

Área Temática: Gestão de Pessoas  
**Do Fundador à Eternidade**  
**Planejamento Sucessório na Empresa Familiar**

**AUTORES**

**ADRIANA CARDOSO RIGAMONTI**

adriana@brabus.com.br

**LILIAN HITOMI IKEDA**

lilianikeda@natura.net

**TATIANA KARMANN ARRUDA**

tkarruda@netpoint.com.br

**LILIANA VASCONCELLOS**

lilianav@fia.com.br

**JOEL SOUZA DUTRA**

Universidade de São Paulo

jdutra@usp.br

**Resumo:** O contexto atual em constante mudança determina a necessidade das empresas familiares se prepararem para a passagem de bastão da geração atual para as futuras, com impactos significativos na sua perpetuação. Desta forma, o objetivo geral desta pesquisa é analisar o processo de planejamento sucessório em duas empresas familiares com foco na passagem das gerações, destacando dois fatores críticos de sucesso: a governança corporativa e o processo de profissionalização. A primeira fase do estudo consistiu na realização de uma pesquisa bibliográfica sobre as etapas de planejamento sucessório, sucessão na empresa familiar, governança corporativa e profissionalização. Na segunda fase foi conduzido o estudo de caso com duas empresas nacionais de grande porte que atualmente estão na terceira geração e iniciam a preparação da quarta geração, utilizou-se da técnica de entrevistas em profundidade e análise de documentos. Os resultados da pesquisa indicam a importância de estruturar o modelo de governança corporativa por favorecer o estabelecimento de uma linha de comando a ser seguida, definindo os papéis de cada um dos membros, familiares ou não, como meio de legitimação do sucessor através do suporte acionário.

**Abstract:** The ever-changing current context determines the need of family business to pass from the present generation to the future ones, with significant impact on their perpetuation. The general goal of the research is to analyze the process of succession planning in family business, focusing on change of generation, by highlighting two critical factors for success: corporate governance and the professionalization process. The first phase of the study was to conduct a literature review for the stages of succession planning, family business, corporate governance, and education of future generations. The second one, was to carry out a case study with too large Brazilian companies which are currently in the third generation, and start preparing for the fourth. The focal interviews technique and documentation analysis were applied. The research results show the importance of structuring the corporate governance model by encouraging the establishment of a command line to be followed and by defining

the roles of individual members, relatives or not, as a means of successor's legitimation through the stock policy.

**Palavras-chave:** Planejamento Sucessório, Empresa Familiar, Governança Corporativa.

## **1. Introdução**

Mudanças significativas e relevantes na forma como as organizações e os modelos de gestão evoluíram em cada momento histórico contribuíram para o que se percebe atualmente nas organizações. Segundo Gersick *et al* (2006), no contexto atual a preservação da competitividade é um fator de relevância frente às forças do mercado ou setor em que as empresas estão inseridas. A globalização, o ritmo acelerado de mudanças tecnológicas, a crescente conscientização dos clientes e a drástica redução no ciclo de vida dos produtos e serviços denotam a necessidade das empresas em se adequarem a este cenário competitivo e realinhar seus objetivos estratégicos para garantir a sustentabilidade dos seus negócios.

Estes fatores são de suma importância no âmbito das empresas de estrutura familiar, onde ainda segundo apontamentos de Gersick *et al* (2006), fatores internos influenciam nas definições estratégicas e de gestão do negócio dessas organizações. Um dos principais, segundo Gersick *et al* (2006), está no fato dessas empresas, às vezes, terem capital insuficiente para investir em crescimento devido à limitação do capital social ou pela dissipação de dividendos.

As empresas familiares representam uma parcela significativa dos grandes grupos econômicos empresariais brasileiros, possuindo um lugar de destaque na economia nacional. Tais empresas apresentam como característica comum o fato de terem a sua origem e história vinculada a uma família cujos membros se encontram à frente dos negócios e mantêm expectativas acerca de sua continuidade na organização (ESTOL; FERREIRA, 2006).

