

Carreira em finanças leva executivos à ascensão

CEOs de grandes empresas e *headhunters* explicam as complexidades de uma carreira com destino ao topo

Em um ambiente de competitividade, a carreira torna-se um caminho exigente. Dedicção, estratégia, desafios e abdições fazem parte de uma trilha contínua e ininterrupta até o objetivo pessoal proposto. O mercado em constante transformação exige ainda mais cautela e análise dentro das organizações, e a hierarquia é estimulante para executivos que têm como foco principal chegar ao topo de uma empresa.

IBEF News procurou especialistas em recrutamento e presidentes de grandes empresas brasileiras para saber suas impressões sobre o caminho mais propício a seguir e as atitudes que levam um executivo a cargos de presidência, e conhecer casos de quem já passou por todas as etapas. A carreira em finanças é tida por alguns como um caminho certo, por outros, como uma alternativa.

Experiência em finanças eleva oportunidades de assumir lideranças

CEOs de grandes empresas que chegaram ao cargo pela carreira de finanças afirmam que a experiência na área foi o grande motivador para que chegassem à presidência. “O diretor financeiro tem uma visão muito ampla da empresa como um todo e isso possibilita que ele assuma sua direção, porque ele já vivenciou, como diretor financeiro e administrativo, todas as áreas da empresa. Ele tem que ter um controle da área administrativa, da área de marketing, da área de controladoria, finanças, tesouraria. Isso dá ao diretor financeiro um potencial grande para assumir uma presidência de empresa. É muito comum ver os diretores financeiros assumirem o cargo máximo da empresa porque ele já vivenciou todas as áreas”, garante o presidente da Panini no Brasil, José Eduardo Severo Martins.

Roberto Lima, presidente da Vivo, que foi presidente do IBEF e já foi premiado como o Executivo de Finanças do Ano de 1992 com o Troféu *O Equilibrista*, concorda com a necessidade de o CEO ter fortes noções em finanças para atingir sucesso na presidência. “O objetivo principal de uma empresa é gerar o lucro que remunere seus acionistas e que dê condições para a continuidade de seu desenvolvimento. Ela gera este lucro produzindo e vendendo serviços e produtos que se expressam pela alta qualidade e relevância para a sociedade. Fazer isto em saudáveis condições financeiras é o desafio de qualquer CEO, e o conhecimento profundo de finanças é uma necessidade”, avalia.

O presidente da Petrobras, José Sérgio Gabrielli, outro CEO que percorreu a carreira de finanças, argumenta sobre como a vasta experiência em finanças é fundamental ao presidente de uma grande empresa. “O CFO tem uma visão global dos negócios da companhia, focado principalmente em seus aspectos econômicos e financeiros. O CEO tem que atuar de forma estratégica combinando os aspectos mencionados com as movimentações dos diversos agentes, as restrições regulatórias e os vários públicos de interesse de relacionamento da empresa”, explica.



Roberto Lima (Vivo)

O presidente do Banco Fator, premiado pelo IBEF SP como o Executivo de Finanças do Ano de 1989, Manoel Horácio Francisco da Silva, afirma que não consegue ver uma empresa onde o financeiro não permeie todas as decisões empresariais. “Não estou dizendo que todas as decisões serão tomadas apenas pelos seus resultados financeiros, mas os efeitos financeiros sobre elas têm de ser sempre avaliados para apreciação dos impactos no fluxo de caixa de curto prazo ou os benefícios a longo prazo. Desta forma, a influência financeira é essencial em todas as decisões tomadas pelas empresas; a única diferença é a dimensão dos efeitos ao longo do tempo”, observa.

Para o presidente da Cincom Systems e presidente da Comissão de Relações Públicas do IBEF SP, Ivan de Souza, é fundamental que o CEO entenda de finanças “porque na hora de traçar metas, projetar resultados e, principalmente, na hora da cobrança, ele tem que ter capacidade de discutir com todos os seus subordinados em nível de igualdade. Ele precisa saber o que está cobrando”, afirma.

O sócio-diretor responsável pela área de finanças da Ray & Berndtson, Ademar Couto, avalia a globalização como o fator que determina a necessidade de ampla experiência financeira para um CEO. “Eu considero muito importante que o CEO tenha grandes noções da área de finanças, porque o mundo de hoje não tem fronteiras. O que está acontecendo é que tanto as informações financeiras quanto as outras informações estão difundidas no mercado



Manoel Horácio Francisco da Silva (Banco Fator)

“É muito comum ver os diretores financeiros assumirem o cargo máximo da empresa porque ele já vivenciou todas as áreas”

como um todo. Hoje há informação a todo momento, em qualquer lugar você consegue informação financeira da empresa. Desta forma, se o CEO não tiver uma noção forte da área de finanças, ele perde totalmente a imagem para o mercado de que está tudo sob controle”, analisa.

