



De CFO a CEO: Uma Jornada Transformadora

O desenvolvimento executivo é a chave para CFOs que buscam alcançar o posto de CEO.

■ Por Bruno Carrasco e Ângela Pêgas

Se há uma função dentro das organizações que pode ser considerada um verdadeiro laboratório para futuros CEOs, é a de CFO. Esta função vai muito além das finanças, abrangendo aspectos como estratégia, cultura, gestão de riscos, ESG, entre outros. Nos últimos anos, a posição de CFO tem evoluído significativamente: 82% dos CFOs afirmam que a função se expandiu consideravelmente nos últimos cinco anos, conforme revela uma recente [pesquisa global](#) da Egon Zehnder, intitulada “Super CFO”.

Não é por acaso que muitos CFOs veem a progressão natural de suas carreiras culminar no posto de CEO. Embora a trajetória não seja linear, ela é repleta de aprendizados e transformações pessoais, pois ser CEO exige, além de capacidades técnicas, um domínio das dinâmicas mais amplas dos negócios e um

aprofundamento intencional das habilidades de liderança. “*Como todas as decisões de negócios têm, em última análise, uma implicação financeira para a organização, o papel do CFO oferece uma oportunidade de ter uma visão de 360 graus do negócio e, portanto, é o papel mais lógico para eventualmente crescer e se tornar CEO,*” afirmou um dos CFOs participantes da pesquisa.

Neste artigo, entrevistamos quatro ex-CFOs de destaque que atuam como CEOs em diversas indústrias. Exploramos suas motivações por trás dessa aspiração de carreira, as habilidades essenciais para a transição, o crescimento pessoal e profissional necessário, e conselhos inestimáveis àqueles que pretendem percorrer esta jornada. Também contrapomos suas histórias com as descobertas-

chave de nossa pesquisa no que tange a essa mudança tão significativa.

**A Jornada de CFO a CEO:
Ampliando competências**

“O CFO moderno deve possuir características de um CEO, atuando como influenciador do CEO. Essa tríade de gestão entre CEO, CFO e RH é fundamental.”

– Kleber Gomes, CEO da Ourofino Saúde Animal e ex-CFO da empresa

Esse sentimento ilustra o quanto CFOs têm ampliado suas competências de modo geral e atuado em proximidade com o CEO,

ganhando uma visão mais holística do negócio. De fato, a pesquisa “Super CFO” aponta que 60% dos CFOs pretendem ascender à posição de CEO – e, desses, sete em cada dez já se sentem totalmente prontos para assumir o leme. No entanto, um momento crucial nesse processo é o de ser apontado e preparado como possível sucessor, o que representa uma verdadeira mudança de marcha para este executivo.

Para Kleber, a iniciativa partiu dos acionistas que reconheceram seu potencial, mesmo vindo da área de finanças, que não era a mais esperada para a sucessão na empresa. Ao mesmo tempo, ele admite que foi confrontado com um “choque de realidade” ao ser indicado no processo de sucessão, acrescentando que esse foi o ponto de partida para uma mudança de mentalidade, desenvolvimento de habilidades pessoais e a expansão de suas habilidades relacionais.

A visão holística do negócio foi um ponto crítico na indicação de **Diego Barreto**, CEO do iFood. Ele sempre trouxe um viés de curiosidade à função, o qual foi essencial à transição para o cargo máximo. *“Não sou avesso ao risco; ao contrário, tornei-me alguém que sabe como operar a inovação, explorar opções em um nível básico e descobrir o que funciona melhor através das interações”*, afirma. Durante sua época como CFO, explica, Barreto abrangia um amplo leque de responsabilidades: comunicação, jurídico, políticas públicas, estratégia, M&A, e criação de outras alçadas no iFood (alimentação e refeição) e P&L, fatores que o preparam para assumir o novo posto.

