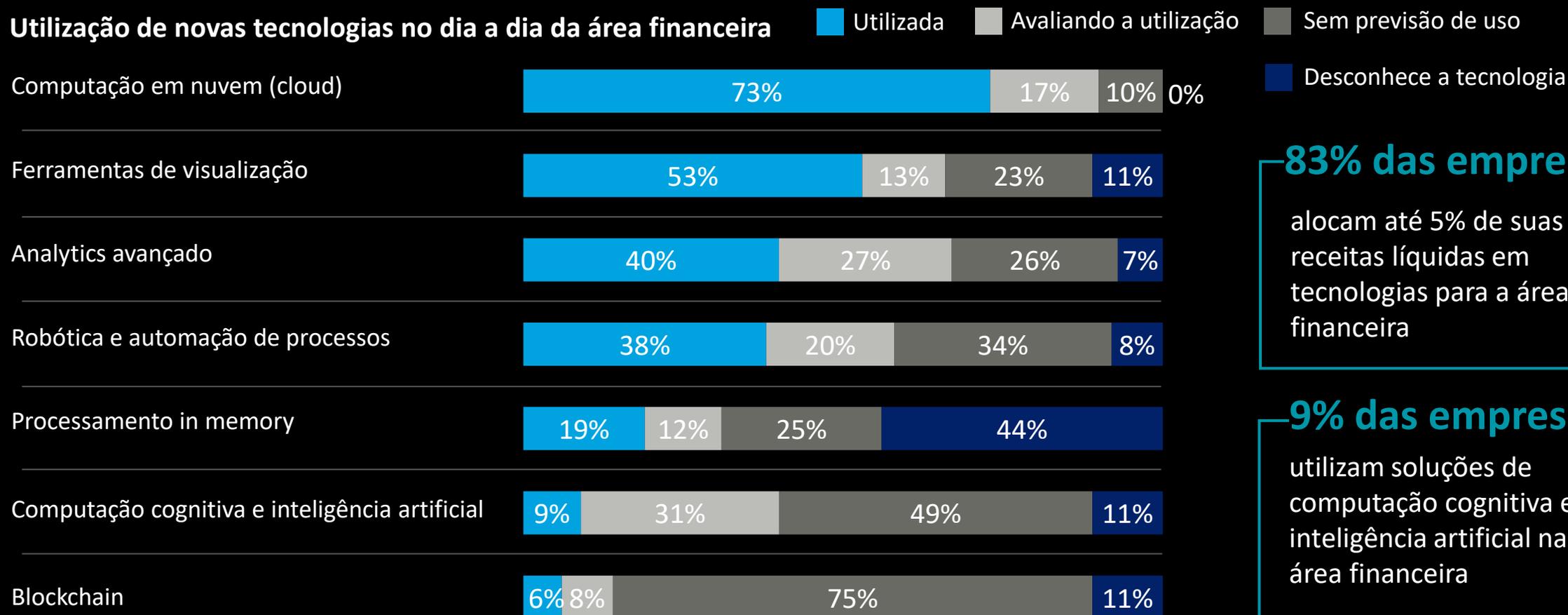
© 2024. Para mais informações, contate a Deloitte Global.

\*Taxa de resposta: 88, 83%.

## Adoção de novas tecnologias

Entre as novas tecnologias que têm sido utilizadas na área financeira, destacam-se a computação em nuvem e as ferramentas de visualização. Por outro lado, soluções como IA e computação cognitiva apresentam potencial de crescimento no futuro da área.

### Utilização de novas tecnologias no dia a dia da área financeira



**83% das empresas**

alocam até 5% de suas receitas líquidas em tecnologias para a área financeira

**9% das empresas**

utilizam soluções de computação cognitiva e inteligência artificial na área financeira

\*Taxa de resposta: 100, 94%.

\*Taxa de resposta: 94, 94%.