O sócio-diretor da Panelli Motta Cabrera & Associados, Antonio Joaquim Motta Carvalho, afirma categórico a necessidade de experiência financeira na hora de gerir uma grande empresa. “Não tenho a menor dúvida de que hoje é desejável que o CEO tenha fortes conhecimentos financeiros. É lógico que tudo isso depende do setor de atividade da empresa que ele for dirigir, mas a demanda hoje dos aspectos financeiros é diária. Uma empresa que fará um IPO (*Inicial Publishing Offer*), por exemplo, quanto mais conhecimento do mercado financeiro, melhor para ele porque saberá os caminhos que a empresa deve seguir. Hoje é fundamental que qualquer CEO tenha um bom conhecimento financeiro”, reafirma.

O gerente executivo da divisão *finance* da Michael Page, Gijs van Delft, ressalta a necessidade de CEOs capacitados em finanças pelo grande aquecimento na



José Sérgio Gabrielli (Petrobras)



Guilherme Augusto Cirne de Toledo (Cesp)

“Hoje, a tendência do mercado brasileiro é ter muitas empresas abrindo capital, então é muito importante para o CEO ter conhecimento de finanças”

quantidade de IPOs no mercado. “Hoje, a tendência do mercado brasileiro é ter muitas empresas abrindo capital, então é muito importante para o CEO ter conhecimento de finanças. A importância da confiança é muito grande e quanto mais o CEO tem conhecimento em finanças, mais confiança ele pode passar em grandes reuniões ou para o mercado financeiro, para possíveis compradores”, analisa o *headhunter*.

Na opinião de outro especialista em recrutamento, o associado da Mind Search, Ricardo Freitas, é preciso que um presidente de organização equilibre experiências em muitas áreas. “O CEO deve ter uma visão equilibrada entre marketing, vendas, operações e finanças. Ao passar por finanças o profissional adquire uma concepção mais real sobre o objetivo final da empresa, o lucro do acionista. O profissional passa a focar não somente na marca, mas também no retorno sobre investimento e também em custos de oportunidade”, declara.

O *senior manager* e *head of business* da Hays Accountancy & Finance do Brasil, João Márcio de Souza, enfatiza que é preciso estar preparado para assumir um cargo de liderança. “É sempre muito importante conhecer os números da empresa quando se ocupa um cargo tão destacado na organização”, ob-

serva. Ele completa ao afirmar que “a experiência em finanças complementa a visão gerencial do CEO sobre o andamento dos negócios e dá, em muitos casos, condições de ser mais ou menos arrojado na condução dos negócios da empresa”. Ademar Couto, da Ray & Berndtson, afirma que é “baseado na experiência na área de finanças que o CEO conseguirá avaliar as decisões com base no grande fluxo de informações, e saber para que lado o mercado está indo, o que está acontecendo com a concorrência e com o mercado global e quais as oportunidades para maximizar os resultados da empresa e do acionista”, explica. “Hoje em dia, o principal conceito é maximização do valor da ação para o acionista. Isto depende de uma visão do CEO; ele tem que saber quais são as opções que ele tem no mercado para capitalizar melhor a empresa”, garante.

O presidente da Visa Vale, Newton Martins Neiva Jr., concorda e defende que a formação financeira é muito importante na carreira de qualquer executivo. “Precisamos ter como objetivo a geração de valor para todos os públicos envolvidos. O compromisso do CEO com os acionistas passa pela necessidade de rentabilização dos ativos. A formação financeira é importante na construção de propostas e na execução do planejamento que possa dar o retorno esperado para o acionista”, lembra. “Executivos financeiros têm papel preponderante na construção da estratégia, sempre procurando considerar o maior retorno para os acionistas. Entre os maiores desafios está a definição das prioridades”, garante.

Ricardo Freitas afirma que “dentro de qualquer setor da economia, um profissional deve se considerar preparado para ocupar o cargo de CEO somente se tiver fortes noções de finanças. Assim como marketing e vendas, a área de finanças também deve ter uma estratégia traçada; a diferença é que o resultado não irá aparecer em volume de vendas ou pesquisas de mercado, mas sim em um balanço que irá refletir um comportamento financeiro aceitável para a empresa. É através do balanço, por exemplo, que temos a melhor e mais completa forma de se avaliar a saúde financeira de uma empresa”, garante.

