

José Luciano Penido: Sucessão. Nem sempre é bem feita. Não me confunda, mas já participei por exemplos ruins e relativamente bons em sucessão. Por exemplo, o mais engraçado deles foi quando um dia fui informado que eu iria suceder alguém |Pela vidente |?| |, porque eu estava passeando com jornalistas no sul do Brasil, na época era eleição do |Afif| contra o Collor, e ela tinha falado que o Afif iria ganhar, e ela falou: você participa de duas empresas, mas eu só tinha uma, mas duas semanas depois eu fiquei sabendo que naquele momento já tinha sido eleito diretor de uma outra empresa sem estar informado. Então vocês veem que sucessões acontecem dos modos mais exóticos. Eu fui, por outro lado, feliz depois que saí da Samarco. Eu passei 12 como CEO lá, e nesse período eu praticamente cumpri dois ciclos, e quando comuniquei aos acionistas o meu desejo de sair, eu tive a satisfação de lhes oferecer dois nomes capazes e preparados para me suceder, todos os dois casualmente que começaram a carreira como trainees da empresa. Tiveram todo o desenvolvimento profissional e depois gerencial, e disposição interna, externa e internacional e com isso a empresa seguiu seu caminho com muita naturalidade. Naquela época nós tínhamos um processo interno de discussão e acompanhamento de talentos e eu tive a satisfação de comunicar aos acionistas para prestar atenção no talento que já era identificado para ser o próximo presidente depois daquele, em uma nova geração, e é hoje o presidente da empresa. Então eu fico muito feliz de ter participado de um legado que já a dois presidentes atrás na empresa que trabalhei, gerou esse bom acompanhamento de geração. Nós tínhamos praticamente uma combinação que falamos que os diretores eram os senhores, tínhamos os gerentes que eram os rapazes, depois tinha os coordenadores e primeiros líderes que eram os meninos e tinham os garotões, que eram os trainees. Então cada geração nós acompanhávamos o desenvolvimento dos profissionais e o talento. Aqui eu queria inclusive destacar que as vezes quando você gira uma pessoa para sua área de desconforto no seu processo de adaptação e qualificação para funções maiores, as vezes demanda uma estabilidade emocional grande, por exemplo, o presidente da Samarco naquela época foi promovido para diretor da área de porto. Diretor de porto, por mais importante que seja, tem um escritório lá no quebra-mar, longe. É uma situação que aparentemente sugere que o profissional esteja sendo excluído da rota normal de prestígio, dos holofotes da empresa, mas ele segue o seu caminho de formação, e isso é fundamental. Eu ouvi no painel anterior as pessoas falarem que é muito difícil você iniciar um processo de sucessão. Sucessão seria praticamente como morte. A pessoa sente a dor de quebrar um ciclo. Eu gosto mais o conceito que o Cabrera me ensinou, de abrir e fechar o ciclo. Eu tenho planejado a minha carreira, ao longo do tempo, até por escrito. Desde que eu estava na universidade eu planejei a minha carreira e venho cumprindo muito próximo, é claro que como todo planejamento estratégico tem de refazer de vez em quando, mas eu planejei 10 anos, negocie com minha mulher que depois de formado iria para a área operacional, fiquei 12, depois passei 10 anos com foco gerencial estabilizada em uma cidade como Belo Horizonte, permiti a educação dos meus filhos e ter um favorecimento a família. Aí desenvolvi minhas habilidades gerenciais, aí desenvolvi um período, a minha terceira fase que é a fase de CEO, 12 anos na Samarco e 5 anos na Votorantim, são 17 anos, estou hoje na minha fase de conselhos. Eu planejo ficar de 60 a 70 anos na minha fase de conselhos, já sei o que vou fazer pós 70, onde vou trabalhar em conselhos pro bono e vou voltar a universidade para estudar a história das civilizações antigas, que é meu desejo intelectual. Então, qual o aprendizado daí? Sempre que eu começo alguma coisa eu já sei que tenho que planejar o fechamento do ciclo e me preparar para o próximo ciclo. Então é natural que você, ao assumir uma função como diretor, como CEO, ou como conselho, ou principalmente presidente de conselho, que você leve a fundo e se preocupe claramente com as questões da sucessão, da identificação e da preparação para o processo de