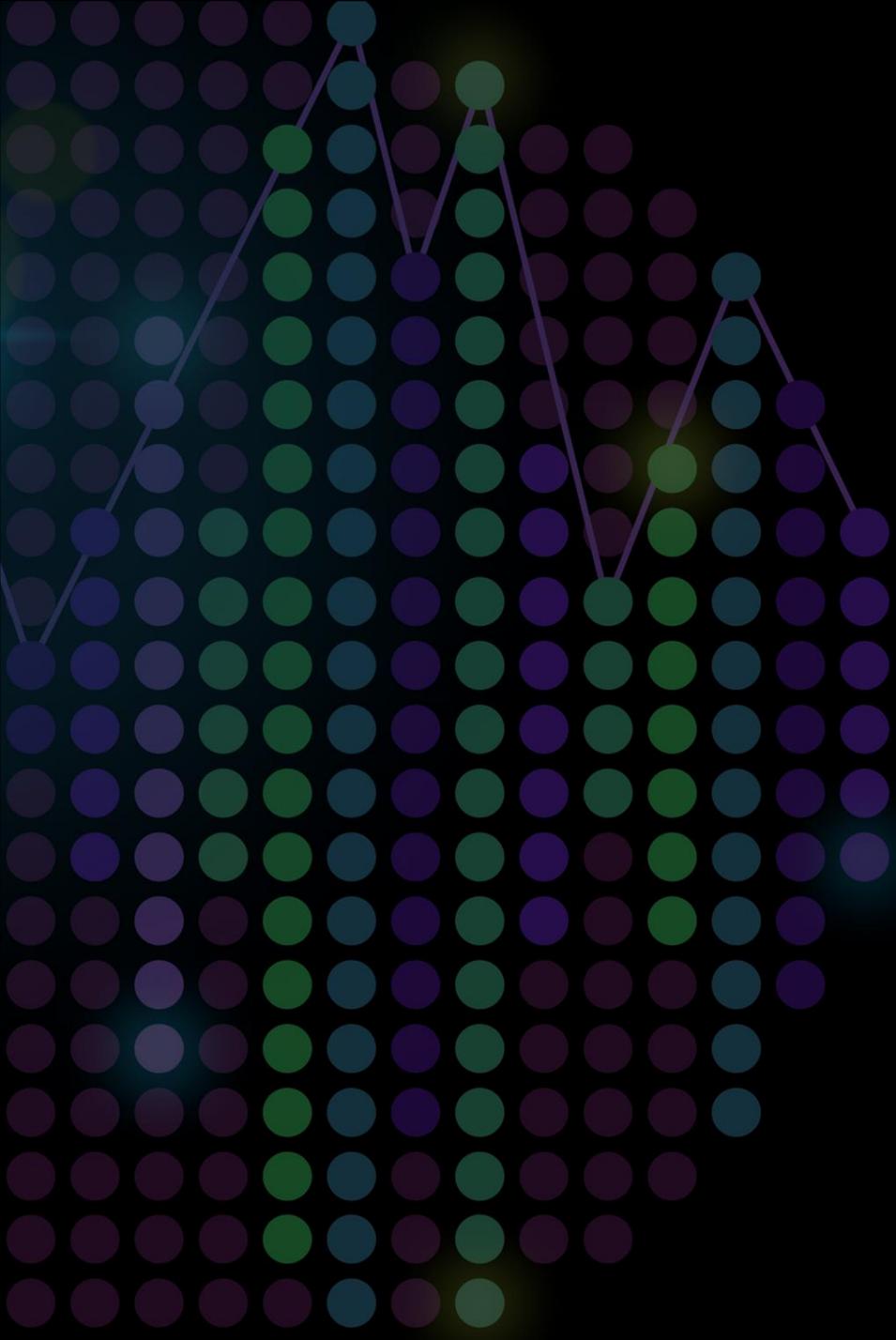
## Adoção de novas tecnologias

Os principais desafios ao avaliar o Retorno sobre o Investimento (ROI) de soluções tecnológicas incluem quantificar os benefícios intangíveis, estabelecer uma relação de causa e efeito com o crescimento financeiro, e a ausência de métricas claras e padronizadas para medir o sucesso tecnológico.

### Principais desafios para avaliar o ROI derivado de soluções em tecnologia

- 1°** Quantificar o valor gerado a partir dos benefícios intangíveis dos investimentos em tecnologia
- 2°** Demonstrar uma relação de causa e efeito entre investimentos em tecnologia e crescimento financeiro
- 3°** Falta de métricas claras e padronizadas para a avaliação do sucesso das tecnologias
- 4°** Integrar novas tecnologias com os sistemas existentes, impulsionando a eficiência
- 5°** Treinar times/pessoas, para que tenham domínio pleno das tecnologias e consigam aproveitar todo o potencial

\*Taxa de resposta: 94, 89%.

A decorative background on the left side of the slide. It features a grid of small, semi-transparent dots in shades of purple, blue, and green. Overlaid on this grid is a line graph with several data points connected by thin lines, showing a fluctuating upward trend. The dots and lines are more prominent in the upper-left quadrant and fade out towards the right.