O vice-presidente do IBEF SP e presidente da Concessionária de Rodovias Tebe S.A., Linomar Barros Deroldo, exemplifica com o *case* de sua companhia. “Em geral, as empresas escolhem os principais executivos de suas empresas que tenham profissões correlatas à atividade-fim. Por exemplo, dos doze presidentes e superintendentes das concessionárias de rodovias do Estado de São Paulo, dez são engenheiros”, enumera. “No entanto, esses executivos se deparam com desafios que notadamente exigem bons conhecimentos financeiros, seja na análise do *budget*, fusões e aquisições, valor das ações, financiamento das atividades, etc. Portanto, não consigo visualizar um CEO que consiga dirigir uma empresa sem ter boas noções da área financeira, caso contrário teria que delegar cegamente ao seu executivo financeiro”, explica. “Se considerarmos as principais funções do CEO, como dar rumo à empresa no longo prazo e montar suas estratégias, ser responsável pelas grandes negociações, pelo valor da empresa e pelo retorno aos acionistas, seria muito mais adequado que o mesmo tivesse origem na área financeira”, pondera Linomar.

O presidente da Cesp e *O Equilibrista* de 1998, Guilherme Augusto Cirne de Toledo, lembra que a área de finanças não é só tesouraria, mas envolve fortemente a parte de governança corporativa e controladoria. “Isso é importante para o CEO”, defende. O diretor financeiro da Totvs e diretor vogal do IBEF SP, José Rogério Luiz, explica que “nas empresas todas as atitudes e ações, no final, são traduzidas em números e resultados, e desse modo é impensável um líder

que não tenha sólidos conhecimentos de finanças. A experiência nesta área confere pragmatismo, objetividade e capacidade de interpretar o passado, além de proporcionar capacidade de planejamento”, resume.

A importância de ser generalista

Para muitos, o caminho percorrido até a presidência passa pela diversidade de áreas e experiências para que o CEO tenha a visão necessária e justa de como a organização opera. Neste sentido, torna-se valorizado o executivo generalista. Esta característica é ressaltada por Guilherme Augusto Cirne de Toledo, da Cesp. “Eu tive experiência em diversos setores e isso me deu uma visão ampla de empresa. Trabalhei em bancos, em empresa de serviço, em *holding*, trabalhei em indústria e, agora, em uma estatal de um setor de infraestrutura. Eu tive sorte por ter tido experiência em áreas diferentes. O fato de trabalhar em diversas empresas em setores diferentes permitiu que eu me transformasse num generalista. Talvez, esta seja a principal característica do meu currículo. Na presidência, você não consegue ter sucesso se for um especialista, se continuar somente como um financeiro, um homem industrial, um homem da área de vendas, ou de marketing”, analisa. “O fato de eu ter me tornado um generalista ao longo da minha carreira ajudou para que eu chegasse até a presidência, isso é inquestionável”, declara o presidente da Cesp.

Ricardo Freitas, da Mind Search, analisa que “atualmente a principal característica dos profissionais que chegam ao topo de uma empresa é a visão holística de toda a operação. Para chegar ao topo da pirâmide, um profissional tem que ter claras noções de todo o processo de sua empresa, desde a compra da matéria-prima, passando por todo o processo de produção e toda a estratégia de marketing e vendas. Para tanto, o controle financeiro do processo é vital, pois com margens cada vez mais espremidas não há margem de erro na operação de produção, nem sequer nas operações financeiras, pois até a maneira como se gere um caixa hoje em dia é de extrema importância para a sobrevivência de uma empresa”, afirma.



Ivan de Souza (Cincom)



Gijs van Delft (Michael Page)

Para Ademar Couto, da Ray & Berndtson, “o executivo financeiro hoje é um profissional mais abrangente. Antigamente, ele tinha que tomar o cuidado com o fluxo de caixa e avaliar os relatórios do desempenho passado da empresa. Hoje, ele está muito mais voltado para avaliar quais são as perspectivas e oportunidades que o futuro mostra. Ele tem que olhar para frente, tem que ter mais sinergia com o mercado global do que antigamente – quando tinha que analisar quais foram os passos tomados pela diretoria da empresa e quais os resultados, e somente depois, opinar sobre aquilo. Hoje, ele tem que anteceder ao fato e ter condições de tomar a melhor escolha para a empresa”, observa.

