

Casos Práticos em Planejamento de Sucessão, Avaliação e Remuneração

Natura | SulAmérica | WEG | Odebrecht
Zilor | Eternit | Grupo Fleury

Casos Práticos em Planejamento de Sucessão, Avaliação e Remuneração

Estudos de Casos

Natura

SulAmérica

WEG

Odebrecht

Zilor

Eternit

Grupo Fleury

IBGC | Instituto Brasileiro de
Governança Corporativa

2014

Instituto Brasileiro de Governança Corporativa

O IBGC é uma organização exclusivamente dedicada à promoção da Governança Corporativa no Brasil e o principal fomentador das práticas e discussões sobre o tema no País, tendo alcançado reconhecimento nacional e internacional.

Fundado em 27 de novembro de 1995, o IBGC – sociedade civil de âmbito nacional, sem fins lucrativos – tem o propósito de ser referência em Governança Corporativa, contribuindo para o desempenho sustentável das organizações e influenciando os agentes da nossa sociedade no sentido de maior transparência, justiça e responsabilidade.

Presidente

Sandra Guerra

Vice-presidentes

Eliane Aleixo Lustosa e Fernando Alves

Conselheiros

Emilio Carazzai

Luiz Carlos de Queiroz Cabrera

Marta Viegas Rocha

Ricardo Egydio Setubal

Robert Juenemann

Roberto S. Waak

Diretoria

Henri Vahdat

Matheus Corredato Rossi

Sidney Tetsugi Toyonaga Ito

Superintendente Geral

Heloisa Bedicks

Para mais informações sobre o Instituto Brasileiro de Governança Corporativa, visite o site www.ibgc.org.br.

Para associar-se ao IBGC, ligue: (11)3043-7008.

I59i Instituto Brasileiro de Governança Corporativa
Casos Práticos em Planejamento de Sucessão, Avaliação e Remuneração. / Instituto Brasileiro de Governança Corporativa. São Paulo, SP : IBGC, 2014.
(Série Estudos de Caso, 4)

116p.
ISBN: 978-85-99645-33-8

1. Governança Corporativa. 2. Conselho de Administração. 3. Recursos Humanos. I.Título.
CDD – 658.4

Bibliotecária responsável: Mariusa F. M. Loução – CRB-12/330

Créditos

Este trabalho foi desenvolvido pela Comissão de Recursos Humanos do IBGC.

Agradecimentos

Ao staff do IBGC, que proporcionou apoio às atividades da Comissão. A todos os membros da Comissão, associados ao IBGC, que dedicaram, generosamente, seu tempo para o desenvolvimento da Governança Corporativa, em particular aos abaixo relacionados que mais ativamente contribuíram para a elaboração deste documento.

Contribuições

Membros da comissão que contribuíram para a elaboração do documento:

Josmar Bignotto (Coordenador)

Alaor Gonçalves

Antônio Tupy

Bernardo Wolfson

Carlos Eduardo Koelle

Clemis Miki

Cristiano Ramos de Souza

Francisco I. R. Ramirez

José Francisco Santos Quintanilha

Luiz Eduardo Leite

Luiz Felipe Lula

Luiz Marcatti

Maria Luiza C. L. Bueno

Moacir Salzstein

Paulo Roberto de Campos Valim

Raul Papaleo

Ricardo Khauaja

Ugo Barbieri

Coordenação do Documento

Adriana Adler

Relator

Relatores do tema Sucessão

Adriana Adler, Alfredo Castro, Susana Falchi

Relatores do tema Remuneração

Eduardo de Camargo Oliva, Henri Vahdat

Relatores do tema Avaliação

Francisco Sciarotta, Joaquim Rocha, Neusa Maria Bastos F. Santos

Agradecimentos Especiais

Para sua elaboração, a Comissão contou com a contribuição essencial das empresas que nos apoiaram, compartilhando seu fazer. Gostaríamos de agradecer os entrevistados: Moacir Salzstein (Natura); Patrick Antonio Claude de Larragoiti Lucas e Daniel Pareto (Sulamerica); Gerd Edgar Baumer e Decio da Silva (Weg); Sergio Fogel, Paulo Lacerda de Melo e Guilherme Abreu (Odebrecht); Antonio José Zillo, Cristiano Ramos de Souza, Maria Elvira Sogayar Scapol e Elza Maria Messias Lopes (Zilor); Élio A. Martins e Rodrigo Lopes da Luz (Eternit); Jose Marcelo A. Oliveira (Fleury).

Sumário

Apresentação	07
Casos de Avaliação	09
Natura: Uma história de boas práticas	09
SulAmérica: A prática da avaliação de Conselho	23
Casos de Sucessão.....	39
WEG: Uma lição de governança desde a sua fundação	39
Odebrecht: Um modelo sólido de cultura empresarial com processos de sucessão integrados.....	55
Zilor: Uma lição de governança na preparação de sucessores	73
Casos de Remuneração	89
Eternit: Transformando diretores em acionistas	89
Grupo Fleury: Políticas de remuneração que visam o longo prazo	101

Apresentação

A Comissão de RH do IBGC tem como missão: “Identificar, discutir e difundir qual a melhor contribuição que os agentes de Governança Corporativa podem dar à organização nas questões relativas à gestão de pessoas”.

As questões relativas às PESSOAS têm tido cada vez mais espaço nas pautas de fatores críticos para a longevidade e redução de riscos das empresas. Por sua particularidade, no sentido de que muitas vezes o intangível é o que impacta nos resultados, elegemos para estudo três temas que contribuem para o alinhamento da estratégia, a garantia da continuidade da empresa com lideranças preparadas e a disseminação da cultura que une e orienta a todos na empresa.

Em 2011 foi lançado pela Comissão de RH o **Guia de Orientação para Planejamento de Sucessão, Avaliação e Remuneração de Conselho de Administração e Diretor-Presidente**. Com uma breve menção de cada um desses temas temos:

Na avaliação do Conselho: um instrumento fundamental para o melhor funcionamento do Conselho e o aprimoramento da governança de forma geral.

No planejamento da sucessão: um processo contínuo que prepara e orienta a mudança na liderança com o objetivo de assegurar a sustentabilidade e a longevidade da organização.

Na remuneração: um recurso que fortalece a mensagem dos princípios que regem a estratégia da empresa e a expectativa do compromisso.

Compreendendo o desafio de constante aperfeiçoamento das práticas de alta gestão e das relações entre pessoas, empresas e sociedade, oferecemos a continuidade deste guia, complementando com casos práticos seus desafios e aprendizados.

Os casos que compõem este caderno refletem experiências que consideramos interessantes para compartilhar. São situações reais, e, portanto não necessariamente espelham as melhores práticas.

O objetivo deste caderno é incentivar o interesse, expandir o saber, confirmar conceitos, compreender melhor o que realmente faz diferença nas questões que envolvem pessoas e governança. Convidamos o leitor a mergulhar nessas vivências, tendo sempre em mente que para cada ambiente e cenário o enredo é diferente.

Esperamos que este Caderno de Casos seja uma inspiração para as jornadas que se debruçam em uma das questões mais relevantes à prática da boa governança – PESSOAS.

Metodologia

As empresas foram escolhidas partindo-se da premissa de que tinham algo interessante e instigante para compartilhar.

Foram pesquisadas empresas com diferentes composições acionárias, abertas e fechadas, além da história e cultura que fomentaram as escolhas por cada solução, garantindo uma diversidade e riqueza de alternativas.

Para cada tema abordado, foi feito um roteiro de perguntas e colhidos depoimentos das empresas a partir de conversas com conselheiros, presidentes ou diretores-executivos. Foram entrevistadas pelo menos duas pessoas de cada empresa, sendo um conselheiro ou acionista.

Roteiro:

1. Histórico da organização e contexto da governança
2. Propósitos, princípios e processo de avaliação, sucessão ou remuneração
3. Reflexos na organização e aprendizados
4. Desafios futuros
5. Considerações finais

Casos de Avaliação

Natura: Uma história de boas práticas

1. Histórico da organização e contexto da governança

A Natura é líder brasileira no setor de cosméticos, perfumaria e produtos de higiene pessoal. A empresa também apresenta uma história substantiva em sua trajetória rumo à adoção de boas práticas de governança. Desde o começo, seus três fundadores concentraram esforços na perpetuação da empresa. Foi estratégica a decisão que tomaram de implementar ações que aumentassem a credibilidade da empresa no mercado, alavancando seu desempenho por meio de uma gestão desafiadora e, acima de tudo, construindo um ambiente corporativo democrático e participativo.

A empresa conta com 7000 colaboradores, no Brasil e em operações internacionais, além de 1,5 milhão de consultores. A Natura Cosméticos atua através de uma unidade de inovação e outra de logística, além de ter filiais em seis países (Argentina, Chile, México, Peru, Colômbia e França). Tem participação também de 65% da empresa de cosméticos Aésop, com sede na Austrália.

A Figura 1 representa a cronologia dos principais direcionadores da governança corporativa da Natura.

Figura 1: Direcionadores da governança corporativa da Natura



Observa-se que, quando a Natura finalmente decidiu abrir seu capital, em 2004, a empresa já tinha percorrido um longo caminho na implantação de boas práticas e havia organizado uma plataforma de governança estruturada. Seus balanços financeiros eram preparados de acordo com as normas internacionais, seu Conselho de Administração incluía membros externos, com o Comitê de Auditoria sendo presidido também por um conselheiro externo e tendo o suporte da Gerência de Relações com os Investidores (RI), criada havia poucos meses.

A empresa optou por aderir voluntariamente aos requisitos de listagem do Novo Mercado da BM&FBOVESPA e é integrante do ISE (Indicadores de Sustentabilidade Empresarial) desde sua concepção. A questão da sustentabilidade permeia todo seu processo de gestão e de governança corporativa, sendo a primeira empresa brasileira a obter voluntariamente a certificação SOX baseada na lei norte-americana Sarbanes-Oxley. Desde 2007, a Natura integra o Company Circle of Latin American Corporate Governance, que tem o apoio do Banco Mundial e da International Finance Corporation.

1.1 Principais características do Conselho de Administração da Natura

Salientamos algumas características relevantes do Conselho da Natura e que podem ser observadas em vários outros Conselhos de Administração, são elas: constante preocupação com as crenças e valores da organização, influência na estratégia e na sucessão da gestão e conselho como guardião dos fundamentos da empresa. Também existem outros aspectos específicos que a Natura considera na escolha por determinada metodologia de avaliação de Conselho, tema deste caso, ou seja: presença dos fundadores, busca de consenso, amizade e proximidade de seus integrantes, liberdade de expressão e respeito às divergências, acompanhamento *pari passu* dos principais temas de pessoas e projetos estratégicos.

Em outras palavras, a cultura do conselho, influenciada pela presença dos fundadores favorece um olhar mais crítico para o tema de pessoas, ainda que considere com cautela a forma de avaliar com respeito, em função da proximidade entre conselheiros.

A empresa paga à direção e aos membros do Conselho uma remuneração mista, combinando uma parcela fixa e outra variável. A parte variável é estabelecida conforme a realização de metas econômico-financeiras, sociais e ambientais, sendo os objetivos específicos aprovados no início de cada ano pelo Conselho de Administração. Também são oferecidas opções de compra de ações para a alta

administração. A remuneração total é publicada no Relatório Anual da Empresa.

1.2 Composição do Conselho de Administração

a) Conselheiros

O Colegiado é formado por nove conselheiros com as seguintes características:

- Três conselheiros acionistas, que são cofundadores e sócios controladores (o grupo de controle da empresa é formado pelos três conselheiros acionistas e também pelos acionistas Anízio Pinotti e a família de Ronuel Mattos);
- Três conselheiros externos;
- Três conselheiros externos e independentes;
- Quatro comitês de apoio ao Conselho de Administração.

O mandato dos conselheiros é de um ano e, dos seis conselheiros externos, apenas um é exclusivo da Natura. Os quatro restantes atuam em Conselhos de Administração de outras empresas, sem haver conflito de interesses, o que é plenamente aceito pela empresa.

Para garantir as boas práticas da Secretaria de Governança, a Natura contempla em sua estrutura organizacional desde 2005 o cargo de diretor de Governança, que é exercido por um membro interno da sua Diretoria. O diretor de Governança Corporativa da Natura se reporta ao Conselho de Administração e é responsável pelas seguintes funções:

- Facilitar a interface entre a Diretoria executiva e o Conselho de Administração;
- Ajudar a planejar a agenda anual do Conselho de Administração;
- Definir a agenda de cada reunião do Conselho;
- Atuar como membro integrante do Comitê de Governança Corporativa do Conselho de Administração;
- Propor melhorias no sistema de governança corporativa da Natura;
- Coordenar a implantação das melhorias aprovadas pelo Conselho.

b) Comitês de apoio ao Conselho de Administração

A Natura conta atualmente com quatro comitês de apoio, com responsabilidades específicas. Cada comissão é formada por um presidente (coordenador líder), membros e secretário. A composição dos comitês é definida pelo Conselho de Administração anualmente, em sua primeira reunião pós-assembleia geral de acionistas, e seus membros podem ser destituídos a qualquer momento pelo Conselho de Administração. A seguir, os comitês mais relacionados ao tema deste caderno:

- i.** Comitê de Auditoria, de Gestão de Riscos e de Finanças;
- ii.** Comitê Estratégico;
- iii.** Comitê de Pessoas e Desenvolvimento Organizacional – responsável por subsidiar o Conselho de Administração na tomada de decisões relativas às estratégias, às políticas e às normas de Recursos Humanos, no que se refere ao desenvolvimento organizacional, ao planejamento e desenvolvimento de pessoas, às remunerações e benefícios dos trabalhos executivos, bem como apoiá-lo no acompanhamento e direcionamento das questões ligadas à área de Sistemas de Gestão. As reuniões são mensais. Esse comitê conta com membros que não são conselheiros.
- iv.** Comitê de Governança Corporativa – responsável por monitorar o funcionamento de todo o sistema de governança da Companhia, acompanhar a evolução das melhores práticas internacionais e propor ajustes e evoluções no sistema de governança sempre que julgar necessário. Também deve acompanhar as medidas ligadas ao tema aprovadas pelo Conselho de Administração e reportar ao Conselho a situação e o progresso da governança corporativa. As reuniões são quinzenais.

2. Avaliação do Conselho: propósitos, princípios e processo

O histórico do Conselho de Administração da Natura e de seu processo de avaliação com suas principais realizações pode ser visualizado na Figura 2.

Figura 2: Histórico do Conselho de Administração e principais realizações



Em 2006, depois de quase oito anos de funcionamento, o Conselho entendeu que era o momento de formalizar a primeira avaliação do Conselho de Administração e da governança da Natura com os seguintes objetivos principais¹ :

- Buscar pontos para correção de rumo do Conselho, comitês e da própria governança;
- Ajudar na tomada de decisões relevantes a:
 - mudanças na dinâmica do Conselho;
 - mudanças na composição do Conselho e de seus comitês;
- Colocar-se de acordo com as melhores práticas de governança;
- Avaliar o diretor-presidente e sua relação com o Conselho.

2. 1 Histórico das avaliações do Conselho

Foram duas avaliações externas (2006 e 2010) e quatro autoavaliações (2007, 2009, 2010 e 2012) do Conselho de Administração da Natura, com as seguintes características² :

2006– Primeira avaliação externa do Conselho de Administração, liderada por consultoria externa.

2007– Primeira autoavaliação do Conselho de Administração com a participação do Comitê Executivo da Natura, além dos demais membros do Conselho.

1. Vide páginas 32 a 34 do Guia de Orientação para Planejamento de Sucessão, Avaliação e Remuneração de Conselho de Administração e Diretor-Presidente.

2. Vide páginas 34 a 35 do Guia de Orientação para Planejamento de Sucessão, Avaliação e Remuneração de Conselho de Administração e Diretor-Presidente.

2009– Segunda autoavaliação do Conselho de Administração, realizada somente com a participação dos membros do Conselho.

2010– Terceira autoavaliação do Conselho de Administração, realizada somente com a participação dos membros do Conselho.

2010– Segunda avaliação externa do Conselho de Administração liderada por um consultor independente e incluindo a consulta ao Comitê Executivo da empresa.

2012– Quarta autoavaliação do Conselho de Administração, realizada somente com a participação dos membros do Conselho.

2.2 Características principais do processo de avaliação³

- 1.** A avaliação do Conselho de Administração enquanto órgão colegiado é feita em processo formal e periódico (anual).
- 2.** A avaliação dos comitês de apoio ao Conselho de Administração também é realizada periódica e formalmente, uma vez ao ano.
- 3.** A Natura não faz avaliação individual de seus membros conselheiros participantes do Conselho de Administração como processo formal e sistemático.
- 4.** A avaliação da Diretoria Executiva (presidente e vice-presidente) também é resultante do processo formal e periódico (anual). Essa avaliação ocorre em uma reunião do Conselho de Administração.
- 5.** Já existe na Natura uma “cultura da avaliação” bem consolidada, o que gera um clima de confiança mútua entre o entrevistado e o entrevistador.
- 6.** O processo de autoavaliação mais empregado é o de natureza qualitativa, por opção institucional e também por considerar-se a amostra de conselheiros pequena. A empresa prefere uma abordagem “mais z” e “menos *auditing*”.
- 7.** A condução do processo pode ter o suporte de consultoria externa (2006 e 2010) ou do diretor de Governança da Natura.

3. Vide páginas 35 a 36 do Guia de Orientação para Planejamento de Sucessão, Avaliação e Remuneração de Conselho de Administração e Diretor-Presidente.

- 8.** A técnica de coleta de dados é a entrevista estruturada, com um roteiro de perguntas dirigido a cada conselheiro pelo diretor de Governança ou um questionário, caso seja aplicado pela consultoria externa.
- 9.** O propósito relevante da avaliação é buscar a melhoria contínua nas atividades do Conselho de Administração e identificar oportunidades de evolução de governança da companhia.
- 10.** O processo de autoavaliação é conduzido pelo diretor de Governança, mas com a participação e os direcionamentos dados pelo presidente do Conselho de Administração e pelo Comitê de Governança Corporativa.
- 11.** Os resultados da autoavaliação e da avaliação externa são consolidados em um documento único, apresentado e discutido no Comitê de Governança Corporativa e, posteriormente, apresentado ao Conselho de Administração. Os investidores são informados das mudanças implementadas em decorrência desse processo avaliativo. Observa-se que o Relatório Anual não apresenta os detalhes desse processo, mas sim os direcionamentos mais gerais e benefícios alcançados.
- 12.** Como forma de exemplificar o processo de avaliação dos comitês de apoio ao Conselho de Administração, buscou-se respostas para as seguintes questões, cuja escala de notas pode variar de 1 (muito ruim) a 5 (muito bom).
 - O comitê está funcionando de acordo com sua missão e planejamento de pauta?
 - Há clareza da missão do comitê?
 - O comitê está agregando valor ao Conselho de Administração?
 - Houve evolução da agregação de valor do comitê em relação aos anos anteriores?
- 13.** Os principais blocos de interesse da avaliação dizem respeito:
 - À dinâmica e ao funcionamento do Conselho de Administração, apoiado pelos seus comitês;
 - Aos comitês do Conselho de Administração em termos de atribuições e fluxo de trabalho;
 - À integração de novos conselheiros;
 - À qualidade das relações entre o Conselho e o corpo executivo;

- A outros temas atuais e de interesses relacionados à governança;

- 14.** Em síntese, o Comitê de Governança Corporativa define o foco da governança e promove uma autoavaliação, geralmente anual, do sistema de governança como um todo. Cada conselheiro responde a um “bloco de perguntas” com objetivo específico, procurando detectar problemas e oportunidades que são transmitidas ao Conselho para ações de melhoria e renovação. Esporadicamente, esse mesmo mecanismo é coordenado por uma consultoria externa, que traz *inputs*, *benchmark* e sugestões. A empresa não vê, por enquanto, necessidade premente de avaliação individual de seus conselheiros, em função do grau de senioridade, alta reputação e credibilidade dos mesmos.

2.3 Aspectos comparativos das avaliações do Conselho (Figura 3)

	2006/2010	2007	2009/2012	Observações
Consultoria Externa	x			Uso de questionário pela consultoria externa
Participação do Comitê Executivo Natura/	x (em 2010)	x		
Participação do Conselho de Administração	x	x	x	
	x	x	x	Em 2009,2010 e 2012 entrevistas gravadas
Escopo: Conselho e Governança	x	x	x	Em 2010, considerou o relacionamento Conselho e corpo executivo
Prazo aproximado	3 meses	1 mês	15 dias	
Resultado numérico dos itens avaliados	x	x		
Resultado final discutido no Conselho	x	x	x	Em 2009,2010 e 2012, avaliado antes no Comitê de Governança Corporativa
Custo	Alto	Baixo	Baixo	
Uso de <i>templates</i>	x	x	x	Em 2009, 2010 e 2012, apenas como guia das entrevistas
Avaliação do Conselho como grupo	x	x	x	
Avaliação dos Comitês de Apoio	x	x	x	
Avaliação Individual do Conselheiro	Não	Não	Não	

3. Reflexos na organização e aprendizados

A seguir, elencamos os principais benefícios e aprendizados aportados como resultado do processo formal de avaliação do Conselho de Administração.

3.1 Principais benefícios

- A autoavaliação foi conduzida no âmbito do Comitê de Governança Corporativa, que propôs uma série de entrevistas individuais com o objetivo de capturar as impressões dos integrantes a respeito da dinâmica do Conselho, da autonomia para tomada de decisões e outros temas. Os principais resultados e conclusões foram consolidados e apresentados ao próprio Conselho. Entre os avanços decorrentes dessa autoavaliação estão a retomada das sessões executivas⁴ e melhorias nas pautas das atividades.
- Na avaliação externa realizada por uma consultoria em 2006, a análise incluiu o estudo sobre o tamanho e a composição do Conselho e seus comitês de apoio, o grau de *empowerment*, o clima, o valor adicionado ao trabalho por seus membros, entre outras questões. Formuladas com autonomia pela consultoria externa, as entrevistas individuais basearam-se em um cruzamento das iniciativas da Natura com as melhores práticas de governança encontradas internacionalmente.
- Os aspectos que alcançaram maior pontuação na avaliação externa dizem respeito ao bom clima de trabalho, à liberdade para tratar dos temas e apresentar as considerações, além da clareza das informações disponibilizadas para que o Conselho tome decisões. Porém, constatou-se que os critérios do processo de avaliação do Conselho e de seus comitês devem ser mais disseminados para a alta direção da empresa. Identificou-se também que as informações gerais são veiculadas de forma adequada, embora o fluxo possa ser aprimorado para que os integrantes tenham mais tempo para a análise.

4. O Conselho deve realizar regularmente sessões sem a presença dos executivos – as chamadas sessões executivas. Desta forma, o Conselho preserva um espaço de discussão formado exclusivamente por conselheiros, sem criar constrangimento às partes (item 2.11, Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa do IBGC).

3.2 Principais aprendizados

- A participação do Comitê Executivo da Natura em 2010 permitiu entender melhor e alinhar as expectativas do COMEX com o Conselho Administração e vice-versa.
- Uma avaliação interna bem preparada viabiliza a qualidade do processo e pode substituir uma avaliação externa.
- Deve-se evitar questionários muito longos e detalhados.
- As conclusões da consultoria podem não ser suficientemente enfáticas.
- Os conselheiros ficaram à vontade para opinar sobre o Conselho e a governança.
- *Templates* como o guia de entrevista facilitaram a dinâmica.
- É importante haver *templates* bem elaborados, considerando as referências externas e as necessidades internas.
- Uma avaliação razoável é melhor do que nenhuma avaliação.
- A contratação de uma consultoria externa só deve ser feita se for comprovada a agregação de valor de sua atividade.
- O processo de avaliação deve ser conduzido de forma imparcial e estar a serviço do Conselho.
- Bons momentos organizacionais são mais propícios a processos de avaliações mais burocráticos.

4. Desafios futuros

O processo de avaliação deve servir como indicativo e oferecer subsídios para o seu Conselho de Administração, no sentido de aperfeiçoar atuais políticas e criar novos direcionamentos. Busca-se, por exemplo, encontrar respostas para as seguintes questões:

- Como otimizar a participação dos conselheiros e buscar o mesmo nível de comprometimento da parte de todos?
- Qual o melhor perfil de competências e contribuições que um Conselheiro deveria apresentar para o exercício de seu papel e função?
- Como lidar com a diversidade da composição do Conselho, considerando

- gênero, formação acadêmica, competência técnica, idade, experiência, entre outras variáveis?
- Como formar e preparar novos conselheiros?
 - Deve-se ampliar o escopo atual da avaliação, que hoje é voltada mais para o colegiado e os comitês de apoio, e considerar também um processo formal de avaliação individual de conselheiros?