sucessão. Eu aprendi, não sou formado em pessoas, mas realmente gosto muito de lidar com gente, e estou convencido que resultados excepcionais e sustentáveis você só obtém através de pessoas, e aprendi isso com uma das pessoas, um RH que trabalhou na empresa que eu trabalhava, que foi talvez uma das pessoas de pior caráter que eu trabalhei até hoje, mas eu aprendi duas coisas com ele muito importantes. Primeiro é que sempre trabalhe com gente muito boa, até melhor do que você. Preocupe em colocar gente muito boa com você, e segundo que prepare imediatamente o seu sucessor, se não a sua carreira para. Você em que se tornar dispensável para que você siga para os próximos ciclos da sua vida que você planejou. Então eu queria compartilhar um pouco do tempo que me resta o exemplo da sucessão VCP/Fibria. Quando cheguei na VCP fizemos uma identificação de que por razões de faixa etária e competências, e características pessoais, nenhum diretor era um possível candidato a sucessão como um CEO. Isso tinha sido inclusive a justificativa do grupo Votorantim para me convidar como um CEO externo, sendo convidado a assumir a posição. No entanto, indo mais fundo na organização pudemos identificar pessoas no nível de gerente geral, em uma faixa etária conveniente e com talento para ser desenvolvido. Então, a pessoa que nos pareceu mais qualificada foi trabalhada em termos de rodízio, foi promovida para áreas de desconforto, saiu da área base dele forte, que era industrial, para área comercial, suprimentos, de estratégia, para exposição externa, para a área florestal, e com isso ele estava praticamente pronto para me substituir, fechando um ciclo que acho que modernamente o ciclo de um bom profissional ele tem que chegar e entregar resultados em torno de 5 anos, mais ou menos, aí tivemos um processo de fusão VCP e |Iara Cruz|, em um momento de crise, e com isso, já como Fibria nós optamos, por mesmo ele estando preparado, de não colocá-lo imediatamente como CEO. Ele foi ser o diretor de integração, da gestão da cultura, das pessoas, e da busca e coleta de sinergias. Ficou um ano e meio, acompanhado pelo conselho, pelo comitê de pessoas, e coletamos as sinergias, e não foram poucas, esse foi uma junção que gerou 5,4 bilhões de reais em valor presente líquido, e ele foi o diretor de coordenação, o diretor de integração. Depois disso ele passou a ser, então, foi nomeado CEO, trabalhamos junto com o conselho, junto com ele, na formação de um teamworking para a diretoria, porque simultaneamente ao diretor presente nós também trocamos praticamente todos os diretores, em um processo de sucessão, onde apenas um diretor veio externamente, todos os outros foram construídos dentro de casa. Fizemos também um processo de coaching, tanto na primeira fase, ele já tinha feito na fase VCP e depois como CEO ele |?| um período de avaliação e coaching por um consultor externo, isso foi muito útil para aproximar o novo CEO do conselho e do comitê, e eu diria que hoje temos um profissional pleno, que sem modéstia é possivelmente o melhor do setor. Eu acho que isso faz com que o processo se inicie novamente. Tudo bem, ele está ótimo, ele vai entregar o seu ciclo mas provavelmente precisamos pensar qual será a próxima formação. É muito bom nós verificarmos que empresas tem talentos. Você tem que identifica-los, tem que corresponder a geração nova. |?| da nossa geração. Nós vemos pelos filhos que temos, pelos colegas dos filhos com os quais nós nos relacionamos. Então eu acho que fica aqui um depoimento sobre a minha forma de agir, tanto pessoalmente, e o compartilhamento da experiência que acumulei em 3 processos específicos e me coloco a disposição de vocês para interagir em qualquer ponto que achar adequado. Eu também tive algumas outras experiências em sucessão de conselhos, de organização não governamentais, e isso acaba enriquecendo o processo, porque aprendermos de um lado para aplicar no outro.