Com isso, ele enumera as características principais que um executivo financeiro deve apresentar para tornar-se CEO. “Além do alto nível de conhecimento técnico, ele tem que conhecer muito bem o produto e o mercado, e ser um líder nato, uma pessoa carismática por excelência, uma pessoa que os outros seguem porque realmente acreditam e confiam nele, e não porque ele tem o cargo ou por imposição. Tem que ser uma pessoa que passe confiança, que deixe as pessoas à sua volta seguras de que aquele é o movimento certo. Ele precisa ter tido uma vivência em todas as áreas para ter uma visão geral da empresa. Ele deve participar, criar comitês para se envolver e entender todas as áreas”, ressalta Couto.

O presidente do Banco Fator, Manoel Horácio Francisco da Silva, garante que, hoje, o financeiro é parte importante do

time de executivos para ajudar o crescimento da empresa e de seu valor. “Nunca vi o executivo financeiro apenas no papel de analisar balanços e fluxos de caixa ou do grande chato controlador de custos da empresa. Sempre o vi como um profissional de apoio a todos outros executivos, inclusive ajudando-os a entender o valor financeiro que cada decisão agrega valor ao negócio”, avalia.

Para Motta, da Panelli Motta Cabrera, o executivo financeiro tem recebido mais espaço com a transformação de seu papel dentro da empresa, e isto o leva a ser um dos profissionais mais cotados para ocupar o principal cargo da organização. “Até décadas atrás, o executivo financeiro estava muito focado somente no aspecto de avaliação da operação, de controladoria, tesouraria, etc. Hoje, ele continua tendo este papel de fornecer informações para a gestão, mas ele se envolveu no





Ricardo Freitas (Mind Search)



Linomar Barros Deroldo (Tebe)

negócio de uma forma muito intensa. Esta é a grande mudança: hoje ele participa realmente da gestão e está muito mais envolvido com a parte estratégica”, diz. Por isso, ele considera fundamental que o executivo financeiro seja um profissional muito mais “globalizado”, como define. “É preciso que ele tenha uma determinação mais firme, e vontade de aprender e reaprender constantemente porque hoje não existe mais a zona de conforto. Tem que buscar sempre soluções, criatividade, alternativas. Uma humildade sincera para perguntar, saber que está sempre aprendendo. Esta é uma característica que soma muito na valorização e ascensão profissional, além de ter de ser integrado e ligado ao negócio cada vez mais”, completa.

O *headhunter* da Michael Page, Gijs van Delft, destaca a necessidade de as empresas escolherem pessoas completas para ocupar o cargo de CEO. “O que aconte-

ce com um diretor financeiro é que ele fica até certo momento da carreira em finanças, vai migrando mais para um lado de negócios, de expansão, de novos negócios, para depois ser cotado como um possível candidato para assumir uma posição de CEO”, observa. Ele classifica como o principal quesito para que o CFO chegue à presidência a proatividade para tentar se envolver nos negócios da empresa, expansão, compra de novas empresas, reestruturações, expansão para outros países. “Quanto mais ele participar desta expansão de negócios, mais espaço ele ocupa”, garante. Gijs afirma ainda que a maioria dos CEOs clientes da Michael Page procuram no diretor financeiro uma pessoa que saiba gerenciar equipes grandes, gerenciar a empresa em crescimento e saiba participar do negócio. “Então, hoje, a empresa tem duas escolhas: ou contrata um diretor financeiro, que é somente um cara de controles internos e de governança corporativa, ou contrata uma pessoa com maior potencial para depois migrar para uma área de *business*, e essa pessoa pode ter uma pessoa abaixo que faz toda a parte de controles internos e de governança”, considera.

Ivan de Souza, da Cincom, indica que a necessidade de uma visão global é recente porque todas as empresas começaram a se preocupar mais com custos e visão de futuro. “Antigamente, quem tinha chance de chegar a um cargo de presidência era aquele que tinha mais afinidade com o negócio da empresa. Então era mais

um especialista na área de atuação da empresa que tinha chance de chegar a presidente. Hoje, o generalista tem muito mais chance porque ele conhece um pouco de tudo e tem uma visão perfeita e controle daquilo que é o coração da empresa, que é a área financeira, a sobrevivência e projeção para o futuro”, avalia.

