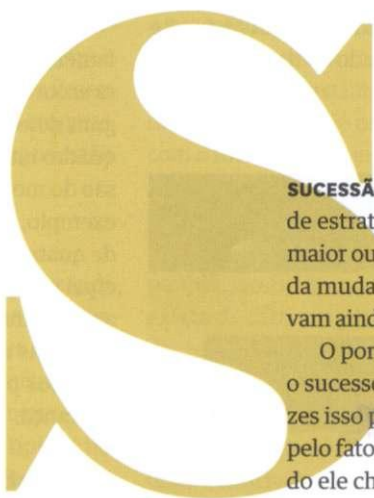




**Alexandre Fialho** (alexandre.fialho@kornferry.com) é presidente da área de Leadership & Talent Consulting da Korn/Ferry International para América Latina.

# Procura-se um presidente

Por que e como as empresas devem se preparar para a substituição do seu “número um”. *Alexandre Fialho*



**SUCESSÃO** é um tema que sempre traz à tona a grande fragilidade estratégica, estrutural e de sustentabilidade que permeia, em maior ou menor grau, a maioria das organizações. Quando se trata da mudança de um presidente executivo, essas questões se agravam ainda mais.

O ponto principal não recai no fato de a empresa ter de buscar o sucessor fora de seu pipeline de talentos, até porque muitas vezes isso pode ser estratégico, conforme veremos adiante. Mas sim pelo fato de não estar preparada para o momento — por isso, quando ele chega, pega muitas companhias desprevenidas, causando enormes problemas tanto para o negócio quanto para as demais lideranças.

assunto é ainda mais delicado e preocupante no Brasil, pelo menos por três razões. Em primeiro lugar: como consequência de nosso crescimento econômico, a demanda por líderes, incluindo os presidentes de empresas, está cada dia maior, provocando um desequilíbrio entre a oferta e a demanda, o que exige uma aceleração na preparação de futuros líderes. Em seguida, há um fator qualitativo, porém não menos importante, relacionado ao aumento da complexidade e de escopo de atuação das empresas locais, bem como das multinacionais instaladas aqui. Este fenômeno atua como um catalisador para aquele desequilíbrio entre oferta e demanda. Finalmente, as empresas nacionais estão competindo interna-

e/ou externamente cada vez com mais veemência, seja por meio de internacionalização ou em processos de fusões e aquisições. Estas companhias estabelecem um novo paradigma, que é de adquirente, e as que não se internacionalizam, no mínimo precisam se defender em seu próprio mercado de maneira competitiva.

Enfim, vivemos um cenário de mudanças estratégicas, de inovação e de reposicionamento efervescente para as empresas nacionais. Assim, a substituição do presidente se torna mais importante pela demanda de uma liderança familiarizada com o novo contexto. O quadro ainda pode se agravar se não houver talentos internos, pois neste caso a busca pelo "número um" terá de ser feita no mercado. Contudo, a complexidade do processo de escolha não se restringe apenas às empresas nacionais. As corporações multinacionais que atuam no País também se deparam com uma grande mudança de perfil necessário para a condução de seus negócios no Brasil. Hoje, aquele presidente cuja função prática é focada apenas na "entrega", na parte operacional, não consegue mais competir em cenário de crescimento e mudanças. As empresas precisam urgentemente de um líder local que esteja alinhado com a matriz, mas sem as amarras corporativas.

## Solidão X fóruns estratégicos

Há bastante tempo tenho trabalhado com este tema, que traz à tona um novo dilema para o "número um". No passado, havia a "solidão do poder", quando cabia ao presidente executivo a tomada das decisões que mudariam ou manteriam o rumo da companhia. Entretanto, atualmente, o que vem se consolidando é a "solidão estratégica". Minha proposta foca um novo ambiente e os novos desafios de liderança e de sucessão.