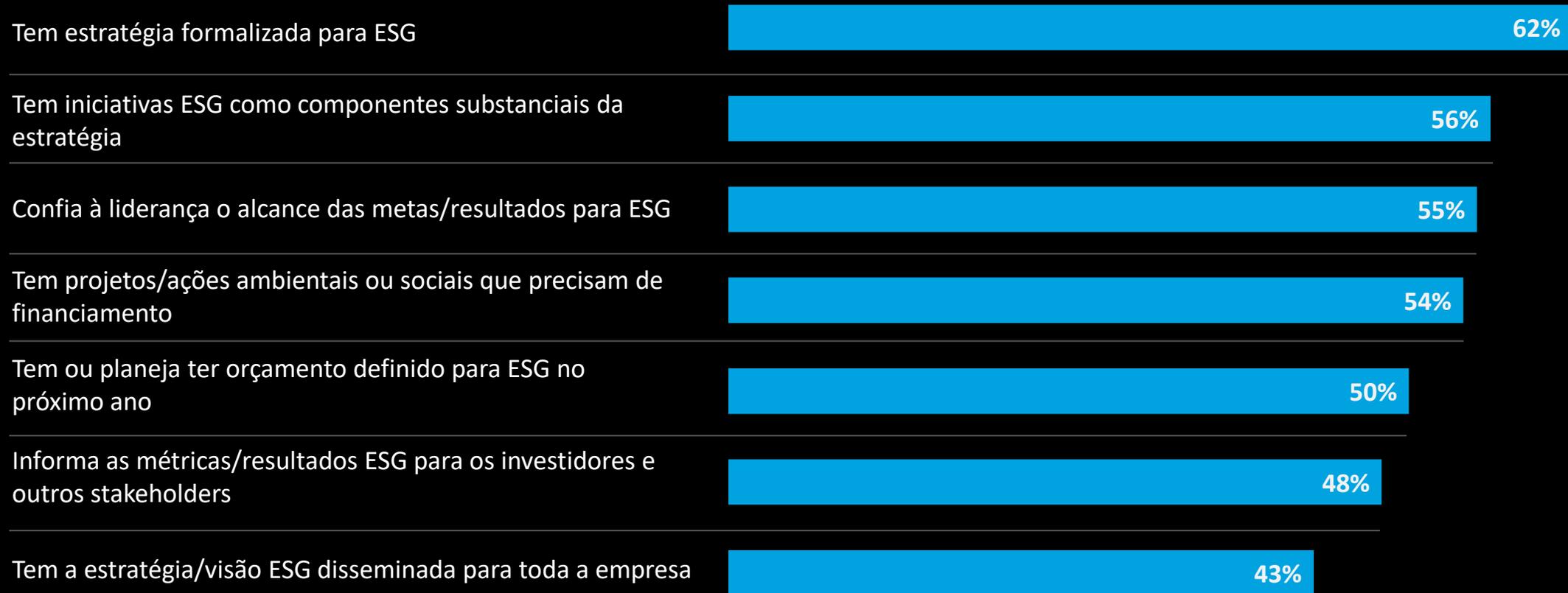
# 04

Impactos nas frentes de  
responsabilidade  
ambiental, social e de  
governança (ESG)

## Impactos nas frentes de responsabilidade ambiental, social e de governança (ESG)

Mais da metade dos respondentes acredita que sua empresa tenha práticas ESG, em alguma amplitude, em pelo menos uma das frentes (ambiental, social ou governança).