Roberto Lima, da Vivo, defende que a empresa precisa ser vista como um organismo complexo e multidisciplinar. “Ou seja, todas as áreas são responsáveis pelo sucesso do negócio, algumas mais diretamente do que outras, mas nenhuma pode ficar excluída do conjunto”, explica. Ele afirma que o executivo financeiro é um elemento diretamente relacionado às estratégias da companhia. “Estou certo de que o mercado exige essa postura mais abrangente desse profissional. Ele não pode ficar segmentado ao se comprometer somente com as tarefas estritamente relacionadas a sua área de atuação, mas, sim, oferecer seus conhecimentos e idéias para a tomada de decisões, a inovação e outros aspectos relevantes para o crescimento de uma empresa”, atenta o presidente da Vivo. Além disso, Roberto Lima ressalta que “é ideal que o CEO com formação em finanças não administre somente números, mas sim pessoas, porque os resultados são conseqüências da administração de pessoas”, opina.

Manoel Horácio defende que o reconhecimento do executivo não vem pelo seu conhecimento técnico, mas pela sua capacidade de entregar resultados ou cumprir missões dentro dos prazos negociados. “Esta capacidade aparece naturalmente quando ele tem a capacidade de liderar grupos. Para isto o executivo tem que ter muita determinação, ser transparente, ser ético, ser objetivo para que o seu grupo saiba o que ele quer e confie nele”, ensina.

Para José Eduardo Severo Martins, da Panini, para ter sua capacidade reconhecida, o diretor financeiro tem que entender a empresa como um todo e não só a área financeira. “Ele tem que compreender todo o ciclo operativo da empresa, desde a relação com os clientes até a produção, a cotação no mercado, a condução deste produto, marketing. Ele tem que entender como funciona toda a operação porque



Presidentes de grandes empresas contam como chegaram à presidência através da carreira em finanças.

GUILHERME AUGUSTO CIRNE DE TOLEDO Presidente da Cesp

“A minha carreira foi sempre na área financeira no setor privado. Em 1996 cheguei na Cesp para ser diretor financeiro. Fiquei dois anos neste cargo e, em 1998, assumi a presidência. Então, durante 26 anos eu fui financeiro, e há nove anos eu sou presidente. A minha carreira foi na área financeira com foco em controladoria, principalmente. Como a Cesp era uma empresa com um endividamento elevado e com problemas permanentes de caixa, tive um papel muito importante assumindo a presidência com minha experiência em finanças. A prioridade aqui foram os problemas financeiros até agosto de 2006, quando reestruturamos a dívida com um aumento de capital muito grande e redução do endividamento. Somente então, eu consegui, enquanto presidente, desligar-me um pouco da área financeira. Eu tive sorte por ter tido experiência em áreas diferentes. Eu sempre quis ser um generalista, muito mais do que um especialista. O fato de trabalhar em diversas empresas em setores diferentes permitiu que eu me transformasse num generalista. Talvez esta seja a principal característica do meu currículo. Na presidência, você não consegue ter sucesso se for um especialista. Você precisa transformar-se num generalista para deixar os cacoetes da área de onde você veio. O fato de eu ter me tornado um generalista ao longo da minha vida ajudou para que eu chegasse até a presidência, isso é inquestionável.”

JOSÉ SÉRGIO GABRIELLI Presidente da Petrobras

“Minha carreira em finanças aconteceu com uma combinação de sólida formação teórica em economia, experiência continuada de liderança e negociações, e oportunidades aproveitadas. Cheguei à Petrobras como diretor financeiro em 2003 e, dois anos depois, assumi a presidência creio que pela minha atuação e resultados colhidos na área financeira.”

LINOMAR BARROS DEROLDO Presidente da Concessionária de Rodovias Tebe

“Logo no segundo ano na empresa Moore, Coss Auditores Independentes fui alçado a auditor líder do grupo financeiro do extinto banco Noroeste. Esse meu rápido crescimento se deu, em grande parte, por ter sido voluntário em trabalhar em cidades que ninguém queria, e pelo bom trabalho desempenhado. Trabalhei ainda como auditor no grupo Agip/Liquigás e Sansuy. Nesta última, assessoriei a presidência na reestruturação organizacional e financeira. Foi onde pude ter meu primeiro contato com o dia-a-dia na atividade de um CEO. Em 1998, quando se iniciou o programa de concessões no Estado de São Paulo, fui indicado pela DBO-Directa Consultores para a posição de diretor financeiro na Concessionária de Rodovias Tebe S.A., instituição que presido atualmente. Foi a primeira vez que participei do *start up* de uma empresa, seguido de vários desafios como o de financiamento do capital inicial, a captação de recursos de longo prazo para os investimentos iniciais, etc. Somei ao meu MBA na Fipecafi/USP em 1995, um mestrado em negócios na Ohio University/EUA que finalizei em 2004. Logo após fui chamado para assumir a presidência da Tebe. Acredito que meu desempenho de oito anos como diretor financeiro me qualificou para esta atividade, além de minha formação acadêmica.”