Para **Lorival Luz**, CEO da Alloha, e anteriormente CEO da BRF, a cadeira de CEO veio de forma natural após um planejamento de carreira e experiências que o posicionaram de forma sólida para dar o próximo passo. *“Depois de ser CFO na CPFL, BRF e Votorantim Cimentos, o caminho que vi à frente era o de CEO. Sempre busquei crescimento e me perguntava onde poderia encontrar mais desafios. Para mim, isso significava expandir meu escopo de responsabilidades”*, pontua.

Desenvolvendo Novas Habilidades de Liderança

Embora a maioria dos CFOs atuem como “co-pilotos” de suas organizações, muitos reconhecem que é praticamente impossível estar totalmente preparados para o próximo passo. A função de CEO exige um planejamento extraordinário para lidar com eventos imprevistos e uma alta adaptabilidade para lidar com as complexidades do mercado e dos stakeholders. Isso requer foco e intenção em expandir as habilidades de liderança.

Entre as principais lacunas para assumir a função de CEO, a pesquisa global destaca o networking e a visibilidade, mencionados por 46% dos respondentes. Outros fatores incluem o foco no cliente e o conhecimento de mercado (30%), expertise em operações (25%), inovação (18%) e estilo pessoal e mudança de mentalidade (15%).

As experiências dos CEOs entrevistados corroboram e complementam essas tendências globais, com trajetórias de desenvolvimento pessoal que envolvem tanto grandes mudanças internas quanto externas – refletindo a necessidade de uma preparação holística e personalizada para cada perfil de executivo, contexto atual da empresa, e visão para o futuro. *“Durante o processo de sucessão, percebi que, para ser um CEO eficaz, eu precisava ser mais empático e acessível. Isso significava melhorar minhas relações com as pessoas e me afastar da mentalidade analítica de um CFO”*, explica Kleber, da OuroFino Saúde Animal. O executivo, que assumiu o cargo durante o duro período da pandemia, deparou-se com a necessidade de aprimorar seus conhecimentos sobre psicologia e comunicação efetiva. *“Não teria funcionado de outra forma”*, reflete. Além da área humana, o CEO também relembra que a imersão no lado comercial do negócio impulsionou sua preparação técnica. *“Poucos entram em profundidade no comercial, uma área pouco aproveitada em desenvolvimento”*, enfatiza.

Para Diego Barreto, do iFood, houve uma mudança de mentalidade. *“O foco foi em como sustentar um comportamento consistente, estar aberto a mais opiniões, aceitar mais provocações, e organizar o time em torno desta mentalidade”*, explica. *“Tudo se resume à mentalidade e como você percebe as coisas. É desafiador. Transformar uma pessoa introvertida em extrovertida, ou transformar um inovador em um operador, é o que chamamos de ambidestria – a capacidade de fazer duas coisas opostas simultaneamente. Trata-se de se adaptar a cada situação”*, conclui.

Lorival, da Alloha, salienta a necessidade de trocar de marcha e desligar-se do “modo CFO”, além de adotar uma postura de humildade para buscar aprendizagem nas áreas que não eram de sua especialidade. *“O começo é como a disciplina de um estudante. Quando você não entende ou não sabe algo, mergulhe a fundo através de visitas às fábricas, clientes, contato com todas as equipes, e deixe as atribuições de CFO para o novo CFO. Evite a tentação de tomar o caminho mais fácil, e nunca se posicione em reuniões como faria quando era CFO, ou você será visto como tal. Você deve realmente mudar de marcha”*, aconselha.

Para o CEO de uma empresa global de serviços de infraestrutura que entrevistamos, também houve expansão das habilidades relacionais. *“[Deixei] a posição técnica como CFO. Abrir-se para a gestão de pessoas pode ser um desafio, mas eu tive formação em relacionamento interpessoal”*, relembra. Outra mudança foi passar de um olhar tático para ter uma visão de mercado mais ampla. *“Como CFO, todos contam com você para fazer as táticas perfeitas. Ser CEO é diferente. Você tem que observar os movimentos do mercado. O sucesso se torna sobre entender oferta e demanda, comportamento de mercado e a necessidade de retornos para os acionistas. Trata-se de ter uma mentalidade mais estratégica e de compreensão da dinâmica do mercado”*, pontua.

