

UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA (UnB)
Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade (FACE)
Departamento de Ciências Contábeis e Atuariais (CCA)
Bacharelado em Ciências Contábeis

LARISSA RIBEIRO DE MENEZES

**SUBSTITUIÇÃO DE CEO EM EMPRESAS BRASILEIRAS:
PROCESSO SISTÊMICO OU ALEATÓRIO?**

Brasília, DF
2013

Professor Doutor Ivan Marques de Toledo Camargo
Reitor da Universidade de Brasília

Professor Doutor Mauro Luiz Rabelo
Decano de Ensino de Graduação

Professor Doutor Jaime Martins de Santana
Decano de Pesquisa de Pós-Graduação

Professor Doutor Tomás de Aquino Guimarães
Diretor da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade

Professor Mestre Wagner Rodrigues dos Santos
Chefe do Departamento de Ciências Contábeis e Atuariais

Professor Doutor César Augusto Tibúrcio Silva
Coordenador Geral do Programa Multi-institucional e Inter-regional de Pós-Graduação em Ciências Contábeis
da UnB, UFPE e UFRN

Professora Mestre Rosane Maria Pio da Silva
Coordenadora de Graduação do curso de Ciências Contábeis – diurno

Professor Doutor Bruno Vinícius Ramos Fernandes
Coordenador de Graduação do curso de Ciências Contábeis - noturno

LARISSA RIBEIRO DE MENEZES

**SUBSTITUIÇÃO DE CEO EM EMPRESAS BRASILEIRAS:
PROCESSO SISTÊMICO OU ALEATÓRIO?**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Departamento de Ciências Contábeis e Atuariais da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de Brasília como requisito à conclusão da disciplina Pesquisa em Ciências Contábeis e obtenção do grau de Bacharel em Ciências Contábeis.

Orientador: Prof. Dr. Paulo Roberto B. Lustosa

Área: Governança Corporativa
Linha de Pesquisa: Contabilidade para Tomada de Decisão

BRASÍLIA, DF
2013

MENEZES, Larissa Ribeiro de
Substituição de CEO em Empresas Brasileiras: Processo Sistemico
ou Aleatório? / Larissa Ribeiro de Menezes. – Brasília, DF. 2013.
Quant. p. 21

Orientador: Prof. Dr. Paulo Roberto Barbosa Lustosa

Trabalho de Conclusão de Curso (Monografia – Graduação) –
Universidade de Brasília, 2º Semestre letivo de 2013.

1. Governança Corporativa 2. Sucessão3. CEO

LARISSA RIBEIRO DE MENEZES

**SUBSTITUIÇÃO DE CEO EM EMPRESAS BRASILEIRAS:
PROCESSO SISTÊMICO OU ALEATÓRIO?**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Departamento de Ciências Contábeis e Atuariais da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de Brasília como requisito à conclusão da disciplina Pesquisa em Ciências Contábeis e obtenção do grau de Bacharel em Ciências Contábeis.

Aprovada em: 10 de dezembro de 2013

Banca examinadora:

Prof. Dr. Paulo Roberto Barbosa Lustosa
Orientador

Prof. José Alves Dantas

Agradecimentos

Agradeço primeiramente a Deus, por ser a minha força e o meu sustento e por sempre me capacitar.

Aos meu pais, que estão sempre presentes na minha vida, me ensinando e me apoiando.

À toda a minha família por todo apoio sempre.

Ao meu noivo, pelo incentivo, pela ajuda e pelo companheirismo em todo tempo.

Ao meu orientador, por todo incentivo e auxílio. Por sempre me responder prontamente e me atender quando necessário.

Aos meus companheiros de curso, por que sem eles eu não conseguiria ter chegado até aqui.

Aos meus amigos e a todos que caminharam comigo de alguma forma durante todo o curso.

A todos, o meu sincero agradecimento.

“Pois o Senhor é quem dá a sabedoria;
de Sua boca procedem o conhecimento
e o discernimento.”