### Quanto ao tema ESG, a empresa...

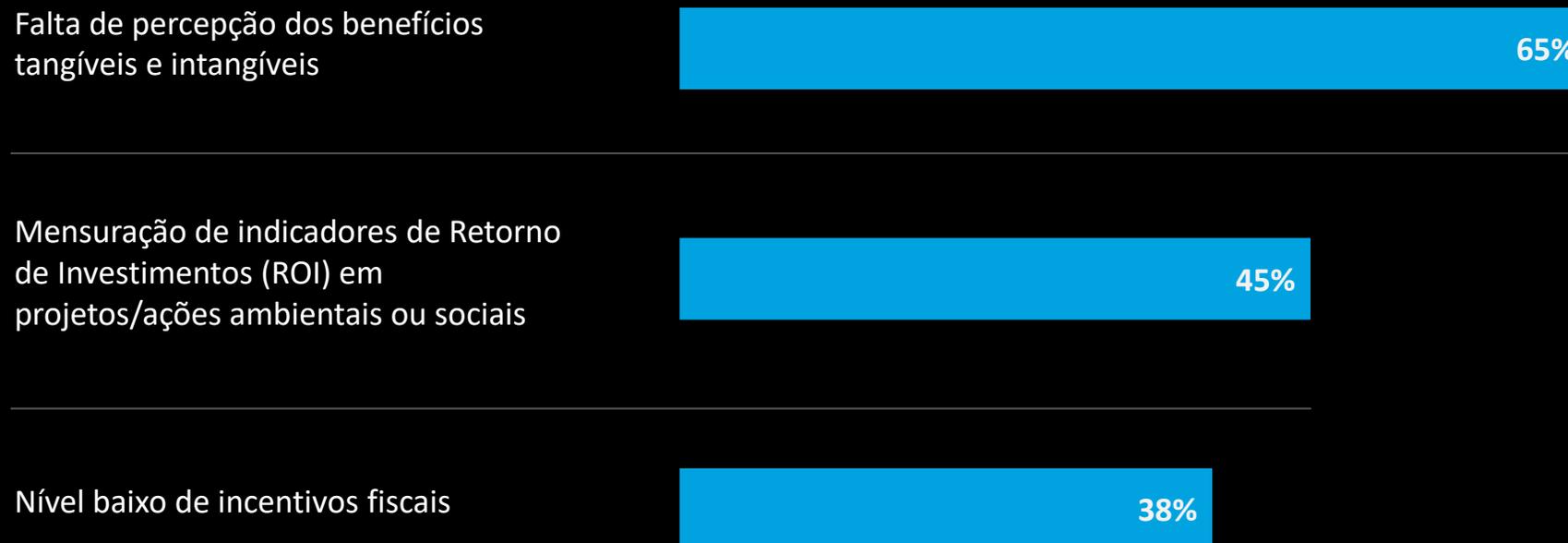


\*Taxa de resposta: 105, 99%; Percentuais são com base nos respondentes que concordam com as afirmações.

## Impactos nas frentes de responsabilidade ambiental, social e de governança (ESG)

Segundo as organizações respondentes, os maiores desafios na captação de recursos para a execução de projetos ESG podem ser superados a partir da definição de metas e objetivos claros e de um orçamento especificamente direcionado ao tema.

### Maiores desafios na captação de recursos para a execução de projetos ESG



\*Taxa de resposta: 99, 93%.

# Impactos nas frentes de responsabilidade ambiental, social e de governança (ESG)

Há oportunidade para que os CFOs tenham maior envolvimento com o tema ESG, o que pode ser obtido por meio da tangibilização de indicadores e metas voltados ao setor financeiro.

## Papel do CFO no apoio aos objetivos de sustentabilidade da organização

1°

- Na integração de **critérios ESG** nas **tomadas de decisão** de investimentos;
- Na **identificação de oportunidades** para aumentar a eficiência operacional;
- Na elaboração de **relatórios financeiros** que englobem informações sobre o **desempenho ESG**.

2°

- Na alocação de **recursos financeiros** para investimentos em **iniciativas sustentáveis**.

3°

- Na integração de **critérios ESG** nas **análises financeiras**;
- No **gerenciamento de riscos financeiros** relacionados às questões **ambientais**.

4°

Na contratação de fontes de financiamento sustentáveis, como empréstimos verdes.

5°

No desenvolvimento de estratégias financeiras sustentáveis.

6°

O CFO não está ativamente envolvido nos esforços ambientais e de sustentabilidade da organização.

7°

No engajamento com outros CXOs, para alinhar a estratégia da empresa às questões ESG.

8°

Minha organização não possui objetivos ambientais e de sustentabilidade.

\*Taxa de resposta: 99, 93%.



# 05

O papel do CFO

## O papel do CFO

A distribuição de tempo dos CFOs revela um equilíbrio entre seus papéis, com uma presença mais significativa da posição de estrategista. Este resultado reflete nas principais alterações observadas em suas funções nos últimos anos, como o envolvimento mais direto destes executivos na estratégia do negócio e a maior participação nas tomadas de decisão – gerais ou específicas.

### Distribuição do tempo do CFO

**28%** Estrategista (Provê visão financeira sobre decisões estratégicas)

**25%** Catalisador (Atua como parceiro das demais áreas de negócio)

**24%** Controlador (Garante as transações de finanças e precisão dos números)

**23%** Operador (Busca eficiência dos processos, gestão de pessoas e tecnologia em finanças)

### Alterações de maior impacto no papel do CFO nos últimos dois anos

Envolvimento mais direto na elaboração da estratégia do negócio

**97%**

Maior participação na tomada de decisões estratégicas

**97%**

Participação mais ativa na gestão de riscos, tanto financeiros quanto não financeiros

**94%**

Formulação de estratégias/decisões com maior foco em ESG

**90%**

Incorporação de tecnologias, como IA e analytics, para obter insights estratégicos

**90%**

Atuação mais presente no gerenciamento de crises

**88%**

Adaptações advindas de mudanças regulatórias

**88%**

\*Taxa de resposta: 106, 100%.