MANOEL HORÁCIO FRANCISCO DA SILVA Presidente do Banco Fator

“A minha carreira nunca foi planejada, ela foi uma sucessão de desafios que se seguiram um atrás do outro. Sempre tentei dar o melhor de mim para cada atribuição que me era dada. Não acredito muito em sorte, mas sim que o profissional deve estar sempre antenado nos eventos organizacionais e fazer-se disponível para novas atribuições. Todos os centralizadores, ou os chamados “donos do pedaço”, perderam oportunidades de promoções porque não tinham para quem entregar o cargo, eram indispensáveis. Sempre treinei a minha equipe para me substituir. Desta forma, tornei-me disponível a novos desafios, que vieram com grande velocidade.”

NEWTON MARTINS NEIVA JR. Presidente da Visa Vale

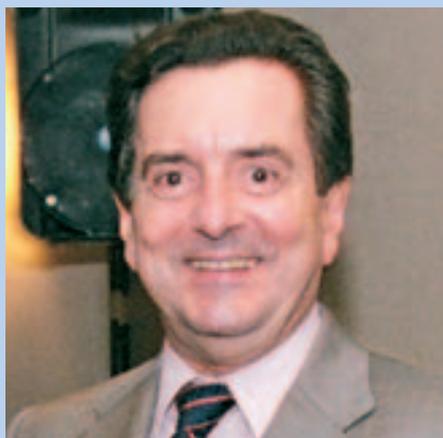
“A minha formação financeira ajudou bastante no meu crescimento profissional. Exerci a função de diretor financeiro em diversas organizações ao longo da minha carreira. Tive oportunidade de aprender e adquirir novas competências nas áreas de operações, tecnologia e recursos humanos quando liderei estas áreas. Adquiri a experiência na área comercial quando, como CEO da Visa Vale, acumulei a função de diretor comercial e marketing.”

ROBERTO LIMA Presidente da Vivo

“Assumi a presidência da Vivo em julho de 2005. Anteriormente, ocupei posições executivas na área financeira em companhias como Saint Gobain S.A., Rhodia, Grupo Accor e, por fim, no Grupo Credicard, no qual fui presidente do Conselho de Administração e CEO. Trabalhar em boas empresas, em várias áreas, e me cercar de grandes profissionais e seres humanos foi muito importante e recompensador. Considero que a minha trajetória profissional é consistente. Tive a felicidade de acumular experiências muito ricas nos cargos ocupados no passado. A minha passagem pela empresa Accor e no comando do Grupo Credicard foi marcante em função da alta complexidade dos negócios que dirigi. Da mesma forma, considero muito especial o meu atual momento à frente da Vivo, uma joint venture 50%/50% entre os grupos Portugal Telecom e Telefônica, e líder no segmento da telefonia móvel no Brasil, com mais de 29 milhões de clientes. No final, minha grande satisfação é ver o processo de recuperação da empresa se consolidando com bons resultados.”



Newton Neiva (Visa Vale)



José Eduardo Severo Martins (Panini)

tem que gerir os recursos que vão ser usados na administração da empresa. Então, quanto melhor e mais eficiente for a utilização dos recursos, melhor vai ser o retorno da empresa. O diretor financeiro não é mais aquele que somente geria os recursos, mas hoje ele tem que saber qual o planejamento estratégico, onde e de que forma os recursos serão aplicados, buscar a maneira mais eficiente, ter a integração de todas as áreas da empresa. Então ele tem que ser mais polivalente do que só administrar finanças. Quando ele participa de todas as áreas da empresa, ele sabe como ela funciona”, ressalta.

Newton Neiva, da Visa Vale, vai além, aliando determinação e planejamento às capacidades profissionais como fórmula de alcançar reconhecimento. “Eu acredito muito na atitude e na determinação. Você consegue chegar aonde quer. Para isto, é preciso se preparar primeiro. A partir do momento em que você está capacitado, a oportunidade pode acontecer e você terá condições de assumir cargos de liderança acima do que exerceu até então. Portanto, é preciso ter plano de carreira com objetivos claros de curto, médio e longo prazos e acreditar que a sua oportunidade irá chegar”, ensina.