(Provérbios 2:6)

Resumo

Governança Corporativa engloba um conjunto de práticas de controle e direção das companhias, que auxiliam no bom desempenho da organização e no bom relacionamento entre as partes interessadas. Um de seus objetivos é delimitar o conflito de interesses entre acionistas e executivos, buscando harmonizar suas visões e atitudes. Dentro deste tema, está a importância do CEO para as empresas e de sua escolha ser feita conscientemente, com a preparação e o planejamento adequados, visto que este é um dos principais executivos da companhia. Por essa razão este estudo objetivou avaliar se as companhias brasileiras estão preparadas para uma substituição do seu CEO, possuindo um processo sistêmico para a sucessão deste. Com a finalidade de atingir o objetivo, utilizou-se a aplicação de questionário misto, com questões fechadas e uma questão aberta, para empresas que passaram por um processo de sucessão empresarial recentemente. Pôde-se observar que as empresas respondentes do questionário estavam preparadas para a substituição do CEO e passaram por longos processos de sucessão. Todas já possuíam possíveis candidatos para assumirem o cargo, sendo alguns de dentro da própria companhia. Porém, devido a restrições na amostra desta pesquisa, não se pode generalizar o resultado obtido.

Palavras-chave: Governança Corporativa; Sucessão; CEO

1. Introdução

Governança Corporativa, do modo como conhecemos hoje, surgiu na década de 90, com o aparecimento dos Códigos das Melhores Práticas, sendo estimulada pelos escândalos financeiros ocorridos nos Estados Unidos e na Inglaterra e pelas crises de grandes corporações mundiais, conforme observa Silva (2006). A partir de então, sua expressividade vem crescendo largamente e diversos estudos e institutos sobre o tema vêm surgindo. Segundo Silva (2011, p. 12), esse movimento começou principalmente nos Estados Unidos, e pregava uma atitude proativa por parte dos acionistas. O mesmo autor diz que a finalidade da governança corporativa é garantir que o comportamento dos executivos esteja alinhado com o interesse dos acionistas, e, para isso, ela cria um sistema de mecanismos de incentivos e de monitoramentos.

Um dos expressivos temas dentro da governança diz respeito à gerência da companhia e ao alinhamento de opiniões entre os proprietários e os executivos que lideram a empresa. Nesse contexto aparece o CEO (*Chief Executive Officer*), que é um cargo de extrema importância dentro das empresas, visto que, conforme o Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa, ele "[...]é responsável pela gestão da organização e coordenação da Diretoria. Ele atua como elo entre a Diretoria e o Conselho de Administração." (IBGC, 2009) E, consoante o mesmo Código, o CEO, juntamente com os outros diretores e áreas da companhia, é responsável por elaborar e instituir todos os processos operacionais e financeiros da empresa, após a aprovação do Conselho de Administração.

A partir do exposto acima, busca-se avaliar se as companhias brasileiras estão preparadas para uma possível sucessão do seu CEO, visto que um cargo de tamanha importância como este não deveria ser escolhido às pressas e, sim, com muita pesquisa, avaliação e preparação do sucessor.

A Universidade de Stanford, na Califórnia possui um grupo de pesquisa em Governança Corporativa que publicou o artigo "*Seven Myths of Corporate Governance*", onde são listados sete mitos sobre governança que contrariam o conhecimento acadêmico dominante. Um desses mitos é o de que as empresas estão preparadas para uma sucessão do seu CEO.

A doutrina dominante entende que as empresas estão sempre preparadas para substituir seu CEO quando o atual CEO decide sair do cargo. Porém, na pesquisa realizada pelo grupo de pesquisa da Universidade de Stanford concluiu-se que, na verdade, nem todas as companhias estão preparadas para uma sucessão do seu CEO. "De acordo com os dados

obtidos na pesquisa, 39 por cento das companhias relataram que não possuem nenhum candidato interno pronto imediatamente para preencher o cargo de CEO" (LARCKER, TAYAN, 2011).

O objetivo desta pesquisa é visualizar como esse processo de sucessão do presidente executivo (CEO) ocorre em empresas brasileiras, visto que não há pesquisas nesse sentido no Brasil.

Para isso, a metodologia utilizada foi a aplicação de questionário misto, com perguntas fechadas e um espaço aberto para comentários adicionais, destinado a companhias brasileiras que passaram pelo processo de sucessão do seu CEO recentemente.

Este artigo contém introdução, referencial teórico, aspectos metodológicos, resultados e conclusão.