O modo como estas empresas estão estruturadas e como os membros da família atuam na direção dos negócios ganha mais importância a partir do modelo de governança corporativa e da profissionalização da organização. Bernhoeft e Gallo (2003) destacam o desafio das famílias ao passar pelo processo de transformação de família comum para empresária, levando-se em conta a construção ou herança de patrimônios, riqueza e corporações. Essa transformação é primordial para a continuidade da família e do patrimônio herdado. A cada geração, é necessário capacitar os herdeiros de forma que estes possam agregar valor ao que herdaram, ao mesmo tempo em que desenvolvam conduta, postura e ética que serão reconhecidas no contexto em que atuam.

De acordo com o Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC), existe uma forte relação entre a governança bem implementada e o sucesso da empresa familiar no mercado garantindo a sustentabilidade do negócio (MAUTONE, 2006).

Observado esse contexto, indaga-se como empresas familiares de sucesso lidam com a perpetuação dos negócios diante do desafio da sucessão?

## **2. Objetivo da Pesquisa**

Tendo em vista esse cenário, este estudo tem como objetivo analisar o processo de planejamento sucessório em duas empresas familiares com foco na passagem das gerações destacando dois fatores críticos de sucesso, a governança corporativa e o processo de profissionalização.

Com base nesse objetivo geral foram delineados os seguintes objetivos específicos para orientar a pesquisa:

- Levantar o histórico do processo de sucessão nas empresas pesquisadas;
- Comparar o processo de sucessão realizado nas empresas pesquisadas, com ênfase na preparação da futura geração;
- Comparar a estrutura de governança corporativa e o processo de profissionalização nas empresas pesquisadas.

Além da introdução e objetivo, o presente trabalho está estruturado nos tópicos: revisão teórica sobre planejamento sucessório, sucessão na empresa familiar e governança corporativa

e profissionalização, metodologia da pesquisa, análise dos resultados, considerações finais e referências bibliográficas.

### **3. Revisão Teórica**

#### **3.1. Planejamento sucessório**

O planejamento sucessório pode ser definido como um programa estruturado com o objetivo de garantir que a empresa mantenha uma liderança preparada através do desenvolvimento de atividades que garantirão a perpetuidade de posições chave e continuidade da organização (WOLFE, 1996). É uma ferramenta para garantir a continuidade da liderança, retenção e desenvolvimento de capital intelectual para o futuro e estímulo ao progresso individual.

Um dos objetivos principais é combinar os talentos disponíveis no presente às necessidades futuras da organização (ROTHWELL, 2001). As empresas necessitam que um planejamento sucessório preserve o desempenho excelente, identifique posições de liderança, desenvolvam os talentos e preparem os líderes para assumir as posições corretas no momento adequado.

Tradicionalmente, o planejamento sucessório é equiparado com o planejamento da substituição. Na década de 1960, na General Eletric (GE), por exemplo, o grupo de gerentes identificava quatro candidatos para substituí-los, duas pessoas de dentro da organização e duas de fora. Embora a GE tenha progredido muito além dessa simples abordagem, muitas empresas ainda não o fizeram. Planejamento da substituição é ainda o mais usual nas empresas, mesmo que apenas esse não solucione as questões de liderança que as empresas enfrentam (CHARAM; DROTTER; NOEL, 2001).

O principal objetivo de um planejamento de substituição é reduzir a chance de paralisia devido a uma imediata ou inesperada perda de um funcionário que ocupe uma posição chave. No entanto, o planejamento sucessório é um processo pró-ativo e uma tentativa de assegurar a continuidade da liderança cultivando talentos dentro da organização através de atividades de desenvolvimento planejadas. Esse processo deveria ser reconhecido como uma importante ferramenta para implantação de planos estratégicos (ROTHWELL, 2001).

O planejamento de sucessores é de fundamental importância para que a empresa possa implantar estratégias de longo prazo e garantir a sua sustentabilidade, o que deve ser uma responsabilidade prioritária dos Conselhos de Administração da empresa e, principalmente, uma obrigação fundamental do presidente (POPOFF, 1997).

