

Pergunta: Nelson, Penido, eu gostaria que vocês contassem para eles uma ou duas armadilhas que o processo de sucessão impôs a vocês, ou que vocês viveram.

Penido: EU poderia começar que, eu vejo duas pedras no meio do caminho. Uma que é muito possível de acontecer que no decorrer de um processo de sucessão, nós próprios ou um grupo, se considere detentor das competências, da experiência, necessária, e tenham a tendência de postergar e alongar o processo. É isso talvez em um sentimento de permanência, ou achamos que a experiência ainda é nossa... e isso eu considero uma armadilha que temos de estar sempre vigilantes. O outro lado da moeda acontece. É quando você claramente começa a privilegiar um desenvolvimento do sucessor, pode acontecer um certo complexo de príncipe herdeiro, e aquilo pode ter processo na gestão do teamworking da equipe, se o processo não for bem conduzido... a própria pessoa pode não corresponder às expectativas, então daí é que eu acho que o processo precisa ser profissionalmente acompanhado, e muito de perto, os comitês tem que estar perto, os comitês de pessoas, e também eu acho sempre importante você ter um coaching externo e pessoas especializadas em processo de auto análise, de desenvolvimento de competência e estabilidade emocional.

Nelson: eu concordo com a primeira, achar-se insubstituível é talvez a principal armadilha. Achar que só você sabe tudo, e que outros não tem a capacidade... eu acho que talvez outra armadilha muito relevante é encarar a realidade do tempo e entender que pessoas com uma geração mesmo que você tem, no mínimo, mais energia que você. E a terceira armadilha é a ausência de processos dando suporte para a questão da sucessão entre sucessores e sucedidos. No nosso caso nós temos um cerimonial que, independente de nos darmos muito bem, nós temos regramento de conversas que temos que ter, claramente no nosso caso está escrito, quais são as nossas responsabilidades, e diante de uma zona de dúvida vai lá e consulta.

Pergunta: Penido, como o conselho pode transformar o CEO que está em processo de sucessão em aliado e não em obstáculo?

Penido: Isso é interessante porque o conselho tem que considerar que o CEO é o construtor do planejamento de médio prazo para a empresa. Quando a empresa está super profissionalizada, os ciclos de formação de resultados são muito claro, e você tem que pegar... Eu queria até que você explorasse a diferencia com a empresa familiar que não conheço. Mas, eu acho que construir esse nível de comprometimento do CEO com o planejamento estratégico de curto e médio prazo para o CEO é fundamental, porque ele será a pessoa que vai realmente arregaçar as mangas e fazer a implementação desse planejamento.

|?|: Queria acrescentar no seu comentário que é muito valioso, se refere a você. Como você não foi um obstáculo?

Nelson: Na empresa familiar não é diferente, na minha visão não deve ser diferente. Obter o pleno alinhamento do CEO, ele sendo ou não da família, com mecanismos concretos, e criar mecanismos, modelos, mesmo sendo da família, para que ele esteja alinhado e realmente tenha um conselho para valer, aonde a ideia básica não é a cobrança do CEO, mas o suporte.

|?|: Mas como o sucedido não se torna um obstáculo, e sim um aliado do processo de sucessão, e aí eu vou te |challenge|, o que me parece mais importante no processo é o projeto futuro que este indivíduo tem, e que o conselho pode ajudar muito no processo de ajuda-lo a realiza-lo.

Nelson: Eu acho que deve ter clareza onde se quer chegar e disciplina, sobretudo quando o sucedido, como é o meu caso, tem a vida inteira dentro da organização, acha que conhece a organização... tem que ter muita disciplina para não pisar na bola. Acho que a responsabilidade maior é a do sucedido, e não do sucessor, e tem instrumentos, ferramentais objetivos que podem ser feitas. Acertando a sucessão, eu cheguei para o meu sobrinho e disse: Você vai ocupar a minha sala. "A sua sala não, eu quero fazer uma sala nova para mim". O que eu fiz? Não continuei com a minha sala, eu fiz uma outra para mim, diferente, menor... E não vou na empresa todos os dias, como processo de disciplina, eu vou quando eu preciso, quando sou chamado, quando tenho coisa para fazer, isso é parte da disciplina, e eu acho que a responsabilidade realmente cabe... quando vem alguém da família, na empresa familiar, a vida inteira, realmente cabe muito mais ao sucedido do que o sucessor.