5. Considerações finais

A avaliação do Conselho de Administração da Natura pode ser considerada uma referência para as demais empresas do mercado brasileiro de capital aberto. É um processo que apresenta aderência ao Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa e está em acordo com o Guia de Orientação para o Planejamento de Sucessão, Avaliação e Remuneração de Conselho de Administração e Diretor-Presidente, ambos publicados pelo IBGC.

Pode-se destacar as seguintes características principais reveladas no processo de avaliação do Conselho:

- A avaliação do Conselho de Administração é formal, periódica e sistemática, e o foco do processo é o Conselho enquanto órgão colegiado, os comitês de apoio ao Conselho de Administração e a Diretoria Executiva (presidente e vice-presidente).
- O propósito relevante da avaliação é buscar a melhoria contínua das atividades do Conselho de Administração e identificar oportunidades de melhorias nas práticas de governança na empresa.
- O histórico das ações desse processo tem contemplado avaliações externas (2006 e 2010) e autoavaliações (2007, 2009, 2010 e 2012). A coleta e análise dos dados é pautada pela aplicação de um questionário e entrevista. Há participação ativa da liderança do Comitê de Governança e do Conselho de Administração.

Os resultados da avaliação são reportados de forma mais detalhada ao Conselho de Administração e divulgados de forma mais consolidada junto à Assembleia de acionistas.

À luz das considerações finais, menciona-se que a organização atualmente não tem um processo formal e sistemático de avaliação individual de seus conselheiros. No entanto, esse é um quesito que está sendo considerado um dos desafios na

avaliação do Conselho, como forma de aprimorar e consolidar melhor as atuais práticas de governança da Natura.

Referências

IBGC. **Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa**. Disponível: <www.ibgc.org.br/Download.aspx?Ref=Codigos&CodCodigo=47>

IBGC. **Guia de orientação para Planejamento de Sucessão, Avaliação e Remuneração de Conselho de Administração e Diretor Presidente**. Disponível: <www.ibgc.org.br/Download.aspx?Ref=Arquivos&CodArquivo=710>.

OECD. **Estudos de Caso de Boa Governança Corporativa: Círculo de Companhias da Mesa-Redonda de Governança Corporativa da América Latina: Natura**. Bem estar bem. Disponível: <www.oecd.org/corporate/ca/corporategovernanceprinciples/35659608.pdf>. Acesso em: 22 abr. 2013.

Casos de Avaliação

SulAmérica: A prática da avaliação de Conselho

1. Histórico da organização e contexto da governança

Em 5 de dezembro de 1895 nascia a SulAmérica Companhia Nacional de Seguros de Vida, fundada por Joaquim Sanchez de Larragoiti. Em 1969, a Companhia passou a ter suas ações negociadas na bolsa de valores, incentivando a participação da sociedade em seu capital.

Após mais de 100 anos de atuação, em 2002 a SulAmérica celebrou uma parceria com o ING, grupo de origem holandesa com atuação mundial no ramo de serviços financeiros que, em 31 de dezembro de 2012, detinha, direta e indiretamente, aproximadamente 36% do capital social total da SulAmérica.

Em outubro de 2007, a SulAmérica realizou o maior IPO de uma seguradora no Brasil, integrando o Nível 2 de Práticas Diferenciadas de Governança Corporativa da BM&FBovespa. As melhores práticas de governança corporativa relacionadas ao Regulamento Nível 2 de Governança Corporativa e recomendadas pelo IBGC são adotadas pela SulAmérica, entre elas:

- incentivo à participação em assembleias gerais, política de ato e fato relevante;
- política para transações com partes relacionadas;
- Conselho de Administração qualificado;
- *tagalong* de 100%;
- direito a voto das ações preferenciais.

A SulAmérica S.A. teve seu registro de companhia aberta concedido pela Comissão de Valores Mobiliários (CVM) em 2007, concluindo a oferta pública primária de distribuição de suas *units* (certificados de depósito de ações que representam, cada uma, uma ação ordinária e duas ações preferenciais) no mesmo ano. Deve-se ressaltar que as *units* integram as carteiras dos índices IGC (Índice de Ações

com Governança Corporativa Diferenciada), ITAG (Índice de Ações com TagAlong Diferenciado) e ISE (Índice de Sustentabilidade Empresarial).

A companhia é o maior grupo segurador independente do Brasil e atua em diversos ramos de seguros. De acordo com dados da Superintendência Nacional de Seguros Privados (SUSEP) e Agência Nacional de Saúde Suplementar (ANS), em 2012, a Companhia ocupava a terceira posição no ranking das operadoras de saúde e quarta posição no ranking das seguradoras de automóveis, em termos de prêmios de seguros.

A empresa conta com 6,7 milhões de clientes em sua carteira de produtos e serviços diversificados, nas áreas de seguro-saúde, automóveis, riscos elementares, pessoas, previdência privada e gestão de ativos.

No ano de 2012, a receita de prêmios de seguros alcançou R\$ 10,6 bilhões e totalizou R\$ 21,1 bilhões em ativos administrados.

1.1 Estrutura societária

A Tabela 1 indica a estrutura societária da SulAmérica S.A. (em outubro de 2012). Vale ressaltar a participação de mais de 37% de ações em circulação no mercado.

Tabela 1: Estrutura societária da SulAmérica S.A.

Acionistas	%
Sulasapar Participações S.A.	32,84%
ING Insurance International B.V.	21,18%
Pessoas Físicas do Controle	6,70%
Conselheiros e Diretores	0,07%
Ações em Circulação	37,34%

1.2 Estrutura de governança

Como veremos a seguir, a companhia busca proativamente trabalhar com ferramentas de governança corporativa, não seguindo somente o que determina a legislação, mas também indo ao encontro das melhores práticas recomendadas pelo IBGC – Instituto Brasileiro de Governança Corporativa.

1.2.1 Conselho de Administração qualificado

A Companhia possui um Conselho de Administração composto por nove membros efetivos, sendo seis conselheiros indicados pelos acionistas controladores e três conselheiros independentes. Nenhum membro da Diretoria é conselheiro, e os cargos de diretor-presidente e de presidente do Conselho são exercidos por profissionais distintos desde 2010. Os conselheiros têm um mandato unificado de um ano e a reeleição é permitida. O estatuto social da Companhia determina que pelo menos 20% dos membros do conselho sejam independentes.

Em linha com as melhores práticas de governança, os membros do Conselho de Administração participam anualmente de um processo de autoavaliação e de avaliação do desempenho do próprio Conselho como órgão colegiado, identificando e propondo ações que possam aperfeiçoar sua performance.

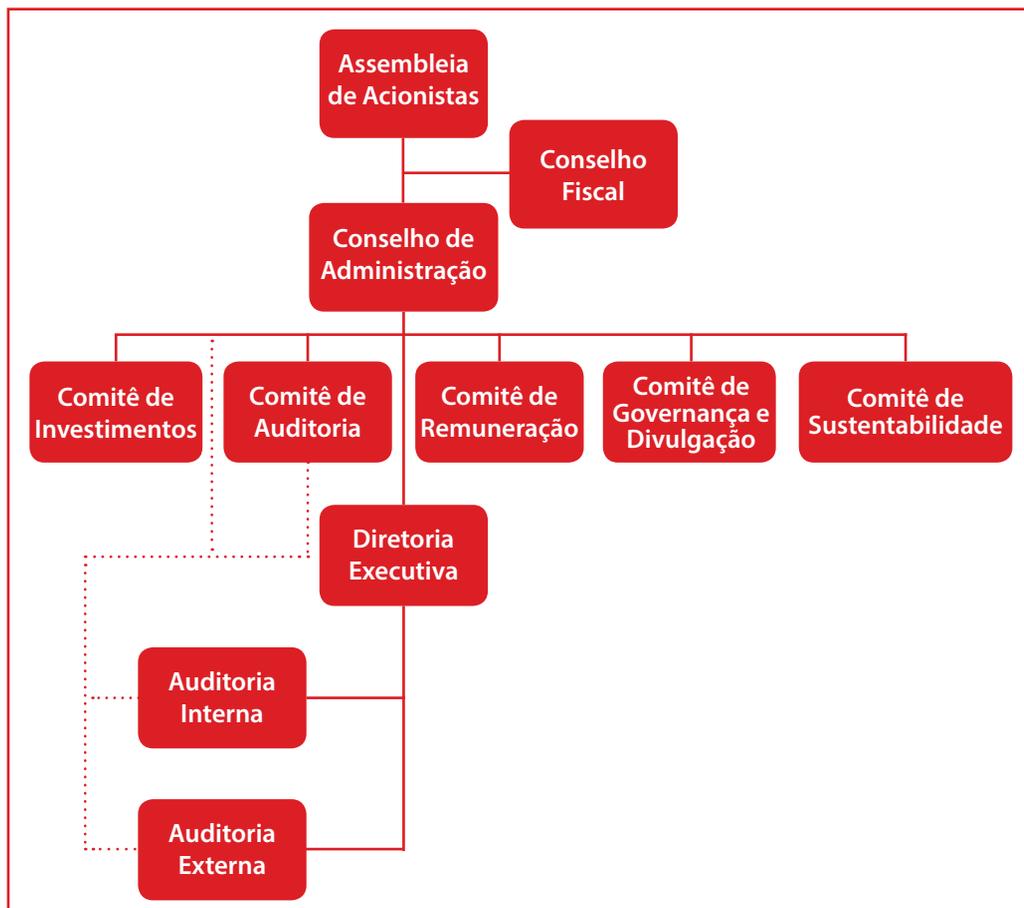
No Regimento Interno do Conselho de Administração da companhia, há um capítulo exclusivamente dedicado à avaliação de desempenho do próprio Conselho e da Diretoria, determinando que: “Anualmente, o Conselho fará sua autoavaliação, com o objetivo de aprimorar o desempenho de suas atividades, da Diretoria, avaliações individuais dos membros de cada um desses órgãos e dos resultados de desempenho da Companhia”.

1.2.2 Comitês

O Conselho de Administração conta com o auxílio de comitês de assessoramento compostos pelos próprios conselheiros e por outros profissionais com renomada experiência em áreas específicas, possibilitando uma prévia análise das matérias de cada comitê, que posteriormente é reportada ao Conselho de Administração para subsidiar suas decisões.

A Figura 1 apresenta as principais instâncias do sistema de governança corporativa da companhia.

Figura 1: Organograma da SulAmérica



Destacamos que o Comitê de Remuneração conta com cinco membros, dos quais dois são conselheiros independentes e um é especialista externo, que se reúnem ordinariamente uma vez ao ano e, extraordinariamente, sempre que necessário para decidir assuntos relevantes de sua competência. O órgão tem como objetivo assistir ao Conselho de Administração na definição das políticas de remuneração dos administradores da companhia e suas controladas, buscando também manter-se permanentemente atualizados a respeito de práticas de remuneração adotadas pelo mercado, além de rever e monitorar a avaliação de desempenho dos administradores.

2. Avaliação do Conselho: propósitos, princípios e processo

2.1 Propósito

O principal objetivo da avaliação é fornecer subsídios adicionais para a melhoria contínua do desempenho do Conselho de Administração. O resultado do questionário é um indicador que permite ao presidente do Conselho propor planos de ação para otimizar a atuação do Conselho segundo as expectativas dos acionistas⁵.

2.2 Princípios da avaliação do Conselho de Administração

Conforme descreve o Formulário de Referência da SulAmérica, os membros do Conselho de Administração da Companhia participam anualmente de um processo de avaliação de seu próprio desempenho e do órgão como colegiado, identificando e propondo ações que contribuam para o aperfeiçoamento da performance do Conselho, contemplando também aspectos relativos ao desempenho e interação dos comitês de assessoramento.

- As principais premissas adotadas para a avaliação do Conselho são:
- Avaliar a comunicação entre o Conselho, os acionistas e a direção da Companhia;
- Permitir o desenvolvimento dos conselheiros;
- Avaliar o Conselho de forma colegiada (não individual) para identificar as necessidades do órgão como um todo;
- Garantir o sigilo no tratamento das respostas e *feedback* consolidado, evitando expor os conselheiros individualmente;
- Recomendação de planos de ação abordando as principais oportunidades de melhoria identificadas.

5. Vide páginas 32 a 45 do Guia de Orientação para Planejamento de Sucessão, Avaliação e Remuneração de Conselho de Administração e Diretor-Presidente.

2.3 O processo e as ferramentas da Avaliação do Conselho de Administração

A iniciativa de implementar um processo de avaliação surgiu da busca de se aprimorar a efetividade do Conselho e consequentemente de se obter dos conselheiros contribuições cada vez mais valiosas para a estratégia da empresa.

Como mencionado anteriormente, o processo de avaliação do Conselho é anual. Inicia-se com o envio do formulário de avaliação com instruções de preenchimento pelo presidente do Conselho de Administração, habitualmente após a última reunião do ano, em dezembro. O formulário é enviado fisicamente e também pode ser respondido pelo Portal de Governança da Companhia (site dedicado ao Conselho e seus comitês).

Esse processo teve início em 2008, por iniciativa do presidente do Conselho da SulAmérica, que criou o formulário de avaliação com o apoio da Secretaria Corporativa do Conselho. Esse formulário é revisto anualmente e aprimorado, com o objetivo de melhor traduzir o desempenho do Conselho. Para isso são feitas pesquisas informais, mas não é feito *benchmark* formal com outras empresas de capital aberto.

A Secretaria Corporativa, que responde diretamente ao presidente do Conselho, é a área responsável pela consolidação das informações individuais obtidas dos Conselheiros, tratada de forma totalmente confidencial. Apenas essa área tem acesso aos formulários individuais; o presidente do Conselho tem acesso somente ao material consolidado.

Após a consolidação das informações, o presidente do Conselho apresenta os resultados ao Conselho de Administração, discutindo-os com os conselheiros em forma colegiada. Também cabe ao presidente propor e validar um plano de ação, que deve ser aprovado pelos demais integrantes para ser implementado durante o ano seguinte.

O formulário vem evoluindo ao longo dos anos e o último, referente a 2012, possui quatro blocos com questões específicas:

- A – Estrutura do Conselho de Administração,
- B – Relações e transparência do Conselho de Administração,
- C – Agenda e suporte da Secretaria Corporativa,
- D – Desempenho do Conselho de Administração.

O último bloco (D) - Desempenho do Conselho de Administração conta com três subitens, que são perguntas específicas sobre os temas:

- i. Autoavaliação,
- ii. Avaliação do presidente do Conselho,
- iii. Impressão geral.

Os graus de avaliação de cada pergunta vão de 0 a 5:

- 0 – Discordo fortemente
- 1 – Discordo
- 2 – Discordo parcialmente
- 3 – Concordo parcialmente
- 4 – Concordo
- 5 – Concordo fortemente

No anexo I apresentaremos o formulário completo. Cada bloco possui no mínimo 5 e no máximo 12 questões, mas nem sempre foi assim. No início eram perguntas mais genéricas, que permitiam introduzir e testar os temas de interesse do Conselho e abrir espaço para questionamentos mais profundos e específicos que, ao longo das edições do questionário, foram sendo incorporados ao seu conteúdo. Consequentemente, o bloco único de questões foi segregado em sub-blocos de perguntas específicas correlacionáveis entre si. Isso fez com que os conselheiros fossem mais criteriosos em suas avaliações e permitiu a criação de planos de ação mais específicos e consequentemente mais eficazes, abordando de forma mais direta os anseios dos conselheiros e as oportunidades de aumentar a efetividade do Conselho para o desempenho da Companhia.

No final do formulário há três questões abertas para os Conselheiros responderem. Uma delas questiona se o Conselheiro tem algum tópico a ser tratado no próximo ano no Conselho. A segunda pede uma lista das três prioridades para a melhoria de “performance” do Conselho. E a terceira solicita qualquer outro tipo de sugestão que possa melhorar o desenvolvimento do próprio Conselho. Todas as respostas são apresentadas de forma colegiada, sem que se saiba quem efetivamente apresentou as sugestões.

Sempre houve adesão da maioria dos conselheiros para responder os questionários e, desde que o índice de adesão passou a ser reportado, a totalidade dos membros passou a participar do processo.

Depois da implantação de uma série de sugestões dos próprios conselheiros para a melhoria de suas reuniões, percebeu-se que esse processo de avaliação ajuda muito o desenvolvimento de seu trabalho.

2.4 O processo de avaliação do presidente do Conselho de Administração

O presidente do Conselho possui um “contrato de gestão” no qual estão descritas as metas quantitativas a serem atingidas no ano e os objetivos qualitativos específicos.

Dentre os itens qualitativos, está incluso o resultado da avaliação do presidente do Conselho feita pelos conselheiros por meio do questionário. Essa avaliação compreende o desempenho e a atuação do presidente no exercício de sua função.

O único membro do Conselho a contar com uma remuneração variável é o presidente do Conselho, em razão de sua dedicação em tempo integral à função.

O presidente do Conselho acredita que a boa governança não deixa espaço para a aplicação de remuneração variável aos conselheiros e a SulAmérica não tem planos para mudar esse modelo, pois o considera adequado às boas práticas de governança.

2.5 Feedback e discussão dos resultados

Os resultados são apresentados aos conselheiros de forma consolidada, ou seja, não são abertas as avaliações individuais. Isso é feito no mês de fevereiro do ano seguinte. Também é apresentado o índice de adesão para que os conselheiros efetivamente se engajem no processo. Os conselheiros fazem comentários e sugestões sobre o resultado apresentado.

Além disso, o presidente do Conselho já apresenta um plano de ação a ser seguido no ano seguinte, complementado pelos conselheiros na reunião de *feedback*. Devido à confidencialidade do plano de recomendações, não apresentamos neste documento os seus detalhes. Porém, de uma forma abrangente, o plano inclui desde propostas de desenvolvimento individual dos conselheiros, passando por sugestões operacionais da Secretaria Corporativa, até o conteúdo e a extensão das informações enviadas aos conselheiros.

No caso do desenvolvimento dos conselheiros, foi criado um Board Education Program, que nasceu por sugestão deles próprios, com ações focadas nos

conhecimento de aspectos relacionados à governança, ao negócio e aos mercados de atuação da Companhia.

Conforme depoimento, o processo de *feedback* dos conselheiros é bem maduro e as sugestões têm sido elaboradas de forma bem profunda.

2.6 Gestão do processo (interno/externo)

O processo foi desenvolvido e aprimorado internamente, instigado pelo próprio presidente do Conselho. Seu objetivo sempre foi o de que a SulAmérica se tornasse *benchmark* no processo de governança corporativa.

Internamente, a gestão do processo também é feita pela Secretaria Corporativa, área diretamente vinculada ao presidente do Conselho. A preferência por essa forma tem o objetivo de assegurar que as informações não passem por terceiros, como consultorias, e, em contrapartida, o secretário do Conselho acessa e consolida os dados individuais. No presente estágio de desenvolvimento do processo de avaliação, nenhum constrangimento ou impacto foi verificado em razão do modelo adotado.

2.7 Avaliação do presidente executivo da empresa

A avaliação do presidente executivo da SulAmérica é feita de forma distinta da do Conselho de Administração. Sua avaliação é baseada em seu “contrato de gestão”, como é chamado na SulAmérica o formulário de metas e objetivos. O contrato de gestão segue a metodologia do Balance Score Card (BSC) e cada executivo tem seus objetivos e pesos específicos.

As metas e avaliação são propostas pelo Comitê de Remuneração e posteriormente validadas pelo Conselho de Administração. Elas estão diretamente ligadas aos resultados da empresa e aos objetivos individuais. A avaliação é feita conforme a metodologia 360°, portanto o presidente executivo é avaliado pelo presidente do Conselho e seus pares e subordinados. Todo o processo de avaliação dos executivos é feito de forma eletrônica e acompanhado por uma consultoria externa, que faz a compilação das informações.

Os resultados do desempenho do presidente executivo não afetam a avaliação, nem a remuneração dos conselheiros. Apenas o presidente do Conselho conta com remuneração variável.

A remuneração variável do presidente do Conselho é tratada diretamente

pelo Comitê de Remuneração. Esse comitê é constituído por cinco membros, sendo quatro conselheiros, dos quais dois são independentes e um é consultor especialista externo, também independente. Assim como ocorre com o presidente executivo, as metas estabelecidas partem do planejamento estratégico da Companhia e referem-se às metas financeiras, aos objetivos individuais e à própria avaliação do Conselho. Todas as metas são validadas pelos demais conselheiros.

2.9 Resultados históricos

O objetivo maior, como é de se esperar, é atingir o grau 5 na média das avaliações, ou seja, “concordo fortemente”. Os resultados demonstram que tem havido uma evolução no decorrer dos anos. No primeiro ano (2008), a média obtida foi de 3,5 e, no último ano, a média foi de 4,3. Essa média, que atingiu seu mais alto patamar em 2011 (4,4), diminuiu quando os formulários ficaram mais detalhados, com perguntas mais específicas.

É importante enfatizar esse aspecto, pois os conselheiros se tornaram mais críticos quando as perguntas passaram de genéricas para específicas, ocasionando decréscimo na média final nos anos em que mudanças mais profundas foram propostas. Porém, isso contribuiu para planos de ação mais direcionados àquilo que estava se avaliando.

3. Reflexos na organização e aprendizados

Os resultados tanto quantitativos quanto qualitativos são confidenciais e não podem ser apresentados neste trabalho. Porém, é importante ressaltar que, com o passar dos anos, tanto o formulário de avaliação em si quanto o desenvolvimento do Conselho melhoraram significativamente.

A principal mudança na avaliação do Conselho foi a de levá-lo a trabalhar na estratégia da Companhia e diminuir significativamente a atenção ao operacional. Nos primeiros anos, os conselheiros despendiam de 60% a 70% de tempo no operacional. Hoje isso se inverteu e esse tempo é investido na estratégia da empresa.

Com conselheiros oriundos de diversos mercados e diferentes nacionalidades, alguns dos *insights* obtidos na análise do questionário permitiram propor e realizar ações que aceleraram ou reforçaram o processo de integração dos membros do

Conselho entre si, com os negócios da companhia e com as práticas de governança adotadas.

Os resultados do processo de avaliação já puderam ser observados na produtividade das reuniões e na qualidade dos materiais apresentados nas assembleias de acionistas.

A Secretaria Corporativa também foi afetada positivamente pelos resultados das avaliações, tendo podido atuar na racionalização das informações enviadas aos conselheiros e no aprimoramento da comunicação entre a Diretoria e o Conselho.

Em 2013, pela primeira vez, o resultado consolidado da avaliação do Conselho foi apresentado aos acionistas da Companhia presentes à Assembleia Geral Ordinária. Na oportunidade, o presidente do Conselho detalhou o processo de avaliação e o resultado final da quinta edição da pesquisa, inclusive comparada com os anos anteriores.

Foi percebido que a governança corporativa da SulAmérica, na opinião do entrevistado, melhorou e avançou com o processo de avaliação do Conselho. Salientamos abaixo os principais pontos:

- A evolução no próprio formato e processo de avaliação;
- Maior participação dos conselheiros nas discussões do CA e por consequência melhor qualidade nas decisões;
- Maior rigor dos conselheiros na autoavaliação;
- Aumento do conhecimento dos conselheiros nos negócios da empresa gerando maior envolvimento (inclusive com negócios específicos em relação a seguros e planos de saúde);
- A adoção dos planos de ação/desenvolvimento, pois notou um maior envolvimento dos conselheiros nos temas discutido no CA.

4. Desafios futuros

O principal desafio da avaliação do Conselho nos próximos anos é evoluir para a avaliação individual, o que deve consolidar o processo de avaliação e alinhá-lo às melhores práticas de governança adotadas pela empresa. Acredita-se que essa evolução trará grandes contribuições para o Conselho e para a governança da organização como um todo. Embora exista essa intenção, já há um direcionamento de fazê-lo internamente e não com consultorias terceirizadas, seguindo o que foi feito desde o início da implantação desse processo.

Apenas o processamento das respostas e a apuração dos resultados das avaliações individuais poderiam ser feitos por uma empresa terceirizada. O objetivo disso é preservar a confidencialidade das informações de cada conselheiro avaliado e evitar qualquer sorte de constrangimento em relação à Secretaria Corporativa.

Além disso, no futuro pretende-se que a avaliação seja de 180° para cada conselheiro, porém ainda está em discussão como isso será feito.