Na "solidão estratégica", o principal executivo age para não dispersar seus subordinados diretos e prefere concentrar seus esforços na análise, cobrança e apoio na obtenção dos resultados de curto prazo. Tal atitude, então, é replicada pelos vice-presidentes em relação ao nível logo abaixo e, assim, se cria um modelo operacional de isolamento estratégico no topo e tático no corpo da estrutura organizacional. O mais importante nesta análise é que, de fato, o foco do presidente não precisa mudar ou deixar de existir. O necessário é eliminar a falsa criação de dilemas ou dicotomias entre curto e longo prazos, ou entre resultado e estratégia.

Atualmente, os presidentes que vivem esse isolamento procuram fóruns estratégicos externos para ecoar suas aflições e compartilhar suas idéias. Alguns deles nos pedem sugestões de como reverter o quadro interno, muitas vezes por meio de uma revisão do modelo operacional e de suas dinâmicas. Por exemplo, a criação de um fórum apenas estratégico de quatro a sete eventos anuais faz com que o principal executivo não se sinta mais isolado e tenha o apoio estratégico almejado. Assim, ele obtém as ferramentas necessárias para desenvolver os talentos internos para a sua sucessão em toda a cadeia de liderança.

## Alto potencial X alta performance

Há atualmente uma banalização dos termos "talento" e "potencial", por diversos motivos. O principal é a confusão que se faz em distinguir estes dos "performadores". Esta diferença pode ser mais bem visualizada no quadro ao lado.

Esta confusão pode, definitivamente, levar a uma incorreta identificação de verdadeiros talentos. O desafio, possível de ser superado, é não apenas identificar os "talentos" com precisão, mas apontar os caminhos eficazes para seus desenvolvimentos com distinção de características e perfis.

Na metodologia Kom/Ferry, a identificação dos talentos abrange a avaliação de uma megacompetência

### Perfis diferentes

- ALTO POTENCIAL
- BAIXO/MÉDIO POTENCIAL



FONTE CORPORATE LEADERSHIP COUNCIL

chamada "agilidade de aprendizado". Tal competência está relacionada à capacidade que o talento tem de aprender e responder com eficácia aos desafios proporcionados pelo dinamismo do cenário proposto, com inovação e rápida adaptação. Neste caso, dividimos a "agilidade de aprendizado" em quatro dimensões: mental, pessoas, mudança e resultado. E são nessas diferentes combinações de níveis que moldam os diferentes perfis de talentos.

que se requer grande mudança cultural ou mesmo de direcionamento de mercado e de canais de venda. Em contrapartida, quando o objetivo é promover mudanças de direção, de foco, de dinâmica ou, em casos mais complexos, como internacionalização, contar com talentos internos geralmente é o mais indicado.

Vale ressaltar, contudo, dois pontos cruciais no processo de sucessão: um é mapear os talentos pre-

## Há dois pontos cruciais no processo: mapear os talentos e decidir por que eles seriam os mais indicados para cenários de mudança.

Ao identificarmos os potenciais de maneira efetiva, podemos começar a discussão a respeito do pipeline de talentos e do preenchimento das posições de liderança. Porém, os talentos (hipo, do inglês high potencial) não são necessariamente mais importantes para uma organização que os altos "performadores" (hipro, ou high performer). Ambos têm importância, porém com trajetórias de carreira e de desenvolvimento distintos. A verdade é que uma empresa só sobrevive e prospera quando os dois grupos estão presentes e identificados.

### O próximo escolhido

Um profissional "hipro" é o candidato natural e indicado para uma sucessão que tenha um grau de continuidade. E também para os casos em que o crescimento do negócio requer muita experiência e não depende de grandes mudanças de posicionamento e/ou estruturais. Os "hipro" eram mais típicos no passado, mas não são mais a opção predominante. A dinâmica do mercado acelerou a necessidade de identificação e desenvolvimento dos "hipos" para as sucessões do presidente e das demais lideranças, pois estes respondem melhor aos desafios do novo contexto.