Penido: Eu queria pedir licença, até para voltar a comentar um pouco essa questão, porque ela permite uma serie de observações. Por exemplo, o dia que eu fui primeiramente indicado como CEO, eu era o sucessor, eu fui informado em uma reunião que nem sabia que o presidente anterior iria sair, então foi uma surpresa porque ele pediu demissão para ir trabalhar com um dos acionistas, e eu fui informado naquela de que eu seria o presidente. No primeiro momento foi tanta surpresa que eu achei que eu tinha distraído, não tinha entendido o inglês, e depois todo mundo olhou para mim e disse que era eu mesmo. Mas, saímos da reunião, almoçamos, uns foram para a Austrália, Estados Unidos, Luxemburgo... E ninguém em deu nenhum acompanhamento. Eu cheguei no escritório, pensei uma coisa alta e o cara fez. É perigoso ser CEO. Não tive acompanhamento. A segunda vez foi melhor. Quando eu vim da Samarco para a VCP, eu estava sucedendo o Raul | Calfar |, eu fui feliz que eu tive o coaching do Raul, que é um executivo que eu admiro, que veio de trainee da Papel Simão até presidente da empresa, então eu tive o coaching, mas não tive acompanhamento de conselho, comitê, nem nada, então foi uma meia boca. Agora eu estou feliz que para esse presidente, a sucessão sonhada que o Nelson se refere, nós passamos o |?| para o novo CEO e tem um acompanhamento, um apoio, um coaching pessoal, profissional, completo. Agora, tem um detalhe interessante. Tem horas em que nós estamos vivendo na Fibria um caráter extremamente único que acho que dificilmente outra empresa esteja vivendo. Nós temos um conselho de 9 membros, e estão no conselho 3 ex-presidentes. Então, muito interessante que eu sou presidente do conselho, e sou ex-presidente da companhia. Eu diria que eu rezo todo dia para conseguirmos ter a sabedoria de não gerar conflitos e limitações ao CEO, mas até agora tem sido uma experiência muito enriquecedora, e me surpreendi, quando preenchendo um desses formulários do Dow Jones sustainability index, eles pontuam como positivo a presença de um ou mais exCEOs no conselho da empresa, o que vai contra o senso comum de que a vezes o CEO saí, despede e vai embora e acabou, como muito padrão nas empresas americanas.

Pergunta: O Nelson tem uma pergunta que eu acho que ajuda o pessoal entender um pouco a governança, que é o seguinte, qual pé o papel do conselho de família no processo sucessório que você relatou.

Nelson: Respondendo objetivamente a pergunta, nenhum. O conselho da família não tem nada a ver com a gestão da empresa, nada. Tem a ver com a gestão da família. Nós estamos em uma fase que entendemos a nossa |?|. As várias famílias Sirotsky, que vem da origem do meu pai e do meu tio, que são a primeira geração, são mais de 70 pessoas hoje, e a imensa maioria não é acionista, e muitos não serão acionistas no futuro, mas mesmo assim entendemos que a estabilidade do processo da família é fundamental para a sustentabilidade