5. Considerações finais

O processo de avaliação dos conselheiros da SulAmérica é bastante aderente ao Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa do IBGC e ao Guia de Orientação para Planejamento de Sucessão, Avaliação e Remuneração de Conselho de Administração e Diretor-Presidente publicado pelo IBGC em 2011. Os aspectos de maior aderência estão elencados a seguir:

- Avaliação formal e anual do Conselho de Administração, como órgão colegiado – mesmo em mandatos mais longos;
- Avaliações e autoavaliação pelo próprio Conselho de Administração, sob a liderança do presidente do Conselho;
- Processo formal e sistemático, abordando temas importantes sobre o funcionamento do CA, estrutura e governança, alinhado à cultura e ao negócio da empresa;
- Uso dos resultados como base para ações de desenvolvimento colegiado e melhorias no funcionamento do Conselho de Administração;
- Divulgação aos sócios dos resultados da avaliação, ainda que seja somente a “nota global” da avaliação do CA.

Podemos destacar também alguns pontos para reflexão. Por exemplo, observar que o processo de avaliação é executado com recursos internos por meio de sua Secretaria de Governança. Uma alternativa que poderia eventualmente ter maior grau de confidencialidade e aprofundamento seria passar a condução a um “agente externo”. Assim, além do formulário e da avaliação do colegiado, o processo poderia incluir entrevistas individuais qualitativas. O modelo de 180° já utilizado por algumas empresas pode ser útil no processo de feedback e aprimoramento das contribuições individuais dos conselheiros.

Todo o processo de avaliação do Conselho da SulAmérica foi uma iniciativa persistente do presidente do Conselho há alguns anos, e hoje já faz parte do DNA da

Companhia. Nesse exemplo, verifica-se a importância de se ter alguém que acredita no valor desse processo, que atue de forma determinada e com poder de influência suficiente para a implementação e contínuo aprimoramento dessa boa prática.

ANEXO - Questionário de Avaliação do Conselho – SulAmérica

Perguntas aos Conselheiros de Administração da SulAmérica SA - Dezembro de 2012

Por favor, responda as questões abaixo utilizando os seguintes critérios:

- | | |
|------------------------------|------------------------------|
| 0 – Eu discordo totalmente | 3 – Eu concordo parcialmente |
| 1 – Eu discordo | 4 – Eu concordo |
| 2 – Eu discordo parcialmente | 5 – Eu concordo plenamente |

Por favor use o espaço fornecido no final do questionário para adicionar seus comentários e sugestões sobre questões que tenham indicado como estando sujeitas a novas melhorias .

A – Estrutura do Conselho de Administração

1. O Conselho tem possui a composição certa de habilidades, experiência e especialização.
2. As deliberações e discussões nas reuniões do Conselho estão concentradas em questões prioritárias.
3. A informação é apresentada ao Conselho de uma forma que leva a informações úteis que facilitam a discussão produtiva.
4. É dado tempo suficiente para a discussão nas reuniões do Conselho.
5. A opinião de cada membro do Conselho é adequadamente considerada durante o processo de tomada de decisão.

B – O relacionamento no Conselho de Administração e transparência

6. O Conselho conta atualmente com apoio suficiente dos Comitês para mantê-lo envolvido em todas as questões relevantes.
7. Os Relatórios dos Comitês são dados de forma satisfatória.
8. Os membros do Conselho que não participam de comitês têm oportunidades adequadas para investigar e entender o trabalho, as deliberações e as recomendações de tais comissões.

9. O Conselho é capaz de funcionar de forma independente da gestão e tem os mecanismos para manter essa distinção.

10. Os comitês (Auditoria, Investimento, Remuneração, Governança e Sustentabilidade) exercem suas funções de forma eficaz e os relatórios apresentados ao Conselho são completos e focado em questões relevantes.

11. Há um fluxo de comunicação e informação aberto e franco entre o Conselho e a gestão.

12. A opinião de cada membro do Conselho é adequadamente considerada durante o processo de tomada de decisão.

C. Apoio do Secretário de Governança e Agenda

13. Materiais de reunião são apresentados ao Conselho com o tempo suficiente para uma análise adequada.

14. As reuniões foram organizadas de forma adequada, agendadas de forma clara e comunicadas em tempo.

15. As atas das reuniões são escritas em tempo, de uma forma clara e útil, informando adequadamente as discussões realizadas.

16. O Conselho recebe o apoio suficiente do Secretário Corporativo.

17. Tenho observado uma melhoria gradual na dinâmica das reuniões do Conselho de Administração.

18. A agenda anual cobre os principais temas de interesse do Conselho de Administração.

19. A agenda anual do Conselho oferece amplo espaço para a discussão de questões fundamentais para a Companhia, instigando a participação efetiva dos membros do Conselho no processo de tomada de decisão.

D – Desempenho dos Conselheiros

(i) Autoavaliação Individual

20. A minha participação nas reuniões e discussões foi proativa e eu contribuí para o processo de tomada de decisão.

21. Minhas habilidades e áreas de especialização agregaram para discussões realizadas no nível do Conselho.

22. Minha frequência de participação nas reuniões é satisfatória.

23. A quantidade de tempo que dediquei ao Conselho foi satisfatória e adequada para o nível necessário de compromisso com a Companhia.

24. Sou conhecedor dos negócios da Companhia e seus respectivos mercados, de modo a contribuir para o processo de tomada de decisões no nível do Conselho.

(ii) Avaliação do Presidente do Conselho

25. O Presidente age de forma independente com relação às partes interessadas (*stakeholders*).

26. O Presidente garante estruturas claras para o funcionamento eficaz do Conselho de Administração e seus comitês.

27. O Presidente insiste em obter as informações necessárias para a tomada de decisões.

28. O presidente faz perguntas investigativas focadas em estratégia, em vez de focadas em táticas e detalhes.

(iii) Impressão Geral

29. No geral, o Conselho tem um bom desempenho.

30. Estou satisfeito como membro do Conselho.

31. Você recomendaria qualquer tópico a ser enviado ao Conselho no próximo ano?

32. Por favor, liste as três prioridades que requerem atenção, a fim de melhorar o desempenho do Conselho de Administração.

33. Por favor, use este espaço para fazer qualquer outra sugestão para melhorar o desempenho do Conselho.

Casos de Sucessão

WEG: Uma lição de governança desde a sua fundação

1. Histórico da organização e contexto da governança

A WEG foi fundada em 1961, com a união de três sócios, de três diferentes famílias, com competências e conhecimentos complementares: Werner Ricardo Voigt, da área de eletricidade; Geraldo Werninghaus, com domínio da área de mecânica, e Eggon João da Silva, com habilidades de gestão (o nome WEG é formado pelas iniciais dos três sócios).

Hoje, a WEG é uma das maiores fabricantes de equipamentos elétricos do mundo, incluindo motores e sistemas elétricos industriais completos, e atua nas áreas de comando e proteção, variação de velocidade, automação de processos industriais, geração e distribuição de energia e tintas e vernizes industriais. Atualmente conta com mais de 25 mil colaboradores em 25 países, sendo que sua sede e principais unidades industriais estão localizadas em Jaraguá do Sul, Santa Catarina.

O contexto do nascimento da empresa caracteriza um cenário de confiança e prestação de contas, princípios que os sócios defenderam desde o início. Eles sabiam que o diálogo e o respeito seriam necessários para que pudessem construir uma empresa coerente e com objetivos bem determinados. A partir dessa caracterização, em 1976, os fundadores formalizaram um acordo com os princípios que os regeriam (veja anexo *Acordo dos Princípios*). Nos anos seguintes, foram realizadas alterações, adaptando o documento à realidade de cada momento, mas sempre fiel aos princípios originais.

Esse acordo pode ser considerado um marco, já contemplando limites e separação de papéis entre família e negócio. Nos relatos, os entrevistados apontaram que essa atitude é considerada um exemplo de transparência e respeito aos poderes constituídos, o que está entre os temas mais importantes da governança atualmente. Na época, esses conceitos não eram conhecidos e a necessidade de um Conselho era bem diferente da atual, apesar de certos pilares já serem considerados. Eggon João da

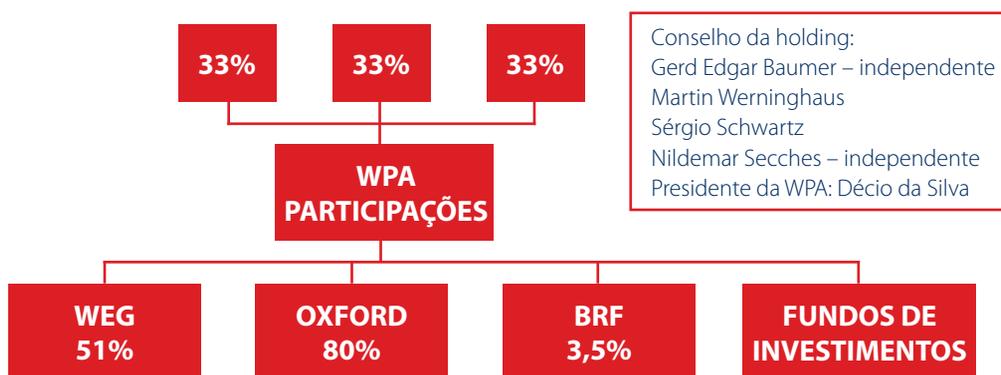
Silva ocupava a posição de Presidente do Conselho e Diretor-Presidente e os demais conselheiros eram políticos, notáveis e profissionais com bom relacionamento com a empresa.

Um dos maiores desafios de uma empresa familiar é o processo de transição entre gerações e, desde a sua fundação, a empresa passou por dois processos sucessórios. No primeiro, em 1989, o Conselho de Administração começou a funcionar efetivamente, e a separação de papéis foi implantada (quem atuava no Conselho não poderia ser gestor). Percebeu-se que se essas duas posições fossem ocupadas pelas mesmas pessoas não haveria governança, portanto, desde então, existe essa separação formal.

1.1 Composição acionária e do Conselho

A WEG tem um holding familiar, a WPA Participações, com um Conselho composto de cinco membros, sendo três representantes das famílias acionistas e dois conselheiros independentes, conforme a Figura 1. Vale ressaltar que até novembro de 2009, a composição era apenas de “conselheiros da casa”. A partir desta data, baseado em estudo encomendado, foi aprovado o novo Estatuto da WPA, indicando que o Conselho de Administração seria composto de 5 Conselheiros (um de cada Família e 2 Conselheiros Independentes).

Figura 1: Composição do Conselho da WEG



O Conselho da WEG S.A. é composto de oito membros, sendo três independentes:

Décio da Silva	Presidente
Nildemar Secches	Vice-Presidente (Independente)
Martin Werninghaus	Membro
Miriam Voigt Schwartz	Membro
Dan Ioschpe	Membro (Independente)
Douglas Conrado Stange	Membro
Moacyr Rogério Sens	Membro
Wilson Pinto Ferreira Jr.	Membro (Independente)

2. Planejamento de sucessão: propósito, princípios e processo

2.1. Razões estratégicas: a visão

Os fundadores sempre souberam da importância da continuidade. E sempre demonstraram a visão da necessidade do ciclo da empresa, inspirados pelo livro *Feitas para Durar*, de Jim Collins e Jerry Porras, que defende a perpetuidade acima de tudo⁶. O fato de a empresa ter sido constituída com três sócios possivelmente contribuiu para terem atitude e buscarem melhor preparo também como sócios.

Vale destacar uma frase do Eggon João da Silva que retrata essa percepção pelo grupo, na qual ele afirma que *“se faltam máquinas, você pode comprá-las; se não há dinheiro, você toma emprestado, mas homens você não pode comprar, nem pedir emprestado, e homens motivados por uma ideia são a base do êxito”*.

2.2. Princípios do processo sucessório

Os relatos apontaram importantes princípios e crenças que nortearam o planejamento de sucessão da WEG:

6. Vide página 10 do Guia de Orientação para Planejamento de Sucessão, Avaliação e Remuneração de Conselho de Administração e Diretor-Presidente.

- A empresa sempre teve uma cultura de separação de papéis entre a família e os negócios. Profissionais e membros da família sabem o que é esperado e têm clareza em suas expectativas. Essa transparência de critérios ajuda tanto no caminho a ser buscado como nas razões de não ser escolhido, seja o executivo um membro da família ou não;
- A família sempre atuou com simplicidade e modéstia;
- O objetivo sempre foi desenvolver alternativas de liderança criadas “dentro de casa”, por acreditarem que teriam mais chances de sucesso em função da compreensão da cultura e, portanto, maior probabilidade de continuidade. Este é um pilar importante, uma vez que coloca a cultura da organização como fundamental para liderar o processo sucessório, alertando para o risco de se trazer um presidente de fora da empresa, com possíveis mudanças na equipe e estilo impactando na cultura e no alinhamento com os sócios;
- Os fundadores acreditam que para que a empresa desenvolva uma identidade, o diretor-presidente não pode ficar por pouco tempo, e, além disso, ao ficar na liderança por muitos anos impacta na curva de aprendizado necessária. O ciclo de vida do executivo equivale à energia exigida pela posição. Eggon João da Silva permaneceu 28 anos como presidente executivo e Décio da Silva, por 18 anos.
- Houve um cuidado muito grande para garantir a legitimidade e a credibilidade do processo e do sucessor. Uma frase de Eggon João da Silva demonstra bem isso: “O líder tem que ser escolhido pelos liderados”;
- Para melhor avaliar, relatam que o Conselho deve sempre conhecer os diretores, em reuniões e outras interações, para ter ideia de possíveis sucessores;
- Sempre se incentivou buscar várias alternativas e, nesse sentido, o planejamento é fundamental para haver opções. Um grupo de pessoas que teria condições de assumir a posição foi preparado. Os gestores de unidades são incentivados a ter duas a três alternativas além do programa de desenvolvimento, cursos e job-rotation;
- Os fundadores sempre defenderam que é importante cercar-se de profissionais competentes, portanto investir em treinamento sempre fez parte da cultura da WEG. O objetivo foi criar condições para o desenvolvimento de novas lideranças. Citamos algumas práticas para ilustrar:

- o Só se promove quem tem substituto. Essa regra, em vigor desde 1974, gerou uma cultura de formação de pessoas. Assim, evita-se também criar dependência de um colaborador;
 - o São oferecidas mais oportunidades para que os gestores experimentem diferentes desafios, tirando as pessoas da “zona de conforto” em que costumam se colocar.
 - o Quem aproveita as oportunidades merece atenção. Uma área pode parecer problemática, mas pode ser parte importante da preparação, oferecendo desafio compatível com o momento daquele profissional;
 - o As áreas precisam disponibilizar seus profissionais e promover a rotação para que mais pessoas tenham oportunidades de experimentar e crescer.
- Com o objetivo de ter uma opinião independente, o Conselho contratou uma consultoria, que também funcionava como filtro, acreditando que algumas questões são mais fáceis de tratar por terceiros.

2.3 O processo sucessório na WEG desde sua fundação

2.3.1 A primeira sucessão: abril de 1989

A primeira sucessão se deu em abril de 1989, quando Eggon João da Silva tinha 59 anos. A motivação partiu dele, quando percebeu a necessidade de “passar o bastão”, observando e respeitando o ciclo de vida dele mesmo como executivo e da segunda geração. O foco motivador, portanto, foi a troca de geração.

Como havia a preocupação com a legitimação, tomou-se o cuidado de que os demais funcionários e executivos não considerassem apenas a alternativa do filho do proprietário, como se ele fosse o “príncipe encantado” ou o “escolhido do pai”.

Participaram do processo os três fundadores e Gerd Edgar Baumer (além de executivo da empresa, um profissional que sempre foi muito próximo dos fundadores e familiares e participou das várias transições vivenciadas pela empresa).

Foi contratada uma consultoria que conduziu a avaliação dos perfis, a partir de entrevistas que também tinham como objetivo conhecer a expectativa dos 16 diretores. A ideia era a de que a liderança emergisse do próprio grupo. Portanto, foi verificada a competência, a legitimidade e adesão à cultura.

Do primeiro filtro, entre as várias alternativas (incluindo familiares abaixo do nível de Diretoria) restaram cinco candidatos. Esse resultado foi debatido entre os fundadores e Gerd Baumer e decidiu-se por Décio da Silva, filho de Eggon João da Silva.

Essa primeira sucessão foi um marco na história da empresa, desencadeando as principais mudanças de governança. Foi um passo que provocou movimentos importantes, como a própria transição dos sócios fundadores e a recriação do Conselho de Administração em novos moldes.

Esse movimento permitiu o exercício dos novos papéis assumidos. Por exemplo, foi construído um prédio separado da fábrica para os fundadores. Assim, o Conselho ficou longe o suficiente da sede para não oferecer interferências no dia a dia, mas perto o bastante para que o presidente tivesse acesso a ele em momentos de necessidade. E, como em toda mudança, os fundadores precisaram exercitar bastante a disciplina para manter as observações no Conselho. Importante ressaltar que foram praticamente dois anos de transição, havendo também mudança na estrutura organizacional para que o presidente seguinte pudesse assumir, uma preparação necessária para que o sucessor tivesse a própria força e não atuasse à sombra de seus antecessores.

Além disso, foram feitos planos de novas atividades para o sucedido, não somente no Conselho da empresa, mas em outras empresas (Eggon João da Silva atuou como conselheiro na própria WEG e também nos conselhos da Oxford, Tigre e da antiga Perdigão). Um dos fundadores tornou-se político.

2.3.2 A segunda sucessão na WEG: 2007

Conforme menciona o Guia de Orientação para Planejamento de Sucessão, Avaliação e Remuneração de Conselho de Administração e Diretor-Presidente, o planejamento sucessório não deve ser visto como um evento, mas como um processo contínuo que prepara e orienta a mudança na liderança com o objetivo de assegurar a sustentabilidade e a longevidade da organização.

Em consonância com essa boa prática, Décio, aos 51 anos de idade e 28 de empresa, dos quais 18 na cadeira de presidente, decidiu, com o Conselho, encaminhar sua sucessão em 2005. Foram dois anos de preparo. Sua motivação se baseou no fluxo natural e no receio de perder possíveis sucessores que estariam prontos para assumir. Uma das dificuldades das empresas familiares é que os colaboradores

percebem limites na carreira por saberem que a posição de diretoria ou presidência cabe a algum familiar, mas a WEG não queria ser assim. Além disso, existia a vontade e o *timing* de mudar seu papel e não cair na rotina. Foi levado em conta o momento para que os conselheiros-fundadores também pudessem sair.

Interessante notar que, no caso da WEG, ambas as sucessões foram desencadeadas pelo próprio presidente. Se por um lado o fato de o então presidente estar disposto a fazer a transição é fundamental, caberia ao Conselho de Administração ser o “líder” desse processo.

O processo aconteceu a partir dos mesmos princípios da primeira sucessão. Ambas as transições ocorreram com a possibilidade de se planejar com antecedência. No entanto, essa transição foi mais estruturada do que a primeira. Houve o envolvimento do Conselho e de todos diretores. A consultoria foi fundamental, para haver filtros e uma escuta independente. E, apesar de não fazer parte da cultura da empresa, profissionais externos também participaram desse processo de sucessão.

2.3.2.1 Coerência com os princípios

De acordo com a cultura da WEG, os candidatos devem ser de preferência profissionais internos. Executivos externos são trazidos para posições nas quais possam crescer conhecendo a “cultura da empresa”, embora um presidente externo seja interessante quando é necessário quebrar certos paradigmas.

Um processo de transição provoca mudanças organizacionais. Assim, outros executivos foram recolocados, e o que mudou foi o sistema de comando. As pessoas aproveitam de forma melhor as oportunidades, com o rodízio de funções, por exemplo.

O processo envolveu:

- dois anos de preparo e reorganização da estrutura, antes de a sucessão ocorrer. O que demonstra mais uma vez que sucessão é um processo e não um evento. Na época, a presidência da Diretoria contava com 20 diretores reportando-se diretamente ao presidente. Surgiu nesse momento a posição de vice-presidente;
- uma avaliação 360º, ou seja, a compilação das visões de equipe, líderes e pares de todos os diretores;
- a votação de todos os diretores, além de sua participação na avaliação feita por consultoria contratada;

- o encaminhamento da avaliação e da preferência dos votos ao Conselho de Administração. Essa metodologia visou favorecer a harmonia e a aceitação de quem iria assumir a presidência, criando legitimidade ao perguntar diretamente “quem você quer que seja seu novo líder”;
- entrevistas individuais com 18 diretores, nas quais se buscava conhecer a visão estratégica e a capacidade de liderança de cada um. Após a primeira rodada, restaram sete candidatos.

Na lista final, havia candidatos que eram executivos familiares e outros não familiares, com perfil e competências adequadas para o cargo. Após discussão entre os fundadores e o Conselho de Administração, a escolha recaiu sobre Harry Schmelzer Jr., um candidato não familiar.

Décio da Silva, como recomendado, também buscou outras atividades quando saiu da Presidência. Atualmente, além de ser o presidente do Conselho da WEG, ele é conselheiro da loschpe Maxion, Tigre, Oxford e antiga Perdigão, empresa que já foi presidida por seu pai e da qual a WPA é acionista.

2.4 O processo sucessório no Conselho

A composição do Conselho é de sete a oito membros, sendo três representantes das famílias. Atualmente, o Conselho tem oito membros.

O Conselho se reúne um dia por mês com pauta programada. Não possui comitês, de modo que todos participam de todas discussões e decisões.

Não há um processo estruturado e planejado para a sucessão no Conselho. No entanto, alguns parâmetros são seguidos como balizadores. O mandato é de dois anos. Para escolherem novos conselheiros, os familiares acompanham as recomendações do acordo de acionistas. Uma relação de nomes é indicada pelos conselheiros da WPA e discutida no Conselho da WPA, que vota por maioria simples.

É feita uma avaliação do Conselho como colegiado e uma autoavaliação dos membros. O *feedback* acontece individualmente com o presidente do Conselho. No futuro, pretende-se realizar também a avaliação entre pares. A cultura de contar com membros externos já está implantada há alguns anos.

Existe a visão dos fundadores de que o conselheiro pode ficar até completar 75 anos. No entanto, isso não é mencionado no estatuto. A família tem trabalhado a consciência de sua responsabilidade e, portanto, o preparo. O Conselho de Família, com suporte de consultoria, vem desenvolvendo trabalhos nesse sentido.

2.5 A organização das famílias: Conselho de Família

Diante da percepção da necessidade de preparar as futuras gerações para dar continuidade à implementação da governança na empresa, foi criado o Conselho de Família. Há muito tempo havia a preocupação de fazer o acionista conhecer a parte societária, com o objetivo de preparar pelo menos uma pessoa por família para participar do Conselho⁷.

No início da organização do Conselho de Família (CF), Gerd Baumer, com muitos anos de dedicação, conhecimento das relações familiares e confiança de todos, foi o responsável por facilitar e monitorar as ações. O CF foi amadurecendo e atualmente é composto de seis membros, sendo duas pessoas por núcleo familiar, uma de cada geração, além da participação dos fundadores, caso queiram. A idade mínima é de 23 anos e o mandato é de dois anos. A cada mandato é escolhido um coordenador, que pode ser membro da segunda ou terceira gerações.

O CF promove encontros semestrais com as três famílias, nos quais um tempo longo e de qualidade é dedicado à confraternização e à divulgação de informações da empresa por um executivo da WEG, podendo ser o presidente. Esses encontros são interessantes para que membros da família que são gestores possam ser observados. Os encontros com toda a família são obrigatórios.

Listamos aqui as três atribuições mais importantes do CF da WEG:

1. Ser o guardião do acordo de acionistas, podendo também fazer as revisões. Tem como responsabilidade definir a missão do CF e disseminar seus princípios e valores.
2. Formar novas gerações, influenciando a preparação para o papel de acionista responsável.
3. Atuar como órgão de comunicação entre a família e a empresa.

Interessante mencionar que, para motivar a seriedade do CF, ele se reporta ao Conselho de Administração da WPA nas tomadas de decisões de assuntos mais relevantes. E tem autonomia para resolver as demais questões no próprio fórum.

O fluxo referente à preparação de um familiar que tenha interesse de entrar na gestão é iniciado no CF, que submete ao Conselho da WPA. As tomadas de decisão acontecem com apoio da família e são efetivadas caso a caso.

Atualmente a empresa conta com consultoria externa, que apoia e busca

7. Vide páginas 28 a 30 do Guia de Orientação para Planejamento de Sucessão, Avaliação e Remuneração de Conselho de Administração e Diretor-Presidente.

motivar a participação.

O programa é oferecido a todos, porém não é obrigatório, sendo que o engajamento e a preparação são os maiores desafios. Conta também com aprofundamento em temas como finanças, governança, legislação societária, mercado de capitais, ética, além de informações sobre os negócios da família. Os membros podem fazer *coaching* e ter suporte em suas carreiras.

Conforme os herdeiros constroem suas carreiras, fica mais difícil atraí-los para os cargos executivos. Além disso, existe uma competição maior de executivos bem preparados no mercado de trabalho. Hoje em dia, um membro familiar da segunda geração é o vice-presidente da WEG S.A. e dois membros da terceira geração iniciaram suas carreiras na companhia. Outro membro da terceira geração começou a trabalhar na Oxford.

