

# A GOVERNANÇA CORPORATIVA E SUAS CONTRIBUIÇÕES PARA AS FINANÇAS EMPRESARIAIS: A IMPORTÂNCIA DA GOVERNANÇA CORPORATIVA E DO CHIEF FINANCIAL OFFICER (CFO) PARA AS FINANÇAS EMPRESARIAIS

Jerry Antonio Raitz Maier<sup>15</sup>

Hugo Silva Ferreira

## RESUMO

Este artigo apresenta um estudo sobre as diferentes teorias de Governança Corporativa, Gestão e Administração de Finanças Empresariais e o papel do Chief Financial Officer (CFO) nos processos estratégicos que contribuem para o planejamento de recursos financeiros nas organizações. Foi realizada a revisão de literatura de forma qualitativa, com o objetivo de identificar os principais conceitos sobre os temas da disciplina em curso e a sua aplicabilidade para o trabalho proposto. O estudo proporcionou uma análise conceitual sobre Finanças Globais, permitindo identificar as ferramentas e métodos utilizados e sua aplicabilidade prática para projetos que envolvam a análise de investimentos e retornos para as empresas. Relata sobre as principais responsabilidades do gestor e administrador de finanças representado pelo Chief Financial Officer (CFO), e sua colaboração no plano estratégico das organizações. A pesquisa realizada de forma exploratória proporcionou a obtenção de resultados importantes que evidenciam as mudanças geradas na área de finanças através da governança corporativa.

**Palavras-chave:** Governança Corporativa, Finanças, Organizações, Riscos, Investimentos.

## ABSTRACT

This article introduces a study about the different theories of Corporate Governance, Business Finance Management and Administration and the boss role of Chief Financial Officer (CFO) in strategic processes that contribute to financial resource planning in organizations. It was a literature review of qualitative way, with the objective of identify the principals concepts about the subject of course taken and its applicability to proposed work. The study provided a conceptual analysis about Global Finance, allowing to identify the tools and methods used and its practical applicability to projects that involve investment analysis and return to companies. Report about the principals responsibilities of financial manager and administrator represented for Chief Financial Officer (CFO), and his collaboration in strategic plan of organizations. The search it was made of exploratory form provided to get important results that evidence generated changes in finance area through of Corporate Governance.

**Keywords:** Corporate Governance, Finances, Organizations, Risks, Investments.

## 1 INTRODUÇÃO

A pesquisa vem contribuir para a definição dos principais conceitos sobre Governança Corporativa e Finanças Globais nos ambientes organizacionais, identificando normas e técnicas

---

<sup>15</sup> Graduado em Processamento de Dados, Graduado em Geografia. Especialista em Administração e Gestão de Pessoas. Especialista em Metodologia do Ensino Superior e EAD. Mestrando em Administração pela Must University. [jerryantonioraitzmaier@gmail.com](mailto:jerryantonioraitzmaier@gmail.com).

que viabilizam a prática de investimentos e os riscos em potencial, quando considerado os fatores econômicos, sociais, ambientais e legais para as empresas.

Auxilia na análise de experiências já adotadas por empresas para redefinir ações e práticas onde geram mudanças de forma significativa e que podem servir como base para o planejamento e execução de projetos que envolvam equipes e interessados na implementação de novas estratégias capazes de contribuir para o crescimento das empresas através da administração financeira. “O estudo da governança corporativa têm encontrado no mercado acionário um dos campos mais férteis. A tentativa de desenvolver mecanismos que garantam a governança corporativa está associada com a necessidade de reduzir as informações assimétricas existentes, particularmente entre investidor e administrador”. Oliveira, Silva (2020, pa. 06).

Com a realização da pesquisa foi possível levantar questões importantes sobre as principais mudanças geradas pela tomada de decisão baseada em novos investimentos em tecnologia e a aplicabilidade das mesmas por equipes e gestores responsáveis pela gestão financeira das organizações. Evidencia práticas que impulsionam a inovação e geram resultados positivos para os acionistas e empresários, fortalecendo as relações comerciais e processos que impulsionam novos investimentos.

O trabalho foi escrito de acordo com pesquisas e estudos bibliográficos, com abordagem qualitativa que relatam sobre o universo teórico apresentado na disciplina de *Global Financial Management*, analisando dados e informações que contribuam para o desenvolvimento de ações eficazes envolvendo riscos e investimentos, com a contribuição da governança corporativa e do *Chief Financial Officer (CFO)* para as organizações.

## **2 A GOVERNANÇA CORPORATIVA E SUAS CONTRIBUIÇÕES PARA AS FINANÇAS EMPRESARIAIS**

### **2.1 A GOVERNANÇA CORPORATIVA NAS ORGANIZAÇÕES**

As empresas estão organizadas de forma dinâmica em suas estruturas e modelos de gestão para melhor atender suas demandas em nível de excelência, relacionando-se com outras organizações, entre os diferentes setores, como forma de atender os requisitos e exigências de um mercado cada vez mais competitivo e global.