#### **3.2. Sucessão na Empresa Familiar**

Na visão de Lodi (1993 apud DONATTI, 1999) uma empresa familiar caracteriza-se quando um ou mais membros de uma família exercem controle administrativo sobre a gestão. Nessa mesma linha de pensamento para Gersick *et al* (2006), uma empresa familiar é aquela controlada por uma única família em que no mínimo dois de seus membros possuem significativa influência na direção dos negócios no que se refere aos cargos gerenciais, direitos de propriedade e relações familiares.

Lourenzo e Bortoli Neto (2007) descrevem uma empresa familiar como uma organização na qual a gestão administrativa e a propriedade são controladas por uma ou mais famílias, e dois ou mais membros participam da força de trabalho, principalmente os integrantes da diretoria.

De acordo com Bernhoeft (2001), para se pensar a sociedade familiar, é preciso considerar três partes: a família, a propriedade e a empresa. Cada uma dessas partes tem processos e características próprias e no momento que se inicia um processo de interação tem-se o começo da sucessão na sociedade familiar.

Bernhoeft (2001) destaca algumas características próprias da primeira geração, nesse período o fundador é o elo mais importante de ligação entre a família e a empresa, com esse comando único as prioridades da empresa estão claras, as decisões são tomadas rapidamente e tendem a não surgir focos de contestação explícitos. A sociedade se constitui em torno do trabalho e a família está a serviço da empresa, é o momento de reinvestir na empresa, acumular riquezas e apenas extrair da empresa o que for necessário para a sobrevivência e um pouco de bem estar. A estrutura da empresa normalmente é enxuta, as relações e processos são informais e os funcionários tendem a se envolver pessoalmente com os demais e com a própria empresa.

A sucessão é um tema de difícil abordagem em empresas familiares, quase um tabu, cercado de diversas barreiras, principalmente devido à perspectiva da morte. Da parte dos familiares trata-se de cogitar a perda de uma pessoa querida, para os mais velhos trata-se de se deparar com os limites da sua própria existência. No entanto por mais penoso que seja é fundamental tratar desse tema com todos os envolvidos, pois somente de forma coletiva é possível enfrentar esse processo, essa negociação apenas se inicia com a ‘permissão’ dos fundadores ou líderes atuais (PASSO *et al*, 2006).

Segundo Estol e Ferreira (2006), esses conflitos estão relacionados com a dificuldade em separar as relações familiares das decisões profissionais e tornam-se mais evidentes durante o processo sucessório.

Nessa mesma linha de raciocínio, Lourenzo e Bortoli Neto (2007) assinalam que uma das principais dificuldades encontradas pela empresa familiar, quanto à sobrevivência no longo prazo é a transferência do poder do fundador para seus possíveis sucessores. Essa transferência não pode ser encarada por critérios totalmente objetivos, pois é permeada por problemas comportamentais resultantes de conflitos familiares.

A fase de escolha do sucessor é provavelmente a etapa mais difícil, principalmente quando a quantidade dos sucessores em potencial é grande. O critério de escolha de algumas organizações pode ser a idade ou o gênero, o que não garante que o escolhido tenha a qualificação necessária para o desenvolvimento presente e futuro da empresa (LOURENZO; BORTOLI NETO, 2007).

Para que exista a continuidade saudável da empresa, o fundador ou líder da atual geração e a próxima geração devem encontrar formas e estabelecer compromisso para garantir a perpetuação do empreendimento, da sociedade e dos vínculos familiares, em um modelo ideal, esse processo deve ser estruturado, planejado e com a participação de todos da família para construção de uma estrutura respeitada e legítima (PASSO *et al*, 2006).

Não existe uma receita pronta para as empresas de controle familiar, todavia, muitas das receitas de sucesso apresentam uma combinação entre preservação de valores e flexibilidade para reagir às mudanças necessárias (PASSO *et al*, 2006).

O resultado do planejamento do processo será a escolha de sucessores, que são aqueles que conseguem a legitimação da sua liderança nas esferas da família, patrimônio e empresa (PASSO *et al*, 2006).