A transmissão de valores para as gerações seguintes é um dos pilares mais importantes de uma empresa familiar que pretende continuar sendo controladora de uma empresa de sucesso. Os relatos demonstram que essa preocupação é também um grande desafio. Os valores são transmitidos em todo o processo, a começar dos próprios horários do programa, que são rígidos.

2.5.1 Regras de entrada

OCF formalizou a regra de entrada de membros da família na gestão. O princípio que rege é sempre oferecer a oportunidade, mas não contar com uma diferenciação (positiva) em detrimento de outros executivos do mercado ou da própria empresa. O interessado em entrar na empresa deve procurar as normas da empresa e ter obtido capacitação universitária compatível com o negócio. É também incentivado a buscar aconselhamento espontaneamente, conversando com o Conselho de Família e com o presidente e vice-presidente do Conselho da WPA.

Conforme citado por Gerd Baumer, o mais importante na empresa familiar é a governança que se estabelece entre a família, o patrimônio e a empresa. Com grande atenção às questões profissionais, destaca como fundamental para a performance da empresa, uma gestão profissional, pressupondo um modelo de gestão do negócio e dos executivos que tenham competências como formação, conhecimento, experiência e atitudes compatíveis com a complexidade do negócio. Com esta visão, há 30 anos foi estabelecido um acordo de acionistas buscando uma condução profissional da companhia.

3. Reflexos na organização e aprendizados

3.1 Reflexos na organização

Fica evidente quanto a empresa considera importante o tema da sucessão, ou melhor, da transição. É importante destacar o *timing* dos processos, preservando o ciclo natural de expansão da empresa em conjunto com o desenvolvimento de seus líderes. Importante também ressaltar a forma como o processo foi abordado. A empresa instituiu desde o início o desenvolvimento de pessoas que pudessem colaborar com a missão de levar a empresa a outros patamares.

3.2 Lições aprendidas

A partir das entrevistas, pode-se elencar alguns aprendizados:

- A dificuldade de repensar a estrutura sempre com foco nas pessoas, que têm laços emocionais e que colaboram há tanto tempo para construir a empresa.
- A importância do *timing*. Na primeira semana em que assumiu, Décio da Silva enfrentou uma crise (greve) e os fundadores estavam ausentes. Embora não tenha sido programado, o encaminhamento da solução sem dúvida ajudou a coroar o momento da transição. O sucessor foi escolhido em um momento estratégico, enquanto Eggon João da Silva ainda podia atuar como mentor.
- Em termos de preparo, a fim de equilibrar todos os candidatos a sucessor, foi incentivada a experiência internacional de Harry. Esse exemplo de desafio demonstrou que a empresa estava no caminho certo da preparação do presidente seguinte, com desafios relativos ao momento da empresa.

A indicação da consultoria, porém, teve resultados diferentes do esperado. Foi muito importante entender os critérios utilizados e também considerar o que cada um dos indivíduos tinha como ambição e expectativa. Quando se força uma situação, há maior risco de insucesso, e, portanto, a participação dos diretores e conselheiros no processo ajudou para que os critérios adotados fossem compreendidos e aceitos.

4. Desafios futuros

A partir da avaliação do Conselho, dois temas parecem exigir maior aprofundamento e foco: pessoas e mercado de capitais.

Existe o desafio de dar continuidade à preparação e ao engajamento das próximas gerações. Afinal, engajar e ao mesmo tempo cuidar para não criar expectativas que ainda estão longe de acontecer é uma tarefa difícil e necessária.

5. Considerações finais

Sucessão é um processo e não apenas um evento, conforme mencionado no caderno 10 de Governança Corporativa do IBGC. Essa constatação fica clara a partir da experiência da WEG no tema. A transição de liderança de uma empresa é um dos maiores desafios de uma empresa e conta com muitas interferências e implicações. A seguir, alguns pontos importantes desse processo:

- A cultura de desenvolver lideranças dentro de casa, fomentando um quadro de pessoas que possam dar continuidade à empresa e cuidando de sua longevidade sem depender de uma única pessoa, evitando assim a escassez de talentos internos;
- O *timing* do início do processo – nos dois momentos apontados, a pessoa que estava na liderança soube abrir espaço para a nova geração, até para não perder bons executivos;
- Houve preparo a partir de novos desafios;
- O Conselho de Administração manteve a possibilidade de apoio nos primeiros anos de exercício do novo presidente, quando necessário;
- O processo envolveu toda a Diretoria, buscando garantir a legitimidade do líder seguinte. As pessoas foram ouvidas e expressaram suas expectativas, o que ajudou a conferir credibilidade ao processo em si;
- As três famílias dos fundadores estavam organizadas e havia consenso na forma como um membro da família poderia ingressar na empresa;
- O Conselho de Administração era coeso e liderou o processo;
- Para confirmar avaliações subjetivas, foi contratada consultoria externa que trouxe imparcialidade e objetividade;
- Destaca-se também o avanço da governança corporativa a partir do

processo de sucessão, com novos papéis sendo claramente separados e apropriados por novas pessoas;

- Há, porém, um risco potencial: a boa prática de desenvolver as pessoas internamente constrói uma cultura fortalecida. Em contrapartida, uma mudança de cultura ou modo de agir se torna mais difícil. Muitas vezes a empresa cresce a partir de novas ideias, inovações no fazer e nos negócios. A tradição, em alguns casos, pode atrapalhar mudanças importantes e necessárias em um tempo em que inconstância de cenário é a única certeza.

Anexo: Acordo sobre Princípios (1976)

Primeiro:

A empresa Eletromotores Jaraguá S.A., deverá e será conduzida, agora e sempre, como uma verdadeira sociedade anônima de capital aberto.

Ela não deverá e não será, nunca, conduzida como uma sociedade familiar, face os seguintes convenientes, reconhecidos e aceitos pelas partes que firmam este acordo:

- a) A família dá importância ao que os sociólogos chamam de valores particularísticos, enquanto que a grande empresa exige valores universais;*
- b) São conflitantes as necessidades e valores das empresas familiares e os das grandes empresas de capital aberto;*
- c) O propósito da firma familiar é resolver os problemas econômicos da família e ajudá-la a manter uma posição na sociedade. A seleção gerencial é baseada tanto nas relações de família como nas habilidades, inteligência e desempenho profissional;*
- d) Perigo da empresa ficar nas mãos de familiares despreparados;*
- e) Graves desentendimentos futuros entre as gerações que sucederem os fundadores.*

Segundo:

A empresa será conduzida e preencherá os seus cargos de direção e gerência, fundado nos seguintes princípios:

- a) Não haverá preocupação com as necessidades e lealdades familiares;*
- b) O desempenho é julgado por critérios objetivos como produção, marketing, custos e retorno sobre o investimento. O processo de seleção deve encorajar os colaboradores a desenvolverem um método racional, objetivo e calculado para os problemas do negócio, galgando os postos na medida de sua capacidade e competência.*
- c) Será sempre defendida uma estrutura profissional de administração, sem aceitar a pressão da família para interferir e subjugar a empresa a seus interesses de empregos e parentes;*
- d) A empresa admitirá todo e qualquer familiar que se candidatar a emprego, preenchidas as condições gerais e normais de recrutamento e seleção, isto é, que demonstre efetiva capacidade e competência;*

- e) *Os cargos de alta direção serão preenchidos por profissionais capazes, seja ou não familiares;*
- f) *Os cargos, dentro da empresa, que comandem as áreas de RELAÇÕES INDUSTRIAIS e AÇIONISTAS, seja em forma departamental, gerencial ou diretoria, serão, preferencialmente, preenchidos por profissionais não familiares. Procura-se com tal medida evitar, sobre todas as formas, influências que poderiam gerar desentendimentos e desconfianças, ferindo, conseqüentemente a filosofia exposta no artigo PRIMEIRO.*

Terceiro:

Serão atendidas as seguintes condições básicas, entre os acordantes, para desde logo evitar problemas e dissabores futuros:

- a) *A aprendizagem e o estágio dos filhos não será feito na própria empresa, procurando-se, sempre que possível, encaminhá-los a empresas amigas, inculcando nos jovens um horizonte de conhecimentos e vivência mais ampla e completa, sem os condicionamentos muito particulares de “aprenderem e estagiarem na empresa dos pais”;*
- b) *Evitar-se-á das emprego na empresa para filhos que não tenham revelado capacidade, competência e acima de tudo tenham concluído os estudos básicos necessários para ocupar um posto condizente com a sua condição de filho de acionista majoritário;*
- c) *Toda a família dos acordantes será clara e objetivamente esclarecida e orientada a respeito do presente acordo, que deverá ser respeitado e reconhecido;*
- d) *Dentro da família de cada um dos contratantes será procurado orientar os filhos no sentido de educarem-se, em todos os níveis de escolaridade, sem condicionamentos para futuro aproveitamento na empresa Eletromotores Jaraguá S.A., permitindo-se, principalmente, na escolha da carreira final, haja o livre arbítrio do próprio filho, muitas vezes desejoso em seguir outros caminhos que não aquele, talvez sonhado pelos pais.*

Casos de Sucessão

Odebrecht: Um modelo sólido de cultura empresarial e processos de sucessão integrados

1. Histórico da organização e contexto da governança

O conglomerado de empresas conhecido pelo mercado como Odebrecht foi fundado em 1944 por Norberto Odebrecht, em Salvador, na Bahia, com a constituição de uma empresa dedicada à construção civil, a Construtora Norberto Odebrecht.

Sua trajetória é marcada por importantes etapas relacionadas ao desenvolvimento da economia brasileira ao longo do tempo, que permitiram à organização chegar a cinco continentes, atuar em vários negócios e setores e ocupar posições de destaque entre as maiores e mais respeitadas empresas brasileiras.

Atualmente, é uma das companhias brasileiras mais diversificadas em sua estrutura de negócios e distribuição geográfica, com faturamento em torno de US\$ 40 bilhões por ano, mais de 160 mil colaboradores, dos quais aproximadamente 50 mil no exterior, o que reforça o perfil de solidez, crescimento consistente e grande capacidade de liderar e executar projetos de grande porte e infraestrutura complexa em todo o mundo.

Ressalta-se a característica de controle familiar desde o início das atividades, ao mesmo tempo em que a governança vem sendo enriquecida por influência de outros estilos de administração. Ao longo de sua trajetória, a interface com diferentes sócios e parceiros temporários de negócios, nacionais ou estrangeiros, também tem servido como rede e fonte de aprendizado do processo.

1.1 Composição acionária e do Conselho (Figura 1)

Figura 1: Composição acionária e do Conselho



No contexto deste caderno de casos, o foco é colocado nos momentos mais importantes, quando a organização realizou ações que consolidaram seu modelo de governança corporativa e lançou a base para sua sustentabilidade e longevidade, lembrando que o grupo se origina com capital e liderança de familiares. Sua base diversificada é composta também de negócios com sócios minoritários. Todas as empresas do grupo de composição mista têm Conselho de Administração, que inclui conselheiros que atuam como executivos ou conselheiros independentes.

As empresas que são controladas integrais (100%) da Odebrecht estão diretamente vinculadas ao Conselho da *holding* Odebrecht S.A. Essa experiência com conselhos que contemplam novos sócios é uma das formas que colaboram para o aprendizado contínuo, promovendo a evolução da governança como um todo. Um dos principais momentos na história da governança do grupo é a fundação, em 1981, da Odebrecht S.A., holding que consolida todas as empresas do grupo.

2. Planejamento de sucessão: propósito, princípios e processo

2.1 Razões estratégicas: a visão

Um aspecto presente na história dos últimos 40 anos da Odebrecht é a convivência simultânea, sinérgica e produtiva, em diferentes unidades de negócio e/

ou empresas, de pelo menos três gerações de pessoas.

A organização, incluindo o Conselho de Administração e os principais executivos, tem na sucessão planejada um de seus processos contínuos mais exitosos – e reconhecidos pelo mercado.

Conforme os relatos colhidos para este caderno, combinados a informações públicas divulgadas pela empresa ao mercado, a Odebrecht se caracteriza como uma organização de controle familiar com liderança executiva profissionalizada. A maioria dos atuais líderes que comandam as diferentes empresas ingressou como estagiário ou trainee. Esse processo de renovação mantém-se em todos os âmbitos, com a formação cada vez mais intensa de jovens que assumem crescentes responsabilidades como parte de seu crescimento profissional no grupo.

Essa característica, uma das práticas mais comuns desde o tempo do fundador, resulta na valorização dos profissionais que escolhem a Odebrecht e decidem desenvolver suas carreiras, pois a empresa valoriza, incentiva e privilegia o jovem profissional disposto a crescer com ela.

Após o processo que configurou a organização como um dos grandes conglomerados do setor químico, porém, com a experiência de parcerias com sócios não provenientes da família fundadora e a abertura de capital, houve o ingresso de um número significativo de profissionais com o objetivo de mesclar na empresa as experiências entre gerações e seus conhecimentos distintos.

Com todos os desafios do crescimento, da diversificação e das novas fronteiras geográficas, o Conselho da Odebrecht S.A. vem atuando com a responsabilidade de assegurar o direcionamento estratégico e a unidade filosófica alicerçada nos Princípios, Conceitos e Critérios desenvolvidos por Norberto Odebrecht, contemplados na “Tecnologia Empresarial Odebrecht” (TEO)⁸.

2.2 Princípios que regem a cultura e a atuação do grupo

Para compreender a vocação e a preocupação em relação ao processo sucessório, é fundamental conhecer mais detalhadamente os pilares da TEO – filosofia e prática empresarial própria que vem se desenvolvendo ao longo de uma vivência de mais de 65 anos, alicerçada por um conjunto de concepções filosóficas, crenças e valores para a construção do futuro, que impactam diretamente a forma, a

8. Fonte: www.odebrecht.com.br/organizacao-odebrecht/tecnologia-empresarial-odebrecht

organização e a promoção da própria cultura⁹.

Em vários documentos internos, também tornados públicos, seus dirigentes repetem que a TEO tem em suas concepções filosóficas uma “Base que Nunca Muda”, como uma bússola a orientar o comportamento de todos os integrantes. Já as práticas que traduzem os princípios estão sempre evoluindo para orientar as ações de seus executivos e dos conselheiros. Todos sabem que o objetivo é a geração de riquezas tangíveis e intangíveis crescentes (para clientes, integrantes, acionistas e comunidades), tendo como rumo a sobrevivência, o crescimento e a perpetuidade.

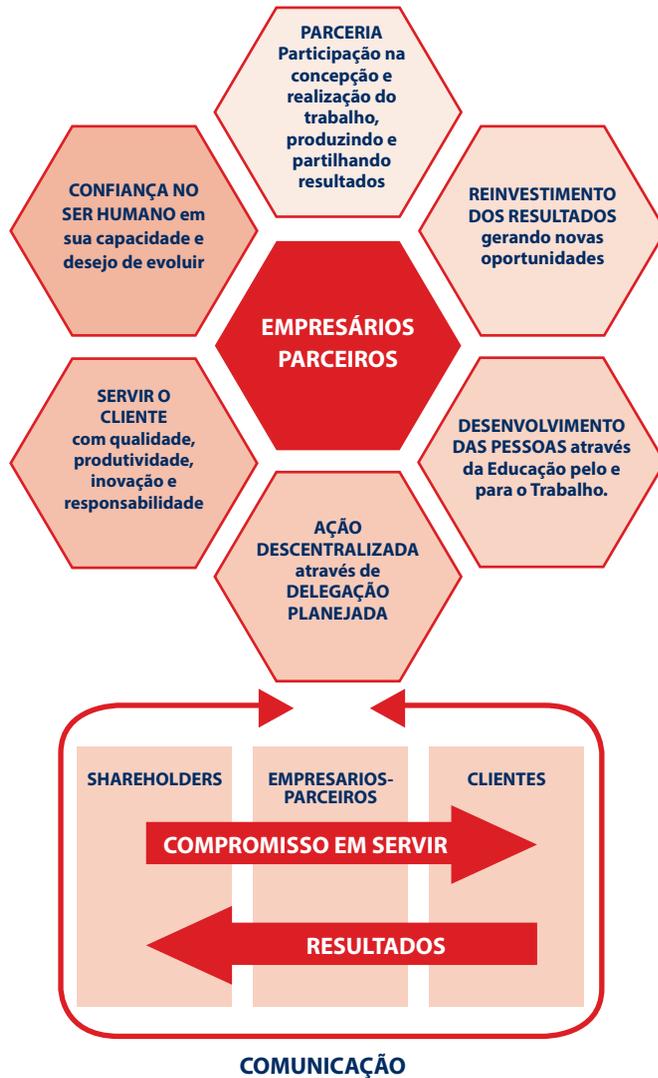
Os princípios fundamentais da TEO estabelecem os valores culturais e éticos que devem conduzir os negócios na Odebrecht. São eles:

- Confiança nas pessoas, em suas capacidades e desejo de evoluir;
- Satisfação do cliente, servindo-o com ênfase na qualidade, na produtividade e na responsabilidade socioambiental;
- Retorno aos acionistas e valorização de seu patrimônio;
- Parceria entre os integrantes, que participam da concepção e da realização do trabalho, e dos resultados que geram;
- Autodesenvolvimento das pessoas, sobretudo por meio da educação pelo trabalho, assegurando a sobrevivência, o crescimento e a perpetuidade da organização;
- Reinvestimento dos resultados para a criação de novas oportunidades de trabalho e para o desenvolvimento das comunidades.

Todos os integrantes da Organização agem como curadores desses princípios, que compõem a essência do patrimônio intangível dos acionistas. Essas referências culturais e éticas, no entanto, não devem tolher a iniciativa e a criatividade do profissional. Pelo contrário, destinam-se a potencializar a capacidade individual em sua atuação na empresa.

9. Vide página 16 do Guia de Orientação para Planejamento de Sucessão, Avaliação e Remuneração de Conselho de Administração e Diretor-Presidente.

Figura 2: A definição de empresários-parceiros



A cultura participativa surgiu com o fundador Norberto Odebrecht, que percebeu que um negócio dependente de sua pessoa não seria sustentável. Assim, criou um modelo que tivesse parceiros, pessoas que se sentissem “donas”. O conceito de empresário-parceiro significa ter mentalidade empresarial, atuar com a responsabilidade de empresário. A ideia de parceiro, por sua vez, se relaciona com troca, uma composição na qual as pessoas são parceiras entre si e da empresa – cada uma colaborando com aquilo de que dispõe: a organização com oportunidade de investimento e crescimento, o parceiro com o tempo dedicado, sua capacidade e criatividade.

O conceito-chave de empresário-parceiro (veja Figura 2) implica no compromisso de servir trazendo resultados que contribuam para a continuidade dos negócios. Na prática, criam-se oportunidades e ambientes para o desenvolvimento do protagonismo e da autonomia, promovendo as lideranças internas. Aí está a essência do desenvolvimento da organização, essa confederação de empresários-parceiros, formados dentro de casa preferencialmente, e sendo incentivados a ocupar o papel de líder-educador.

Fica claro, analisando-se os 69 anos de sua trajetória estratégica e de crescimento, que o grupo tem uma preocupação concreta com a geração de lideranças, um processo de sucessão contínuo incorporado no dia a dia. Assim como coloca importância no cultivo de sua filosofia empresarial, que passa de geração em geração, não como um modelo inflexível, mas como um guia de orientação dos valores que devem ser seguidos e perpetuados, e que garantem, com flexibilidade, a continuidade da empresa¹⁰.

Nos documentos públicos de informação aos investidores, a Odebrecht deixa claro que “a tarefa mais nobre de cada líder será, sempre, a formação do sucessor, condição indispensável para o crescimento de ambos e para a renovação permanente da Organização”. Esse princípio, por si só, já caracteriza a visão da organização no que tange à prioridade estratégica com que trata esse tema, pois, ao identificar e preparar o seu sucessor, o líder da Odebrecht fica elegível a participar de novos desafios. Ao ser sucedido pode, então, suceder.

As novas gerações são continuamente formadas em todos os âmbitos da organização, na vivência de crescentes desafios empresariais. Conduzida em todas as instâncias e em todas as unidades em que atuam as equipes da Odebrecht, a sucessão planejada é um ciclo contínuo, no qual as gerações se renovam na liderança de programas e de empresas. Esse aspecto tem muita importância e o pressuposto é o de que, pelo próprio trabalho, contemplando o tempo, a presença, a experiência e o exemplo que o líder dedica ao liderado, adquire-se conhecimento, ou seja, a educação pelo trabalho. A empresa reforça esse valor demandando que os líderes cuidem de seus liderados, assim como cada um tem a responsabilidade de buscar seu autodesenvolvimento. Portanto, a sucessão é algo que acontece naturalmente, todos os dias, inclusive fazendo parte do programa de ação individual, no qual cada líder já tem seu sucessor identificado.

A influência na cultura Odebrecht vem de crenças e da educação que o fundador aportou: ao invés de ser servido, viver para servir. Aos 48 anos, o fundador

10. Vide página 12 do Guia de Orientação para Planejamento de Sucessão, Avaliação e Remuneração de Conselho de Administração e Diretor-Presidente.

já havia colocado essas crenças em livros, buscando perpetuar seus valores e criar a base da continuidade de seus negócios.

Considerando que a Odebrecht é uma confederação de empresas, sua gestão conta com um alto grau de autonomia. Por trás dessa característica, está outro valor importante na cultura Odebrecht: confiança no homem – o que se traduz pela delegação plena e planejada, com os devidos limites para riscos. Portanto, nessa configuração dos negócios, a escolha dos líderes é condição vital para a gestão e a governança.

O fundador, conhecido por seu estilo “mão na massa”, sabia conceituar o que praticava na escolha de líderes: *“Não pode escolher, mas criar ambiente para surgir o líder”*. (...) *“O líder tem que ser aceito pelos pares e liderados, e deve ser natural quando for escolhido.”*

E assim, na empresa e na família, foi se desenvolvendo o ambiente propício para a consolidação desse princípio (veja Figura 3).

Figura 3: Organograma do sistema de governança



Fonte:

Foguel, Sergio. Corporate Governance – Quality at the Top, 2007, Goal/QPC, USA, p.142

Foguel, Sergio. Governança Corporativa – Excelência e Qualidade no Topo, 2007, Qualitymark, Brasil, p.151

2.3 Princípios do processo sucessório divulgados formalmente

Uma particularidade que caracteriza a Odebrecht é o número de publicações e livros a respeito de sua cultura organizacional, sua filosofia de trabalho, gestão do conhecimento e processo sucessório, sendo que o livro *Sobreviver, crescer e perpetuar*, lançado há cerca de 30 anos, sintetiza as concepções filosóficas da Tecnologia Empresarial Odebrecht (TEO). Se observarmos o seu conteúdo, podemos constatar que, das 507 páginas dessa publicação, a palavra líder está presente em 226, praticamente metade de seu conteúdo (45%).

Até hoje, como parte do processo de integração de novos profissionais que iniciam sua carreira na Odebrecht, recomenda-se que leiam o livro, pois nele estão apresentados os “princípios fundamentais”, os “conceitos essenciais” e os “critérios gerais e operacionais” que movem a organização e, portanto, as diretrizes para o sucesso do profissional na organização.

O objetivo claro da organização é o de expor sua filosofia em um documento formal para que ela seja internalizada e externalizada por todos os *stakeholders*.

Segundo Norberto Odebrecht, em pronunciamento feito em 2001 e publicado na página da Organização:

“A prática da disciplina e do respeito solidifica a cultura de confiança entre parceiros e seu produto é a sociedade de confiança que a todos beneficia. Com a confiança, podemos praticar a liberdade com responsabilidade, um dos mandamentos da Tecnologia Empresarial Odebrecht, que espera de seus líderes e liderados a prática do espírito de abertura – para influenciar e ser influenciado –, do espírito de equipe e do espírito de servir, visando a que todos possam evoluir para o desenvolvimento do espírito do tempo. Cabe a todos nós internalizarmos a TEO e praticá-la em todos os âmbitos, porque, assim, podemos assegurar a sobrevivência, o crescimento e a perpetuidade da Organização Odebrecht.”

Para mencionar um exemplo da importância que se dá ao tema, reproduzimos uma mensagem divulgada publicamente, transmitida por Emílio Odebrecht em 2010, pelo jornal Folha de S. Paulo:

“Um momento crucial na trajetória de todas as organizações é o da sucessão de gerações e de liderança.

Um fenômeno que acontece com frequência, em especial nas empresas de controle familiar, é a vinculação do poder de fato não à posição ou ao cargo, mas ao nome ou ao sobrenome do executivo que o exerce, se ele pertence à família controladora. Quando deixa a presidência e vai, digamos, para o conselho de administração, precisa ter muito

cuidado para não se tornar um peso para seu sucessor.