Para Lopes, Valentim (2010, p. 03). “A gestão da informação tem como objetivo apoiar a gestão das empresas por meio de processos que tornem mais eficientes e acessíveis a

informação e sua articulação em todos os âmbitos, de modo que a criação do conhecimento seja favorecida”. Com o auxílio das diferentes tecnologias disponíveis e profissionais cada vez mais treinados e qualificados a essas novas exigências, é de fundamental importância rever os diferentes processos utilizados em suas atividades e meios necessários para o desenvolvimento contínuo das organizações, renovando propostas e intenções para alcançar os objetivos definidos por essas empresas. Muitas transformações podem ser observadas nas atividades empresariais devido a essas novas exigências, contribuindo para muitas mudanças, sejam elas em espaço local, regional ou mesmo global, interferindo em todas as atividades das organizações e responsabilidades de seus gestores.

A análise desses espaços organizacionais permite identificar quais são as ferramentas e estratégias usadas no processo de tomada de decisão e a contribuição de seus colaboradores para as melhores práticas de gestão, com atenção para as mudanças que ocorrem através das novas tendências para o mercado nacional e internacional, sendo a governança corporativa um conceito fundamental para explicar essas mudanças de forma definitiva nas organizações.

Para compreender a importância do tema é imprescindível realizar uma análise das diferentes narrativas apresentadas por autores e pesquisadores, considerando as várias interpretações por eles descritas, em convergência com os projetos práticos já executados e apresentados em cases de sucesso. Para Jacometti (2012, p. 06):

Um sólido fluxo de estudos tem procurado discernir e dissecar as relações dinâmicas que agora caracterizam o mundo dos investidores, diretores e executivos. O mercado já não é mais visto como tão impessoal, as companhias já não são tão isoladas. Decisões econômicas e financeiras estão inseridas numa complexa rede de relações de trabalho entre gerentes financeiros, analistas de estoque, diretores de companhia, executivos seniores e reguladores do estado. O futuro dependerá de quão bem os pesquisadores entenderem como os arranjos da governança corporativa e o estilo de liderança trabalham bem tanto nos conjuntos nacionais como através de culturas e a extensão com que a alta administração, diretores de companhias e investidores ativos aprendem e aplicam o que é melhor.

Percebe-se que muitos estudos já foram realizados e contribuem para a compreensão da importância da governança corporativa para as organizações, evidenciando a complexidade do tema, assim como a sua relevância para gestores, empreendedores, estudantes e todos que estejam ligados direta ou indiretamente aos diferentes ambientes empresariais.

A evolução constante das sociedades capitalistas traz uma nova relação entre as empresas e a sociedade, e, em muitos casos, essa evolução culmina na segregação entre os administradores das empresas e *stakeholders*. Essa desigualdade de poder entre controle e gestão pode provocar conflitos de interesses entre acionistas, investidores e demais interessados na empresa. Nesse contexto permeado por iminentes conflitos de interesse surge a governança corporativa como um processo que pode reduzir a distância existente entre proprietários e administradores da empresa e a sociedade em geral. Lopes, Valentim (2010, p. 12).

Em um ambiente de grandes mudanças estruturais e administrativas o empenho na avaliação e reorganização dos diferentes espaços merece atenção, pois envolve diferentes fatores que vão contribuir para o bom desempenho das práticas organizacionais. Dentro desse contexto podemos verificar a importância de compreender a relação existente entre governança corporativa e a gestão empresarial em nível global.

Ao longo dos anos, a evolução dos modelos de gestão das empresas passou a sugerir melhorias na combinação dos recursos e retornos aos investidores. Em determinados momentos, essas situações foram amplamente questionáveis, e o que se evidenciou é que nem sempre os comportamentos das pessoas, e por consequência das organizações, foram ao encontro do atendimento de interesses amplos. Por consequência, o modelo de governança corporativa não se apresenta como um desenho único, aplicável de maneira única para todos os negócios. Por isso, há várias interpretações disponíveis e também vários conceitos. Além disso, ela envolve questões legais, macroeconômicas, financeiras, estratégicas e de gestão, amarradas às diferentes condições culturais de cada país. (LANZINI, 2020, p.08).

A construção de múltiplas relações pessoais e profissionais nos ambientes organizacionais reforçam a necessidade de estabelecer parâmetros que avaliem a contribuição dos agentes nos processos de captação de recursos e investimentos, em consonância com os objetivos da empresa e seus acionistas. Os envolvidos integram uma importante rede de relacionamentos que vão determinar as estratégias necessárias para a condução dos modelos de gestão, confirmando a necessidade de estudos que avaliem a relação entre a governança corporativa e os valores construídos nas empresas.