do processo do enterprise familiar. Então, o nosso conselho da família nós basicamente temos uma assembleia da família que trata nesse momento muito mais das próximas gerações, a preparação das próximas gerações, acabamos de criar uma escola de acionistas, para que todos aqueles que queiram tenham a condição de aprender, de entender o significado de ser acionista... Temos uma assembleia da família anualmente onde nos divertimos juntos, e compartilhamos coisas do interesse da empresa... No conselho da família as novas gerações discutem quais são os critérios para entrarem na organização, para ser sócio, para participar do próprio conselho da família... nós temos um ambiente da família - que eu chamo da profissionalização - que procura ser um elemento adicional de sustentabilidade a esse processo como um todo. Tem um conselho de família, que são 5 ou 6 pessoas de todos os ramos da família, de todas as gerações, que procura desenvolver esse trabalho, e o elemento central desse trabalho é a comunicação, as pessoas serem informadas do que está acontecendo. Eu pedi a pouco aqui para a Betânia tirar uma foto com nós três aqui com um único intuito, quando terminar aqui eu vou mandar para o conselho da família que vai dizer que eu participei do evento do IBGC, não por vaidade própria, mas porque é importante desde minha mãe, que tem 87 anos, até os meus sobrinhos-netos, que já entendem a coisa, saberem que nós continuamos trabalhando nesse processo... eles vão receber agora, instafamily fechado só para nossa família... então comunicação é um elemento central. E o objetivo de tudo isso que se faz no nome da família, é que no final cada pessoa que seja membro desta família tenha orgulho dela, independentemente do papel que tenha na organização;

[?]: Eu queria acrescentar que na enterprise familiar, quando usamos o termo de sucessão, se olharmos o que o Nelson está falando, nós estamos falando de sucessão. A família, nas várias gerações, você passar essa questão do legado, do que você quer carregar para frente, é um processo sucessório, que vai suportar o processo, seja de reestruturação societária, seja de sucessão na empresa, seja da sustentabilidade das relações, mas quando você fala de sucessão em uma enterprise familiar, você está falando sobre vários ângulos. Queria para vocês dois agora, como é que vocês lidaram com os potenciais sucessores que não foram escolhidos quando vocês divulgaram o novo CEO? O que aconteceu com quem não foi escolhido?

Penido: Olha, falando dos casos práticos, reais, quando eu ofereci dois nomes à Samarco para serem considerados como potenciais sucessores prontos e preparados, um foi escolhido e o outro não, o outro seguiu uma carreira que eu considero brilhante, uma pessoa feliz, com uma família super bem estruturada, é um diretor comercial de muita respeitabilidade no cenário internacional, e hoje ele vem a ser praticamente um coach dos diretores mais novos da terceira, segunda geração depois de mim. Então acho que ele foi plenamente aproveitado na organização, e houve um espaço na cultura e ele entrega um resultado muito esperado. Certamente não será o CEO porque ele optou por continuar na empresa e se posicionar em um nicho de responsabilidades e resultados. No caso da Fibria nós não tínhamos um segundo candidato. Nossa opção seria ou interno ou externo. Então o desenvolvimento interno foi muito feliz, agora tivemos experiências, porque simultaneamente nós renovamos todo o quadro de diretores, como você relatou no caso da RBS. A Fibria quando se formou nós tínhamos da ordem de 800 executivos com redundância em praticamente em todos os cargos porque estávamos juntando duas empresas iguais, do mesmo setor, então uma empresa era quase espelho da outra, então tivemos que fazer o assessment de todos os executivos e praticamente escolher como formar uma equipe. A equipe foi muito bem formada, perdemos para o mercado pessoas que eram redundantes, ficamos com uma diretoria sênior e rapidamente começamos a trabalhar o processo de sucessão dessa diretoria, aí sim tivemos vários casos de pessoas preteridas, porque as vezes tínhamos 3 candidatos possíveis para cada

posição, e isso é bastante individual, cada pessoa tem que ser entendida na sua história de vida, nos seus almejos, o que ele sonha, o que ele imagina, e provavelmente alguns que não conseguíamos motivados e desafiados poderão ser perdidos para o mercado.

[?]: Nelson, no seu caso eu queria complicar um pouco mais, que é assim, além de como você lidou com os diretores que não foram escolhidos em relação ao Duda, se tinha membro da família que estava concorrendo com o Duda.