Um novo líder intimidado pela sombra do antigo não consegue tomar as decisões com a qualidade necessária, no tempo certo. Pior. Não aperfeiçoa o senso crítico e pode, em algum momento, esticar a corda além do limite, escudado na existência de uma ‘instância superior’ disponível para ser acionada em caso de necessidade. Isso nunca acaba bem.

Aliás, a impressão da existência – embora informal – de uma instância decisória superior – o antigo líder – pode pôr em risco a coesão interna de qualquer organização. A continuidade de contato do sucedido com interlocutores externos que insistem em procurá-lo também deve ser evitada.

Por respeito aos compromissos com clientes e acionistas e com o futuro da organização, o ex-líder deve sair de cena, retirando-se para o conselho pelo tempo necessário para que o processo sucessório se consolide.

Na condição de conselheiro, a postura, mais do que nunca, deve ser a de servir e educar – transferindo sabedoria e dedicando o tempo livre a atividades fora da empresa. É imperativo que o sucedido deixe bem claro que, no momento em que transferiu a liderança executiva dos negócios, partiu para outros desafios na vida e permanece à disposição da nova geração no exercício de um único papel: o de acionista.

Quando essa troca de gerações e das respectivas responsabilidades se dá com a transparência que descrevo, quase sempre o novo líder atende às altas expectativas que possa ter gerado. E a organização colhe os frutos de uma transição de poder bem realizada”.

Fonte: Emílio Odebrecht, 18 de julho de 2010, *Folha de S. Paulo*

É possível concluir, portanto, que a prática desses processos é não apenas divulgada pelos grandes líderes da organização, como se constitui em tema da mais alta responsabilidade e importância estratégica para eles – totalmente de acordo com o que está proposto nos princípios do Caderno de Governança Corporativa do IBGC.

2.4 O processo sucessório na Odebrecht desde a sua fundação

Demonstrando a sua capacidade de visão e antecipação do que viria a ser um dos modelos mais estudados e elogiados de sucessão, na virada da década de 1980 para 1990, quando os investimentos em negócios do setor petroquímico tornavam-

se estratégicos, Emílio Odebrecht sucedeu o pai na Presidência da *holding* Odebrecht S.A., com o desafio de dar continuidade à expansão internacional e à diversificação.

Emílio Odebrecht permaneceu à frente da organização por dez anos, até Pedro Novis passar ao comando, em 2002. Esse foi um marco na história, pois significou a separação dos papéis de Emílio, que a partir daquela data passou a atuar como presidente do Conselho, representando o acionista e deixando o papel executivo de presidente da Odebrecht S.A.

A partir do fim de 2008, Marcelo Odebrecht assumiu o comando executivo da organização. Integrante da terceira geração, chegou com a missão central de estimular um novo ciclo de crescimento do grupo, ao mesmo tempo em que deve garantir que a sucessão seja feita de acordo com os princípios da cultura Odebrecht, mas, além disso, mantendo e disseminando as referências empresariais para líderes e liderados de todas as empresas: trata-se de um exemplo de sucessão de pessoas e transmissão de cultura empresarial.

Para fins deste caderno, aborda-se apenas a sucessão na Presidência do grupo. O processo de sucessão de gerações e lideranças foi capitaneado, desde o início, por Norberto Odebrecht, que depois contou com a participação do próprio filho, Emílio Odebrecht, que ao suceder o pai (nomeado presidente de honra da Odebrecht S.A.) na presidência da *holding* manteve a liderança desse processo de sucessão. As fases marcantes do processo são as seguintes:

- 1944 – Fundação da Construtora Norberto Odebrecht (CNO).
- 1944-1974 – Liderança exclusiva da primeira geração representada por Norberto Odebrecht.
- 1967 – Emílio Odebrecht entra na organização.
- 1974 – A segunda geração de empresários, liderada por Emílio Odebrecht, assume os negócios no Sudeste do Brasil.
- 1981 – Liderada por Emílio Odebrecht, a segunda geração assume os negócios de Engenharia e Construção no Brasil e no exterior. É fundada a Odebrecht S.A., holding dos negócios da organização, que reorganiza a participação da família.
- 1981-1998 – A segunda geração assume a liderança dos negócios, já com a estrutura da Odebrecht S.A. como holding e um Conselho composto por 10 conselheiros, sendo dois independentes.
- 1991 – Emílio Odebrecht substitui Norberto Odebrecht, com 71 na época, como Diretor-Presidente da Odebrecht S.A.. Norberto Odebrecht passa a concentrar sua atuação executiva na Fundação Odebrecht, e segue sendo

- presidente do Conselho de Administração da Odebrecht S.A..
- 1992 – Marcelo Odebrecht entra na organização atuando, inicialmente, em Engenharia e Construção e, a seguir, em Química e Petroquímica.
 - 1998 – Emílio Odebrecht substitui Norberto Odebrecht como presidente do Conselho de Administração da Odebrecht S.A., acumulando a função de Diretor-Presidente da Odebrecht S.A.. A partir dessa data, Norberto Odebrecht se torna o presidente de honra da Odebrecht S.A., o que permite a sua dedicação à Fundação Odebrecht, que passa a ampliar suas ações em projetos de sustentabilidade junto a vários públicos.
 - 2002 – Emílio Odebrecht transfere a Presidência da Odebrecht S.A. para Pedro Novis. É implantado o novo sistema de governança corporativa. Marcelo Odebrecht passa a ser o Líder Empresarial de Engenharia e Construção, substituindo Renato Baiardi, e José Carlos Grubisich sucede Álvaro Cunha na liderança do negócio Química e Petroquímica. (Pela primeira vez um executivo que “não tinha o sobrenome Odebrecht” ocupa a presidência da Odebrecht S.A..) Desde 2002, ocorre uma mudança organizacional no grupo: Emílio Odebrecht passa a se concentrar no Conselho de Administração, como presidente, tendo como principal função ajudar as novas gerações para que elas efetivamente assumam o comando do grupo, sob todos os aspectos (operacional, empresarial, estratégica ou política), além de atuar nas decisões de novos investimentos. O ano de 2002 foi um grande marco na governança do grupo e nos passos de sucessão. Após os anos que Emílio acumulou na Presidência Executiva e na Presidência do Conselho em função de contingências internas, as posições foram ocupadas por pessoas distintas. Nos anos seguintes, ocorre a sucessão de outros executivos-chave, o que promoveu o amadurecimento e o desenvolvimento das estruturas.
 - 2009 - Marcelo Odebrecht, líder da terceira geração, com 40 anos, assume o comando do grupo, como Diretor-Presidente, com o acompanhamento de Emílio Odebrecht e Pedro Novis (anteriormente o comandante do grupo na área operacional). Pedro Novis reassume seu lugar no Conselho de Administração.

Em todas as fases de mudança de gerações e lideranças são acompanhadas de ampla renovação em todos os âmbitos da Organização Odebrecht – condição que assegura a trajetória no rumo da sobrevivência, do crescimento e da perpetuidade – os elementos-chave estabelecidos pelo fundador e que sempre orientaram a filosofia de negócios e de gestão e a sucessão ao longo da história do grupo.

2.4.1 O preparo de quem assume

Marcelo Odebrecht, Diretor-Presidente da Odebrecht S.A., ex-líder empresarial de Engenharia e Construção, é filho de Emílio, neto de Norberto e bisneto de Emílio Odebrecht. Com formação em engenharia civil, dá continuidade à tradição dos Odebrecht no negócio da construção, iniciada no século XIX pelo topógrafo e agrimensor Emil Odebrecht, pai de seu tataravô.

Durante os 20 anos em que trabalhou no grupo, Marcelo Odebrecht passou por várias áreas, após seu início como estagiário. Atuou na área de petroquímica e depois foi presidente da construtora por oito anos. Comenta-se que as pessoas, em um primeiro momento, não sabiam que ele era membro da família Odebrecht. Também houve o cuidado de colocá-lo ao lado de pessoas estratégicas, líderes que sabiam agregar valor em um processo como esse, com a preocupação de focar no presente e não em suas possíveis atribuições futuras. A valorização do programa de sucessão e uma atitude humilde tinham por objetivo conquistar a legitimidade entre seus pares.

Um cuidado a mais na segunda sucessão foi a criação de um comitê com cinco membros do Conselho, que tomava algumas decisões e as encaminhava ao próprio Conselho. Esse fórum tinha dois objetivos principais: preparar Marcelo para atuar em conselhos e aculturá-lo ao seu novo papel de Presidente da holding. Além disso, o órgão, que ficaria entre o pai e ele, funcionaria como uma espécie de anteparo para evitar possíveis dificuldades que o reporte direto entre pai e filho pudesse trazer. Dessa fase em diante, Marcelo também assumiu a Presidência do Conselho de várias empresas das quais participava, levando, portanto, informações aos debates no Conselho da holding.

2.5 A organização das famílias

A família se organizou de uma forma simples e eficaz, buscando principalmente que, na eventualidade de algum conflito, este não contaminasse a empresa, atrapalhando os negócios.

A família, formada a partir dos cinco filhos de Norberto Odebrecht, tem subholdings que, juntas, detêm o controle da holding Odebrecht. Atualmente são 50 acionistas, membros da família, todos acionistas das subholdings. Como sempre buscaram reinvestir os resultados, liquidez e dividendos não são prioridades dos

acionistas. As subholdings possuem outros negócios e investimentos dos familiares, não conflitantes com os negócios da Odebrecht.

Existe uma regra importante para formalizar o elo entre a família e a organização, buscando evitar situações que pudessem trazer riscos nas questões de conflito entre esses dois sistemas. Portanto, para cada geração, uma única pessoa (e um vice) faz o papel de elo, garantindo a representatividade da família. Atualmente, Emílio é o mandatário. Cabe a essa pessoa, que tem a legitimidade de toda a família, decidir se alguma regra precisa mudar, sendo que o exercício da representatividade ocorre em um ambiente que sempre busca harmonia.

Um dos principais desafios é o de transmitir valores de geração para geração. Sobre a cultura familiar, também é importante mencionar que a essência do que a família acredita está na organização. E em uma família empresária com várias gerações, é possível que haja certo distanciamento, até porque novas famílias são construídas com base em novas composições. Assim, é importante buscar a preservação da cultura no longo prazo. Atualmente, constata-se que a empresa une a família, funcionando como catalisadora, e todos sabem que, atualmente, Marcelo é o guardião das ações para a próxima geração. A TEO, que traduz esses valores, é um patrimônio transmitido a toda organização. E se nota como os valores centrais da família fundadora sustentam a cultura base da organização, fomentando essa transmissão entre gerações.

As famílias se reúnem formalmente duas vezes ao ano, quando as informações mais relevantes são transmitidas. Pensando na continuidade com a responsabilidade de acionista, a família optou por um preparo de forma mais abrangente, coerente com seus princípios: formar como “ser humano”, com ética no trabalho. Optaram por não ter um conselho de família ou *family office* estruturado. Para decisões que o mandatário considera importante, optaram por uma cultura participativa, com reuniões buscando o consenso.

2.5.1 A entrada de membros da família na gestão

A família não criou regras específicas em relação a seus membros serem ou não gestores do negócio. De certa forma, é uma prática pouco incentivada, que já chegou inclusive a ser desestimulada. Atualmente, não há impeditivos para a contratação de familiares, pois se reconhece o valor de “ser conhecido”, ou seja, de estar aculturado.

2.6 O processo sucessório no Conselho

Embora não haja um processo estruturado de sucessão no Conselho, a avaliação do órgão é feita desde 2002. No fim dos anos 1990 e no início dos anos 2000, durante a reformulação dos conceitos da governança do grupo, foi definido um conjunto de referências, atribuições e conceitos para avaliar o desempenho do Conselho de Administração da holding e de cada um de seus membros, conjugado com o da própria companhia. Esse primeiro trabalho foi concebido com o auxílio de um consultor externo.

Desde então, esse modelo referencial vem sendo utilizado, com adaptações ditadas pela prática e pelo posicionamento estratégico, decididas de comum acordo entre os membros do Conselho.

No processo, a cada início de ano fiscal, cada conselheiro prepara duas agendas para uma reunião com o presidente do Conselho. Nessa entrevista individual, cada conselheiro discute com o presidente sua avaliação do Conselho, como colegiado, e sua autoavaliação como conselheiro.

Os dados referentes à avaliação individual são mantidos entre os dois e orientam o mútuo desenvolvimento. Eventualmente, de maneira transparente, esses dados podem servir para a recondução, ou não, do conselheiro.

As avaliações sobre o desempenho do Conselho são consolidadas, sem identificação das fontes, e levadas para apreciação conjunta em uma reunião do Conselho, da qual derivam deliberações:

- sobre aprimoramentos a serem empreendidos no funcionamento do Conselho, inclusive no próprio processo de avaliação;
- sobre a agenda do conselho para o exercício.

Esse processo traz como vantagens a preservação de cada conselheiro, a minimização de barreiras à avaliação e a fixação da figura do presidente como líder do Conselho. Outro fator de ganho no processo é a imediata absorção da cultura pelos novos conselheiros, já que as referências e conceitos definidos estabelecem um padrão de comportamento, atribuições e desempenho esperados.

Quanto à renovação no conselho da holding, o conselheiro tem, formalmente, um mandato de dois anos renováveis, e atualmente os conselheiros vêm cumprindo vários mandatos. No momento da entrevista, a empresa planejava renovar parcialmente o Conselho.

O princípio que rege o Conselho é atuar em consenso, pois para se desenvolver

com eficácia o órgão depende do sistema de valores de seus membros. Por isso, questionam ter conselheiros externos que desconheçam a cultura do grupo.

3. Reflexos na organização e aprendizados

Ao analisarmos o caso da Odebrecht, levando em consideração seu sucesso em termos de crescimento e diversificação de negócios, segmentos e regiões geográficas, podemos concluir que os processos sucessórios feitos de forma planejada e estratégica geram benefícios internos e externos concretos.

3.1 Benefícios externos

Alguns dos benefícios externos à organização, que afetam toda a sociedade (stakeholders inclusive) de forma a perceber que naquela organização há um direcionamento planejado, estratégico e organizado de sucessão:

- Boa imagem corporativa, facilitando as relações empresariais e o grau de confiança do mercado, investidores, fornecedores e clientes;
- Criação de bases sólidas para a sustentabilidade da organização e aumento do acesso ao capital por parte de investidores não oriundos do grupo familiar que detém o controle da sociedade;
- Aumento da capacidade de crédito e diminuição do custo de captação de recursos, apoiados na boa imagem corporativa, gerando maior liquidez e volume de negócios de ações;
- Minimização dos riscos contingenciais ligados ao processo de continuidade e sucessão de conselheiros e executivos, gerando maior tranquilidade para os gestores buscarem bons projetos, pela disponibilidade de maiores fontes de financiamento;
- Consolidação dos verdadeiros princípios da governança corporativa, trazendo benefícios para as companhias, maiores que simplesmente a atração de investimentos, e, principalmente, a harmonia entre os *shareholders*, *stakeholders* e sociedade como um todo.

3.2 Benefícios internos

Fica muito claro que o planejamento da sucessão vai trazer benefícios internos, como por exemplo:

- Credibilidade e facilitação de acordos societários, com possibilidade maior de diversificação patrimonial dos acionistas controladores e dos investidores, devido a uma maior transparência e, por conseguinte, maior proteção e garantia dos direitos societários de todos os acionistas envolvidos;
- Maior visibilidade da organização, criando elementos diferenciadores, especialmente em relação aos pares do setor, devido à sua capacidade de responder de forma ágil às demandas de crescimento, expansão e pulverização;
- Facilitação nos processos de “profissionalização” da empresa com capital originalmente familiar, minimizando a sobreposição dos interesses pessoais dos sócios e dos sucessores aos interesses da empresa.

3.3 Fatores diferenciadores

Um dos fatores diferenciadores, relatados e consolidados pelo Conselho de Administração e passados à estrutura executiva, é a forma como caracterizam e valorizam o conhecimento interno. Os funcionários são definidos pelo termo “Pessoas de Conhecimento”, cujos valores pessoais se alinham às concepções filosóficas da organização (TEO), que possuem o saber e a informação e que se comunicam, tomam decisões e fazem acontecer. Portanto, a força diferenciadora da organização reside na capacidade de identificar, formar e integrar líderes que, por meio da delegação planejada, atuem a partir da pequena empresa para assegurar a satisfação dos clientes e a consequente geração de riqueza.

Outra forma de perceber os reflexos positivos para a organização está em vários fatos que diferenciam a Odebrecht, como modelo bem sucedido de gestão, gestão do conhecimento, sucessão, crescimento e globalização de suas atividades.

4. Desafios futuros

Um modelo de processo sucessório de executivos e conselheiros apoiado em um referencial de cultura organizacional (como a Tecnologia Empresarial Odebrecht) e executado de forma planejada e estratégica deve ser priorizado, pois gera benefícios concretos.

Entretanto, dentre todos os desafios que estão por vir nos próximos anos para uma organização como a Odebrecht, pode-se destacar os seguintes:

- Manutenção dos princípios da cultura, mantendo a capacidade de flexibilização, à medida que o grupo cresce e passa a incorporar novas demandas culturais, em um momento empresarial diferenciado em relação ao momento no qual a organização foi fundada;
- Continuação do processo de profissionalização da gestão da empresa, com garantia da formalização e flexibilização dos processos de trabalho e aprimoramento do processo decisório contínuos – em função de realidades e recursos tecnológicos que mudam ao longo do tempo e são trazidos pelas novas gerações.

5. Considerações finais

Paradoxalmente, quanto maiores os benefícios da adoção de um processo estratégico e planejado de sucessão, maior será a necessidade de manter a sensibilidade e identificar como equilibrar os valores e princípios estabelecidos e passados de geração em geração, juntamente com os conhecimentos adquiridos ao longo de sua trajetória de sucesso.

A sucessão é tratada já na concepção da gestão de pessoas na organização, faz parte de sua cultura. O convívio com outras culturas de coligadas ou parceiras, o “olhar de fora”, vem ocorrendo a partir de experiências dos conselheiros vindos de outros Conselhos.

Essa vivência, de certa forma, estimula e enriquece as discussões do Conselho de Administração, buscando constantemente o amadurecimento da gestão e a sustentabilidade da organização.

Referências

DIRETOR-PRESIDENTE Brasil, Ano 5, Publicação PriceWaterhouseCoopers, 2009.

Casos de Sucessão

Zilor: Uma lição de governança na preparação de sucessores

1. Histórico da organização e contexto da governança

A Zilor é uma empresa multinacional brasileira, sociedade anônima, de capital fechado e com controle familiar. Atua no segmento da agroindústria, produzindo açúcar, etanol, energia elétrica e ingredientes para nutrição animal e alimentação humana, pela transformação da cana-de-açúcar. Foi fundada em 1946, a partir da sociedade das famílias Zillo e Lorenzetti. Iniciou suas operações com um engenho que produzia aguardente. Atualmente, tem operações em São Paulo, Lençóis Paulista, Macatuba, Quatá, Louisville (Kentucky, EUA) e Antuérpia (Bélgica) e áreas de plantio de cana em 16 municípios do Centro-Oeste paulista.

Suas três unidades industriais no Brasil têm capacidade de moagem de 12 milhões de toneladas de cana/safra e cogeração de energia de 545 mil MWh. O faturamento anual da empresa é de R\$ 1,3 bilhões e ela gera 3,8 mil empregos diretos.

A empresa prima pelo desenvolvimento sustentável, vanguarda tecnológica e inovação. Na produção de cana, é pioneira na implantação do modelo de parcerias agrícolas na região de Lençóis Paulista, sistema que propiciou grande desenvolvimento para os municípios participantes.

Por meio da unidade de negócios Biorigin, produz e comercializa ingredientes para alimentação humana e nutrição animal, no Brasil e no exterior. A Zilor é associada à Copersucar, desde sua fundação.

1.1 Breve histórico da organização

Em 1905, José Zillo e Angelina Lorenzetti, ambos de origem italiana, se casaram, e essa é considerada a primeira geração da Zilor.

Em 1938, José Zillo, seus filhos Antonio, Paulo, João, Mário, Nardy e Poério, seu

irmão Luiz Zillo e seus sobrinhos (por parte de Angelina Lorenzetti) Antonio, Juliano e José Antonio Lorenzetti, se tornaram sócios de uma fazenda de plantio de cana-de-açúcar para produção de aguardente.

Em 1945, com a Segunda Guerra Mundial e a falta de açúcar no mercado, os sócios conseguiram uma autorização do governo para produzir açúcar, o que fez com que migrassem da produção de aguardente para o novo negócio em 1946.

Em 1947, Antonio Avelino e Pedro Lorenzetti, também sobrinhos de José Zillo, se juntaram a ele, seus filhos e seu irmão Luiz, em nova sociedade para a instalação da Usina Barra Grande, em Lençóis.

Em 1981, foi adquirida a terceira unidade industrial da empresa, no município de Quatá.

Os filhos de José Zillo, seus sobrinhos e seu irmão Luiz são considerados a segunda geração da família na sociedade de primos. Ao longo dos anos, alguns filhos de José Zillo e um dos sobrinhos deixaram a sociedade.

Em 1993, já sob o comando de membros da terceira geração da família, foi criado o Conselho de Administração da Empresa, composto apenas por familiares. A partir de 2005, o Conselho passou a contar com conselheiros independentes.

Em 1995, os acionistas optaram por fazer a equalização acionária das empresas, unificando o controle, que era diferente entre as empresas até então.

Para facilitar a comunicação com os acionistas, foram criados os “blocos de famílias”, a partir dos fundadores da empresa. Os blocos têm representantes no Conselho de Administração da empresa e esses mesmos representantes compõem o Conselho de Acionistas, responsável pela definição dos assuntos da sociedade.

Vale ressaltar a particularidade dessa sociedade, constituída a partir de sócios de diferentes gerações, trazendo a riqueza e os desafios próprios a essa natureza – tios, irmãos, sobrinhos e primos atuando na gestão e compartilhando a propriedade.

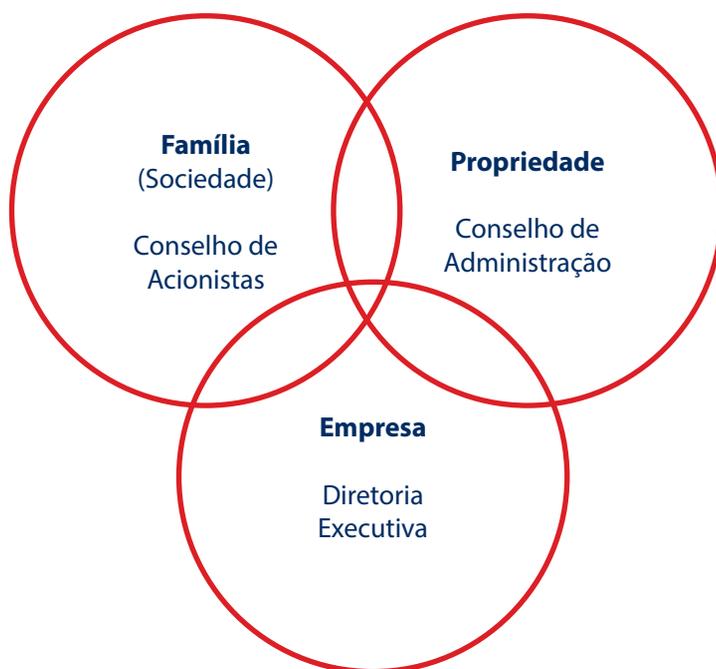
A família mantém o estilo *low profile*, valorizando o fazer com qualidade. Salienta-se, portanto, o *case* que será aqui descrito pelo fato de terem sido arrojados na preparação para o futuro, desenvolvendo um programa de formação de novos conselheiros, além de ter a consciência e promover um programa que traz aspectos bastante intangíveis e fundamentais para a continuidade das empresas e que, na maioria das vezes, não integra a lista de prioridades dos acionistas.

1.2 Governança na Zilor

Em 1993, a família decidiu que a maior parte dos membros da família deveria deixar a gestão. Na época, fizeram um acordo tácito, entendendo também que, a partir daquele momento, um membro da família não poderia ingressar na empresa.

Organizaram-se, então, a partir de três dimensões baseadas nos três círculos de Tagiuni e Davis, conforme a Figura 1.

Figura 1: As três dimensões da governança, segundo Tagiuni e Davis



Conselho de Acionistas: os acionistas estão organizados em blocos de famílias, representados por oito membros no Conselho de Acionistas. Um acordo de acionistas estabelece as bases das relações entre sócios, e esse fórum tem por objetivo tratar de assuntos pertinentes à sociedade. Reúnem-se quando há uma necessidade específica ou quando um dos membros convoca. É responsabilidade desse Conselho, ainda, cuidar da revisão do acordo e da definição da formação de sucessores. Há uma reunião semestral com todos os acionistas, conduzida pelo presidente do Conselho de Administração, que é o coordenador do Conselho de Acionistas, para informá-los sobre os negócios da Zilor.