Tendências de Mercado: De CFO para CEO

Os dados da pesquisa da Egon Zehnder apontam algumas tendências sobre o salto de carreira para CEO. Dos 60% de CFOs que afirmaram almejar assumir a posição de CEO no futuro, sete em cada dez já se sentem prontos agora. Dentre os CFOs que atuam também como conselheiros internos e aspirantes a CEO, 67% já se sentem prontos atualmente; a porcentagem para conselheiros externos é de 80%. CFOs com múltiplas experiências anteriores na função (77%) também se sentem mais aptos a assumir a cadeira de CEO agora quando comparados com os CFOs de primeira viagem (67%).

Também encontramos variações por indústria: Dos que aspiram à função de CEO, pouco mais da metade dos CFOs do setor de Tecnologia e Comunicações (55%) dizem estar prontos para ser CEO agora, em comparação com 82% dos CFOs das áreas de Saúde e Farmacêutica. O nível de prontidão também varia dependendo da estrutura da empresa: 74% dos CFOs de empresas listadas se sentem prontos agora, e o número é ainda maior para empresas na faixa de receita de USD 6 -10 bilhões, em comparação com apenas 56% dos CFOs de empresas familiares.

Conselhos para Aspirantes a CEO

Os CEOs compartilham conselhos e lições importantes para CFOs aspirantes a CEO:



Pense como CEO. Mesmo que a função de CEO não seja um objetivo imediato, adotar uma mentalidade de CEO, buscando entender o contexto organizacional de forma abrangente, adotando um pensamento estratégico, e desenvolvendo as qualidades de liderança é essencial. Ao comportar-se como CEO, CFOs conseguem ter uma melhor preparação para o próximo passo na carreira.

“Pense como um CEO. Pois independente de almejar o posto ou não, não há por que um(a) CFO deixar de se preparar e agir como tal.”

– Diego Barreto, CEO do iFood



Comunique a estratégia de forma clara. Transmitir claramente o “porquê” por trás das decisões promove alinhamento e comprometimento entre os membros da equipe. Os CEOs são os principais evangelistas de suas organizações. Dominar essa habilidade prepara os atuais CFOs para quando assumirem este papel.

“CFO avalia performance, movimentos e retorno. Muitas vezes, é possível achar que a matemática está na cabeça dos outros; um CFO espera

que todos tenham noção do sumário quantitativo da empresa. Porém, como CEO eu passo 50% do meu tempo explicando o porquê da estratégia para as pessoas.”

– CEO de uma empresa global privada de serviços de infraestrutura



Seja o melhor CFO que você pode ser, mas tenha humildade para buscar ajuda. Antes de aspirar à posição de CEO, explorar todo o potencial como CFO é fundamental; seja um CFO completo. Isso inclui dominar o conhecimento financeiro, a eficiência operacional e a gestão de stakeholders. Assim, é possível construir uma maior credibilidade para atuar como CEO.

“Autoconfiança, determinação e humildade para pedir ajuda, ouvindo a opinião de quem é mais experiente que você. Não queira resolver tudo sozinho, principalmente em momentos desafiadores. Compreenda as preocupações legítimas de gestão, comprometa-se com a cultura da empresa e demonstre a atitude correta.”

– Lorival Luz, CEO da Alloha



Faça uma liderança centrada nas pessoas e tenha visão holística: Além das habilidades técnicas, os CFOs devem entender a psicologia, a comunicação e a cultura. Desenvolver empatia, influência e colaboração e expandir relacionamentos é imprescindível para uma gestão acertada.

“Os CFOs modernos devem espelhar as características dos CEOs, atuando como influenciadores mesmo sem a autoridade executiva.”

– Kleber Gomes, CEO da Ourofino Saúde Animal

Priorizando o Autodesenvolvimento no Processo Sucessório

Existe uma maneira precisa de estar totalmente preparado para o cargo de CEO? Embora não haja uma resposta exata, a preparação é, indubitavelmente, desafiadora e recompensadora na mesma medida.