Nelson: Eu fui em lá em 1986 um preterido. Eu me achava pronto e fui um preterido, e fiquei. Eu estava pensando aqui, porque eu fiquei naquele momento? E aí eu acho que é a questão de cada organização tem a sua herança. Eu falei antes de valores, o valor que na nossa família realmente tem, de que o coletivo é mais importante que o individual, somado ao outro valor que nós temos de confiança uns nos outros foi o que me determinou, que ao invés de ficar em casa chorando, reclamando, eu vou trabalhar para dar a minha contribuição, e se for para chegar vai chegar o meu dia, foi o que aconteceu. No momento em que fui preterido aqui serviu até como um estímulo. Agora, cada pessoa é diferente. Na sucessão recente nós tínhamos três pessoas que participaram do processo de sucessão, nós priorizamos a sucessão interna dentro da empresa, nós queríamos achar alguém dentro da empresa. Foi escolhido o Eduardo, que é o meu sobrinho, um dos que foi preterido não aceitou, não assimilou e saiu da empresa, e o outro que foi preterido, aceitou, assimilou e faz parte da equipe do Eduardo hoje. Então cada pessoa é diferente o que se faz. Tenta se manter o princípio da profissionalização, da governança, e que o fato de ser preterido não necessariamente, como foi no meu caso, desse que ficou, significa que você tem que sair da empresa. Pelo contrário, significa que você pode ficar e dando a sua contribuição.

Penido: agora, o risco de perder para o mercado existe sempre e é natural. Só não perde para o mercado quem não tem gente boa. Eu aposto em trabalhar com gente boa, formar em excesso as minhas necessidades. A Fibria teve também uma vantagem muito grande que, por fazer parte de um conglomerado do grupo Votorantim nós somos um grande abastecedor de talentos para outras empresas, então fluímos com talentos prontamente preparados para assumir funções de maior responsabilidade, que não conseguíamos colocar como desafio, para outras empresas, então tivemos um aproveitamento muito interessante.

Pergunta: Se existe um processo de avaliação no conselho, para conselheiro e conselheiros, e se esse está levando em conta a sua sucessão.

Nelson: Nós estamos implementando um processo formal de avaliação de conselheiros, sejam eles sócios da empresa ou não. Estamos tendo o cuidado de fazer esse processo com pessoas independentes, não envolvidas, gente de fora da organização. Nem da estrutura executiva, e muito menos membros do conselho, para que essas pessoas nos deem essa ferramenta adicional na visão do aperfeiçoamento do nosso conselho. Em relação a minha sucessão, evidentemente que sim, porque no processo de sucessão nós nunca podemos esperar o inesperado. Não pode se ver diante do inesperado, então a variável inesperável ela vale tanto para o presidente do conselho quanto para os conselheiros em si, e além de obviamente valer para os executivos da empresa, e o processo de sucessão, quando nós falamos, e a Betânia tem nos ajudado muito nisso, é um processo de sucessão que envolve todos os principais protagonistas da nossa empresa, independente se eles estejam na função executiva, se estejam no conselho, e nós agora estamos propondo no âmbito da família também essa visão. Eu comentava aqui a pouco que temos na família, a minha mãe tem 15 bisnetos. É evidente que neste grupo tem uma diversidade muito grande, que nem todos terão a condição de

ocupar posições. Nós estamos trabalhando nisso, enxergando ou tentando fazer um trabalho de enxergar aqueles que terão condição, de ajuda-los e apoiar aqueles que não terá, para que eles, mesmo não participando do processo, continuem tendo orgulho pela família.