2. Referencial Teórico

A governança corporativa não se desenvolveu apenas nos países mais desenvolvidos, mas em diversos outros também. No Brasil foi criado um Instituto próprio para cuidar destas questões chamado de Instituto Brasileiro de Governança Corporativa. O mercado de capitais também tem se preocupado com o assunto e a Bolsa de Valores de São Paulo criou os Níveis Diferenciados e o Novo Mercado de governança corporativa, a fim de incentivar a adoção de práticas da Boa Governança pelas empresas presentes na Bolsa.

Por ser um tema amplo, existem diversos conceitos sobre o que vem a ser governança corporativa, porém esses conceitos concordam entre si, sendo complementares. O Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC), que tem por objetivo disseminar o conceito de Governança e incentivar o melhor desempenho das organizações, diz que:

Governança Corporativa é o sistema pelo qual as organizações são dirigidas, monitoradas e incentivadas, envolvendo os relacionamentos entre proprietários, Conselho de Administração, Diretoria e órgãos de controle. As boas práticas de Governança Corporativa convertem princípios em recomendações objetivas, alinhando interesses com a finalidade de preservar e otimizar o valor da organização, facilitando seu acesso a recursos e contribuindo para sua longevidade. (IBGC, 2009, p. 19)

A Comissão de Valores Mobiliários, na sua cartilha sobre governança corporativa a define como:

[...] o conjunto de práticas que tem por finalidade otimizar o desempenho de uma companhia ao proteger todas as partes interessadas, tais como investidores, empregados e credores, facilitando o acesso ao capital. A análise das práticas de governança corporativa aplicada ao mercado de capitais envolve, principalmente: transparência, equidade de tratamento dos acionistas e prestação de contas. (CVM, 2002, p. 02)

A Governança Corporativa é um sistema de controle daqueles que controlam a companhia. É a forma encontrada para que os acionistas controlem os administradores e alinhem os seus objetivos, a fim de que a companhia ande por um caminho que agrade aos proprietários. Conforme Siffert Filho (1998), as questões de governança corporativa se tornaram mais relevantes com a separação entre o controle e a gestão das companhias, a partir da qual foi necessário o surgimento de sistemas de controle e monitoramento dos executivos, para que eles tomassem suas decisões em conformidade com o interesse dos acionistas.

Há um conflito, chamado conflito de agência ou conflito agente-principal, que surge quando os interesses dos sócios, proprietários da companhia, divergem dos interesses das pessoas contratadas pela companhia para administrá-la. Tais administradores começam a agir no seu próprio interesse, sem levar em conta a vontade do principal, o acionista que os contratou. Essa situação aparece a partir do momento em que os acionistas deixam de ser os administradores da sua empresa e passam a ser apenas proprietários, ocorrendo a separação entre o controle e a propriedade. Brito e Fontenelle (2013) ressaltam que o conflito de agência raramente será evitado nas corporações e, por isso, o desenvolvimento de mecanismos para manter esse conflito em níveis baixos, que não comprometam a corporação e sua confiabilidade por parte de todos os interessados é importantíssimo. É nesse meio que surge a governança corporativa, sendo definida por Silveira (2002) como um aglomerado de mecanismos internos e externos que tem o objetivo de ajustar a relação entre acionistas e gestores, devido à separação entre a propriedade e o controle das companhias.

Tal conflito é uma das raízes da governança corporativa, que, dentre outros motivos, surgiu para minimizá-lo. Andrade e Rossetti (2004) afirmam que uma das questões cruciais de governança corporativa é o conflito de agência passível de existir nas relações entre acionistas e diretores executivos. A fim de amenizar esses conflitos e compatibilizar os interesses divergentes é que foram criadas as boas práticas de governança.

Percebe-se então, que a governança corporativa é um sistema que permeia toda a empresa. Ela não é restrita a um certo número de funcionários ou acionistas, mas deve conter mecanismos de controle presentes em todos os setores da companhia. Dentro dessa

abordagem, Brito e Fontenelle(2013) ressaltam que a governança é um sistema que dirige e monitora as atividades da companhia, envolvendo também o relacionamento entre as partes interessadas no gerenciamento da empresa.