Áreas de atuação que levam o executivo ao topo

Diante da necessidade de um executivo com papel empreendedor da carreira e visão global, resta a dúvida sobre as áreas que mais levam o executivo aos cargos de presidência. Entre os especialistas em recru-

tamento, a área de finanças aparece entre as principais, ao lado das áreas correlatas à atividade da empresa, marketing e vendas. “As áreas de marketing e vendas são tradicionalmente aquelas que mais promovem executivos ao cargo de CEO, muito em função da proximidade com os negócios da empresa. Esta realidade vem experimentando transformações graduais e, atualmente, também é comum encontramos CFOs assumindo posições de CEOs nas organizações”, observa João Márcio de Souza, da Hays. Ele completa com a informação de que independente da área, existem características importantes no perfil do CEO. “São muitas as competências necessárias para se atingir um cargo de gestão ou liderança, mas se puder citar uma das principais, eu diria que, além de competência técnica comprovada, a habilidade de formar equipes vencedoras e sensibilidade para gerir pessoas são fundamentais no atendimento desta meta”, avalia.

Ademar Couto, da Ray & Berndtson, afirma que na metade dos casos, é o executivo financeiro o profissional mais cotado para assumir a presidência. “Em 50% dos setores, os executivos financeiros são os que vão assumir a presidência de grandes empresas. Nos outros casos, serão divididos entre outros cargos. O executivo de finanças hoje é a pessoa que está mais qualificada para tomar as rédeas de uma grande empresa, dado todo o mercado, toda a necessidade de governança corporativa e de transparência – tudo o que há 10 anos o mercado não exigia. Por isso, é tão neces-

sário que o executivo principal esteja totalmente a par do que está acontecendo na parte financeira da empresa”, defende.

Ele observa ainda que um profissional de vendas que contribuiu muito para o aumento de faturamento da empresa terá mais força que o profissional de finanças para chegar ao topo. “Mas em uma empresa estabilizada, que tem um ciclo normal de vendas, que não dá mais espaço para um salto, fica muito na mão do executivo financeiro as decisões que reduzem os custos. Quando não se tem mais chão para dar pulo nos faturamentos, só tem uma forma de aumentar os lucros, que é reduzindo os custos. Então, em empresas que já estão em nível de maturidade, o profissional de finanças será mais valorizado”, garante.

Motta, da Panelli Motta Cabrera, analisa de uma forma relativa. “Se estiver em uma empresa *holding*, claro que um CEO que tem experiência financeira pesa mais porque é uma posição muito mais de controle de operações. Se é uma empresa de consumo, evidentemente que a área comercial tem mais chances. Mas nos últimos anos, o executivo financeiro aumentou muito a chance de chegar a CEO”, afirmou.

Manoel Horário, do Banco Fator, concorda. “A área de atuação depende muito do tipo de negócio em que se trabalha. Existem negócios em que o pessoal de marketing é o mais talhado para presidir a empresa, como numa indústria que atende o varejo em geral. Em indústrias com muita tecnologia, os engenheiros levam vantagem. Como regra geral, acredito que o presidente pode surgir de qualquer área da empresa”, declara. “É dever de todo executivo, ao crescer com as empresas, tornar-se generalista, desenvolvendo cada vez mais a sua capacidade de liderança e compreensão sobre o negócio em que trabalha. Assim, eu diria que todos os executivos são potenciais e podem se tornar CEOs de suas empresas”, completa.

Ricardo Frias, da Mind Search, explica que a área que oferece maior oportunidade de crescimento a cargos de liderança depende do setor da empresa. “Em geral, para o segmento de bens de consumo, o que se pode ver hoje em dia são CEOs que solidificaram sua carreira em marketing, pois são os profissionais com maior

contato e conhecimento sobre a marca da empresa. Em uma indústria de base isso acontece de maneira diferente. Em geral, um profissional de finanças acaba chegando ao primeiro cargo da empresa, pois a preocupação se encontra muito mais voltada aos processos da operação e ao gerenciamento do fluxo de caixa e recursos da empresa”, afirma.

Na Michael Page, Gijs van Delft também defende que esta questão é relativa, dependendo sempre do setor de atuação da empresa. O *headhunter* ressalta que em empresas abertas, o diretor financeiro tem mais chances de subir porque participou de todo este processo de IPO, aquisição ou *joint venture*. “Isso leva a um conhecimento muito forte sobre a empresa e passa confiança para o mercado, o que é muito importante para uma empresa com capital aberto. Então o diretor financeiro está ganhando um pouco mais de poder nestes processos de escolha do CEO”, conclui.