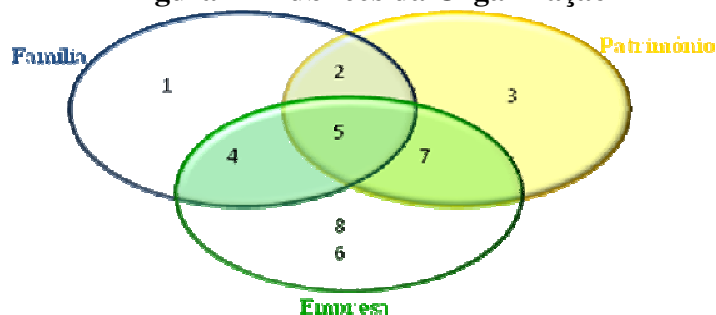
### **3.3. Governança Corporativa e Profissionalização**

O Instituto Brasileiro de Governança Corporativa oficializou o conceito de Governança como “[...] o sistema pelo qual as sociedades são dirigidas e monitoradas, envolvendo os relacionamentos entre Acionistas/Cotistas, Conselho de Administração, Diretoria, Auditoria Independente e Conselho Fiscal. As boas práticas de governança corporativa têm a finalidade de aumentar o valor da sociedade, facilitar seu acesso ao capital e contribuir para a sua perenidade.” (IBGC, 2007, p. 6).

Bernhoeft e Gallo (2003) entendem o conceito de governança corporativa como fundamental para a continuidade e profissionalização da empresa familiar. De acordo com os

autores, existem vários públicos que devem ser considerados na organização, a administração da empresa deve respeitar esses agrupamentos levando em consideração as convergências de interesses, assim como a sua diversidade. É possível observar oito agrupamentos diferentes identificados pela consultora Bárbara Murray (BERNHOEFT; GALLO, 2003), apresentados na Figura 1 e descritos abaixo.

**Figura 1 - Públicos da Organização**



Fonte: Bernhoeft e Gallo, 2003.

1. Membros da família, são formados pela descendência direta e por aqueles que se incorporam a ela, tendo em comum interesse na vida e no futuro das empresas.
2. Membros da família que são proprietários, são um grupo que tem relação tanto com a empresa quanto com o patrimônio. É mutável em razão das novas configurações a cada geração frente ao controle da empresa.
3. Proprietários não pertencentes à família e que trabalham na empresa, são formados por componentes de origens diferentes da família, mas que também fazem parte da sociedade; ou por executivos que trabalharam há muito tempo na empresa e ganharam do fundador o privilégio de ter uma participação na sociedade como premiação em razão da relação de confiança.
4. Membros da família que trabalham na empresa, são integrantes da família que atuam na organização e, em sua maioria, possuem dificuldades em dissociar a propriedade da empresa. Devem ser considerados no seu duplo papel, isto é, ser empregado e pertencer à família, mas também devem ser acompanhados no desempenho profissional.
5. Membros da família que são proprietários e trabalham na empresa, este agrupamento é composto por membros da família que têm papel de acionistas e ao mesmo tempo ocupam cargos na empresa.
6. Executivos da empresa sem vínculos com a família, são executivos não-familiares que atuam em cargos de gestão na empresa, normalmente contratados no mercado.
7. Proprietários não pertencentes à família e que trabalham na empresa, é um grupo de profissionais com duplo papel: proprietários que não fazem parte da família e que paralelamente trabalham na organização.
8. Membros da família que são proprietários e ocupam posições estratégicas na sociedade, deste grupo cresce a importância de um processo de profissionalização não somente da empresa, mas também do sistema de governança e de seus membros, uma vez que a partir da segunda geração o poder se desloca de dentro da empresa na direção dos controladores. Estes membros diante deste cenário ganham papel fundamental no futuro da sociedade, devendo estar devidamente preparados e legitimados para atuar no gerenciamento dos negócios.