Devido à inegável existência de um conflito de interesses entre os proprietários e os executivos contratados para gerenciar a companhia, é de extrema importância a escolha consciente desses executivos. Nessa escolha deve ser levada em conta a confiança entre as partes, a capacidade de gestão dos executivos, a visão e os valores deles (se são compatíveis com os interesses da companhia e dos acionistas). Um dos principais executivos contratados pelas empresas é o seu presidente executivo, também conhecido como CEO (*Chief Executive Officer*) ou diretor-presidente.

Andrade e Rossetti (2004) explicitam que cabe ao CEO o exercício da gestão executiva da companhia, buscando incessantemente a excelência operacional e a maximização do retorno dos investimentos, juntamente com a criação de valor. Eles afirmam ainda que o foco do diretor-presidente e dos outros executivos ligados a ele é definir a estratégia de negócios da companhia, correspondente ao que os acionistas esperam da empresa e aos propósitos da mesma.

Partes interessadas são aquelas que assumem, direta ou indiretamente, riscos relacionados à atividade da companhia e uma das funções do presidente executivo e dos demais executivos da empresa é assegurar um relacionamento transparente e duradouro com tais partes, estabelecendo a estratégia de comunicação a ser utilizada pela companhia para atender a esse público. (IBGC, 2009)

Conforme o Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa, o CEO é ainda o responsável pela elaboração de sistemas de controle interno da organização e proposição deles para a aprovação do Conselho, conjuntamente com a diretoria e os demais órgãos de controle vinculados ao Conselho de Administração. Outra atribuição do CEO, de acordo com o mesmo Código, é garantir informações transparentes e claras aos *stakeholders*, além das informações obrigatórias por lei ou regulamento, de forma que prevaleça a essência da informação sobre a forma. (IBGC, 2009)

Eis aqui exposto o motivo pelo qual o CEO possui tamanha significância dentro das companhias e deve ser escolhido com cautela. Por isso, a questão da sucessão dos CEOs é tão importante. Larcker e Tayan (2010) ratificam essa afirmação ao dizerem que:

Uma das decisões mais importantes que um conselho de administração deve fazer é a escolha do diretor-presidente (CEO) da empresa. Para tomar uma decisão informada, a diretoria deve ter uma

compreensão não só das habilidades e experiências necessárias para liderar a empresa, mas também dos atributos comportamentais necessários, tais como ética, adequação cultural, estilo de trabalho, tolerância ao risco, competitividade e liderança. A diretoria irá então comparar estas características com o rol de talentos disponíveis, dentro e fora da empresa, para identificar aqueles que são mais qualificados e que estejam dispostos a assumir o papel (LARCKER, TAYAN, 2010).

De acordo com as melhores práticas de governança, as organizações devem manter um plano de sucessão do CEO atualizado, para que não sejam surpreendidas com a saída do CEO atual, sem ter algum substituto preparado.

O Instituto Brasileiro de Governança Corporativa emitiu um guia de orientação para planejamento de sucessão com a finalidade de auxiliar as entidades de diferentes portes e tipos societários nos seus processos de sucessão do CEO, dos demais executivos e dos membros do Conselho de Administração. Neste guia afirma-se que planejamento de sucessão é o processo no qual a companhia procura identificar candidatos que possuam experiência, conhecimento, atitudes e habilidades compatíveis com o cargo de CEO, ou outro cargo executivo, desenvolvendo-os a fim de que os candidatos sejam capazes de substituir o atual executivo e garantir a continuidade da organização, a partir de estratégias que levem à obtenção dos resultados esperados pela companhia (IBGC, 2011).

Ainda de acordo com o guia de orientação emitido pelo IBGC, esse planejamento de sucessão deve ser um processo contínuo, de modo a assegurar a longevidade e a sustentabilidade da entidade. Não deve existir de modo isolado dentro da companhia, mas, pelo contrário, deve estar coerente com os objetivos estratégicos da organização, comportando a maneira pela qual a entidade pretende atingir suas metas de rentabilidade, crescimento e responsabilidade econômica e sócio-ambiental. (IBGC, 2011)

O responsável por conduzir o processo de sucessão do CEO e dos demais executivos é o Conselho de Administração, dentro da sua missão de proteger o patrimônio das organizações. (IBGC, 2011)

Larcker e Tayan (2012), ao escreverem sobre esse assunto explicitaram que quando uma empresa possui um plano de sucessão bem desenvolvido ela mantém uma lista atualizada de potenciais candidatos que fica à disposição da diretoria caso ocorra uma transição inesperada. Na maior parte das empresas, essa lista é formada por candidatos internos que são treinados para grandes responsabilidades e cujo talentos e qualidades atendem aos requerimentos estratégicos, operacionais e culturais da companhia.