Nelson Sirotsky: A minha experiência, que é um pouco diferente, pela circunstância de ser desenvolvida toda em uma empresa familiar. Eu não sei quantos dos presentes estão

envolvidos com empresas familiares mas vou centrar minha conversa em cima da empresa familiar e da minha experiência nesses anos todos. Eu segunda geração da família Sirotsky, meu pai é o fundador da empresa, e já temos uma terceira geração no comando da nossa empresa. A RBS, para quem não conhece é um grupo de mídia no sul dos pais, basicamente no Rio Grande do Sul e Santa Catarina, operação de rádio, televisão e jornal, operações digitais nessas áreas. Temos hoje fora do Rio Grande do Sul e Santa Catarina temos baseado em São Paulo uma operação muito grande de negócios na área digital, e temos investimentos também na área de educação. A história que eu divido com vocês envolve meu pai, um tio, que me envolve, e que envolve um sobrinho que é o CEO atual. A minha experiência profissional toda foi desenvolvida no grupo RBS, entrei muito jovem, com 18 anos, trabalhando em uma emissora de rádio em Porto Alegre, passei por inúmeras funções da empresa, várias áreas. Em 1991 assumi a presidência da empresa, e em 2012 passei a presidência da empresa para um sobrinho por decisão minha. E estou vivendo hoje uma nova etapa da minha própria vida projetando o ano 2023. Dentro do tema sucessão, eu quero falar para vocês de 3 experiências que me envolvem pessoalmente. Uma sucessão inesperada, uma sucessão planejada e uma sucessão sonhada. São 3 momentos distintos da minha vida que marcam muito a minha trajetória e marcam muito até as circunstâncias de outros aqui. Em 1986 meu pai faleceu e maneira inesperada. Meu pai era um líder carismático muito forte, fundador da empresa, alguns anos depois convida seu irmão para associar-se ao projeto, e em 1986 meu pai falece. Eu me vejo filho homem, mais velho, 33 anos, jovem, já trabalhando a alguns anos na empresa, e claramente sem nenhuma formalização, há uma sinalização de que eu sou o sucessor do meu pai. E evidentemente eu em 1986 sinto-me preparado para substituir meu pai. Mas o que acontece naquele momento não é exatamente isso. Nós nos reunimos e chegamos à conclusão de que naquele momento não seria adequado, inclusive com meu voto, de que eu assumisse a empresa, e que teríamos que preparar a empresa para poder assimilar, assumir, quem sabe no futuro, um processo de sucessão, e foi o que fizemos. Eu diria que esse momento, pela circunstância... e meu tio sucedeu meu pai naquele momento. Por uma decisão nossa. Meu tio assumiu aquela posição. Pela circunstância de não ter sido planejada, eu diria que aquele foi um dos momentos mais difíceis da minha carreira profissional, e com certeza das pessoas envolvidas naquele processo. Não havia uma lógica, não havia convergência entre os sócios e entre os protagonistas do significado da sucessão, não havia processos que suportassem uma sucessão, e havia sim um ambiente propício para a discórdia, para o conflito, para o surgimento de problemas e para a não agregação de valor para o negócio da família, situação aquela muito semelhante as empresas quando tem um processo de sucessão traumático e não organizado como foi este primeiro momento da minha carreira profissional. O que fizemos naquele momento em 1986 para reverter aquele ambiente que existia? Nós evidentemente baseamos... porque não houve, no nosso caso, um conflito, problemas. Um filho mais velho, querendo assumir, o meu caso, e outro assume, não em uma relação de pai e filho, mas sim de sobrinho e tio, em um ambiente sem processos, sem formalização, e nós incrivelmente superamos e vencemos aquela etapa. Nós vencemos aquela etapa por valores muito sólidos que existiam na época e felizmente continuam existindo, dentro da nossa família. Valores que realmente norteavam as relações entre as pessoas da família. O valor da busca da harmonia como um processo constante, um valor relacionado com a união da família, da consistência da família, de que a visão particular, individual, não deveria se sobrepor a visão coletiva. Nós sobrevivemos e passamos aquele momento porque existe, na nossa família, efetivamente, um afeto, uma relação de amor entre os membros da familiar. Na nossa família, naquele momento foi um elemento fundamental, a questão da confiança entre as pessoas, mesmo com desejo diferentes, a questão da confiança de pessoas. Umas