A governança corporativa (GC) é, atualmente, um dos principais temas do contexto empresarial. Ainda que tenha surgido entre as décadas de 1980 e 1990, ainda é um assunto emergente na prática das empresas. A governança surgiu, principalmente, como resposta a alguns problemas que decorrem da evolução do sistema capitalista como um todo. A principal mudança foi que as empresas passaram pelo “divórcio de propriedade e gestão” – ou seja, elas passaram a ter uma estrutura de propriedade (os donos do negócio) e uma estrutura de gestão (pessoas contratadas), representadas por agentes diferentes. A partir disso surgiu o “conflito de agência”, isto é, a divergência de posicionamento que pode existir entre os donos e os gestores da organização. Giacomelli *et. al.* (2017, p. 17).

Por isso é preciso compreender o papel fundamental e os conceitos que melhor traduzam a governança corporativa no mundo dos negócios, as mudanças geradas a partir de ações coletivas que vão caracterizar o composto de práticas que emerge das atividades empresariais e a sua aplicabilidade para as diferentes categorias de atividades que são exercidas pelos profissionais envolvidos no plano de ação. Para Alencastro, Alves (2017, p. 18):

A palavra governança é oriunda de sua raiz latina *gubernare*, que significa “governar”, “dirigir”, “guiar”, e o termo corporativa deriva de *corporação* (do latim *corporis* e *actio*, “corpo e “ação”) e designa um grupo de pessoas que agem como se fossem um só corpo, buscando concretizar objetivos em comum, a exemplo de uma associação ou empresa. Governança corporativa é, portanto, o conjunto de processos, costumes, políticas, leis, regulamentos e instituições que regulam a maneira como uma empresa é dirigida, administrada ou controlada. O termo inclui também o estudo sobre as

relações entre os diversos atores envolvidos – partes interessadas (*stakeholders*, em inglês) – e os objetivos pelos quais a empresa se orienta.

Torna-se indispensável a reflexão sobre as responsabilidades atribuídas aos profissionais que governam e lideram as instituições e suas equipes, de forma a transmitir aos seus liderados métodos e estratégias eficazes, capazes de transformar a maneira como são geridas as informações e ferramentas para a atividade empresarial. Alencastro, Alves (2017) colaboram na análise considerando que a liderança envolve a influência do líder sobre o comportamento dos liderados e que estes possam atingir suas metas individuais e organizacionais em harmonia com os objetivos, as estratégias e os valores para alcançar resultados superiores.

Isso demonstra que tanto no setor público como no setor privado a governança corporativa é um tema que deve ser abordado como uma ferramenta propulsora para integrar práticas e recursos disponíveis, envolvendo inovação e inteligência empresarial para se chegar aos melhores resultados. Lopes, Valentim (2010, p. 02), descrevem que a governança corporativa utiliza, especialmente, o conceito de transparência na prestação de informações, ou seja, a divulgação clara, consistente e confiável de atos e fatos relevantes relacionados à empresa. Observando esse cenário, é de fundamental importância analisar os conceitos e rever as estratégias utilizadas para compreender os caminhos que levam ao sucesso conduzido pela governança que integra e impulsiona os diferentes processos. A intenção é obter o resultado esperado, envolvendo acionistas e colaboradores no planejamento e execução de operações benéficas ao pleno desenvolvimento da organização.

A governança corporativa tem importância fundamental nos ambientes organizacionais, pois integra os diferentes agentes envolvidos nas mais diversas atividades de planejamento, gestão e administração de pessoas e recursos, preocupando-se também com a ética, sustentabilidade e responsabilidade social. Cumpre com os critérios legais e a análise de riscos para a operacionalização e comercialização de bens e serviços. Da mesma forma, procura atender de forma democrática aos interesses de seus acionistas e interessados em suas ações e meios de capital. Segundo Giacomelli *et. al.* (2017, p.144):

Como você pode observar, a governança está um nível acima da gestão, propondo uma estrutura que visa atingir os objetivos da organização e, assim, promover uma melhor performance. No entanto, ocorre uma retroalimentação, uma vez que os conselheiros e a equipe de governança não atuam diretamente na operação do negócio e precisam ser alimentados por indicadores de desempenho, para que possam sugerir adequações na estratégia. Com isso, a implantação de um sistema de monitoramento passa a ser um dos principais instrumentos pelo qual o conselho de administração pode acompanhar o desempenho e avaliar a aderência das ações dos gestores às estratégias definidas.

Ao realizar a revisão bibliográfica sobre o tema é possível perceber a importante contribuição da governança corporativa para todas atividades desenvolvidas de forma estratégica nos diversos setores das organizações. Orienta e conduz todos os envolvidos para operações que atendam aos interesses empresariais, controlando processos e desenvolvendo mecanismos que possam maximizar os resultados em ambiente de alta competitividade.