Essa lista de potenciais candidatos é que deve ser revista e avaliada constantemente pelo Conselho de Administração, a fim de que continuem na lista apenas os nomes dos executivos que sejam compatíveis com os objetivos da companhia e que estejam disponíveis para assumir o cargo quando requeridos.

A existência de um plano de sucessão bem desenvolvido é essencial no caso de uma sucessão inesperada. A situação ideal é a de que os executivos avisem com bastante antecedência quando vão sair do cargo, ou que a própria companhia avise em quanto tempo os substituirá. Entretanto, as organizações têm que lembrar que existem casos fortuitos que infelizmente ocorrem, como doenças, acidentes ou mortes que surpreendem a todos. Nestes casos, se o Conselho de Administração não tiver um plano de sucessão com pelo menos um nome de possível substituto para o cargo terá que começar o processo do zero, o que pode demorar muito, prejudicando a própria companhia, ou elegerá um substituto temporário para o cargo, o que também não inspira muita confiança para os acionistas e para os *stakeholders*.

O guia de orientação para planejamento de sucessão elaborado pelo IBGC também argumenta que um planejamento de sucessão abrangente, objetivo e contínuo é uma das boas práticas de governança e ainda manifesta às variadas partes interessadas o grau de importância que a companhia confere à continuidade dos negócios. Por meio desse processo de sucessão bem definido a organização propaga para os investidores e *stakeholders* a sua visão sobre o ciclo de continuidade da liderança. (IBGC, 2011)

Percebe-se, assim, que um bom plano de sucessão do CEO e demais executivos e conselheiros transmite confiança para as partes interessadas no negócio, demonstrando que os proprietários da companhia estão preocupados com o futuro da organização e prezam pela manutenção da liderança, através da contratação de executivos muito bem avaliados e preparados para o cargo, que tenham compatibilidade de pensamento com os acionistas e que atinjam os objetivos traçados para a companhia.

O IBGC (2011) diz também que para o processo de sucessão ser bem planejado, é importante que o Conselho de Administração defina regras claras sobre o procedimento, detalhando as habilidades esperadas para cada cargo, a fim de evitar competições destrutivas entre possíveis candidatos. Visto que é construtivo que haja candidatos dentro da própria organização, que já conhecem o funcionamento, a visão e os objetivos da empresa é prudente não despertar competições internas.

3. Aspectos Metodológicos

Para desenvolvimento dessa pesquisa foi utilizado o método de aplicação de questionário afim de obter as informações necessárias. Segundo Siena, questionário pode ser definido como:

[...] um instrumento contendo questões para respostas escritas pelo informante sem a presença do pesquisador. As questões podem ser abertas (resposta livre do respondente), de múltiplas escolhas (conjunto de respostas para escolha(s) do informante), fechadas com as opções do tipo sim ou não e questões contendo escalas. (SIENA, 2007, p. 108)

No presente trabalho o questionário enviado foi composto por 7 questões fechadas e 1 questão aberta, por meio das quais se objetivou estudar a situação e o comportamento das empresas em relação ao processo estudado. As questões fechadas deveriam ser respondidas de acordo com uma escala numérica que refletisse da melhor maneira possível a situação da empresa em relação ao questionamento feito. Esta escala varia de 1 a 5, onde 1 corresponde a “Discordo Totalmente” e 5 a “Concordo Totalmente”. Segue abaixo o modelo de questionário utilizado:

	1	2	3	4	5
1. Na contratação do novo CEO, sua empresa foi surpreendida com a vacância do cargo do CEO anterior.					
2. A empresa já possuía um CEO previamente definido para a substituição do CEO anterior.					
3. A política da empresa é formar e escolher seu CEO, caso haja a vacância deste cargo, promovendo seus próprios gestores de escalões inferiores.					
4. A empresa escolhe seu CEO dentre os membros que integram seu Conselho de Administração.					
5. A empresa utiliza alguém da própria família controladora para o cargo de CEO.					
6. A empresa utilizou consultoria de <i>headhunter</i> para ajudá-la na escolha do seu último CEO.					
7. No último processo de substituição do CEO, houve seleção entre mais de um potencial candidato.					
8. Utilize o espaço abaixo para qualquer comentário adicional que você julgue ser útil para o propósito desta pesquisa.					