A próxima questão é: escolher o sucessor interno ou externamente? Ela surge quase sempre apenas no momento em que aparece a necessidade de substituir o presidente e, algumas vezes, já é tarde. E quando não existe alternativa interna, a única solução é buscar no mercado. Em alguns casos, buscá-lo no mercado é a solução mais adequada, principalmente nos casos estratégicos e planejados, em

sentos, identificados e desenvolvidos para o desafio. Outro é decidir por que eles seriam os mais indicados para cenários de mudança. Os talentos internos têm agilidade e bagagem para ler o ambiente, identificar os ajustes, implantar as mudanças e liderar todo o processo. Dessa forma, são os mais aptos por não ficarem ancorados ao passado, mas, sim, terem feito do passado uma importante plataforma de aprendizado. Este cenário os deixa confortáveis para lidar com o futuro e a aprender rapidamente com o novo.

### Papel do conselho

O papel do conselho de administração de uma companhia, neste momento, é fundamental para que exista de fato um plano de sucessão para o presidente — mas, por incrível que pareça, este assunto nem sempre está na pauta das reuniões. Dois terços dos principais executivos e diretores dos conselhos de empresas norte-americanas reconhecem não dar tempo nem fazer esforços suficientes para o plano de sucessão do presidente. No entanto, uma proporção semelhante acredita que a sucessão é uma das três principais prioridades do conselho de administração das empresas.

Em relação a esse plano, é importante que as lideranças realizem um estudo apurado do processo de planejamento da sucessão, levando em conta as seguintes questões: em que nível nosso processo é pensado, metódico, definitivo e abrangente? Consideramos apenas talentos externos ou também internos? Nós o atualizamos com informações recentes obtidas no último ano? Dependemos da opinião do atual presidente? Balanceamos questões subjetivas

## Contradição em termos

Pesquisa global realizada pelo Korn/Ferry Institute no final do ano passado descobriu que, no Brasil, o planejamento para substituição do presidente-executivo é considerado um fator importante na política de governança corporativa por todos os

participantes — mas 74% deles admitiram não ter um programa formal estabelecido para este fim.

Alguns deles (38%) precisaram recorrer ao planejamento sucessório há mais de três anos, 9% mais recentemente e 53% não precisaram

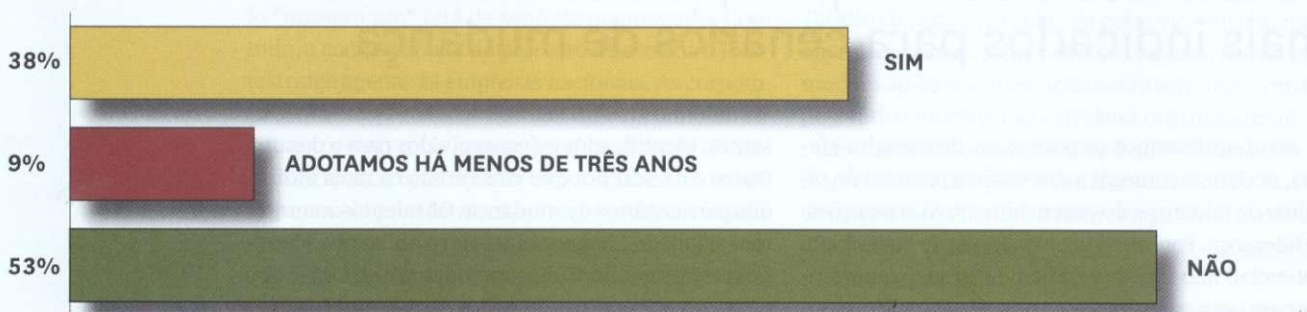
se preocupar com isso no período. Para 31%, a saída inesperada de presidentes executivos sempre foi uma preocupação da companhia — mas para 35% apreocupação aumentou recentemente.

Nem todas as perguntas foram respondidas pelos

74 participantes no Brasil. A pesquisa recebeu respostas de executivos cadastrados no site Executive Center ([ekornferry.com](http://ekornferry.com)) em 60 países. Os respondentes trabalham em companhias de diversos setores e departamentos.