Conselho de Administração: Foi instalado em 1993 e não é estatutário.

É composto por:

- oito membros do Conselho de Acionistas;
- um conselheiro interno;
- três conselheiros independentes;
- dez conselheiros em formação.

Os encontros são bimensais com os independentes e mensais com os demais membros.

A Zilor conta com Comitês de Assessoramento ao Conselho de Administração, de caráter permanente e com a função de subsidiar suas decisões, por meio de recomendação sobre questões estratégicas, sem caráter deliberativo, embasadas em análise especializada de temas específicos, assegurando objetividade, consistência e qualidade ao processo decisório.

2. Programa de Desenvolvimento para Conselheiros: princípios e processos

2.1 Razões estratégicas: a visão

Partindo do pressuposto de se tratar de uma empresa de controle familiar, a decisão de ter bons conselheiros à frente da estratégia empresarial foi tomada em 2009. As famílias atentaram para a necessidade de envolvimento e integração dos familiares com o objetivo de prepará-los para dar continuidade aos negócios. Considerando que a formação de um conselheiro não é de curto prazo e percebendo o distanciamento entre as famílias e os negócios da empresa, a competitividade do mercado e a necessidade de ter competência para dar respostas diante desse cenário, foi criado o Programa de Formação de Conselheiros.

As famílias se preocuparam em preparar bons conselheiros para garantir a governança na família, desenvolvendo um programa com esse foco. A ideia era a de criar condições para que os familiares fossem respeitados e legitimados em seus papéis e que a liderança fosse desenvolvida. Essa situação embasou a necessidade de preparar a quarta geração para atuação no Conselho de Administração¹¹.

O programa de formação apresenta a realidade a partir da teoria, da prática

11. Vide páginas 27 a 31 do Guia de Orientação para Planejamento de Sucessão, Avaliação e Remuneração de Conselho de Administração e Diretor-Presidente

e da integração entre os membros. Equilibra os aspectos políticos típicos de uma sociedade familiar e a competência necessária para o papel em questão, inclusive de representação e influência na família.

Como o mandato dos conselheiros atuais é vitalício, não há um prazo definido para ocorrer a sucessão. Por isso, o foco é na preparação de conselheiros, para que, no momento propício, a empresa tenha profissionais indicados e preparados para assumir posições no CA.

2.2 Princípios e valores

O conteúdo do Programa segue as diretrizes de Governança Corporativa e Familiar da Zilor: “Olhar o negócio do ponto de vista do acionista e da perpetuação da empresa”. Diante disso, os princípios e valores que regem o Programa são:

- Preparar os novos conselheiros conjuntamente a fim de aproximá-los da visão empresarial dos negócios da Zilor, sempre pautada na visão compartilhada dos sócios;
- Ter todas as famílias representadas no Conselho de Administração;
- Poder fazer as indicações com transparência;
- Permitir que a sucessão aconteça de forma natural;
- Reforçar a coesão do grupo: embora organizadas em blocos, as famílias sempre buscaram coesão e consenso.
- Garantir a perenidade e a sustentabilidade dos negócios.

2.3 Critérios para participar do Programa

Os participantes foram indicados pelos blocos de família e o critério de indicação para a quantidade de conselheiros em formação foi de um a quatro participantes, de acordo com a participação acionária de cada família. As famílias puderam indicar seus membros ou contratar representante(s) do mercado.

A partir desse critério, chegaram a dez participantes com idades entre 26 a 40 anos, sendo oito das famílias e dois contratados.

O grupo foi composto por nove homens e uma mulher. Todos os indicados foram aceitos pelo Conselho de Administração para participação no Programa, não havendo qualquer questionamento sobre a indicação.

2.4 O Desenvolvimento do Programa

A partir da solicitação do Conselho de Acionistas, foi criada uma equipe encarregada de estruturar e coordenar o Programa de Formação para os futuros Conselheiros da Zilor, composta pelo diretor-presidente, diretor de Relações com Acionistas (RA), diretor de Pessoas e Socioempresarial, gerente de Gestão de Pessoas e secretária do Conselho. O Diretor de RA foi eleito coordenador da equipe.

O Programa foi aprovado pelo Conselho de Acionistas e pelo Conselho de Administração da Empresa.

2.4.1 Objetivo do Programa

O principal objetivo é contribuir para que o indicado a conselheiro em formação conheça a interação das diversas áreas da Zilor e como a empresa se relaciona com seus *stakeholders*, compreendendo as oportunidades e os riscos que essas interações representam.

O resultado esperado é desenvolver o olhar de conselheiro por meio de uma combinação de conceitos e vivências nas áreas operacionais e administrativas da empresa, mantendo sempre a ótica das boas práticas de governança corporativa.

2.4.2 Estrutura do Programa

Além da equipe de coordenação, cada diretor executivo da empresa ficou responsável por ser o mentor de dois participantes do Programa de Formação de Conselheiros. A ideia foi ofertar um canal alternativo, além do próprio núcleo familiar, para discutir ou perguntar sobre assuntos da empresa e da governança.

Essa ideia também foi bem aceita pelo corpo diretivo, por perceber que estaria contribuindo para o desenvolvimento dos futuros conselheiros. Também foi uma forma interessante de engajar e incluir os executivos no processo.

Como suporte, foi liberado o acesso ao Portal de Governança da Empresa.

Inicialmente, o Programa foi elaborado para execução em um ano. Porém, no decorrer desse tempo, percebeu-se que esse prazo seria insuficiente. A partir dessa constatação, o Programa passou a ser submetido a um processo contínuo de

desenvolvimento e, anualmente, introduzem-se novos temas e abordagens. Em 2013 o programa completa quatro anos.

2.4.3 Primeira fase do Programa

A primeira fase do Programa se iniciou em 2010 e seguiu até junho de 2011.

Conforme mencionado, o foco foi desenvolvido a partir das competências e abordagens individuais, das práticas e vivências e da convivência em grupo, considerando três eixos de desenvolvimento:

- O eixo individual teve como objetivo auxiliar na elaboração de um programa de desenvolvimento pessoal com vistas às competências necessárias para a atuação no Conselho;
- O eixo da prática foi desenhado para que os participantes ficassem o mais próximo possível da atuação de um conselheiro, participando nas reuniões de Conselho inicialmente como ouvintes;
- O eixo grupo teve como foco a realização de diversos workshops para desenvolvimento de temas comuns e para criar a coesão do grupo, uma vez que este atuará tomando decisões em conjunto em um futuro próximo.

A integração do grupo à empresa foi realizada em três meses, considerando o prazo de três a quatro semanas em cada processo-chave da organização, no papel de observadores. O objetivo era que conhecessem e entendessem as áreas. Espontaneamente, ao final dessa fase, o grupo elaborou relatórios com algumas considerações ao corpo diretivo da empresa.

Alguns participantes atuavam no mercado, em outras organizações, e cumpriram o Programa aos sábados, enquanto outros atuaram em período integral durante a primeira fase.

O programa foi desenvolvido em etapas:

1. Definição do perfil de competências do conselheiro Zilor em formação;
2. Realização do *assessment* para os indicados frente às competências definidas;
3. Desenvolvimento do conteúdo do Programa, por consultorias e pela equipe da Zilor;
4. Participação nas reuniões do Conselho de Administração.

As competências a serem trabalhadas no Programa foram definidas pela coordenação e aprovadas pelo CA:

1. Leitura e interpretação de relatórios
2. Governança corporativa
3. Finanças corporativas
4. Mercado de capitais/crédito
5. Gerenciamento de risco
6. Legislação societária
7. Gestão estratégica
8. Planejamento sucessório
9. Gestão de ativos intangíveis
10. .Administração de crises e mudanças
11. Mercado internacional
12. Mercados de atuação
13. Sustentabilidade
14. .Administração de conflitos

Esse processo foi desenvolvido durante os anos de 2010 e 2011. A execução do programa foi realizada pela equipe da Zilor e por instituições contratadas.

2.4.4 Conteúdos do Programa

Com base nas competências definidas, uma consultoria conduziu o processo de assessment e apontou as necessidades de desenvolvimento individual. Algumas foram comuns ao grupo.

Em seu conteúdo, o Programa de Desenvolvimento considerou três eixos (veja a Figura 2).

Figura 2: Funcionamento do Programa de Desenvolvimento da Zilor



O eixo Contexto Zilor foi desenvolvido pela própria equipe da empresa e seu conteúdo está na Tabela 1.

Tabela 1: Contexto Zilor

Bloco 1 – Contexto histórico	Bloco 2 – Processos e Indicadores
<ul style="list-style-type: none">• História do setor sucroenergético• História da Copersucar• História da Zilor: ciclos do negócio e estratégias para sua sustentação• Conselho de Administração da Zilor: história, estratégias, casos, etc.	<ul style="list-style-type: none">• Apresentação dos processos• Riscos e contingências• Conhecendo os sites, processos, indicadores e pessoas• Análise do contexto sociopolítico da região

O eixo governança corporativa foi desenvolvido em parceria com o IBGC, consultores e equipe da Zilor (veja Tabela 2).

Tabela 2: Eixo da governança corporativa na Zilor

Parceria IBGC	Equipe Zilor	HSM e FBN
<ul style="list-style-type: none"> • Governança de empresas familiares • Melhores práticas de governança • Curso de formação de conselheiros • Board Case • Eventos in company (sob medida) 	<ul style="list-style-type: none"> • A empresa familiar Zilor • Estrutura societária • Estrutura de negócios • Configuração organizacional • Filosofia empresarial 	<ul style="list-style-type: none"> • Eventos de interação e <i>benchmark</i>

O eixo **Desenvolvimento Individual/Grupo** foi desenvolvido nos seguintes módulos:

- Estratégia
- GVA (Geração de Valor para o Acionista)
- Mercado
- Viabilidade de Projetos

A coordenação do Programa promoveu reuniões de acompanhamento com os envolvidos, a fim de garantir que os objetivos fossem alcançados.

Ao final da primeira fase foi realizada uma “sessão de alinhamento” com a consultoria que realizou o *assessment*, o que gerou um relatório destacando o comprometimento e a coesão do grupo como fatores de sucesso do Programa, assim como definiu diretrizes para a etapa seguinte.

Para ter a experiência e aprender sobre o elo e a representação no próprio bloco, os participantes foram estimulados a reportar às respectivas famílias as experiências e aprendizados do Programa.

2.4.5 Segunda fase do Programa

A segunda fase do Programa aconteceu durante um ano e meio e teve como foco o desenvolvimento:

a) **Individual:** a formação e a carreira de cada um dos participantes.

Desde o momento de autoavaliação de carreira até o presente, verificou-se quais competências ainda precisariam ser desenvolvidas e perguntou-se em que área de conhecimento empresarial cada um dos participantes gostaria de se especializar e como gostaria de contribuir. Com essas indagações, estimulou-se a autonomia na formação e um despertar para a responsabilidade do próprio papel. A partir delas, alguns decidiram voltar ao mercado, para ganho de experiência executiva, e outros para ter uma experiência de empreendedorismo ou participar de algum negócio próprio.

b) **Do grupo:** foi organizado um processo de Educação Continuada sobre temas de interesse, de maneira que os saberes fossem complementados, focando sempre o alinhamento e a coesão do grupo. Os temas foram:

- Participação nas reuniões de Conselho e comitês;
- Cursos internacionais e nacionais de Estratégia, Governança, Inovação, Negociação, Gestão de Conflitos e Sustentabilidade;
- Workshops para integração do grupo;
- Fóruns para troca de experiências e atualização das vivências.

Foram realizados módulos para vivência das práticas do Conselho de Administração com focos específicos de desenvolvimento, conforme segue:

- Práticas de negociação:
 - o Construção de alianças
 - o Como influenciar e ser influenciado
- Gestão de conflitos:
 - o Leitura de ambientes e como gerenciar conflitos
- Comunicação:
 - o Dinâmica e condução de reuniões
 - o Mediação
 - o Construção de alianças

c) **Prático: atuação** nos Comitês de Assessoramento ao Conselho.

Como parte do Programa de Formação de Conselheiros, em 2012 o CA da Zilor indicou todos os participantes para atuarem em seus três comitês de assessoramento, de acordo com a área de interesse de cada um.

Nos comitês, eles exercem o papel de membros efetivos, em conjunto com os conselheiros, aplicando as competências desenvolvidas no Programa. Nesse fórum, encontram o ambiente adequado para praticar questionamentos, discussão de estratégias e avaliação, por exemplo, de investimentos de grande impacto.

A partir dessa segunda fase, deixaram de ser apenas ouvintes no CA e passaram a poder perguntar e sugerir nas reuniões, porém sem direito a voto e sempre alinhados com o(s) conselheiro(s) que representa(m) os seus respectivos blocos de família.

2.4.6 Terceira fase do Programa - Educação Continuada

Como evolução em sua estrutura, em 2013 o Programa passou a ter o caráter de educação continuada, visando evolução e especialização.

Anualmente, os participantes do Programa têm até dezembro para apresentar suas propostas individuais de desenvolvimento e especialização para o(s) ano(s) seguinte(s) à equipe de coordenação.

O grupo também deve eleger temas de seu interesse ou de interesse da empresa para serem trabalhados conjuntamente durante o ano seguinte.

A equipe avalia a aderência das propostas aos objetivos do Programa e formaliza-o com previsão orçamentária para aprovação do Conselho de Acionistas.

As atividades contempladas no Programa para os anos 2013/2014 são:

- Atuação no Conselho e nos comitês;
- Ações de desenvolvimento pessoal, visando evolução e especialização;
- Estudo e proposição de melhorias no sistema de informações usado pelo Conselho como apoio para tomada de decisão;
- Aprofundamento em temas da Zilor (demonstrações financeiras, políticas de riscos e planejamento tributário);
- Ampliação da visão do setor (visitas, seminários etc.).

O Programa de Formação de Conselheiros mostra-se em um processo de evolução anual, de acordo com as necessidades do grupo e dos negócios da Zilor. Sua evolução está representada na Figura 2.

Figura 3: Evolução do Programa de Formação de Conselheiros



Sob essa perspectiva, os profissionais em formação estarão cada vez mais preparados para assumir suas posições como conselheiros, além de estarem totalmente alinhados aos negócios, à cultura e à filosofia empresarial da Zilor.

3. Reflexos na organização e aprendizados

Em seguida, alguns aprendizados desse processo:

- O próprio programa tem sido um processo, que vem sendo construído e revisto durante a implementação. Um processo contínuo e permanente de desenvolvimento individual e coletivo, constituído de forma modular, partindo das necessidades de formação do grupo e derivando para as necessidades individuais, visando especialização e diversificação. Portanto, ter o Programa elaborado em fases possibilitou o alinhamento constante de expectativas e necessidades para se obter a melhor formação para o papel de conselheiro;
- Em alguns casos, foi compreendida a necessidade de retorno ao mercado de trabalho, para a continuidade da carreira profissional e aumento da experiência em negócios;
- Seguindo uma boa prática de governança, abriram-se alguns canais de comunicação para solicitações de relatórios/informações: mentor, coordenador do Programa, membro do CA, coordenador do comitê ou ainda por meio da Secretaria do Conselho. Dessa forma, também se transmitiu um exemplo de separação de papéis e reforço do papel do conselheiro no caminho estruturado a seguir (sem ir direto à gestão);

- A prática de *report* nos blocos de família possibilitou que os participantes fortalecessem o elo entre as famílias e a empresa, contribuindo para o exercício de representação, desenvolvimento e informação no seu núcleo;
- O estabelecimento pelo CA de uma remuneração aos conselheiros em formação, que no primeiro ano era diferenciada em virtude do tempo de dedicação e, a partir do segundo ano, se tornou igual para todos, o que contribuiu para mostrar o engajamento do CA e equacionar as necessidades dos participantes.
- Um dos fatores mais positivos foi a definição do perfil de competências associado ao processo de *assessment*, pois trouxe objetividade e direcionamento em termos de necessidade de desenvolvimento, além de alinhamento do perfil de todos envolvidos.
- O desenvolvimento do Programa com a parceria da equipe interna e convidados externos contribuiu para a elaboração de um conjunto de ações sob medida, integrando a realidade da empresa com os conceitos e as melhores práticas do mercado. Essa foi a solução encontrada para a questão de não haver no mercado cursos formatados que se adequassem à necessidade da empresa.
- A coesão do grupo ajudou a criar a noção de que o Conselho tem de ter uma única voz, e o Programa deve continuar a desenvolver esse aspecto.
- Percebeu-se que a formalidade e as regras são importantes, e houve o cuidado necessário para estabelecê-las para as áreas de comunicação e de desenvolvimento, definindo claramente o papel de cada participante no programa.
- O envolvimento de todos os executivos e gestores no acolhimento dos participantes favoreceu o entendimento das equipes, criando um ambiente que facilitou o desenvolvimento e minimizou os conflitos que pudessem surgir. Além da comunicação no Conselho, cada diretor foi comunicado individualmente e convidado a apresentar o Programa às suas equipes.
- As possíveis resistências foram abordadas com a inclusão e a divulgação do Programa aos gestores. O risco foi minimizado justamente porque o programa foi tratado de forma transparente e ética, uma vez que colaboradores que há anos se dedicam à empresa costumam sentir-se ameaçados ou incomodados quando filhos de acionistas chegam à sua área. Além da comunicação, houve palestras sobre governança para os gestores, ampliando o conhecimento do grupo sobre o tema.

4. Desafios futuros

O Programa visa a aproximação da quarta geração da família da empresa, no sentido de engajamento, conscientização e preparo para o futuro. É um processo contínuo e foram percebidos alguns desafios:

- Equilíbrio das expectativas dos conselheiros em formação com relação ao prazo para assumirem a posição de conselheiros, uma vez que a agenda de transição ainda não está definida;
- Necessidade de buscar alternativas de desenvolvimento profissional para acelerar o ganho de uma experiência consistente e vivência profissional;
- Importância de estar aberto a flexibilizar as regras e atender à dinâmica da empresa, dos participantes, do grupo e do mercado;
- Algumas regras e combinações do passado tinham objetivos que não condizem com as necessidades atuais. Por exemplo, desde 1993 existe um acordo que diz que membros da família não poderiam entrar na gestão, porém, essa é uma regra que pode ser revista para se adequar às novas demandas e ao momento da empresa e da sociedade.

As principais recomendações em relação a esses desafios são:

- Estabelecer o perfil de competências requeridas para o conselheiro a fim de nortear ações de desenvolvimento.
- Divulgar os objetivos e as regras do Programa de Sucessão no Conselho para a empresa e os *stakeholders*.
- Promover engajamento do Conselho, gestão e demais colaboradores;
- Manter os mesmos valores como pilares fundamentais para o Conselho de Administração;
- O apoio de instituições ou consultorias externas ajudou no conteúdo e na avaliação imparcial e independente.

5. Considerações finais

Um dos principais pontos de destaque neste case é o fato de que uma empresa multinacional brasileira, de capital fechado, preocupada com o processo sucessório do Conselho, iniciou um programa de desenvolvimento da quarta geração, mesmo não havendo regras claras para a sucessão.

É notório que temas aparentemente intangíveis, como o preparo dos acionistas e a sucessão, normalmente não são tratados com prioridade, de forma engajada, na empresa. O case demonstrou ser possível priorizar e implementar esse processo.

O Programa é uma boa forma de aproximar o acionista da empresa, demonstrando a necessidade de equilibrar a formação com a experiência no mercado. Tem sido uma experiência rica para chamar a responsabilidade e o interesse no sentido de dar continuidade aos negócios das famílias. Quando se trata de formação de sucessores, deve-se pensar no médio e no longo prazos.

Ficou claro que é fundamental estabelecer um perfil de competências requeridas para se tornar um conselheiro, norteando suas ações. Além disso, não existe um processo de avaliação que “elimine” algum participante; todos serão acionistas, e a ideia é prepará-los para melhor desempenharem seus papéis e para, futuramente, um processo de autoavaliação. A prática do preparo é vantajosa em si, pois direciona o processo de desenvolvimento segundo as competências requeridas para a posição de conselheiro.

No entanto, uma avaliação poderia ser interessante, pois serviria para calibrar o desenvolvimento e as expectativas dos participantes. Ao esclarecer o que se espera de cada um, ficam claras as responsabilidades que esse papel gera para todos os participantes.

Outro ponto positivo do Programa é que seus integrantes estão vivenciando a empresa, mesmo que estejam trabalhando em empresas no mercado. Experimentam a tomada de decisão em grupo – possivelmente o aprendizado mais importante – e isso tem sido um treino para a representação de núcleo. E também percebem o compromisso da presença, tendo que coordenar sua participação com atribuições externas.

No Programa, outro pilar fundamental foi a divulgação dos objetivos e regras da sucessão dos conselheiros para os demais colaboradores e para os *stakeholders*, promovendo o engajamento do CA, da gestão e dos demais colaboradores no processo. O entendimento entre os participantes, futuros acionistas e conselheiros tem sido positivo, pois treina o consenso e a consciência de que a empresa está em primeiro lugar.

Mercado, parceiros, fornecedores e interessados veem de maneira positiva o fato de a empresa estar cuidando de sua continuidade.

O Conselho como um todo avança – no exercício de “nose in fingers out” – para saber diferenciar os papéis de conselheiro e gestor. É uma forma de fazer com que o acionista também se aproxime da gestão da empresa, por meio de representante de seu núcleo.

Casos de Remuneração

Eternit: Transformando diretores em acionistas

1. Histórico da organização e contexto da governança

A Eternit S.A. é a maior e mais diversificada fabricante de telhas e caixas d'água de fibrocimento do mercado brasileiro – um dos maiores mercados de construção civil do mundo.

A companhia, presente no Brasil desde 1940, conta hoje com mais de 2,5 mil colaboradores, 11 fábricas próprias, seis filiais de vendas e mais de 16 mil pontos de revenda em todo o Brasil – o que a torna presente nos principais polos consumidores do país. Sua linha de produtos é composta por uma ampla gama de soluções para a construção civil – desde telhas de fibrocimento, telhas metálicas, telhas de concreto, caixas-d'água de polietileno até painéis wall, placa cimentícia Eterplac, perfis metálicos, louças, metais e assentos sanitários e filtros para tubulações de água.

Com registro na Bolsa de Valores desde 1948, a Eternit é uma empresa de capital aberto, com ações negociadas no segmento do Novo Mercado da BM&FBOVESPA desde 2006. A partir de 2010, suas ADRs (*American Deposit Receipts*) passaram a ser negociadas no mercado de balcão dos Estados Unidos.

Desde 2007, a Eternit é signatária do Pacto Global da ONU e apoia as Metas do Milênio.

Na Eternit não há acionistas controladores nem Acordo de Acionistas. O Conselho de Administração é composto por sete membros, sendo a maioria conselheiros independentes. Os conselheiros nunca ocuparam outros cargos administrativos de companhias abertas no Brasil nem atuaram em empresas ligadas ao grupo econômico Eternit. Apenas o presidente do Conselho, por ser ex-executivo, não segue essa regra e não se enquadra como independente.

2. Política de remuneração: propósito, princípios e processo

A política de remuneração da Eternit para seus administradores – incluindo os membros do Conselho de Administração, os diretores estatutários, os membros do Conselho Fiscal e os membros do Conselho Consultivo – segue um conjunto de diretrizes e procedimentos alinhados às melhores práticas de governança corporativa.

A remuneração da Diretoria estatutária é estabelecida de acordo com pesquisas de mercado, levando em conta a consistência interna, a competitividade externa, a motivação profissional e a transparência administrativa.

No caso dos diretores, a prática de remuneração variável permite o compartilhamento dos riscos e resultados da companhia com seus principais executivos, em um espírito de transparência voltado para o alcance de resultados duradouros e para a perpetuidade da organização.

2.1 Remuneração dos administradores

2.1.1 Conselho de Administração

Os membros do Conselho de Administração fazem jus a remunerações fixa e variável. A remuneração fixa está atrelada à participação efetiva nas reuniões do Conselho, ou seja, as ausências dos membros do CA nas reuniões deliberativas (conforme calendário corporativo enviado à BM&FBOVESPA) têm como consequência o não pagamento de seus honorários no mês correspondente.

Já a remuneração variável é de até 1% do lucro líquido do exercício anterior, vinculada à avaliação individual de cada membro no referido exercício social, sendo paga após a aprovação do balanço em Assembleia Geral Ordinária (AGO).

Todos os membros do Conselho recebem a mesma remuneração, com exceção do presidente do Conselho de Administração, que recebe um valor diferenciado, equivalente a 33,33% a mais do que os demais conselheiros.