\*Taxa de resposta: 105, 99%.

## O papel do CFO

As habilidades exigidas dos CFOs transcendem a gestão financeira, contabilidade e auditoria: soft skills, como manter bons relacionamentos, perfil de liderança, capacidade de resiliência e inteligência emocional, são críticas para que os CFOs exerçam suas funções de forma alinhada às demandas de um ambiente de negócios em constante transformação. Além disso, é crucial que desenvolvam bons conhecimentos em tecnologias como IA, Data Science e analytics, para fundamentar tomadas de decisão baseadas em dados e o planejamento estratégico.

### Habilidades críticas para a função do CFO nos próximos dois anos

#### De 37% a 51%

- Relacionamento (influência, parcerias, colaboração)
- Planejamento financeiro estratégico
- Tomada de decisão baseada em dados
- Liderança
- Resiliência/adaptabilidade

#### De 23% a 33%

- Inteligência emocional
- Data Science e analytics
- Pensamento criativo e inovador
- Expertise em ferramentas com IA embarcada
- Gestão de risco e compliance
- Solução de problemas e tomada de decisão
- Gestão de equipe
- Expertise em tecnologias emergentes

#### De 6% a 16%

- Conformidade regulatória e governança
- Elaboração de relatórios ESG
- Gestão financeira
- Comunicação financeira
- Contabilidade e auditoria

\*Taxa de resposta: 106, 100%.

# O papel do CFO

As soft skills também são as mais valorizadas pelos executivos para a formação de times financeiros.