confiarem efetivamente nas outras, eu considero um elemento fundamental para que aquela sucessão tivesse sobrevivido e acontecido de uma maneira eficaz, e evidentemente uma dose muito grande de paciência em todos em envolvidos no processo, e obvio que a questão do controle societário, da preservação do controle societário também é um elemento fundamental par que nós tivéssemos superado aquela sucessão. O que fizemos de 1986 até 1991 quando eu assumi a presidência da empresa, do ponto de vista da nossa gestão, baseados nos valores a que me referi para avançar na nossa organização? E sem dúvida eu, que era formado em administração de empresas, eu era a única pessoa da família da próxima geração que tinha uma formação estruturada, eu trouxe para dentro do ambiente da empresa muitos dos conceitos, que até hoje nós estamos falando aqui nós introduzimos, em um ciclo de 5 anos, um conceito de governança corporativa, criamos um conselho de administração com a presença de conselheiros da família e conselheiros externos da família também, nós criamos a ideia de separação entre o conselho de administração e diretoria executiva, nós produzimos os acordos entre os acionistas, que dessem sustentação a um modelo de gestão e a um projeto empresarial, e nós conseguimos construir, entre os acionistas, uma visão comum, que todos estivessem focados na mesma direção. No caso, naquele momento, o nosso foco era para a profissionalização da empresa, e para o crescimento da empresa. Quando essas variáveis estavam prontas, já com um conselho de administração estabelecido em 1991, esse conselho de administração em 1991 tomou a decisão de me convidar, pela mão do meu tio, para que eu assumisse a diretoria executiva da empresa, e o meu tio continuaria como presidente do conselho de administração. Essa foi a sucessão mais difícil que eu participei. Betânia falou a pouco aqui que é muito difícil se tratar do tema sucessão, e para mim, naquela época, foi muito difícil, sobretudo diante de uma sucessão não planejada. A segunda sucessão que u quero dividir com vocês é uma sucessão planejada, organizada, liderada por mim, que começa a acontecer em 2001, 2002, quando eu, até pelo trauma de uma sucessão difícil pelo momento, e pela consistência de pensamento, e que eu me aproximei dos meus 50 anos, eu comecei a pensar na minha sucessão. Embora com o controle da empresa, eu tenho que começar a pensar na linha de sucessão. E no meu caso tinha um agravante... quando eu assumi a empresa tinha do meu lado um conjunto de diretores que eram da época do meu pai, e do meu tio. Pessoas competentes mas uma geração na frente da minha, então a primeira coisa que eu fiz foi: eu tenho que encontrar uma forma de tirar essas pessoas, para poder botar, não por um exercício de vaidade, mas fazer um processo de renovação para poder colocar outras pessoas no lugar dessas. E uma das primeiras coisas que eu fiz como presidente da empresa foi criar um plano de providencia privado dentro da organização, exatamente com o objetivo de que, ao longo do tempo, em um determinado momento, um daqueles colaboradores que tinham uma contribuição [?] pudessem naturalmente se aposentar de suas funções executivas. Na montagem desse plano o diretor de recursos humanos veio falar comigo e disse: estamos montando aqui, temos que marcar uma data, uma idade para as pessoas se aposentarem das suas funções executivas. Eu tinha 37, e marquei 60 anos. Quando me dei conta, eu estava com 50 anos, e eu comecei a pensar de que daqui a 10 anos querendo ou não eu vou ter que largar função executiva. E comecei a me preocupar com isso e a dividir esta ideia com o conselho de administração que já tínhamos dentro da empresa. O que estava por trás disso são alguns princípios também, a exemplo da primeira fase. Princípios que, no meu caso eu procuro dar muita consistência entre aquilo que eu digo e aquilo que eu faço. Para mim este é um valor fundamental da organização, e quando eu comecei a me dar conta de que 10 anos passa rápido, nós precisamos abrir espaços para os jovens, precisamos de renovação, tem uma diferença importante de pessoas que tem 40 anos para quem tem 60... na minha crença da perpetuação da empresa familiar profissional de que passar por esse tipo de