Com as transições geracionais ocorre não somente uma forte pulverização da propriedade, mas também interferências significativas nas relações de poder, influência e interesses que se tornam diversos, através dos vínculos que são estabelecidos pela participação no capital e no controle da empresa. A governança passa então a ser desenhada levando-se em conta as três instâncias de poder; a família, o patrimônio e a empresa, com fóruns específicos para administrar cada instância a partir da sua especialidade. Deste modo,

surgiram os conselhos: familiar, o societário e de administração, os quais são aplicados às empresas de acordo com o seu porte, geração e número de herdeiros (BERNHOEFT; GALLO, 2003).

Segundo Bernhoeft e Gallo (2003), a criação do conselho de família advém da importância de fortalecer os laços familiares, através da cumplicidade, dos valores e da maneira como a família administra suas diferenças. Além disso, existem demandas e papéis diversos que devem ser considerados neste contexto, gerando o desafio de se conciliar o papel familiar e o trabalho, aliado à realização pessoal de cada um dos componentes.

Se por um lado os conselhos de família e societário tratam de questões referentes à família e ao patrimônio, por outro o conselho administrativo foca sua atuação nos negócios, considerando a visão estratégica e a concepção de uma gestão corporativa. Mesmo havendo em cada conselho uma especialidade, existe entre os três uma relação de interdependência. Normalmente verificamos que ao se profissionalizar as empresas iniciam pela formação do conselho de administração (PASSOS *et al*, 2006).

Segundo Passos *et al* (2006), o conselho de administração tem por função orientar os sócios quanto aos negócios e criar proteção em relação ao capital de modo a maximizar seu retorno, por esse motivo responde também pelo controle do desempenho financeiro da organização. Cabendo a ele ainda fazer com que os valores, crenças e os propósitos éticos e políticos organizacionais dos sócios sejam respeitados perante a empresa.

Profissionalização na empresa familiar consiste em um processo de revisão da administração, separando a propriedade da gestão, através critérios gerenciais, de forma a melhor definir a relação entre a gestão administrativa e a propriedade que a família possui em relação à empresa (LOURENZO; BORTOLI NETO, 2007).

Outro aspecto também abordado sobre o tema é a substituição dos membros da família por executivos que não fazem parte da mesma, transformando-se a gestão pioneira em uma administração profissional. Essa necessidade vem de uma avaliação quanto à capacitação profissional dos familiares que atuam no gerenciamento da firma, ressaltando a condição de permanência daqueles que apresentam qualificações apropriadas à gestão organizacional (LOURENZO; BORTOLI NETO, 2007).

De acordo com a visão de Donatti (1999), profissionalizar não diz respeito somente à entrega da administração do negócio a um profissional não pertencente à família, mas sim um trabalho que envolve a família e suas relações emocionais, de forma a dirimir conflitos que tenham impactos no futuro dos negócios, um olhar para a propriedade que envolve a administração e a responsabilidade empresarial e por fim a profissionalização daqueles que irão gerir os negócios.

#### **4. Metodologia da Pesquisa**

A pesquisa realizada neste trabalho pode ser caracterizada como exploratória, considerando que o objetivo deste tipo de pesquisa é aprofundar o conhecimento sobre o tema, quando a compreensão do fenômeno a ser estudado pelo pesquisador é, geralmente, insuficiente ou inexistente (MATTAR, 1999).

A abordagem de pesquisa escolhida foi qualitativa através de estudo de caso com duas empresas selecionadas intencionalmente por estarem na sua terceira geração. Um estudo de caso “é uma investigação empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro do seu contexto da vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos.” (Yin, 2001, p. 32).

Neste trabalho foram utilizados dois tipos de técnica de coleta de dados, quais sejam: a análise de documentos e entrevista em profundidade. Na Empresa A foi realizada uma entrevista com um profissional que atua na área do conselho da família, possibilitando levantar informações sobre o processo sucessório no decorrer das gerações. As informações

obtidas foram superficiais, pois esse profissional não acompanhou diretamente as transições anteriores, atuando somente na estruturação para a quarta geração e devido também à confidencialidade dos dados. Com a organização Lupo foi realizada uma entrevista com Élvio Lupo Júnior, um membro da terceira geração que atua no Conselho. Tal empresa permitiu sua identificação e as informações cedidas foram mais detalhadas e claras, pois o entrevistado participou ativamente de todas as transições da família e teve mais liberdade para lidar com a confidencialidade dos dados.