Considerando os diversos segmentos e setores empresariais, a área de finanças é atendida de forma colaborativa pela pelos diferentes agentes que trabalham para formalizar as ações de governança, implementando práticas e mediando processos capazes de avaliar indicadores positivos aos propósitos das organizações, em especial os profissionais que exercem funções estratégicas como o *Chief Financial Officer (CFO)*. Esse gestor é encarregado de planejar ações operacionais e administrativas, liderar equipes, participando de tomadas de decisões que orientem para melhores estratégias e conseqüentemente, para melhores resultados através das diferentes práticas de investimentos.

## 2.2 A IMPORTÂNCIA DA GOVERNANÇA CORPORATIVA E DO CHIEF FINANCIAL OFFICER (CFO) PARA AS FINANÇAS EMPRESARIAIS

As empresas passaram por transformações profundas nas últimas décadas, impulsionadas pela adoção de novas tecnologias nos processos produtivos e na reorganização dos espaços para atender uma demanda cada vez mais exigente por produtos de qualidade e preços competitivos.

Os diferentes setores das organizações tiveram que se adaptar às novas necessidades do mercado e alocar recursos financeiros e de capital, possibilitando a integração de atividades e departamentos para melhor atender suas demandas, assim como o investimento em práticas de inovação e estratégias empresariais para aumentar sua competitividade no mercado. A inovação, portanto, não é uma atividade eventual, é um processo a ser gerenciado, desde a ideia inicial até a implementação. Segundo Scherer, Carlomagno (2016, p. 52), “um processo de inovação inicia-se pela geração de novas ideias (idealização), segue com o refinamento do conceito da ideia proposta (conceituação), passa pela redução das incertezas (experimentação) e chega à concreta transformação dos mesmos em inovações (implementação)”.

Com todas essas reformulações, as áreas de tecnologia e finanças ganham destaque pela representatividade de seus gestores na tomada de decisões, que abrangem investimentos em recursos físicos e sistemas tecnológicos, treinamento e desenvolvimento de colaboradores, análise de riscos para seus investidores e prospecção de novos mercados, considerando a nova

v. 7 ed. especial (2021): RCMOS - Revista Científica Multidisciplinar O Saber. ISSN: 2675-9128

organização do espaço global para futuros negócios. Considerando as múltiplas perspectivas de investimento e crescimento, executivos e gestores ligados à área de gestão financeira ganham destaque pela atuação e novas responsabilidades atribuídas a partir dessa nova configuração dentro dos espaços organizacionais.

Podemos definir finanças como a arte e a ciência da gestão do dinheiro. Praticamente todos os indivíduos e organizações recebem ou levantam, gastam ou investem dinheiro. A área de finanças preocupa-se com os processos, as instituições, os mercados e os instrumentos associados à transferência de dinheiro entre indivíduos, empresas e órgãos governamentais. Muitas pessoas poderão se beneficiar da compreensão do campo de finanças, pois lhes permitirá tomar melhores decisões financeiras pessoais. Entender essa área também é essencial para as pessoas que trabalham em atividades financeiras, porque poderão interagir eficazmente com o pessoal, os processos e os procedimentos do campo financeiro. Gitman (2004, p. 04).

Compreende-se que a área de finanças vem colaborar amplamente na visão das empresas em relação às múltiplas oportunidades que o mercado pode oferecer para seus acionistas e administradores, facilitando o processo de planejamento de estratégias que possam trazer melhores resultados para os indivíduos e organizações, com foco em uma economia cada vez mais global e digital.

“Diferentes trabalhos exigem diferentes ferramentas para serem executados. Essa premissa não está unicamente confinada nas ciências exatas ou naturais. Também as ciências sociais e especialmente a “ciência da gestão” requerem um conjunto de ferramentas adequadas para sua aplicação”. Scherer, Carlomagno (2016, p. 119). De forma conjunta, gestores com cargo de liderança na área financeira e de tecnologia colaboram para os interesses considerados estratégicos no mercado onde as empresas atuam, pois são responsáveis pela coleta e administração de dados, informações e meios fundamentais que caracterizam espaços de desenvolvimento da inteligência empresarial.

As estruturas organizacionais evoluem através do conjunto de práticas e estratégias que caracterizam a governança corporativa em espaço empresarial, demonstrando a grande importância desses profissionais no plano de ação para garantir a sustentabilidade financeira e desenvolvimento de novas tecnologias para atender aos interesses de investidores e colaboradores.

Segundo Eiteman *et. al.* (2013), “a necessidade de um processo de governança corporativa surge da separação proprietários e gestão, além das várias visões, e depende da cultura, dos *stakeholders* e de sua importância. Isso é garantia que as práticas de governança corporativa sejam diferentes em diferentes países, economias e culturas”. Considerando esse ambiente polivalente, de diferentes opiniões com a construção de espaços multiculturais, podemos observar a importância dessas práticas para o desenvolvimento das organizações.