As empresas escolhidas para responderem o questionário foram selecionados com base em julgamento pessoal e análise de sua situação na época do trabalho. Tais empresas foram selecionadas com base em notícias veiculadas na mídia e que se encaixavam no escopo do trabalho, qual seja, terem passado recentemente pelo processo de sucessão de seu CEO.

As empresas selecionadas e que receberam o questionário foram as seguintes: Via Varejo; Grupo RBS; JWT Brasil; Brasil Insurance; Localiza; e Marfrig.

Apesar das seis empresas acima terem sido contactadas, apenas três empresas responderam, quais sejam: JWT Brasil; Brasil Insurance; e Localiza.

A análise das respostas é feita no tópico Resultados.

4. Resultados

Para a análise dos resultados serão colocadas as respostas ao questionário dadas por cada empresa, segregadas por pergunta.

Três empresas responderam ao questionário enviado e suas respostas serão analisadas a seguir. São elas: JWT Brasil, que atua no ramo publicitário, cujo atual CEO, Ezra Geld, se tornou o diretor presidente da JWT no Brasil em julho de 2013; Brasil Insurance, que atua no ramo de seguros e cujo atual CEO é o sr. Antônio José Lemos Ramos, eleito em 2012; e a Localiza, atuante no setor de aluguel de carros, cujo atual diretor-presidente é Eugênio Pacelli Mattar, eleito em maio de 2013.

1) Na contratação do novo CEO, sua empresa foi surpreendida com a vacância do cargo do CEO anterior.

As três empresas que responderam ao questionário discordam totalmente dessa afirmação, o que mostra que todas sabiam que a sucessão do CEO iria ocorrer e se prepararam para isso.

2) A empresa já possuía um CEO previamente definido para a substituição do CEO anterior.

As empresas JWT Brasil e Localiza concordam totalmente com a afirmação acima, demonstrando que ambas já tinham um candidato pré-definido, com habilidades e atitudes condizentes com o cargo de CEO.

A empresa Brasil Insurance concorda parcialmente com a informação, indicando talvez que a empresa já possuísse um possível candidato para a sucessão do diretor presidente mas não tivesse total certeza sobre a sua escolha.

3) A política da empresa é formar e escolher seu CEO, caso haja a vacância deste cargo, promovendo seus próprios gestores de escalões inferiores.

A companhia JWT Brasil discorda totalmente dessa afirmação e, portanto, não forma seu CEO a partir da capacitação de gestores de escalões inferiores da própria empresa.

A companhia Localiza concorda com a afirmação, mostrando que a empresa prioriza a escolha de CEOs dentro da própria companhia, capacitando-os para o cargo quando necessário. No seu comentário adicional ao questionário, a Localiza fez a seguinte observação, confirmando a resposta a essa pergunta: "A última sucessão de CEO foi bastante tranquila, pois foi anunciada vários anos antes. O cargo foi passado para um dos fundadores da empresa, que já estava totalmente preparado e tinha um profundo conhecimento no negócio."

A companhia Brasil Insurance concorda totalmente com a afirmação, o que demonstra que a empresa forma e capacita seus gestores para serem possíveis candidatos ao cargo de CEO quando este ficar vago, priorizando pessoas da própria empresa para o cargo.

4) A empresa escolhe seu CEO dentre os membros que integram seu Conselho de Administração.

A empresa JWT Brasil ficou neutra em relação à essa questão, o que pode demonstrar que a empresa pode escolher ou não um membro do Conselho de Administração para ser seu CEO.

As demais empresas respondentes discordam totalmente da afirmação, o que evidencia que os membros do Conselho de Administração não fazem parte dos possíveis candidatos ao cargo de CEO, quando vago.