2.1.2 Diretoria

Membros da Diretoria estatutária também têm direito a remunerações fixa e variável. A parte variável é paga em dinheiro e cada executivo pode ou não investir a sua participação de resultados (PLRE) em ações da companhia. Quem investiu recebe um bônus complementar, a título de PLRE, no mesmo montante, que obrigatoriamente deve ser convertido em ações.

Essa prática faz com que os diretores compartilhem o risco e o resultado com a companhia, permitindo assim um maior alinhamento de interesses entre executivos e acionistas. O objetivo da remuneração variável é recompensar o resultado do ano, se as metas estipuladas para o período tiverem sido alcançadas.

Os membros da Diretoria têm direito aos benefícios diretos e indiretos, compreendidos por: assistência médica, odontológica, seguro de vida, auxílio ótico, auxílio educacional, check-up anual, cesta básica e de Natal.

A Eternit conta com um Comitê de Recursos Humanos, responsável por analisar as políticas de remuneração fixa e variável a serem adotadas e as submete à aprovação posterior do Conselho de Administração.

2.1.3 Conselho Fiscal

A partir de 2013, foi instalado um Conselho Fiscal de forma não permanente, composto por três membros e suplentes. Os membros recebem somente a remuneração fixa, apurada mensalmente, mas paga de forma trimestral. A remuneração de cada membro está atrelada a sua efetiva participação no exercício de sua função. O coordenador do CF recebe remuneração diferenciada, equivalente a 20% a mais do que os demais conselheiros, por gerenciar os trabalhos do órgão.

2.1.4 Conselho Consultivo

Os membros do Conselho Consultivo têm direito somente à remuneração fixa, que segue os mesmos critérios da remuneração fixa dos membros do Conselho de Administração. Todos os membros recebem a mesma remuneração. Na AGO/AGE de 2013, esse Conselho não foi instalado.

2.1.5 Comitês

Todos os membros dos comitês da organização são administradores ou colaboradores e não recebem remuneração específica por sua participação (veja Tabela 1).

Tabela 1: Proporção de cada elemento na remuneração total

Órgão	Remuneração Fixa	Remuneração Variável
Conselho de Administração	46,71%	53,29%
Diretoria	53,64%	46,36%
Conselho Consultivo	100%	-
Conselho Fiscal	100%	-

Esses percentuais podem variar em função de mudanças nos resultados obtidos pela companhia no período, influenciados pelos componentes de compartilhamento de riscos e resultados existentes na remuneração variável.

2.2 Metodologia de cálculo e alinhamento com os interesses da companhia

Os valores de remuneração pagos pela Eternit aos seus administradores são comparados, periodicamente, com os do mercado, por meio de pesquisas realizadas por consultorias externas especializadas, de forma que se possa aferir sua competitividade e, eventualmente, avaliar a necessidade de se realizar reajuste em algum dos componentes da remuneração.

A Eternit adota um modelo de remuneração composto, que concentra uma parcela significativa do valor total nos componentes variáveis, refletindo parte da sua política de compartilhar o risco e o resultado com seus principais executivos.

Para a determinação dos itens de remuneração, são levados em consideração o desempenho comportamental de cada diretor e suas metas individuais. A remuneração variável está diretamente atrelada ao cumprimento das metas anuais da empresa, que são aprovadas pelo Conselho de Administração como, por exemplo,

volume de vendas, lucro líquido, entre outras. A remuneração total dos membros dos Conselhos de Administração, Consultivo e Fiscal é definida em Assembleia Geral Ordinária (AGO).

A remuneração está diretamente atrelada ao alcance das metas individuais dos diretores e à performance da companhia. As variações dos múltiplos salariais, recebidos como participação nos resultados (PLRE), estão diretamente ligadas ao desempenho no período avaliado.

A política de remuneração fixa está de acordo com o que o mercado pratica. Já a parte variável, que representa a proporção de maior impacto, está totalmente alinhada aos interesses da companhia. O objetivo é fortalecer o compartilhamento dos riscos e resultados, recompensando os executivos, no curto prazo, pelas conquistas para a companhia, ao mesmo tempo em que se garante sustentabilidade, inovação e perenidade ao negócio, que são objetivos de longo prazo.

2.2.1 Remuneração total do Conselho de Administração, Conselho Fiscal e Diretoria Estatutária prevista para o exercício social de 2013 (Tabela 2)

Tabela 2: Remuneração dos Conselhos e Diretoria Estatutária (exercício de 2013)

2012*	Conselho de Administração	Conselho Fiscal	Diretoria Estatutária	Total
Número de Membros	7,00	0,75	6,67	14,42
REMUNERAÇÃO FIXA				
Salário	1.056.000	144.000	5.296.000	6.496.000
Benefícios Diretos e Indiretos	-	-	395.000	395.000
Outros***	211.000	29.000	1.949.000	2.189.000
REMUNERAÇÃO VARIÁVEL				
Participação nos Resultados - PLRE	1.131.000	-	4.434.000	5.565.000
Bônus Complementar (política item 13.4 **)	-	-	4.434.000	4.434.000
Outros***	-	-	-	-
BENEFÍCIOS PÓS-EMPREGO				
Participação Pós-emprego	-	-	473.000	473.000
Total	2.398.000	173.000	16.981.000	19.552.000

* Valores expressos em milhares de reais, exceto número de membros.

** Remuneração com base no Plano de Aquisição de Ações para a Diretoria, a título de PLRE.

*** Encargos de INSS e FGTS sobre a remuneração dos membros do Conselho de Administração, Conselho Fiscal e Diretoria.

Obs. A remuneração acima compreende o período de janeiro a dezembro do referido ano.

2.2.2 Remuneração variável do Conselho de Administração, Conselho Fiscal e Diretoria estatutária

- A participação nos resultados do presidente e dos diretores está limitada a 12 salários, dependendo do lucro líquido do exercício e do cumprimento das metas individuais. Assim, se o lucro líquido for zero ou se houver prejuízo, o valor mínimo é zero.
- A companhia paga, em dinheiro, a participação nos resultados e cada executivo pode ou não investir o valor recebido em ações da Eternit. No caso de ter investido, ele receberá um bônus complementar que levará em conta o montante de dividendos pagos, mais a valorização da ação no período, o que obrigatoriamente deverá ser revertido em ações. Caso a variação seja negativa, o valor mínimo do bônus adicional para compra de ações será zero.
- Para o exercício de 2012, conforme o Plano de Ações, alterado em 18 de junho de 2012, foi permitida aos diretores, individualmente, a compra de ações da Eternit utilizando-se até 100% do valor líquido do PLRE recebido.

2.2.3 Plano de aquisição de ações

- **Termos e condições gerais:** com o objetivo de incentivar a compra de ações, a companhia estabeleceu um Plano de Aquisição de Ações (PAA) da Eternit para a Diretoria. Cada executivo assume o risco do investimento realizado.
 - **Principais objetivos do Plano:** tem por objetivo atrair os diretores da companhia para se tornarem acionistas, alinhando os interesses dos gestores aos interesses dos acionistas.
 - **Como o Plano contribui para esses objetivos:** ao possibilitar que os diretores se tornem acionistas, espera-se que tenham fortes incentivos para se comprometer efetivamente com a criação de valor e exerçam suas funções de maneira a integrar-se aos interesses dos acionistas, aos objetivos sociais e aos planos de crescimento da companhia.
 - **Como o Plano se insere na política de remuneração da Companhia:** o PAA em vigor insere-se na política de focar a remuneração em componentes variáveis, atrelados ao desempenho individual do

executivo e da companhia. O plano de aquisição visa compartilhar o risco e o resultado com a Diretoria.

- o **Como o Plano alinha os interesses dos administradores e da companhia, no curto, médio e longo prazo:** o PAA representa a proporção de maior impacto na remuneração e está totalmente alinhado aos interesses da companhia. O objetivo é fortalecer o compartilhamento dos riscos e resultados, recompensando, no curto ou médio prazo, os executivos por suas conquistas para a companhia, garantindo, ao mesmo tempo, sustentabilidade, inovação e perenidade ao negócio, que são objetivos de longo prazo.
- o **Número máximo de ações abrangidas:** o atual PAA não prevê um número máximo de ações abrangidas.
- o **Número máximo de opções a serem outorgadas:** não se aplica, pois o PAA é uma política de remuneração complementar sem as características de *stock option*.
- o **Condições de aquisição de ações:** os diretores, individualmente, podem comprar ações da Eternit utilizando até 100% do valor líquido da PLRE recebida. A compra pode ser feita até 30 dias corridos após o recebimento do valor, na antecipação da PLRE (julho) e no recebimento da parcela que complementa o valor total (janeiro). As transações são feitas por meio de uma corretora. Como incentivo, a companhia concede um bônus complementar, a título de PLRE, a cada diretor, proporcional ao valor investido do PLRE individual até o limite do valor líquido recebido. Esse bônus pode ser utilizado na sua totalidade para a aquisição de ações da própria companhia no mercado, também por meio de uma corretora em até 15 dias corridos após o recebimento do bônus complementar.
- o **Critério para fixação do preço de aquisição ou exercício:** o valor da ação para compra é o valor de mercado na cotação do dia. As transações devem ser feitas, individualmente, pelos diretores por meio de uma corretora.
- o **Critério para fixação do prazo de exercício:** não se aplica, pois o PAA consiste em política de remuneração complementar sem as características de *stock options*.
- o **Forma de liquidação:** não se aplica, pois o PAA é uma política de remuneração complementar sem as características de *stock options*.

- o **Restrições às transferências de ações:** o atual PAA não prevê restrições à transferência de ações, mas permite que os diretores possam negociar a venda conforme regra abaixo:
 - a) *Após completar 3 (três) anos, é liberada a negociação de 30%.*
 - b) *Após completar 4 (quatro) anos, é liberada a negociação de 30%.*
 - c) *Após completar 5 (cinco) anos, é liberada a negociação de 30%.*
 - d) *10% do total das ações ficam retidos e só podem ser negociados quando do desligamento/aposentadoria do diretor.*

Vale ressaltar que os diretores ficam expostos ao risco da mesma forma que os demais acionistas, com o agravante de que as alienações de suas ações só poderão ser feitas após o período de carência descrito acima.

O total de ações de cada diretor fica na CBLC, ou no Itaú Unibanco, e somente pode ser negociado três anos após a aquisição. Os diretores devem respeitar as normas de negociação da Instrução CVM 358 e do manual de divulgação e uso de informações e política de negociação dos valores mobiliários da Eternit.

- **Critérios e eventos que, quando verificados, ocasionarão a suspensão, alteração ou extinção do Plano:** o plano pode ser alterado, suspenso ou extinto pelo Conselho de Administração, como ocorrido em 2012. O Conselho delegou ao Comitê de RH a operacionalização do mesmo.
- **Efeitos da saída do administrador dos órgãos do emissor sobre seus direitos previstos no plano de remuneração baseado em ações:** cabe a cada diretor decidir se negocia a venda de suas ações no momento de sua saída, pelo fato de as ações estarem em seu poder conforme descrito. A partir do momento de sua saída, estas ações passam a fazer parte do free-float da companhia.

2.2.4 Participações em ações, cotas e outros valores mobiliários conversíveis, detidas por administradores e conselheiros fiscais – por órgão

Em 31 de dezembro de 2012, o capital social da Eternit S/A era composto de 89.500.000 de ações ordinárias, nominativas e sem valor escritural e estava distribuído conforme a Tabela 3.

Tabela 3: Distribuição das ações ordinárias da Eternit

	31/12 /2012	
	Ações Ordinárias	
Conselho de Administração	12.935.194	14,45%
Conselho Consultivo	6.000.362	6,70%
Conselho Fiscal	-	-
Diretoria	842.183	0,94%
Totais	19.777.739	22.10%

2.2.5 Remuneração individual máxima, mínima e média do conselho de administração, da Diretoria estatutária e do Conselho Fiscal (Tabela 4)

Tabela 4: Valores anuais da remuneração na Eternit

	Diretoria Estatutária			Conselho de Administração		
	31/12/2012	31/2012/2011	31/12/2010	31/12/2012	31/12/2011	31/12/2010
Nº de Membros	6,75	7	7	7	7	7,25
Valor da maior Remuneração (Reais)	3.000.000,00	2.977.000,00	3.488.000,00	350.000,00	319.000,00	244.000,00
Valor da menor Remuneração (Reais)	1.199.000,00	31/12/2012	1.131.000,00	246.000,00	222.000,00	173.000,00
Valor médio da Remuneração (Reais)	1.768.000,00	1.780.000,00	1.937.000,00	31/12/2012	235.000,00	191.000,00

3. Reflexos na organização e aprendizados

Passados cerca de nove anos da implantação da nova filosofia de remuneração, a Eternit comemora o acerto das medidas tomadas. Após sua separação societária do Grupo Saint Gobain, em 2003, a Eternit passou a ser comandada pelos administradores locais, que puxaram para si o desafio de conduzir a empresa para o futuro. Não dispunham, à época, das melhores condições para reconhecimento e recompensa de sua força de trabalho. Não obstante, fizeram um pacto com os seus colaboradores, segundo o qual, vencidos os desafios iniciais de continuidade e crescimento, a empresa estaria em condições de melhorar, progressivamente, a remuneração e os benefícios concedidos a cada funcionário. Para a Diretoria, foi proposta a participação nos lucros da empresa, com um plano de incentivo para a

aquisição de ações. Nenhum novo gestor foi trazido do mercado.

O desafio foi bem recebido e não houve perdas significativas nos quadros da companhia. Ao contrário, houve aumento no nível de motivação e engajamento dos funcionários. Como na empresa não havia controladores, os diretores passaram a atuar como se fossem donos do negócio e não apenas administradores.

Dentre as lições aprendidas ao longo desse período, o principal executivo da empresa destaca que “a filosofia de remuneração foi decisiva, em todos os níveis, para a arrancada do novo projeto de expansão, diversificação e crescimento da empresa”. Além disso, complementa: “uma boa estruturação dos processos de remuneração, benefícios, treinamento/desenvolvimento e planejamento de carreira é fundamental para se criar perspectivas de futuro para cada apoiador do negócio. A retribuição da companhia precisa ser compatível com o desafio que se coloca aos recursos humanos de uma organização”.

Na Eternit, nenhum funcionário ganha abaixo da média de mercado, e seus benefícios estão acima da média do setor. Os melhores resultados da empresa, que cresceu 100% em três anos (2008 a 2010), trouxeram consigo melhores condições salariais para todos os funcionários, além de uma remuneração diferenciada para seus dirigentes, cuja participação acionária conjunta já se aproxima de 2% do capital da empresa. A combinação desses fatores criou um clima de otimismo com relação ao futuro da organização e das pessoas que nela trabalham.

Como resultado de seu compromisso permanente com a excelência em gestão, a empresa tem recebido diversos prêmios, com destaque para o seu programa de gestão de carreiras. “As pessoas não podem ser *commoditizadas*”, alerta o presidente. “As pessoas precisam participar de um projeto do qual se orgulhem. Quando se identificam com o projeto da organização, sua alma e sua atenção permanecem dentro da empresa”, conclui.

4. Desafios futuros

Com 72 anos de atividades, a Eternit se consolidou como a maior e mais diversificada indústria de coberturas do país e agora busca novos desafios. Está iniciando um novo ciclo de crescimento no qual pretende se tornar a mais diversificada companhia de materiais de construção do país, com soluções e produtos do piso ao teto.

Segundo o Diretor-Presidente, esse novo perfil multiprodutos, com atuação em vários segmentos de mercado, levará a Eternit a, novamente, dobrar de tamanho

nos próximos cinco anos. O desafio, no entanto, não é pequeno, por envolver uma competição direta com outras cadeias produtivas, maiores exigências de inovação e disputa por uma mão-de-obra mais qualificada. “O fato de havermos concluído com êxito o nosso primeiro grande ciclo de crescimento não nos dá todas as credenciais para vencermos o segundo ciclo. A companhia terá de se reinventar novamente e as pessoas também”, pondera o presidente.

Nessa corrida pelo futuro, a proposta da Eternit é continuar oferecendo aos seus profissionais um ambiente de trabalho desafiador e meritocrático, no qual possam se realizar pessoal, profissional e patrimonialmente. Nesse ambiente, continuará sendo papel primordial do modelo de remuneração reconhecer e premiar, em todos os níveis, o melhor desempenho.

5. Considerações finais

Diversos pontos adotados pela Eternit mostram-se alinhados com o Guia de Orientação para Planejamento de Sucessão, Avaliação e Remuneração de Conselho de Administração e Diretor-Presidente, publicado em 2011 pela Comissão de Pessoas do IBGC¹²:

- O programa de remuneração adotado pela empresa foi um importante aliado e auxiliou no atingimento dos objetivos estratégicos empresariais, considerando-se o histórico de separação da empresa de um importante grupo internacional.
- A Eternit mostrou-se preocupada em ter um programa de remuneração voltado ao longo prazo. Uma evidência foi a implantação do programa de conversão do PLRE em ações, com a empresa dobrando o investimento de seus executivos.
- O Conselho de Administração, assistido pelo Comitê de Recursos Humanos, se envolve diretamente na gestão da remuneração dos conselheiros, Diretor-Presidente e diretores, buscando direcionar esses profissionais na busca dos resultados definidos pelos acionistas.
- A remuneração praticada na Eternit está em acordo com o Guia do IBGC, que propõe que ela seja definida e praticada dentro de um conceito de remuneração total.

12. Vide página 48 do Guia de Orientação para Planejamento de Sucessão, Avaliação e Remuneração de Conselho de Administração e Diretor-Presidente.

- A Eternit, respeitando a instrução normativa CVM nº 480, que entrou em vigor em 1º de janeiro de 2010, divulga no FR - Formulário de Referência informações detalhadas sobre a remuneração de seus administradores.

Casos de Remuneração

Grupo Fleury: Políticas de remuneração que visam o longo prazo

1. Histórico da organização e contexto da governança

O Grupo Fleury é uma das mais tradicionais organizações de medicina e saúde do país, com 87 anos de existência, sendo reconhecida pela comunidade médica e pela opinião pública pela excelência dos serviços ao cliente, inovação e qualidade técnica.

Contando com uma equipe de profissionais reconhecida no Brasil e no exterior, o Grupo Fleury destaca-se na oferta de soluções cada vez mais integradas e completas na cadeia de saúde, nas etapas preventiva e diagnóstica. Além disso, realiza cerca de 3,5 mil testes em 37 diferentes áreas diagnósticas, abrangendo cerca de 40 milhões de exames por ano e 7 milhões de clientes atendidos. Para isso, a Companhia conta com mais de 8 mil colaboradores e 1,3 mil médicos.

O Grupo Fleury atua nas seguintes linhas de negócio:

- **Unidades de atendimento:** cerca de 200 unidades distribuídas nos Estados de São Paulo, Rio de Janeiro, Rio Grande do Sul, Pernambuco, Bahia e Paraná, além do Distrito Federal. Adicionalmente, a empresa possui operações diagnósticas em hospitais. Envolve a realização de diagnósticos em hospitais parceiros, tanto de análises clínicas quanto de imagem e outras especialidades.
- **Laboratório de referência:** realização de exames de média e alta complexidade para laboratórios, hospitais e clínicas em todo o Brasil.
- **Medicina preventiva:** projetos de promoção de saúde para funcionários de várias empresas; check-up; gestão de doenças crônicas.

1.1.1 Descrição do grupo econômico

A composição acionária do grupo em 2012 distribui-se segundo a Tabela 1.

Tabela 1: Composição acionária (em 2012)

Nome	%ON	%PN	%TOTAL
Integritás	52,73	0,00	52,73
Delta FM&B Fundo de Investimento em Participações	11,25	0,00	11,25
Capital Research and Management Company ("CMRC")	5,00	0,00	5,00
Outros	31,02	0,00	31,02
Ações Tesouraria	0,00	0,00	0,00
Total	100,00	0,00	100,00

A Integritás é a maior acionista e se subdivide em 77,68% para a Core e 22,32% para a Bradesco Seguros.

Além dessa composição acionária, o Grupo possui participação em controladas:

(I) Fleury Centro de Procedimentos Médicos Avançados S.A. (Fleury CPMA CPMA), com 99,99% de seu capital social. Sede em SP. Presta serviços de complementação diagnóstica e terapêutica.

(II) Clínica Luiz Felipe Mattoso Ltda. (Felippe Mattoso), com 99% de seu capital social. O Felippe Mattoso é uma sociedade limitada, com sede no Rio de Janeiro, que presta serviços de medicina diagnóstica.

1.2. Estrutura da organização e a governança corporativa

A estrutura de governança é composta pelo Conselho de Administração. São dez conselheiros, sendo três independentes, três suplentes e quatro internos indicados pelos acionistas, incluindo o Diretor-Presidente.

O Grupo Fleury celebrou com a BM&FBOVESPA o Contrato de Participação no Novo Mercado em 26 de novembro de 2009, indicando seu compromisso em adotar as mais altas exigências de governança corporativa, baseadas nos princípios de transparência, equidade, prestação de contas e responsabilidade corporativa.

De acordo com o Estatuto Social, a companhia é administrada por um Conselho de Administração, uma Diretoria Executiva e comitês internos criados pelo Conselho.

A empresa dispõe de três comitês instalados para apoio ao Conselho de Administração. São realizadas reuniões periódicas para implementação de ações visando à adoção de melhores práticas de governança corporativa. Os comitês são:

1. Comitê de Auditoria,
2. Comitê de Remuneração, Nomeação e Desenvolvimento Organizacional,
3. Comitê de Estratégia.

Dentre as práticas de governança corporativa recomendadas pelo IBGC em seu Código das Melhores Práticas, destacam-se aquelas ligadas às políticas de gestão de pessoas:

- A Assembleia Geral de acionistas tem as seguintes competências: eleger ou destituir, a qualquer tempo, conselheiros de administração e conselheiros fiscais e aprovar a remuneração dos administradores;
- A companhia realiza anualmente a avaliação do Conselho de Administração como órgão colegiado, a avaliação individualizada dos membros do Conselho de Administração por metodologia estruturada e ainda avalia o Conselho como órgão colegiado pela Diretoria Executiva, com foco em aferir sua real contribuição e sua efetividade na organização.
- Os membros da Diretoria são avaliados individualmente todos os anos, com base em um sistema baseado no cumprimento de metas individuais e corporativas e em competências individuais. Os comitês não passam por um processo avaliativo, mas em 2012 foi realizada uma avaliação do sistema de governança como um todo por meio de uma metodologia estruturada e abrangente, assim como uma avaliação quanto à aderência da companhia às diretrizes e recomendações mundiais para boas práticas de governança corporativa, baseada em códigos nacionais e internacionais.
- A estrutura organizacional conta com 24 diretores e o Diretor-Presidente, sendo quatro estatutários. Na Diretoria há executivos com formação médica e não médica: o Diretor-Presidente e a diretora executiva da Área Médica são médicos e, na posição de diretor de Negócios, atuam médicos e não médicos. Os demais executivos de Pessoas, Finanças, Infraestrutura, Suprimentos, TI, Engenharia e Operações não são médicos. A empresa combina profissionais de mercado e pessoas formadas na casa com o objetivo de mesclar experiências e buscar sinergias.
- A empresa investe na formação interna, principalmente para ocupar as

posições de liderança. A ideia é reforçar os valores da organização nas diversas equipes, garantindo reconhecimento e retenção de talentos. Na linha de comando, o *target* da empresa é ter 80% da composição proveniente de recrutamento interno. Nos outros níveis, a composição é aproximadamente de 60%. Existem posições-chave em que a empresa é referência e é obrigada a desenvolver os talentos na casa. Em casos específicos, é necessário buscar talentos no mercado, quando o conhecimento não está disponível internamente.

2. Política de remuneração: propósito, princípios e processo

Para estimular os colaboradores, a companhia proporciona oportunidades de aprendizado, adoção de práticas éticas e não discriminatórias; manutenção de um ambiente de trabalho agradável e de alta produtividade; e remuneração justa.

O Grupo Fleury continua intensificando iniciativas de reconhecimento do valor dos colaboradores, principalmente por meio da Política de Participação nos Resultados (PPR), com metas desdobradas da Presidência para todos os níveis da organização. A companhia também promove um programa de opção de ações (*stock options*) para alguns líderes da empresa, visando à retenção dos profissionais e proporcionando um incremento da remuneração com essa variável em curto prazo. Atualmente, esse programa inclui o Diretor-Presidente, todos os diretores executivos, diretores, gerentes seniores e gerentes de alta performance identificados nos ciclos anuais de gestão de talentos.

O modelo de remuneração existente no Grupo Fleury insere-se em um processo evolutivo de revisões constantes. Essa evolução acontece porque ele está atrelado à estratégia da organização e contribui com o alinhamento de interesses entre os administradores e a empresa em uma perspectiva de curto prazo. Acredita-se que, para mantê-lo sempre atual ao longo do tempo, ele poderá ser modificado para se adequar às novas exigências dos negócios.