Para Newton Neiva, da Visa Vale, a formação ideal seria habilidades comerciais com conhecimentos financeiros. “Acredito que a área comercial aparece em primeiro lugar na sucessão de CEO, seguida da área financeira. A equação de conquistar o cliente é a mais complexa e requer habilidades específicas, que não são encontradas em todos os executivos financeiros”, analisa. Guilherme Cirne de Toledo, da Cesp, afirma que não acredita que uma área tenha destaque sobre as outras. “Daqui para frente, o CEO deverá vir da área financeira, da área de marketing, da área industrial, e não terá mais preponderância. O financeiro tenderá a ter um papel muito importante como é no resto do mundo, mas muito mais na formulação das estratégias de crescimento do que na gestão propriamente dita”, analisa.

Ele ressalta que, para ser reconhecido, o executivo deve saber dosar uma exposição própria, ou marketing pessoal, com o sucesso da empresa. “Não se consegue ser um executivo reconhecido se não estiver trabalhando numa empresa que permita a você atingir o sucesso através do sucesso da empresa. E, ao mesmo tempo, tem que se envolver com os seus pares. Como exemplo, um executivo bem-sucedido na

área de finanças obrigatoriamente tem que participar do IBEF, no mínimo. Você tem que ter uma vida social principalmente com os executivos do seu setor. Já para atingir cargos de liderança pressupõe-se, num primeiro momento, que é preciso experiência, e ao longo desta experiência, ter tido a sorte de ter convivido com executivos que tiveram liderança, aprendido na base de tentativas e erros e observado aqueles que tiveram sucesso por demonstrar um forte espírito de liderança”, observa. O presidente da Cesp defende que liderança, assim como empreendedorismo, não se estuda, mas se aprende ao longo da sua carreira profissional.

Para o presidente da Petrobras, José Sérgio Gabrielli, o executivo financeiro tem tudo para ser o sucessor natural do CEO pela visão estratégica que tem do negócio. “Em geral, exatamente pela visão global dos negócios da companhia, o CFO pode se transformar em CEO. A visão estratégica e a capacidade de negociação com os diversos públicos de interesse, tais como acionistas, empregados, fornecedores, clientes, governo, reguladores e sociedade, precisam ser mais aguçados por aqueles que assumem esta posição”, ensina.

O presidente da Vivo afirma que não é possível eleger uma determinada área de atuação como aquela com maior propensão à ascensão profissional. “As empresas são muito dinâmicas e nem sempre aquela situação que se via anteriormente, do profissional de administração ou de engenharia que acaba se tornando CEO ou diretor geral de uma empresa, é correta. Há muitos novos campos profissionais surgindo, novas carreiras que agregam competências à empresa. O sucesso profissional, ou a nomeação de um cargo de diretoria ou CEO, por exemplo, não pode ser fundamentado em uma determinada área ou formação. Acredito firmemente que quanto mais um determinado profissional souber analisar uma situação e agir rapidamente, tendo bons laços de relacionamento com colegas, parceiros e com o mercado em geral, maior será sua chance de ter uma carreira brilhante”, defende.

“A equação de conquistar o cliente é a mais complexa e requer habilidades específicas, que não são encontradas em todos os executivos financeiros”

Como características predominantes, Roberto Lima afirma que o executivo deve ter coragem para tomar decisões e talento para reduzir despesas e aumentar as receitas. Deve fazer isto privilegiando acima de tudo a qualidade com que atende seus clientes e a criação de um bom ambiente de trabalho. “Essas são as principais características de um CEO competente”, declara. “Acima de tudo, porém, o gestor deve ter capacidade de liderança para conseguir que a equipe, em seu conjunto, persiga os objetivos estratégicos traçados pela companhia. É preciso saber desenvolver e cativar a equipe, exigir e elogiar sempre que necessário, ser bem relacionado profissionalmente, ter visão de futuro e de mercado, prever e tentar se antecipar às crises”, resume.

A área financeira é vista pela maioria como pilar essencial à estrutura empresarial. Com as transformações na economia nacional e mundial, o papel dos executivos financeiros também sofre alterações, ganhando mais espaço para mostrar visão de negócios. Com isso, a carreira toma o rumo daqueles que apresentarem a polivalência exigida diante do cenário favorável ao crescimento da organização. ■