## Habilidades mais valorizadas pelos CFOs em um time financeiro

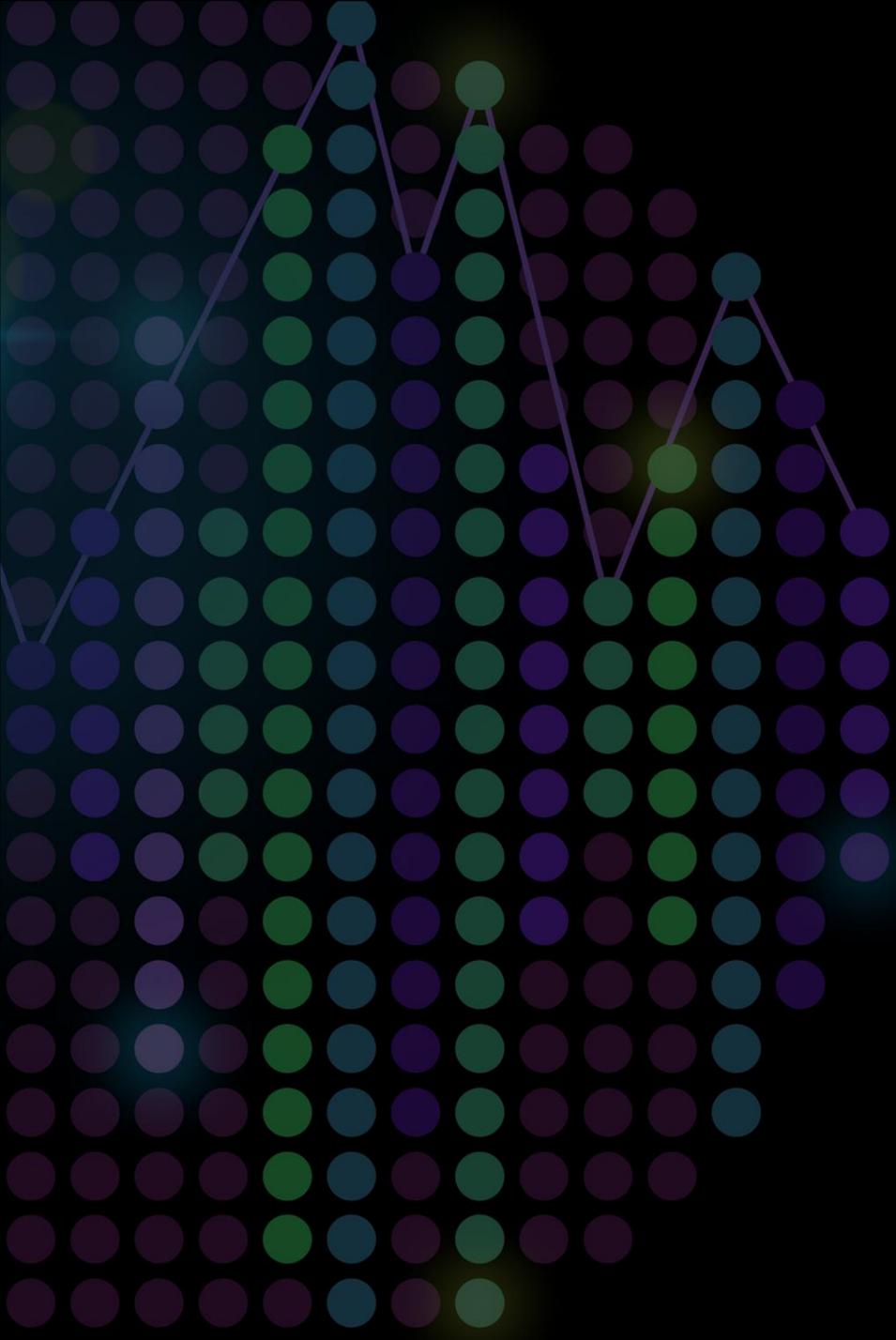
### De 50% a 80%

- Capacidade de resolução de problemas
- Trabalho em equipe
- Adaptabilidade
- Comunicação efetiva

### De 15% a 40%

- Excelência em análise financeira
- Gestão do tempo
- Conhecimento em análise de dados
- Planejamento financeiro
- Gestão de riscos financeiros
- Conhecimento de sistemas financeiros
- Conhecimento contábil
- Gestão de orçamento

\*Taxa de resposta: 105, 99%.



06

Operações

# Operações

As empresas de grande porte levam mais tempo para elaborar o orçamento anual, porém, são mais eficientes nos fechamentos.

## Tempo médio, em dias úteis, para:

Fechamento gerencial	Fechamento contábil estatutário	Elaboração do orçamento anual
10 dias	8 dias	44 dias

Empresas com receita líquida **acima de R\$ 500 milhões**

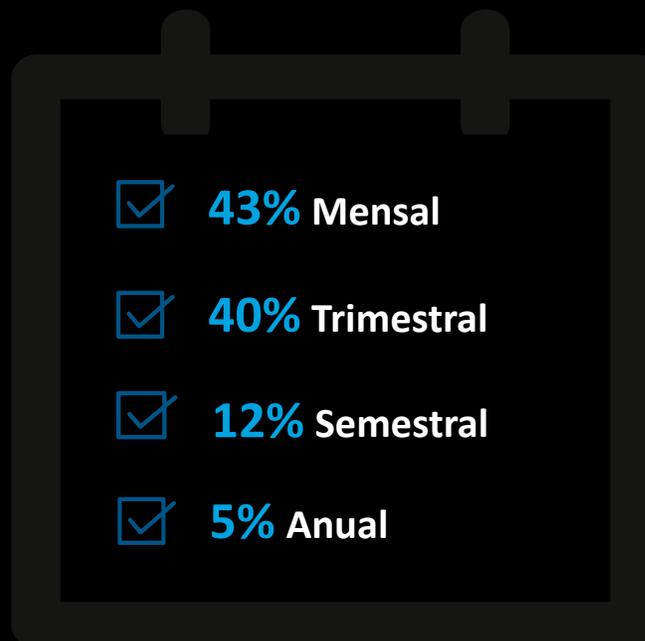
9 dias	7 dias	53 dias
--------	--------	---------

Empresas com receita líquida **abaixo de R\$ 500 milhões**

11 dias	9 dias	38 dias
---------	--------	---------

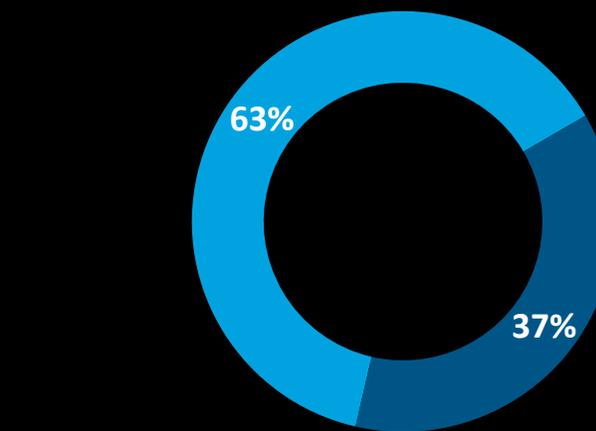
\*Taxa de resposta: 106, 100%.

## Frequência de realização de forecast



\*Taxa de resposta: 102, 96%.