Os líderes que entrevistamos inspiram uma perspectiva valiosa de quem já percorreu o caminho de CFO para CEO:

“Priorizar o autodesenvolvimento, durante o processo sucessório e mesmo antes dele, é um pressuposto fundamental para uma liderança efetiva como CEO.”

Isso envolve aprimorar habilidades relacionais, adaptativas e autoconscientes, bem como buscar um alto nível de compreensão do negócio como um todo. Também requer abertura para que, ao assumir o bastão, o(a) futuro(a) CEO aprenda as nuances que só podem ser percebidas por quem ocupa a cadeira.

A função de CFO é, de fato, uma “escola” no caminho ao topo. Apesar da crescente complexidade enfrentada pelos CEOs, que equilibram demandas imediatas com metas de longo prazo, sustentabilidade dos negócios e desafios imprevistos, um trabalho intencional de desenvolvimento executivo é o caminho mais assertivo para CFOs, tanto durante a trajetória ao posto de CEO quanto para navegar os futuros desafios da cadeira máxima.



Entrevista:

Diego Barreto

CEO do iFood

Qual foi sua maior motivação para se tornar CEO?

Não busquei a função como objetivo pessoal. O que me levou à cadeira de CEO foi um completo entendimento da cultura e a visão de fazer crescer o negócio, fatores os quais sempre pensei ser atributo do CFO. Além disso, não sou avesso a risco e sempre busquei fomentar opções simples de crescimento—olhando problemas, testando hipóteses e atuando nos aprendizados.

Quais habilidades você sentiu necessidade de aprimorar na trajetória para CEO?

O foco foi em como sustentar um comportamento consistente, estar aberto a mais opiniões, aceitar mais provocações, e organizar o time em torno desta mentalidade. Tudo se resume à mentalidade e como você percebe as coisas. É desafiador. Transformar uma pessoa introvertida em extrovertida, ou transformar um inovador em um operador, é o que chamamos de ambidestria — a capacidade de fazer duas coisas opostas simultaneamente. Trata-se de se adaptar a cada situação. Eu leio constantemente, e busquei me conectar com mentores no Brasil e fora. Além disso, opero com estratégia em retrospectiva: analiso a estratégia passada, opero com testes e a estratégia é construída.

Quais foram as principais áreas de foco do conselho para sua preparação como CEO?

Meus dois grandes *gaps*:

1. **Capacidade de discussão simplificada.** O CFO se comunica com gráficos e tabelas, e precisei aprender a me comunicar de forma simples. Comecei a ir para reunião de conselho com cinco slides para comunicar o que precisava, então esse gap virou *achievement*.
2. **Preparar a empresa para o futuro e escalabilidade.** Com 100 milhões de pedidos mensais, só conseguimos entregar com alta arquitetura de inteligência artificial. A escola foi aprender a desenvolver um sistema proprietário para dar viabilidade e não depender de terceiros, criando um time capacitado e ter a mentalidade correta.

Quais recursos ou oportunidades você acha que são subutilizados por CFOs que aspiram a se tornar CEOs?

Pensamento sistêmico, menos focado em finanças e retorno para compreender a dinâmica de sistema, efeitos colaterais e nas derivadas. Mais foco em pensamento estratégico.

Qual conselho específico você daria para CFOs que estão no início de sua jornada para se tornarem CEOs?

“Pense como um CEO. Pois independente de almejar o posto ou não, não há por que um(a) CFO deixar de se preparar e agir como tal.”



Entrevista:

Kleber Gomes

CEO da Ourofino Saúde Animal

Qual foi sua maior motivação para se tornar CEO?

Ser CEO não era algo que buscava ativamente ou meu objetivo final. Mas sempre gostei de participar do negócio, entender o que estava fazendo e buscar uma compreensão mais ampla. Foi uma combinação do que eu queria fazer: aprofundar o entendimento dos negócios e progredir, com o incentivo de algumas pessoas importantes. Ao mesmo tempo, foi um choque de realidade ser indicado como potencial CEO.