“Um sistema econômico com presença de empresas com processos transparentes e uma supervisão constante de suas práticas propicia um ambiente mais estável de fluxo de recursos e favorece a troca de informações entre os agentes. Em casos de problemas financeiros, um sistema com esse alicerce pode funcionar como um sinalizador para o mercado” (PERIS, 2020, p. 116).

O universo da gestão de finanças envolve diversas práticas de mercado com o intuito de promover a análise, seleção, compilação, estruturação, movimentação, administração e aplicações que beneficiem empresas e acionistas para obter os melhores resultados através de investimentos em suas estruturas organizacionais, contribuindo para a projeção de novos negócios que atendam um espaço de economia global. Para Bazzi (2016, p. 77):

O mercado financeiro é aquele no qual ocorrem as movimentações financeiras entre os agentes superavitários e os deficitários. Quem tem dinheiro sobrando aplica nas instituições financeiras, com a expectativa de que tenha alguma remuneração ao longo do tempo. As instituições financeiras, de posse dos recursos dos aplicadores, emprestam para aqueles que precisam de dinheiro, cobrando uma determinada taxa de juros. Essas intermediações basicamente envolvem vários participantes, que em determinados momentos podem estar tanto de um lado como do outro.

Ao analisar as práticas atribuídas à governança corporativa podemos observar uma grande inserção dessas práticas nas estratégias para a gestão das finanças em nível local e global, baseada em investimentos de tecnologia para melhorar e implementar novos processos que auxiliem na tomada de decisão para mercado de ações, bens de capital e investimentos. São muitas as contribuições para a área financeira e monetária. Silva (2017, p.15) sugere que:

Uma visita à literatura permite sintetizar a governança corporativa como mecanismo de convergência de interesses de agentes direta e indiretamente impactados pelas atividades econômicas das empresas. A governança como instrumento de alinhamento de interesses parece ser um fator em voga e de grande impacto para a captação de recursos para financiamento de atividades e confiabilidade do mercado de capitais. A assimetria informacional e o conflito de interesses são fenômenos que podem ser caracterizados como causas ou pelo menos indícios da necessidade de governança corporativa nas organizações nacionais e mundiais. No que se refere à empresa brasileira a governança pode representar fator adicional de atratividade para captação de recursos de longo prazo a exemplo de financiamentos e lançamento de ações e bonds no exterior e no país (Índices de Governança da Bovespa). Destacam-se como principais mecanismos de governança corporativa: a política de incentivos e remuneração, a estrutura organizacional, códigos de ética, os controles regulatórios, a atividade de auditoria e, em especial, a contabilidade. Foi possível concluir, suportados pela literatura, que a governança é objeto intenso de áreas fronteiriças à contabilidade como: direito, economia e administração.

Em termos quantitativos é fortemente defensável que o estudo contábil da governança por ser quantitativo menor esteja à espera de estudos mais aprofundados no Brasil e exterior.

Oliveira, Silva (2020) reforçam a importância da governança corporativa nas atividades de contabilidade e finanças, otimizando processos e métricas que contribuam para uma melhor administração de interesses, quando considerados os diferentes agentes envolvidos na prática de gestão dos recursos financeiros através do mercado acionário. Para os autores (2020, p. 06), “O estudo da governança corporativa tem encontrado no mercado acionário um dos campos mais férteis. A tentativa de desenvolver mecanismos que garantam a governança corporativa está associada com a necessidade de reduzir as informações assimétricas existentes, particularmente entre investidor e administrador”.

É importante observar as operações e práticas que envolvem a administração financeira na gestão dos negócios, baseada na tomada de decisão de forma estratégica pelos seus gestores. Os interesses são diversos e se aplicam várias ações para mediar os processos que envolvem acionistas e proprietários, cobrando assim de gestores e administradores a apresentação de resultados positivos e que atendam os diferentes interesses da estrutura organizacional.

A maioria das decisões empresariais são medidas em termos financeiros. Todas as áreas da empresa, a saber, contabilidade, produção, marketing, recursos humanos, pesquisas e outras, necessitam interagir com a área de finanças para realizarem seus projetos. O conhecimento em relação a esse assunto tornou-se essencial para as pessoas engajadas na prática de conduzir os negócios. Recentemente, com a proeminente competitividade do mercado e com as grandes mudanças no ambiente econômico a figura do administrador financeiro tornou-se cada vez mais necessária nas organizações e as atividades que desempenha muito mais complexas. Lima, Oliveira (2016, p. 08).