### SUA COMPANHIA ADOTOU ALGUM PLANO DE SUCESSÃO DE PRESIDENTES NOS ÚLTIMOS TRÊS ANOS?

(47 respondentes)



FONTE KORN/FERRY INSTITUTE

e objetivas? Quais potenciais mudanças no nosso mercado, estratégias, tecnologias ou clientes podem influenciar as habilidades específicas e experiências dos candidatos?

A formatação do plano de sucessão é crucial e deve ser realizada bem antes que aconteça. Conselhos que trabalharam com menor visão desse processo sabem o quanto é difícil conduzir pesquisas no mercado externo ao mesmo tempo que sofrem pressão para eleger o novo presidente. Não importa o quanto uma saída de um líder pareça distante para as empresas, elas devem aperfeiçoar e atualizar seus planos de sucessão o quanto antes. Com isso, o conselho pode minimizar os riscos que acompanham as inesperadas — mas cada vez mais frequentes — saídas dos principais executivos.

#### Retenção de talentos

Um elemento que vem tirando o sono de todos os executivos e membros de conselho atualmente é a retenção dos talentos, principalmente quando se

trata do Brasil. Quando se identificam os talentos corretamente, a elaboração de um plano de desenvolvimento fica mais sólida e, conseqüentemente, facilita a criação de um plano adequado de retenção. No mercado brasileiro, há empresas de diferentes segmentos com grandes dificuldades de retenção de pessoas. Em geral, observamos que estas empresas apresentam sérios problemas de engajamento.

A constatação, triste para as empresas, é que os talentos são sempre os primeiros a deixar o posto. Então, quando elas acordam para o problema e tentam reverter o quadro, se deparam com um cenário crítico de falta de potenciais e buscam um novo presidente — quase sempre tendo de arcar com custos estratosféricos.

Com a latente escassez de talentos, perdê-los significa redução de valor para os acionistas e, em escala geométrica, para os fluxos de caixas futuros. Além disso, acarreta uma dificuldade de mover a companhia de maneira criativa e inovadora para um melhor posicionamento competitivo.



## Com a latente escassez de talentos, perdê-los significa redução de valor para os acionistas e para os fluxos de caixas futuros.

Portanto, identificar, desenvolver e reter talentos são, nesta ordem, o melhor plano para a criação de um pipeline de futuros líderes dentro da organização, além de garantir movimentos estratégicos mais precisos.

### Estrutura de transição e sucessão

Uma reflexão óbvia nos faz entender quão importante é a gestão de grandes talentos e de "performadores" nas empresas. A movimentação de uma peça na estrutura corporativa causa uma reação em cadeia, ou seja, ao fechar um posto na empresa, outra posição se abrirá automaticamente. Desta forma, é necessário fazer com que este xadrez de talentos se torne benéfico durante o processo de sucessão, pois as peças se movimentarão em diversos níveis organizacionais, e não apenas no topo.

Outro elemento interessante que tenho observado no processo de transição da presidência executiva de empresas é o redesenho do modelo operacional

e da estrutura organizacional. O primeiro evidencia um plano, mesmo que apenas de prazo mediano, para que a sucessão aconteça de forma coesa e sem falhas. Já a nova estrutura pode ser analisada como um fator imperativo para a sucessão, bem como um plano de retenção para que se mantenha a estrutura mesmo com a perda de um elemento-chave.

De forma geral, ambas as estruturas são projetadas para durar no máximo entre um e dois anos. Por isso, o plano de movimentação de pessoas localizadas nas estruturas de topo deve estar bem planejado para operar na estrutura de transição de maneira eficaz. Além disso, o planejamento deverá ser formatado para promover os desenvolvimentos dos talentos ou "performadores" desejados. Pensada a transição, eles estarão preparados para, em prazo relativamente curto, migrar e operar numa nova disposição. Esta, sim, mais duradoura, que será a estrutura de comando do novo presidente.



— Tenho uma reunião com o conselho. Preciso do informe trimestral de lucros e da minha fraldinha.