processo me parecia imprescindível para ter consistência o processo. Ao longo do tempo pessoalmente eu fui me desprendendo daquelas questões que existem quando chega no topo da organização, relacionadas a vaidade, a status, me desprendendo disso, e vendo que essas coisas são absolutamente não importantes na construção de uma carreira profissional, e nesse caso, e divido isso com muita serenidade, eu fui buscar ajuda externa, mas não de consultores, de profissionais de recursos humanos, eu fui fazer um trabalho de autoconhecimento, de análise, que me ajudou profundamente na compreensão das coisas, e que levaram com naturalidade, e aí também uma ajuda profunda de especialistas, a Betânia, a Vic, com naturalidade construir um processo sólido de sucessão. Eu com 50 anos enxergando 60 anos e construir um processo só. E o que foi feito? Já tínhamos criado a condição para poder aposentar os mais velhos do processo da organização, criamos a condição para as pessoas da família, envolvidas no processo executivamente que se retirassem sem nenhum conflito, todos saíram, só fiquei eu dentro da organização. Mais tarde entrou o meu sobrinho, que é hoje o presidente da empresa, criamos essa condição de saída natural das pessoas da segunda geração. Em um determinado momento, para solidificar ainda mais o processo da nossa governança, e da nossa sociedade, admitimos um sócio externo, não da família, na organização, na sociedade. O Gávea entrou com capital na empresa, o que veio a consolidar ainda mais este modelo de governança. Partimos efetivamente para uma gestão estratégica a partir do conselho de administração, aonde todos são iguais, aonde cada um vota, independentemente de ser o voto de quem tem ou não o controle da empresa, são todos iguais, criamos essa condição no conselho de administração, e em um determinado momento, esse conselho de administração, dentro desse processo sucessório, e eu já tinha lá os meus 54, 55 anos, entendeu que seria importante que eu não conduzisse diretamente o processo da minha sucessão. Que eu não fosse o condutor desse processo, e que esse processo deveria ser feito por um terceiro, que deveríamos, se não estive dentro da empresa, recrutar, e trazer essa pessoa para que ela desempenhasse esse papel. E isso que fizemos quando contratamos o Pedro Parente através de um headhunter para vir a ser o presidente executivo da empresa, mas no primeiro momento o Pedro Parente seria uma pessoa que viria do setor público, eu teria a incumbência de 2 ou 3 anos do lado do Pedro, ainda como presidente da empresa, dando para ele, que não conhecia nada, nem da iniciativa privada, nem do nosso ramo de atividade, dando para ele o suporte para que ele pudesse vir a ser o presidente da empresa. Então, naturalmente fizemos esse processo, eu contratei, eu encaminhei a contratação do Pedro Parente, trabalhei com ele vários anos, e na contratação do Pedro o objetivo era claro: você vai assumir a presidência da empresa em 2 ou 3 anos e eu vou ficar na presidência do conselho, e você vai ser responsável pela sua sucessão. Infelizmente em 2008 o Pedro, por razões pessoais, me chamou e disse que não tinha condições de assumir, e perdemos aquela ideia. Naquele momento de novo, com apoio do nosso conselho de administração, o Pedro passou a ser membro do nosso conselho, o assunto passou para mim, e aí com caráter de urgência, porque os meus 60 anos estavam chegando muito próximo, e eu queria que tivesse consistência essa visão, voltou o assunto para mim. Através do conselho de administração nós fizemos uma seleção interna dentro da empresa aonde participaram os principais executivos da empresa, e dentro dos principais executivos, tínhamos uma pessoa da família, um sobrinho. Preparado, um jovem competentíssimo, com formação extraordinária, com experiência fora da empresa, com história dentro da empresa, muito bem sucedido, e ao final o Eduardo é selecionado para ser o presidente da empresa. Mas de novo coube a mim, eu tinha 57 anos, ia ter que durante 2 ou 3 anos fazer o processo de pente fino no Eduardo para que ele estivesse plenamente capacitado a assumir plenamente o meu papel quando eu fizer 60 anos, e foi exatamente isso que fizemos. Isso não foi feito sozinho, foi feito com a ajuda de muita gente e