De forma estruturada esses gestores devem administrar recursos escassos e investir o capital disponível para maximizar os retornos, considerando o mercado instável que é consequência de uma economia cada vez mais competitiva e globalizada. Através das diferentes estratégias adotadas pelos administradores financeiros será possível flexibilizar as operações para os investimentos, diminuindo custos através das melhores práticas de gestão, orientadas pela inovação tecnológica e análise dos riscos para atividade da organização. Para Santos (2011, p. 10):

O gestor financeiro atua no planejamento financeiro, na organização, direção, captação e nos investimentos de recursos de uma empresa, seja de pequeno, médio ou grande porte. Analisa os créditos e os demonstrativos contábeis, avalia a manutenção de estoques, acompanha faturamentos e fluxos de caixa. Pode atuar ainda na área de auditoria. Para realizar essa tarefa, o gestor financeiro precisa ter um sistema de informações gerenciais que lhe permita conhecer a situação financeira da empresa e tomar as decisões mais adequadas, maximizando seus resultados.

Com todas as mudanças observadas no espaço econômico internacional e considerando as novas tendências de um mercado cada vez mais tecnológico, surgem novas configurações para funções e cargos estratégicos no intuito de promover a expansão dos negócios através da implementação de novas tecnologias.

Esses novos espaços exigem profissionais qualificados e experientes para a gestão dos recursos com foco em inovação e investimentos, seja em bens de capital ou mesmo em novas plataformas que atendam seus interessados de forma colaborativa. Lima, Oliveira (2016, p.07) destacam que “o profissional responsável pela administração financeira geralmente é denominado de administrador financeiro, diretor financeiro, ou supervisor financeiro. Cometem ao mesmo tempo o gerenciamento e a aplicabilidade das técnicas da administração adaptando os conceitos teóricos à realidade da organização”. Em um cenário de incertezas o *Chief Financial Officer (CFO)* vai colaborar na gestão de recursos necessários para a expansão dos negócios que são providos através das operações que envolvem a classificação e gerenciamento de riscos, análise dos cenários promissores, no planejamento e execução de ações que exijam tomada de decisão para minimizar os riscos, garantindo a integridade financeira e econômica da estrutura organizacional na qual ele é responsável.

Esse profissional elabora estratégias e responde pelos resultados obtidos pela área de finanças, envolvendo colaboradores e outros gestores que também são responsáveis pelo processo de transformação do negócio através de uma visão sistêmica e integrada que exige habilidade de liderar e gerenciar equipes de alta performance. “Sintetizando, a origem e evolução do CFO e seu papel num espaço de tempo relativamente curto, historicamente falando, sugere a passagem de uma discreta posição administrativa para uma posição privilegiada no seio empresarial, podendo assumir-se como um ator de certa relevância estratégica”. (PEDRO, 2017, p. 23). Ao considerar a importância estratégica desse profissional para a área financeira nas organizações, torna-se necessário analisar suas responsabilidades e sua contribuição para os processos operacionais e de gestão, conferindo ao mesmo o poder na tomada de decisões que transformarão o ambiente empresarial de forma definitiva.

O profissional de gestão financeira tem uma ligação com todos os setores da organização. Não atua somente na área de tesouraria, contas a pagar e contas a receber, controladoria, orçamento, custeio, como pode ser denominado também como: vice-presidente de finanças, diretor financeiro, controller e gerente financeiro. Independentemente da classificação, tem-se os mesmos objetivos e características, obedecendo aos níveis hierárquicos, pois cada empresa possui um organograma e divisão de setores diferente, dependendo do porte da empresa. Santos (2011, p.19).

Observando a grande complexidade decorrente das novas estruturas organizacionais, fica evidente a importância das responsabilidades atribuídas ao profissional designado a

desempenhar a função de *Chief Financial Officer (CFO)*, com empresas cada vez mais focadas em negócios que atendam uma demanda globalizada, no intuito de promover investimentos e gerar riquezas para essas organizações. (IFAC, 2013 como citado em Pedro, 2017, p.29) contribui para a reflexão:

Sintetizando, em articulação com princípios e expectativas enunciadas, podem ser estabelecidos quatro vetores chave, que ajudam a clarificar o conceito e papel assumidos pelo CFO: Criar valor: desenvolvendo estratégias para a criação sustentada de valor; Garantir valor: apoiando o governo da sociedade e sua gestão na tomada de decisões e facilitar o entendimento da performance das várias funções da organização ou unidades de negócio; Preservar valor: gestão do ativo e responsabilidades, gestão do nível risco relativamente aos objetivos estipulados pela organização, monitorização efetiva de sistemas de controlo; Reportar valor: assegurar o reporte de informação relevante e útil do negócio.