Penido: Quando a Fibria se formou, eu tive a oportunidade então de encerrar o meu ciclo como CEO e passar para a nova fase de conselho. E como presidente do conselho, minhas prioridades principais, além da principal de todas que era regatar a saúde financeira da empresa, que nascemos com uma dívida estratosférica, em uma situação de grande risco, até na nossa perenidade, eu também tinha 3 outros objetivos que complementavam, que era governança, sucessão e sustentabilidade. Governança porque nós nascemos dentro de uma grande crise de governança, nossos sistemas de governança falharam, custou caro, custou 2.300.000,00 de dólares a nossa falha de governança, para vocês terem uma ideia, que era uma dívida que custamos a pagar e somente agora a empresa volta a ser investment grade e gozar de um bom balanço. A questão da sucessão é importante, porque precisávamos criar um corpo para liderar essa empresa para os próximos 10 anos. Isso foi um foco de muita tensão e aplicação do conselho e do comitê de pessoas e os acionistas extremamente interessados neste tema, tal a sua relevância. E sustentabilidade porque a empresa vinha lidando com desafios sociais mal encaminhados. Tínhamos polemicas históricas com indígenas, luta pela terra, com quilombola, com uma serie de comunidade que tornava nossa operação, nosso direito social de operar praticamente quase que inviável. E aí montamos o nosso conselho e começamos a trabalhar. Um conselho extremamente envolvido, acho que fomos muito felizes na composição inicial, e logo vem a pergunta, depois de algum tempo. Agora são 5 anos, que a empresa celebra agora em setembro, nós já fizemos 3 ciclos de avaliação, nós temos o ciclo de avaliação feito sempre em outubro, novembro e dezembro, um período onde temos um apoio externo para conduzir esse ciclo, que é baseado em um questionário, que gera uma certa documentação e uma sequência histórica, e depois em uma conversa pessoal, onde toda essa análise, essa auto avaliação e avaliação do conjunto é feita. No entanto, devo dizer que mesmo sendo muito proveitosa a avaliação do conselho, ele ainda lida com dificuldade com a pergunta: se já está na hora de iniciarmos uma conversa sobre a nossa própria sucessão. Eu falei que tenho 66 anos e meu plano de vida é iniciar um novo ciclo daqui a 4 anos. Então eu só posso ser reeleito, nos meus objetivos pessoais, mais uma vez. Se não eu vou ter que fazer um replanejamento que não está em jogo. Mas 100% dos meus conselheiros responderam que talvez um pouco mais na frente. Há uma sensação de que o time está trabalhando muito bem, nós estamos gerando bons resultados, mas pessoalmente como presidente do conselho eu sinto que melhor será se pudermos planejar essa troca e fazê-la com uma certa gradação nas próximas eleições.

Pergunta: Como foi o processo de “desapego” da função em nome da profissionalização da empresa?

Nelson: Não vamos achar que só tem coisa boa. No meu caso, eu encaro com absoluta naturalidade isso, talvez por essa experiência que eu passei, de autoconhecimento, quando eu consigo entender o significado das coisas, e porque mexe comigo... o cara foi chamado para ir para tal evento e eu não foi, e gostaria de estar lá, e talvez se eu estivesse lá eu pudesse ser melhor para a empresa do que o CEO atual. Agora, eu tenho hoje uma ferramenta interna que me faz saber pensar sobre isso, saber raciocinar sobre isso, em uma dimensão minha, não sei se pior ou melhor. Eu consigo entender, pensar, refletir o significado disso, e aí eu vejo que, no final, isso é uma bobagem. Isso não tem nenhuma importância, nenhuma relevância, é apenas uma bobagem que tem que ser passada por cima, e vamos para a frente.

Penido: Me veio um momento interessante na minha vida, foi quando eu era presidente da Samarco, com 49 anos, eu instituí um curso de pré aposentadoria, e fui fazer o curso. Não tinham 50 anos. Fui eu e minha mulher, os casais, não era obrigatório, mas quem estava atingindo uma certa faixa de proximidade da aposentadoria poderia se qualificar. Mas eu diria que eu lido com essa dificuldade de deixar de ser importante, de ter poder nas mãos, com uma estratégia que gosto, que é sair da sua área de conforto. Eu por exemplo, sou engenheiro de minas, depois de muitos anos em mineração eu saí para celulose e papel, agora gostei que tive um convite para trabalhar em uma indústria de varejo, eu gosto de ir nas coisas totalmente diferentes, é como se tivesse se aposentando de uma área e iniciando um novo ciclo em outra. Então, eu fortemente recomendo aos conselheiros terem atividades em empresas diferentes, não importa o que você esteja produzindo, tudo você vai estar procurando objetivos através de pessoas, resultados através de pessoas, é a única forma de você criar valor para a sociedade.