foi o que aconteceu em 2012 quando o Eduardo assumiu, que para mim foi um processo absolutamente natural e de muita felicidade pessoal e profissional, porque eu enxergava ali claramente uma oportunidade de crescimento pessoal para mim, além de ganhos para a organização. Aquilo era verdadeiro, pessoalmente foquei a minha vida, foco a minha vida a partir de 2012 no avanço da nossa governança, com nosso conselho de administração, na profissionalização também do ambiente familiar, não estou falando do ambiente societário, mas do familiar, nós temos felizmente pessoas vivas na nossa primeira geração, na nossa segunda geração, na nossa terceira, quarta... Quatro gerações e claramente para mim a profissionalização do sistema familiar é tão relevante quanto a profissionalização do sistema societário, quanto da gestão da empresa. Trabalhamos então, eu vejo hoje, dando suporte também para esse ambiente da família, pela sua relevância, e continuo obviamente desenvolvendo algumas causas correlatas ao enterprise da família. |?| o negócio de governança, que eu em vejo envolvido, que me traz aqui hoje, com muito prazer que eu participo hoje aqui no IBGC de um fórum de presidentes de conselho de empresas não listadas, que nós começamos esse ano, tem alguns critérios para participar desse fórum, nós vamos repetir esse fórum em 2015. Aqueles que são presidentes de conselho e tem interesse nesse assunto, podem procurar o IBGC, estão fazendo uma propagando para o nosso fórum... participo disso com muito entusiasmo, participo de movimentos relacionados a empreendedorismo, coalizão empresarial no sul... e tem um papel, não apenas dentro da empresa, como também externo, dentro do nosso setor, na área de |associação de| jornais, e associação brasileira de rádio e televisão. O terceiro ciclo que eu quero dividir com vocês é o ciclo da sucessão sonhada, que é o que eu estou vivendo neste momento. Eu tenho 61 anos. Eu estou enxergando, assim como o Penino, que daqui a pouco eu vou ter 70 anos, e eu estou começando a planejar o que vai acontecer comigo, como profissional, daqui a 8 anos. O tempo passa muito rápido. Eu continuo trabalhando as causas correlatas ao nosso negócio, o próprio conselho de administração, os valores de ética e jornalismo, as entidades setoriais, a nossa fundação. Estou começando a pensar em participar de conselhos de outras empresas, mas dentro dessa visão de uma sucessão sonhada, eu além das coisas correlatas com o negócio da família, eu estou me colocando um desafio, que é construir, ao longo dos próximos anos, algo fora do ambiente do enterprise da família, que em brilha os olhos. O mesmo entusiasmo que você vai estudar história da civilização, eu gosto de muitas coisas. Estou claramente pensando a o que eu vou dedicar parte do meu tempo, nos próximos anos, fora do processo da empresa, das relações empresa e família, para que quando eu chegar aos 70 anos eu possa com naturalidade criar a sucessão do presidente do conselho da nossa empresa, criar a condição. Como parte desse processo todo eu me reúno 3 ou 4 vezes por ano com a minha mulher e com os meus filhos, que não trabalham na empresa, uma reunião formal, e conversamos sobre o enterprise, sobre a opinião de cada um, e ainda ontem eu tive essa reunião com minha mulher e filhos, e entre outras coisas eu fiz exatamente o comentário que eu acabei de fazer para vocês. Vou construir um proposito fora do ambiente. Para finalizar, minha visão é que em 2023 eu olhe para traz e sinta vigorosamente o mesmo orgulho da trajetória até aqui.