A atuação do profissional transcende o universo da contabilidade para colaborar na integração dos diferentes processos que envolvem a gestão empresarial, implementando protocolos e ações que envolvem competências e habilidades diversas das pessoas envolvidas, contribuindo para a construção de novos saberes para a organização. Oportuniza aprendizado coletivo com base nas estratégias de atuação e nos objetivos definidos para a proposta de gerir e administrar os bens e capitais. “Portanto, a se pensar a partir dos conceitos propostos, para administrar com eficiência e eficácia, há a necessidade de que os gestores nas suas mais variadas funções necessitam de habilidades que estejam relacionadas às técnicas apresentadas pelo mercado, sem perder o traquejo no âmbito das relações interpessoais (conceituais, humanas e técnicas). Lima, Oliveira (2016, p. 05).

O trabalho estratégico desse profissional é amplo e merece atenção pela sua atuação nas mais variadas esferas de negócios, permitindo uma análise particular para cada segmento do mercado onde ele atua, considerando também as transformações que foram geradas a partir do advento das novas tecnologias e processos de inovação de forma global. O *Chief Financial Officer* colabora de forma dinâmica para o desenvolvimento das organizações, administrando os recursos humanos e integrando ações e estratégias que determinarão o sucesso das operações e reconhecimento dos envolvidos na gestão das finanças empresariais.

Atualmente, a natureza global dos negócios apresenta novos riscos e oportunidades para o CFO. Avanços recentes em tecnologia, permitiram ao CFO e sua equipa financeira a libertação de trabalhos “mundanos” e rotineiros, nomeadamente através de outsourcing, para se focarem na produção de análises estratégicas e de suporte ao Conselho de Administração. Sintetizando, a origem e evolução do CFO e seu papel num espaço de tempo relativamente curto, historicamente falando, sugere a passagem de uma discreta posição administrativa para uma posição privilegiada no seio empresarial, podendo assumir-se como um ator de certa relevância estratégica. Pedro (2017, p. 23).

Com a contribuição da literatura disponível e as diferentes experiências relatadas através dos autores, é recomendável a continuidade dos trabalhos de pesquisa que identifiquem novos posicionamentos em relação ao tema proposto. A importância da governança corporativa para as organizações é cada vez mais evidenciada e demonstram a relevância do estudo para auxiliar no planejamento de ações concretas que possam contribuir positivamente na gestão das finanças e definição de novas estratégias para as organizações, que poderão ser mediadas pelo *Chief Financial Officer (CFO)*.

### **3 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

A análise realizada sobre os principais conceitos que descrevem a governança corporativa contribuiu para evidenciar a importância do tema para o universo acadêmico, assim como para as atividades empresariais que envolvem novas estratégias de investimentos e inovação, considerando ainda as múltiplas possibilidades geradas para colaboradores e novos interessados nos negócios dessas organizações. O trabalho de pesquisa oportunizou o estudo sobre o tema proposto, baseando-se na revisão de literatura com o objetivo de apresentar diferentes analogias, de acordo com as experiências já registradas em estudos de casos e intervenções realizadas nos diferentes ambientes organizacionais, reforçando assim a necessidade de outros estudos sobre a governança corporativa e finanças globais.

Após a realização do estudo foi possível identificar as diferentes estratégias adotadas para reorganizar as estruturas e implementar novas técnicas capazes de superar dificuldades e contribuir positivamente para a obtenção resultados de forma mais segura para proprietários, acionistas, gestores e administradores. Sugere-se a continuidade nas pesquisas pela importância do tema para o ambiente acadêmico e para as organizações, proporcionando assim novas reflexões sobre a importância da governança corporativa e do *Chief Financial Officer (CFO)* para empresas e seus colaboradores.

O trabalho contribuiu para reforçar a importância do trabalho realizado pelo *Chief Financial Officer (CFO)* dentro das organizações e suas responsabilidades na tomada de decisões de forma estratégica para a área de finanças e demais estruturas dentro das empresas. A análise permitiu identificar as competências atribuídas a esse profissional, compreendendo a sua atuação profissional como um grande diferencial para as empresas onde ele atua e especial atenção para os valores gerados e cargos hierárquicos a que ele possa responder de forma técnica e criativa em ambiente de alta competitividade.

## REFERÊNCIAS

ALENCASTRO, M. S. C.; ALVES, O. F. **Governança, gestão responsável e ética nos negócios**. Curitiba, PR: Editora InterSaberes, 2017.

BAZZI, S. (2016). **Elementos estruturais do planejamento financeiro**. Série gestão financeira [e-book]. Curitiba, PR: Intersaberes. Available: <https://plataforma.bvirtual.com.br/Leitor/Publicacao/37400>, [Accessed 19 february 2021].

EITEMAN, D. K., STONEHILL, A. I.; MOFFETT, M. H. (2013). **Administração financeira internacional**. [e-book], 12. ed. Porto Alegre, RS: Bookman. Available: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788540701892/cfi/2!/4/4@0.00:0.00>, [Accessed 19 february 2021].