5) A empresa utiliza alguém da própria família controladora para o cargo de CEO.

As três companhias discordam totalmente da afirmação acima, demonstrando que, ou essas companhias não são empresas familiares ou que são empresas familiares mas não restringem a sua direção executiva para membros da família controladora da empresa.

6) A empresa utilizou consultoria de *headhunter* para ajudá-la na escolha do seu último CEO.

Todas as empresas que responderam o questionário discordam totalmente da questão, o que expressa que nenhuma delas utilizou a consultoria de *headhunter* para auxiliar na definição do novo diretor presidente da companhia.

7) No último processo de substituição do CEO, houve seleção entre mais de um potencial candidato.

As companhias Brasil Insurance e Localiza discordam totalmente da assertiva acima. As respostas dadas nesta questão coadunam com aquelas dadas na pergunta de número 2, confirmando que as empresas já conheciam desde antes o nome do candidato que substituiria o CEO anterior.

A empresa JWT Brasil respondeu a essa pergunta com um índice de valor 2, o que pode significar que provavelmente houve mais de um potencial candidato que a empresa teve que avaliar.

4.1. Avaliação dos Resultados

A partir dos resultados obtidos, pode-se perceber que as três empresas que responderam ao questionário se preocupam com a sucessão dos seus executivos e preparam todo o processo com uma antecedência satisfatória. Essa preocupação é extremamente saudável para as empresas na medida em que contribui para a longevidade da organização. A empresa JWT Brasil completou o seu questionário com o seguinte comentário: "Uma mudança de um profissional estratégico como um CEO não acontece de forma imediata na JWT Brasil. No caso do atual CEO, a mudança vinha sendo programada há pelo menos um ano antes da divulgação oficial em julho deste ano." Tal comentário demonstra que a companhia se empenha em garantir a durabilidade da empresa e a constância de seus projetos, repassando confiança para as partes interessadas. A companhia Localiza também complementou o questionário afirmando que a última sucessão foi tranquila, pois foi anunciada muitos anos antes.

Provavelmente, as três empresas possuem um plano de sucessão preparado, visto que nenhuma foi surpreendida com a saída do seu CEO, duas delas já sabiam previamente o candidato que seria o sucessor e a outra já tinha idéia também do candidato que substituiria o diretor-presidente. Essa preparação foi importante para todas terem um processo suave de

sucessão dos seus CEOs, sem precisar escolher às pressas um substituto para um cargo com tamanha importância dentro da empresa. Percebe-se que elas estavam tão preparadas para realizar a substituição que nem sequer precisaram recorrer ao auxílio de *headhunters* para a indicação de possíveis candidatos. Ter um plano de sucessão abrangente é uma das boas práticas de governança corporativa e demonstra o grau de importância que a companhia atribui para a continuidade das suas atividades e da sua liderança. (IBGC, 2011)

As três empresas analisadas fugiram ao padrão encontrado pelo estudo feito pelo grupo de pesquisa em governança corporativa da Universidade de Stanford, na Califórnia. Tal estudo chegou à conclusão de que o fato de todas as empresas estarem sempre preparadas para uma sucessão empresarial é um mito visto que trinta e nove por cento das companhias americanas entrevistadas não possuíam nenhum candidato pronto para assumir o cargo de CEO.

A presente pesquisa objetivou observar se as companhias brasileiras (incluídas as diretorias executivas de multinacionais no Brasil) estão preparadas para uma possível sucessão empresarial ou não. As três empresas observadas se prepararam para a recente sucessão do seu CEO e possuíam possíveis candidatos para assumirem o cargo. Nenhuma delas foi surpreendida com a saída do atual CEO à época da sucessão e duas das companhias, inclusive, possuíam candidatos internos da própria empresa para assumir o cargo. Portanto, tais empresas não confirmam o fato de que estar preparada para a sucessão do CEO é um mito, haja vista todas terem tido um processo longo de preparação para a sucessão do seu diretor-presidente. No entanto, essa amostra não é representativa do mercado brasileiro e o resultado desta pesquisa não pode ser estendido para todas as empresas brasileiras.