## Centro de Serviços Compartilhados (CSC)



■ Não, não temos  
■ Sim, temos

52% Escala local

21% Escala global

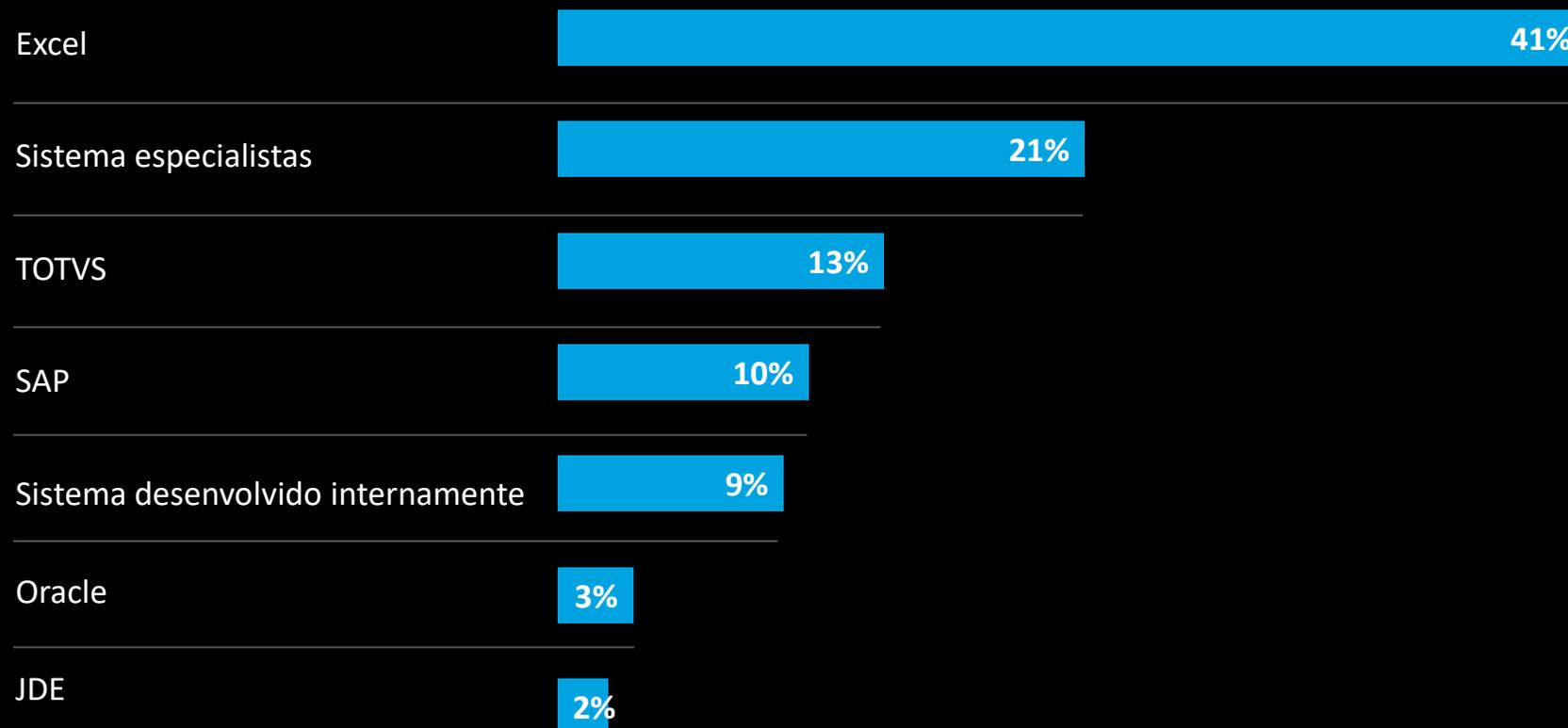
27% Escala regional

\*Taxa de resposta: 106, 100%.

# Operações

Cerca de 2/5 das atividades operacionais financeiras são realizadas por meio do Excel, evidenciando um espaço para a inserção de outras ferramentas tecnológicas na rotina da área, a fim de otimizar a produtividade e impulsionar a eficiência.