Quais habilidades ou conhecimentos precisou adquirir ou aprimorar na jornada a CEO?

O CFO moderno deve possuir características de um CEO, atuando como influenciador do CEO. Essa tríade de gestão entre CEO, CFO e RH é fundamental. Durante a sucessão, a consultoria fez um *assessment* e constatamos que pontos a trabalhar incluíam ser mais empático e aprofundar as habilidades relacionais, saindo do 'mundo frio' de CFO. Assumi o posto durante a pandemia e, sem as habilidades humanas desenvolvidas e um conhecimento aprofundado de lidar com pessoas, não teria dado certo.

Nesse sentido, indico dois livros: "A cabeça do CEO", de Adam Bryant, com exemplos concretos de como desenvolver habilidades de liderança de pessoas, e "A regra é não ter regras", de Reed Hastings e Erin Meyer, que discute transformação e talentos.

Quais foram as principais áreas de foco do conselho para sua preparação como CEO?

Precisei desenvolver a habilidade comercial. Sempre reservava alguns dias para ir a campo. Tive também a preparação no comitê gestor da empresa.

Como sua abordagem às tomadas de decisão mudou ao passar de CFO para CEO?

Foi um processo de mudança. No financeiro, pensava estritamente no financeiro com foco nos problemas. Hoje, trago um olhar mais otimista, inclusive orientando o CFO a trazer ideias e soluções em vez de focar no problema. Busco trazer propósito na atuação e não apenas o lado técnico.

Olhando em retrospecto, você teria feito algo diferente na sua preparação de CFO para CEO?

Teria me dedicado antes às questões de pessoas, focando em aspectos de comunicação e entendimento da psicologia humana e neurociência. O P&D é relevante, também mergulhei nisso seis meses antes.

Quais oportunidades você acha que são subutilizados por CFOs que aspiram a se tornar CEOs?

Estratégia de futuro vendo médio e longo prazo em que a maioria entra pouco. Poucos entram em profundidade no comercial.

Como você encarou os obstáculos na transição de CFO para CEO?

Houve uma conscientização sobre a necessidade de mudança, com vontade de mudar de fato. Conteí com pontos de apoio, tive sessões de coach, analisei a cultura sempre respeitando as tradições da empresa – a fim de evoluir, não de modificar sua essência.

Pode compartilhar exemplos de situações em que teve que adaptar seu estilo de liderança?

Criei uma reunião mensal com toda empresa para dar o panorama geral, resultados, lições, novos produtos e atualizações sobre o conselho que envolvia do time executivo ao chão da fábrica, para alinhamento geral. Escrevi uma cultura trazendo elementos que as pessoas entendam e foquei no lado de pessoas (recrutamento, gestão de desempenho) – e essas foram uma das maiores apostas. Tinha consciência de que precisava dar uma 'chacoalhada' no time.

É importante estar atento à gestão das complexidades humanas, que hoje estão mais vulneráveis e suscetíveis ao excesso de consumo de prazer imediato. Um CEO tem que saber ler e juntar pessoas, ser acessível, adaptável e entender seus públicos de interesse de forma customizada para as pessoas se sentirem especiais.



Entrevista:

Lorival Luz

CEO da Alloha

Qual foi sua maior motivação para se tornar CEO?

A carreira aconteceu de forma natural, mas veio quando fui sendo CFO de grandes empresas brasileiras multinacionais e listadas. Com menos de 50 anos de idade, já planejei o próximo passo, pois sempre busquei evoluir e pensava, 'onde poderia ter mais desafio?', e isso viria ao aumentar escopo.

Quais habilidades ou conhecimentos você sentiu que precisava adquirir ou aprimorar para se tornar um CEO eficaz?