5. Conclusão

O cargo de diretor-presidente de uma companhia é extremamente importante e deve ser preenchido com muito cuidado e preparação. É ele quem dirige a empresa, realizando sua gestão estratégica e devendo buscar a maximização do retorno dos investimentos. A escolha do CEO deve ser cautelosa, visto que a companhia deve procurar a garantia de que a sua visão e a sua atitude sejam compatíveis com a visão dos acionistas, para que o conflito de interesses seja o menor possível.

A fim de se preparar para uma possível sucessão empresarial as companhias podem dispor de um plano de sucessão atualizado, que irá auxiliá-las caso o cargo de diretor-presidente da empresa fique vago. Ter um plano de sucessão é importante para que a

companhia sempre tenha ao seu dispor nomes de possíveis candidatos ao cargo, a fim de que caso a empresa seja surpreendida com a saída do atual CEO não necessite começar a procura de outro executivo às pressas, sem referências anteriores.

Durante a pesquisa, foi possível perceber que as três empresas analisadas se prepararam para a sucessão do seu CEO, tendo à sua disposição candidatos aptos para assumirem o cargo. Nenhuma das três empresas foi surpreendida com a saída do CEO anterior, o que fez com que elas pudessem ter tempo hábil para realizar a substituição dos executivos de maneira cautelosa.

Isto posto, percebe-se que o mito de que as empresas estão sempre preparadas para a sucessão empresarial, verificado pelo grupo de estudos sobre governança corporativa da Universidade de Stanford, não se confirmou para as empresas analisadas, visto que elas estavam prontas para a sucessão dos seus CEOs e o estudo afirma que nem todas as empresas estão preparadas para o processo de sucessão e são surpreendidas pela saída do atual diretor-presidente da companhia.

Como a amostra analisada é pequena e não é representativa das organizações brasileiras não se pode generalizar os resultados e estendê-los para as outras empresas brasileiras.

Para estudos futuros sobre o mesmo tema é sugerido o aumento da amostra e um aprofundamento no questionário, para que seja possível a obtenção de um resultado mais abrangente.

6. Referências

Andrade, Adriana e Rosseti, José Paschoal. 2004.*Governança corporativa: fundamentos, desenvolvimento e tendências.* São Paulo : Atlas, 2004.

Brito, Claudenir e Fontenelle, Rodrigo. 2013.*Auditoria privada e governamental: teoria de forma objetiva e questões comentadas.* Rio de Janeiro : Elsevier, 2013.

Comissão de Valores Mobiliários. 2002.*RECOMENDAÇÕES DA CVM SOBRE GOVERNANÇA CORPORATIVA.* Rio de Janeiro : s.n., 2002.

Instituto Brasileiro de Governança Corporativa.[Online]
<http://www.ibgc.org.br/Secao.aspx?CodSecao=18>.

—. **2009.***Código das melhores práticas de governança corporativa.* 4°. São Paulo : s.n., 2009.

—. **2011.***Guia de orientação para planejamento de sucessão, avaliação e remuneração de Conselho de Administração e Diretor-Presidente.* São Paulo : s.n., 2011.

Larcker, David F. e Tayan, Brian. 2010.*CEO Sucession Planning: Who's Behind Door Number One?* Stanford University. 2010.

—. **2011.***Seven Miths of Corporate Governance.* Stanford University. 2011.

—. **2012.***Sudden Death of a CEO: Are Companies Prepared When Lightning Strikes?* Stanford University. 2012.

Siena, Osmar. 2007.*Metodologia da pesquisa científica: elementos para elaboração e apresentação de trabalhos acadêmicos.* Porto Velho : s.n., 2007.

Siffert Filho, Nelson. 1998.*Governança Corporativa: Padrões Internacionais e Evidências empíricas no Brasil dos Anos 90.* 1998.

Silva, Edmilson Gama da. 2011.*Governança corporativa: históricos, conceitos, perspectivas.* Brasília : Edição do autor, 2011.

Silva, Edson Cordeiro da. 2006.*Governança corporativa nas empresas: guia prático de orientação para acionistas e conselho de administração.* São Paulo : Atlas, 2006.

Silveira, Alexandre Di Miceli da. 2002.*Governança Corporativa, desempenho e valor da empresa no Brasil.* São Paulo : Universidade de São Paulo, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, 2002.