GIACOMELLI, G. ELIAS, F., COLOMBO, J. A., BARRETO, J. S., CANTO, L., BORDIN, M. S., ALVES, A., LOZADA, G., ANTONI, G., SARAIVA, M. O., JÚNIOR, R. L. A.; PEREIRA, V. (2017). **Governança corporativa**. [e-book], Porto Alegre, RS: Sagah. Available: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788595021693/cfi/143!/4/2@100:0.00>, [Accessed 18 february 2021].

GITMAN, L. J. (2004). **Princípios de administração financeira**. [e-book], 10ª ed. São Paulo, SP: Addison Wesley. Available: <https://plataforma.bvirtual.com.br/Leitor/Publicacao/327/pdf/0?code=1g9M21AiK5SMIUjJOpKh6pxqSsNOHhJM+xt/o9vtbMprzW6U22uco2yldFjM0De6kPW00xGWMWmSQJR17Uu2Q==>, [Accessed 01 march 2021].

JACOMETTI, M. (2012). Considerações sobre a evolução da governança corporativa no contexto brasileiro: uma análise a partir da perspectiva weberiana, [online]. **Revista de Administração Pública**, 46(3), 753-773. Available: de <https://dx.doi.org/10.1590/S0034-76122012000300007>, [Accessed 18 de february 2021].

LANZINI, L. E. Governança corporativa e compliance: global trading. [e-book], Curitiba, PR: **Contentus**. 2020. Available: <https://plataforma.bvirtual.com.br/Leitor/Publicacao/184706/pdf/0?code=/FlsHnAts8aexqYgTS0ttmWWzFSV5TsiMmPpghOb7ioaO0wnO7PLicE33jsaD5dCxVGuxQ39NgLL0XQ/eyYgBQ==>, [Accessed 02 march 2021].

LIMA, J. R.; OLIVEIRA, R. F. (2016). O administrador financeiro: seu papel e suas habilidades dentro das organizações sob a percepção dos gestores. [online], **Revista Organizações e Sociedade**. Available: <http://revista.facfama.edu.br/index.php/ROS/article/view/191>, [Accessed 01 march 2021].

LOPES. E. C.; VALENTIM, M. L. P. (2010). Gestão da informação e governança corporativa em empresas de capital aberto. Org. **Gestão, mediação e uso da informação**. [online], São Paulo, SP: Editora UNESP. Available: <http://books.scielo.org/id/j4gkh/pdf/valentim-9788579831171-14.pdf>, [Accessed 03 march 2021].

OLIVEIRA, J. L.; SILVA. C. A. T. A governança corporativa no sistema financeiro nacional. 2020. Available:

<https://www.google.com/search?q=artigo+a+import%C3%A2ncia+da+governan%C3%A7a+corporativa+Para+o+mercado+financeiro;ei=cL42YMKVD5C45OUP8eO2iAE;start=10;sa=N;ved=2ahUKEwjCjfGatYPvAhUQHlKGHfGxDREQ8tMDegQICBA-;biw=1366;bih=635>, Acesso 24 fev. 2021.

Pedro, N. R. M. (2017). O papel do Chief Financial Officer no contexto empresarial: O caso do grupo NORS. Trabalho de dissertação, [online]. Universidade Católica Portuguesa. Católica Porto Business School. Cidade do Porto. Available: <https://repositorio.ucp.pt/bitstream/10400.14/23576/1/Disserta%C3%A7%C3%A3o%20-20Nuno%20S%C3%A3o%20Pedro.pdf>, [Accessed 03 march 2021].

PERIS, R. W. (2020). **Finanças corporativas**. Curitiba: Contentus.

SANTOS, C. L. A. (2011). O gestor financeiro. A importância do gestor financeiro nas organizações, [online], Programa de Pós-Graduação em Finanças e Gestão Corporativa. Universidade Candido Mendes. Rio de Janeiro, RJ: Instituto A Vez do Mestre.

Scherer, F. O.; Carlomagno, M. S. (2016). Gestão da inovação na prática: como aplicar conceitos de ferramentas para alcançar a inovação. [e-book], 2 ed. São Paulo, SP: Atlas. Available: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788597007121/cfi/6/10!/4/4@0:24.7>, [Accessed 05 march 2021].

SILVA, F. F. (2017). Influência das variáveis de gestão econômico-financeira e de internacionalização na governança corporativa das companhias listadas na BM;FBovespa. [online]. Simpósio quadrimestral, digital e gratuito do Conselho Regional de Contabilidade de Minas Gerais. **RMC**, Revista Mineira de Contabilidade, v. 18, n. 3, art. 5, p. 52-64, set./dez. Disponível em: <http://legado.fucape.br/simposio/4/artigos/antonioi.pdf>. Acesso em: 03 mar. 2021.