A disciplina de finanças e alocação de capital para rentabilidade já permite fazer uma análise de risco mais profunda, mas era preciso evitar ser visto como 'dono' do cofre. O lado financeiro foca muito no impacto nos resultados. Para ser CEO, eu precisei desenvolver posicionamento, visão estratégica do negócio, e de liderança de pessoas e cultura. Trazer um olhar mais *soft*, time, sucessão, e estabelecer uma cultura. Deixei de ser 'Lorival' e passei a ser o CEO da empresa, representando-a interna e externamente e inspirando os funcionários.

Você pode descrever como foi esse plano de desenvolvimento?

Eu tive a graça e sorte de ter como *chairman* o Pedro Parente, que me apoiou e ensinou muito sobre

comportamento e abriu novos contatos. Nesse momento de transição, é preciso ter humildade para saber que tem de aprender e ouvir. Há um risco notável ao virar CEO de sentir-se o dono da razão.

Além disso, os primeiros meses permitem 'perguntas idiotas'. O começo é disciplina de aluno. Onde não se entende, fazer imersão (visitar fábrica, clientes, RH). Também é preciso desligar o 'modo CFO', pois a tendência é cair na zona de conforto. Jamais se posicione em comitês como você faria quando era CFO. Tem que, de fato, virar a chave.

Quais foram as principais áreas de foco do conselho/equipe de sucessão para sua preparação como CEO?

Visão estratégica e desenvolver mais presença para ser mais reconhecido no mercado como referência. Desenvolver uma maior exposição e visão estratégica sendo porta-voz da empresa e do setor para um maior impacto como CEO.

Quais áreas você acha que são subutilizadas por CFOs que aspiram a se tornar CEOs?

O lado humano e cultural. A pessoa de RH deve ser uma grande aliada [do CEO], e quando CFO, não se dá tanta importância a esse viés.

Qual conselho específico você daria para CFOs que estão no início de sua jornada para se tornarem CEOs?

Seja o melhor CFO entre todos os CFOs, seja completo. Dedicção e foco vão abrir oportunidades para aprimoramento no caminho à cadeira de CEO.

Como você vê a evolução dos atributos de liderança necessários para os CEOs?

O CEO do futuro tem de estar cada vez mais aberto, pois as coisas mudam com velocidade. Equilibrar experiência e história da empresa com o futuro, medindo o que já foi feito e não funcionou e resultados possíveis de análises. O mercado mudou, as variáveis mudaram, e é preciso analisar se os resultados passados continuam valendo a pena ou se exigem novas decisões.

“O CEO deve constantemente questionar a si mesmo, a equipe e as decisões tomadas, a fim de ajustar a direção e evitar ficar preso em paradigmas.”

Sobre a Egon Zehnder

A Egon Zehnder é a mais proeminente empresa de consultoria de liderança do mundo e inspira líderes a tratar questões complexas com respostas humanas. Ajudamos as organizações a chegar ao cerne de seus desafios de liderança e oferecemos insights e feedback sincero para ajudar os líderes a concretizar seu verdadeiro potencial e seu verdadeiro propósito. Nossos mais de 600 consultores em 66 escritórios e 36 países são ex-líderes setoriais e funcionais que colaboram naturalmente entre si em todas as regiões geográficas, setores e funções para entregar todo o poder da Firma a todos os clientes, sempre. Acreditamos que, juntos, podemos transformar pessoas, organizações e o mundo por meio da liderança.

Presente no Brasil desde 1975, a Egon Zehnder conta com 17 consultores em São Paulo e atua em parceria com as maiores empresas do Brasil, em todos os setores da economia.

Para mais informações, visite egonzehnder.com e siga-nos no [LinkedIn](#).

Para mais informações:



Bruno Carrasco
São Paulo
bruno.carrasco@egonzehnder.com



Angela Pegas
São Paulo
angela.pegas@egonzehnder.com

© 2024 Egon Zehnder International, Inc.

Todos os direitos reservados. Nenhuma parte desta publicação pode ser reproduzida, armazenada em um sistema de recuperação, ou transmitida de qualquer forma ou por qualquer meio - eletrônico, mecânico, fotocópia, gravação ou outro - sem a permissão prévia da Egon Zehnder.