## Ferramentas utilizadas nas atividades operacionais da área financeira

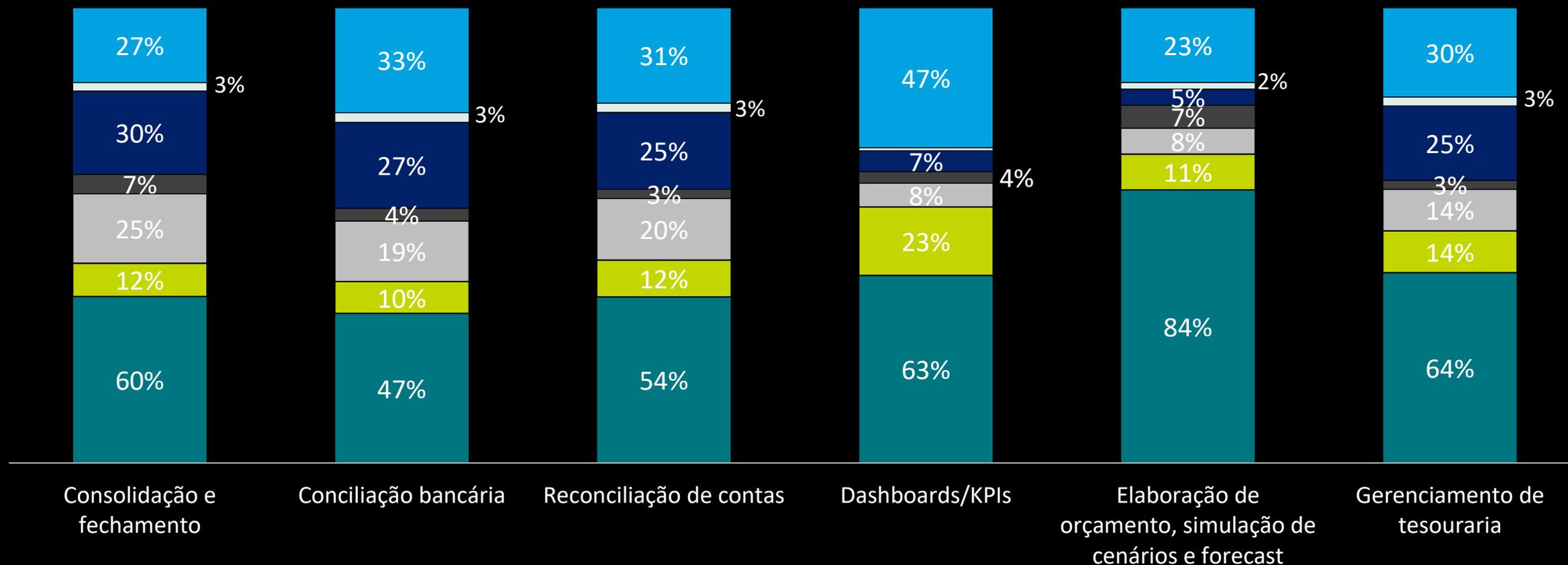


\*Taxa de resposta: 106, 100%.

# Operações

## Proporção da utilização de ferramentas nas atividades operacionais da área financeira (em %)

■ Excel ■ Sistema desenvolvido internamente ■ SAP ■ Oracle ■ TOTVS ■ JDE ■ Sistemas especialistas





A Deloitte refere-se a uma ou mais empresas da Deloitte Touche Tohmatsu Limited (“DTTL”), sua rede global de firmas-membro e suas entidades relacionadas (coletivamente, a “organização Deloitte”). A DTTL (também chamada de “Deloitte Global”) e cada uma de suas firmas-membro e entidades relacionadas são legalmente separadas e independentes, que não podem se obrigar ou se vincular a terceiros. A DTTL, cada empresa membro da DTTL e cada entidade relacionada são responsáveis apenas por seus próprios atos e omissões, e não entre si. A DTTL não fornece serviços para clientes. Por favor, consulte [www.deloitte.com/about](http://www.deloitte.com/about) para saber mais.

Esta comunicação e qualquer anexo a ela são para distribuição interna entre os profissionais da Deloitte Touche Tohmatsu Limited (“DTTL”), sua rede global de firmas-membro e suas entidades relacionadas (coletivamente, a “organização Deloitte”). Ela pode conter informações confidenciais e destina-se exclusivamente ao uso do indivíduo ou entidade-alvo. Se você não for o destinatário pretendido, notifique-nos imediatamente, respondendo a este e-mail, e exclua esta comunicação e todas as suas cópias do seu sistema. Por favor, não use esta comunicação de forma alguma.

Nenhuma DTTL, suas firmas-membro, entidades relacionadas, profissionais ou agentes serão responsáveis por qualquer perda ou dano que ocorra direta ou indiretamente em conexão com qualquer pessoa que confie nesta comunicação. A DTTL, cada uma de suas firmas-membro e suas entidades relacionadas são legalmente separadas e independentes.

© 2024. Para mais informações, contate a Deloitte Global.