A remuneração dos administradores da Companhia, incluindo os membros do Conselho de Administração, tem por objetivo:

- Recompensar os esforços de cada profissional na gestão dos interesses da Companhia de acordo com suas atribuições e responsabilidades;
- Incentivar o melhor desempenho de cada profissional em suas funções, reter e atrair profissionais qualificados, garantindo o desenvolvimento e o crescimento da Companhia e alinhar os objetivos individuais ao alcance

dos objetivos estratégicos da Companhia.

A remuneração direta é o salário fixo, alinhada com o mercado (mediana). Define-se um mercado de referência em nível nacional, que é composto por empresas de serviços e empresas de saúde.

Como o setor de saúde é mais específico e tem um número menor de empresas estruturadas e com o mesmo volume de negócios, a companhia compõe o painel incorporando outras empresas. Trabalha-se com a cadeia de valor da área de serviços, no qual se incluem hospitais e algumas outras empresas (20 ou 25 empresas), tornando o *mix* muito completo e competitivo tanto para a área médica quanto para a área corporativa.

2.1. Remuneração dos administradores

2.1.1. Conselho de Administração

Os membros do Conselho de Administração recebem remuneração fixa composta de pró-labore, não fazendo jus a qualquer outro benefício, bônus ou participação nos resultados. Os membros suplentes do Conselho de Administração não recebem remuneração. A remuneração do Conselho de Administração tem por objetivo remunerar o serviço prestado à companhia pelos profissionais individualmente.

Existem três faixas definidas mediante pesquisa de mercado: o Presidente do Conselho, os conselheiros independentes e o interno. A distância entre a faixa do interno para o independente é de 25%, enquanto que do Presidente do Conselho para os conselheiros independentes é de 100%. O único conselheiro interno na atualidade é o Diretor-Presidente, que foi indicado pelos controladores para a posição.

A empresa entende que existe um ganho adicional para o conselheiro, principalmente para o independente, que vale muito mais do que a remuneração concedida, que é conhecer as práticas da empresa em sua essência.

2.1.2. Diretoria

A remuneração dos executivos da empresa, inclusive a do Diretor-Presidente, é definida a partir de uma pesquisa de mercado, lastreada pelo escopo específico que o executivo desempenha na organização. Há um Comitê de Remuneração

que apoia o Conselho de Administração nas decisões mais relevantes relacionadas à remuneração dos executivos e que aprova a remuneração do Diretor-Presidente. O presidente do Conselho de Administração é um dos membros do Comitê de Remuneração, que conta também com a participação de alguns conselheiros. Os temas relativos à remuneração são debatidos no comitê para serem preparados para as reuniões deliberativas do Conselho de Administração.

A remuneração dos diretores estatutários e não estatutários é composta pelo pagamento de pró-labore mensal ou salário, dependendo do regime de contratação, e tem por objetivo remunerar o serviço prestado pelos profissionais de acordo com suas atribuições e responsabilidades, além da concessão de alguns benefícios, como assistência médica e remuneração variável (um bônus anual que pode variar de 0 a 12 vezes em relação ao valor do pró-labore mensal ou salário). O bônus é pago mediante o alcance das metas pessoais e corporativas, cujo objetivo é gratificar o profissional pelo desempenho na gestão da companhia, bem como reter os profissionais que proporcionam tais resultados.

Os diretores e membros do Conselho de Administração que também fazem parte de algum comitê ou comissão interna não fazem jus ao recebimento de remuneração adicional por essa participação. Os diretores não estatutários, contratados pelo regime celetista, têm sua remuneração reajustada conforme convenção coletiva.

O pró-labore mensal não está baseado no desempenho pessoal do administrador, mas sim nas práticas de mercado. Apenas a remuneração variável referente à gratificação é baseada em desempenho. Os principais indicadores de desempenho relacionam-se às metas pessoais acordadas com os administradores e metas de desempenho da companhia (veja Tabela 2).

Tabela 2: Indicadores de desempenho

Indicadores Financeiros (60%):	Receita bruta
	EBITDA antes do PPR e não recorrentes
	Lucro líquido
	Índice de glosas
	Receita bruta
Indicadores de Mercado - Clientes (20%):	Índice de reclamação
	Evolução da base de clientes únicos
	Pesquisa de satisfação
Indicadores de Processos Internos (10%):	Índice de produtividade
Indicadores de Inovação, Aprendizado e Sustentabilidade (10%)	Aproveitamento em treinamentos
	Sustentabilidade
	Inovação

Portanto, a proporção na remuneração é distribuída conforme a Tabela 3.

Tabela 3: Distribuição da remuneração

Órgão	Remuneração fixa	Variável	Benefícios
Conselho de Administração	100%	-	-
Diretoria	45%	49%	6%

Como observado anteriormente, a meta da empresa corresponde ao resultado obtido pelas metas financeiras (60%), metas de mercado (20%), metas de processo interno (10%) e metas de inovação, aprendizado e sustentabilidade (10%), que deverão ser atendidas para viabilizar a efetivação de qualquer participação.

O resultado da companhia terá uma flexibilização entre 80% e 120%. O objetivo é atingir ou superar as metas. Se o resultado da empresa ficar abaixo de 80% da meta estipulada, não há distribuição de bônus, mesmo que a avaliação individual do executivo atinja os resultados esperados. O que dispara a bonificação é um conjunto de indicadores financeiros e não financeiros, sendo 60% financeiros e 40% não financeiros. O Balanced Scorecard (BSC) tem um painel de indicadores com as quatro dimensões. Desse painel, a empresa separa os que contam para a participação nos resultados, ou seja, sustentabilidade, inovação, quantidade de ideias implantadas e margem gerada por essas ideias.

A Diretoria de Estratégia é a responsável por centralizar e revisar anualmente a governança do plano do BSC. A operacionalização cabe a todas as áreas. Uma vez por mês há uma reunião da Diretoria toda para discussão dos indicadores. Por exemplo, dentro da área de Pessoas, há a Universidade Corporativa, que também tem seus indicadores: participação, satisfação, resultado dos programas disponibilizados. Esses são alguns dos indicadores que servem de referência para as metas.

Além desses indicadores, existem os projetos estratégicos acordados na Diretoria Executiva como prioridades supremas da organização. Há uma métrica para acompanhamento e um alinhamento entre as lideranças. Uma parte das metas dos indivíduos está ligada o máximo possível aos projetos estratégicos. A evolução que isso vai ter na organização é um alinhamento progressivo entre as metas pessoais e os objetivos estratégicos. Há também a busca por metas compartilhadas entre colaboradores da mesma Diretoria ou de Diretorias distintas que estão atuando no mesmo projeto estratégico. Outros exemplos observados na empresa, em relação à sustentabilidade e a satisfação do cliente, são metas que todos na organização

devem seguir.

A companhia gratifica alguns administradores em função do êxito nas aquisições de outras empresas. Essa gratificação pode chegar a cinco salários, dependendo de se atingir determinados critérios financeiros com a operação.

O programa de bônus, como já visto, trabalha com metas. No entanto, avaliam-se as competências e o resultado dessa avaliação também é considerado no cálculo do bônus anual, com um peso de 20%. Elabora-se um painel de cinco competências, evidenciando os comportamentos esperados para cada nível hierárquico. Uma das competências é foco no cliente. Para um diretor executivo, essa competência pode ter um significado diferente do que para um diretor ou para um gerente com outro nível de desafio.

O bônus a ser pago será o resultado da combinação das competências e das metas. Anualmente, em uma avaliação formal, o superior imediato se reúne com o avaliado e discute as competências em termos de pontos fracos e fortes. As duas partes (competências e metas) são compostas.

A soma das metas e das competências gera um percentual que pode chegar a 150% do *target*. Se a empresa foi tão bem quanto o avaliado, ele proporcionalmente poderá ganhar até 12 salários, caso seja um diretor. O *target* de bônus varia conforme o nível hierárquico do colaborador. Porém, isso é muito difícil de acontecer. Se a empresa e o avaliado ficarem em 100%, o valor a ser recebido será o *target*, que para um diretor executivo é de seis salários. A média da empresa tem ficado entre 90% e 100%. Esse número será a base para o programa de *stock options*, que também se associa a outros parâmetros de desempenho.

Quando se vai calcular a quantidade de ações para designação no programa de *stock options*, se a bonificação calculada ficou em 90% do desempenho individual, então a quantidade de ações a ser designada será também de 90% do que o executivo poderia ganhar. A meta é ter o programa de *stock options* mais seletivo e agressivo para que o efeito de retenção no longo prazo seja efetivo.

Constata-se que o Grupo Fleury conecta o programa de *stock options* ao processo de gestão de talentos como um dos direcionadores, associado a critérios discricionários definidos pela Diretoria Executiva em conjunto com o Diretor-Presidente. Esse é o principal diferencial do modelo de remuneração.

2.1.3. Plano de remuneração baseado em ações

Esse plano foi implantado com o auxílio de uma consultoria no momento da abertura de capital, em 12 de novembro de 2009. Há um trabalho integrado entre a área Jurídica, que elabora o contrato de outorga; a área de Finanças, que acompanha os indicadores; e a área de Gestão de Pessoas, que assessora o Comitê de Remuneração do Conselho nessa temática. O programa foi aprovado para cinco anos e se encontra na quarta outorga (2013). Em 2010, ocorreu a primeira outorga, sendo que as demais ocorrem anualmente, no primeiro semestre.

Os acionistas reunidos em Assembleia Geral Extraordinária aprovaram o plano de opção de compra de ações da companhia, que pode ser exercido por seus beneficiários de acordo com os termos e condições da outorga, conforme deliberação do Conselho de Administração.

Todas as decisões relativas ao Programa devem ser aprovadas pelo Conselho de Administração, que tem amplos poderes para implementá-lo e conduzi-lo, bem como para tomar todas as medidas necessárias e adequadas para a sua administração, além de eleger os participantes do Plano, a quantidade de ações que pode ser adquirida com o exercício de cada opção, o prazo de vigência e o prazo para o seu exercício, o preço de exercício e as condições de pagamento.

O Conselho de Administração pode tratar de maneira diferenciada os participantes que se encontrem em situação similar, não estando obrigado, por qualquer regra de isonomia ou analogia, a estender a outros qualquer condição, benefício ou deliberação que entenda aplicável apenas a determinadas pessoas.

As opções outorgadas no âmbito do programa não podem ultrapassar, durante o período de cinco anos, o limite máximo de 3% do total de ações do capital social subscrito e integralizado da companhia. Em nenhuma hipótese o número total das ações objeto das opções poderá ultrapassar o limite do capital autorizado da companhia.

A outorga de opções é realizada mediante a celebração entre a companhia e cada um dos participantes de Instrumento Particular de Outorga de Opção de Compra de Ações (“Contrato de Opção”).

O Preço de Exercício das Opções é baseado na média ponderada dos pregões do mês imediatamente anterior à assinatura do Contrato de Opção. Excepcionalmente para a primeira outorga, o Preço de Exercício das Opções foi equivalente ao preço por ação estabelecido no âmbito da primeira oferta pública primária de ações ordinárias de emissão da Companhia. O preço das ações é corrigido pela variação do Índice

de Preços ao Consumidor – Amplo (IPC-A), divulgado pelo IBGE, ou o que vier a substituí-lo, da data em que ele for fixado até a data do efetivo exercício do direito de aquisição.

O exercício total das opções pelos participantes pode ser realizado em, no mínimo, quatro anos, a contar da data de assinatura do respectivo Contrato de Opção (“Período de Carência”), em parcelas assim definidas (“Período de Carência Parcial”): até 33% do total das ações objeto da opção a partir do final do segundo ano contado da assinatura do respectivo Contrato de Opção entre a companhia e cada participante; até 33%, descontadas as já exercidas, a partir do final do terceiro ano contado da assinatura do respectivo Contrato de Opção entre a companhia e cada participante ou até 66% do total das ações objeto da opção descontadas as já exercidas, a partir do final do terceiro ano contado da assinatura do respectivo Contrato de Opção e os 34% restantes ou até 100% do total das ações objeto do contrato (veja Tabela 4).

Tabela 4: Prazos de outorga das opções

Após 2 anos	33% das ações outorgadas
Após 3 anos	66% das ações outorgadas
Após 4 anos	100% das ações outorgadas

No lançamento do programa de *stock options* foram contemplados todos os níveis, até o de Diretoria. No ano seguinte, chegou-se aos gerentes seniores. A empresa está na quarta outorga (2013). Na primeira distribuição, em 2012, 100% dos elegíveis exerceram suas opções. A Diretoria Executiva de Pessoas organiza as regras e as apresenta ao Comitê de Remuneração, responsável pelo tema e composto por um conselheiro independente, o Presidente do Conselho, o Diretor-Presidente e o diretor executivo de Pessoas.

O Comitê tem a missão de avaliar os limites da empresa, que procura mesclar o conceito de remuneração com o conceito de retenção. Procurou-se integrar o processo de gestão de talentos à identificação dos indivíduos com desempenho diferenciado. Os gerentes que estão nos quadrantes mais altos e que têm desempenho e potencial elevados são os elegíveis ao programa.

O Plano expirará pelo decurso do prazo que permita o exercício integral das opções outorgadas no âmbito desse Plano; por decisão da Assembleia Geral ou do Conselho de Administração da companhia; ou pela dissolução ou liquidação da companhia, o que ocorrer primeiro.

A extinção do Programa por deliberação da Assembleia Geral ou do Conselho de Administração da Companhia não afetará a eficácia das opções em vigor

anteriormente outorgadas (salvo se diversamente acordado por escrito com o respectivo participante), tampouco a eficácia e validade das restrições à negociação com as opções, as ações e/ou ao direito de preferência instituído nesse Plano.

Nenhum participante terá quaisquer dos direitos e privilégios de acionista da companhia até que sua opção seja devidamente exercida, nos termos do programa e do respectivo Contrato de Opção. Nenhum participante terá direito ao exercício das opções, e, conseqüentemente, ao recebimento de ações de emissão da companhia enquanto as exigências legais e regulamentares e aquelas previstas neste Plano e no Contrato de Outorga não tiverem sido integralmente cumpridas. O exercício da opção somente poderá ocorrer caso se verifique a continuidade do vínculo do participante com a companhia ou com suas controladas, até a data do efetivo exercício da opção.

O prazo de exercício é fixado pelo Plano de Opção de Compra de Ações aprovado pela Assembleia Geral, ficando estabelecido prazo mínimo de quatro anos e máximo de seis anos, contados a partir da assinatura do contrato de opção, para o exercício total da opção. Esse prazo tem por objetivo a retenção dos profissionais que trabalham para a organização por um longo prazo.

Em caso de desligamento sem justa causa do participante, por iniciativa dele ou da companhia, o participante perderá, de pleno direito, independentemente de aviso prévio ou indenização, todas as opções que lhe tenham sido concedidas e que ainda não sejam exercíveis na data do desligamento. O participante poderá exercer as opções que forem exercíveis na data do desligamento, exclusivamente no prazo de 30 dias contados do anúncio do desligamento, mediante entrega de comunicação por escrito.

Na hipótese de desligamento do participante ter ocorrido por iniciativa da Companhia e tiver sido fundado em justa causa, conforme conceito definido na Consolidação das Leis do Trabalho (CLT), o participante perderá, de pleno direito, independentemente de aviso prévio ou indenização, todas as opções que lhe tenham sido concedidas, exercíveis ou não, na data do desligamento.

Essas opções podem então ser oferecidas nos mesmos termos a outros participantes.

O plano alinha os interesses de administradores e da companhia, pois objetiva a valorização das ações da companhia pela melhora de seu desempenho, na medida em que, ao conceder opção de compra de ações aos colaboradores, estes são estimulados a trabalhar pela melhora nos resultados da companhia.

2.1.4. Remuneração total, benefícios e outras vantagens

A composição da remuneração total em 2012 estava constituída como na Tabela 5.

Tabela 5: Constituição da remuneração (em 2012)

	Conselho	Diretoria
Nº de membros	10	4
Remuneração fixa anual	R\$ 1.987.000,00	R\$ 3.135.000,00
Benefícios	0	R\$ 306.000,00
Remuneração variável (bônus)	0	R\$ 1.839.000,00
Ações	0	R\$ 989.000,00
Total	R\$ 1.987.000,00	R\$ 6.269.000,00

2.1.5. Política de Benefícios

Com relação aos benefícios, a companhia oferece:

- Seguro D&O – para diretores executivos e conselheiros. É o único benefício concedido a conselheiros. Esse seguro protege o patrimônio dos administradores contra reclamações de acionistas que se sintam prejudicados de alguma forma;
- Assistência Médica – para todos os colaboradores, com diferentes padrões de cobertura conforme o nível hierárquico ou região de atuação, descontando um valor de contribuição de acordo com a política da companhia;
- Assistência Odontológica – para todos os colaboradores, com diferentes padrões de cobertura segundo a escolha do colaborador, descontando um valor de contribuição de acordo com a política da companhia;

- Automóvel – para os níveis hierárquicos de gerência sênior e superiores, com modelos variando de acordo com o nível hierárquico;
- Celular para os níveis hierárquicos de gerência e superiores, com valores de acordo com o nível hierárquico;
- Check-up anual – para os níveis hierárquicos de gerência e superiores;
- Previdência Privada – para todos os colaboradores do Estado de São Paulo, exceto conselheiros.
- Seguro de vida – para todos os colaboradores, descontando um valor de contribuição de acordo com a política da companhia;
- Vale-alimentação – para todos os colaboradores, com o valor facial de acordo com a região onde trabalha;
- Vale-refeição – para todos os colaboradores elegíveis, com o valor facial de acordo com a região onde trabalha, descontando um valor de contribuição de acordo com a política da companhia.
- Auxílio-creche – a companhia concede esse benefício conforme as Convenções Coletivas de Trabalho, de acordo com a região de atuação;
- Vale-transporte – para todos os cargos. Aplicável somente para utilização de transporte público.
- Estacionamento – para os níveis hierárquicos de coordenação e superiores.

2.1.6. Outras vantagens

A companhia concede a seus diretores executivos uma indenização de três vezes o valor de seu pró-labore/salário em razão de rescisão contratual sem justa causa.

3. Reflexos na organização e aprendizados

3.1. Para conselheiros

Além da remuneração, o conselheiro, ao vivenciar a empresa, pode se desenvolver como indivíduo. Na medida em que consegue agregar valor à organização, ele também aprende.

Outra crença da organização na estrutura de governança corporativa é a não adoção de remuneração variável para os conselheiros. Ao adotar o mandato de dois anos, a intenção é permitir que os conhecimentos sobre o negócio da empresa se ampliem, e ele possa contribuir mais com o processo decisório estratégico.

O Grupo Fleury adota práticas de mercado na definição do composto de remuneração dos conselheiros, o que inclui o D&O, que os protege contra ações cíveis. A frequência de reuniões exige que o conselheiro cumpra de nove a dez reuniões presenciais/ano e de uma a três reuniões virtuais/ano.

3.2. Para diretores

A definição da remuneração fixa para o presidente e os diretores se baseia em pesquisa de mercado e no escopo específico de cada diretor na organização, bem como seu grau de contribuição avaliado anualmente.

O Diretor-Presidente, quando está no Conselho de Administração, recebe uma remuneração complementar como conselheiro.

Para a definição da remuneração variável em curto prazo (bônus), levam-se em conta as competências, as metas individuais e se os resultados esperados foram atingidos pela organização.

Para a definição da remuneração variável em longo prazo (opções de ações), parte-se do percentual de bônus auferido e determina-se a quantidade de ações a ser outorgada.

Adota-se a mesma prática quanto à adoção do seguro D&O para o presidente e os diretores executivos.

4. Desafios futuros

As ferramentas ou processos de gestão de pessoas que devem continuar norteando o Grupo Fleury e que representam importantes desafios são:

- A busca contínua do alinhamento entre as prioridades da Direção e as pessoas. Para tanto, as estratégias da organização precisam receber de seus administradores e colaboradores a atenção devida para garantir a continuidade da empresa no tempo;
- Conseguir manter o equilíbrio entre o salário-base, incentivos em curto e

em longo prazo. Estimular a alta liderança para ser mais focada no longo prazo. Com isso, a ampliação da remuneração variável pode tornar-se mais agressiva sem aumentar a pressão sobre o custo fixo;

- Conseguir gerar contratação de metas junto aos executivos e acompanhar os planos de ação. Ações de curto prazo são mais fáceis de alterar. Ações de longo prazo, como por exemplo as outorgas de opções de ações, seguem uma disciplina de aprovação do Programa. A realidade daqui a cinco anos pode não atender a uma necessidade atual;
- As empresas que estiverem desenhando planos de longo prazo devem ir ao extremo do exercício. Portanto, o programa iniciado deve ser finalizado, pois, se for interrompido, pode perder atratividade;
- A conexão entre os resultados de curto e longo prazo deve ser mantida. Pretende-se seguir o conceito de amarrar metas. A conexão de bônus com ações é um conceito que vem sendo aplicado com êxito;
- O ciclo de gestão de talentos parte das metas. Portanto, há que se validar o desempenho (metas mínimas) + comportamentos (subjetividade). Uma análise colegiada pode ajudar a identificar os próximos passos dos executivos na organização;
- Outra conexão é com a pesquisa de clima organizacional. O item remuneração é um importante componente desta pesquisa;
- Acompanhar o *turnover* para todos os níveis. Porém, especificamente para o *turnover* espontâneo, aprofundar a análise de causas, procurando atuar na prevenção e retenção de talentos.

5. Considerações finais

De acordo com o Guia de Orientação para Planejamento de Sucessão, Avaliação e Remuneração de Conselho de Administração e Diretor-Presidente, publicado em 2011 pela Comissão de Pessoas do IBGC¹³, diversos pontos adotados pelo Grupo Fleury mostram-se alinhados:

- Não permitir que a excessiva preocupação com custos desvie do verdadeiro objetivo de um programa de remuneração, que é o de contribuir para o atingimento dos objetivos estratégicos empresariais;

13. Vide páginas 53 a 58 do Guia de Orientação para Planejamento de Sucessão, Avaliação e Remuneração de Conselho de Administração e Diretor-Presidente.

- O fato de o Grupo Fleury oferecer um programa de remuneração voltado ao longo prazo evidencia uma visão de futuro e uma orientação estratégica forte, o que contribui para a retenção de talentos;
- A AGO - Assembleia Geral Ordinária, bem como o Conselho de Administração e seu Comitê de Remuneração, se envolvem diretamente na gestão da remuneração dos Conselheiros, Diretor-Presidente e diretores, buscando direcionar esses profissionais na busca dos resultados definidos pelos acionistas;
- A remuneração praticada no Grupo Fleury está em acordo com o Guia do IBGC, que propõe que a mesma seja definida e praticada segundo o conceito de remuneração total;
- As estratégias não monetárias de remuneração também podem contribuir para a retenção de pessoas. No Grupo Fleury, isso fica evidente com a postura de proporcionar ao conselheiro independente aprendizado em seu negócio;
- Outro aspecto a ser mencionado, que vai ao encontro do Guia, é a existência de indicadores de mensuração do programa de remuneração ancorados no BSC, nas competências e nas metas;
- Por atuar em um mercado com poucas empresas congêneres, o Grupo Fleury, ao definir seu mercado competitivo de comparação, o faz incluindo outras empresas de prestação de serviços de saúde que possuam modelos de negócio semelhantes ao seu;
- A indenização paga aos executivos por ocasião de desligamento sem justa causa está de acordo com a proposta do Guia;
- Pelas informações prestadas, observa-se que não há conflitos de interesse na concepção e aprovação da remuneração dos administradores do Grupo Fleury;
- O Grupo Fleury, respeitando a instrução normativa CVM nº 480, que entrou em vigor em 1º de janeiro de 2010, divulga no FR (Formulário de Referência), em detalhes, as informações sobre remuneração de seus administradores.

O IBGC é uma organização exclusivamente dedicada à promoção da governança corporativa no Brasil e o principal fomentador das práticas e discussões sobre o tema no País, tendo alcançado reconhecimento nacional e internacional.

Fundado em 27 de novembro de 1995, o IBGC – sociedade civil de âmbito nacional, sem fins lucrativos – tem o propósito de ser referência em governança corporativa, contribuindo para o desempenho sustentável das organizações e influenciando os agentes da nossa sociedade no sentido de maior transparência, justiça e responsabilidade.

IBGC | Instituto Brasileiro de
Governança Corporativa

Av. das Nações Unidas, 12.551
25º andar - cj. 2508 - Brooklin Novo
World Trade Center - SP
04578-903 - São Paulo - SP
Tel.: 55 11 3043.7008
Fax.: 55 11 3043.7005
Email: ibgc@ibgc.org.br