A Empresa A foi fundada no início do século XX, no interior do Estado de São Paulo por um imigrante português. Nas décadas seguintes os negócios se multiplicaram e atualmente na terceira geração, é um dos maiores conglomerados privados da América, com aproximadamente sessenta mil funcionários, atuando no segmento de commodities. A empresa iniciou seu processo de internacionalização aproximadamente no ano 2001 pela América do Norte. A partir daí, os investimentos no exterior multiplicaram-se, por meio da aquisição de empresas e pela instalação de ativos em algumas áreas específicas. Hoje, a empresa opera diretamente em treze países.

A empresa Lupo iniciou sua história em 1921 quando foi fundada a fábrica de Meias Araraquara. Em 1987, a empresa alterou sua razão social passando a ser denominada Lupo S/A. Na fase inicial da expansão industrial o fundador, Henrique Lupo, contou com o auxílio dos filhos mais velhos. Atualmente, a Lupo é considerada a melhor empresa do Brasil no setor têxtil. Com sede em Araraquara, possui cento e cinquenta lojas no país entre próprias e franqueadas, localizadas em grandes centros e em todas as capitais brasileiras (vinte e três Estados), oferecendo toda a linha de produtos Lupo, desde meias até lingerie e blusas para atender os mais diversos públicos: feminino, masculino e infantil.

## **5. Análise dos Resultados**

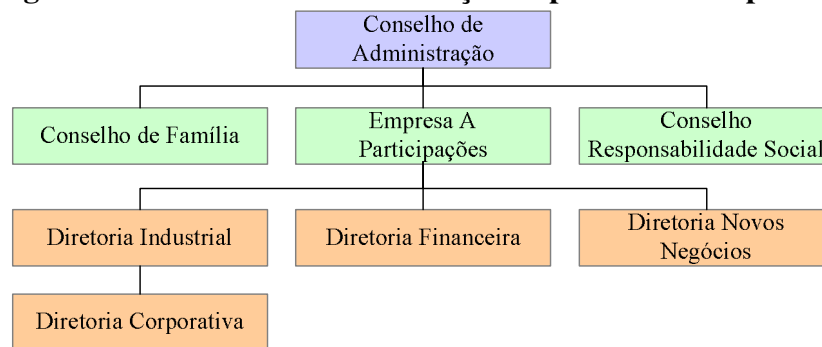
A análise dos casos pesquisados foi dividida em três etapas: levantamento do histórico do processo sucessório nas empresas pesquisadas; comparação dos processos de sucessão e comparação do modelo de governança corporativa e processo de profissionalização.

### ***5.1. Levantamento do Histórico do Processo Sucessório nas Empresas Pesquisadas*** **Sucessão na Empresa A**

De acordo com as informações cedidas na coleta de dados, a primeira geração atualmente não está na direção da empresa, pois o fundador já é falecido; a segunda geração é constituída por quatro filhos do fundador e atuam apenas no conselho de administração (Figura 2, em azul) representando quatro núcleos; a terceira geração (Figura 2, em verde) é constituída por vinte e três primos (netos do fundador) os quais cresceram trabalhando nas empresas do grupo, porém com a constituição do novo modelo de governança corporativa apenas dois filhos de cada núcleo atuam no conselho da família, esse modelo de governança o processo de escolha dos filhos foi auxiliada pela consultoria McKinsey, no início de 2000.

Antes desse modelo, os membros da família tinham cargos e atuavam na operação, com essa nova estrutura eles passaram a ocupar posições no conselho com funções estratégicas e os demais cargos foram preenchidos com profissionais de mercado (Figura 2, em laranja). Atualmente, eles acompanham mais de perto alguns negócios pelos quais têm maior interesse pessoal.

**Figura 2 - Estrutura de Governança Corporativa – Empresa A**



Fonte: Adaptado do site da empresa.

Foram realizados workshops para a terceira geração com profissionais especialistas em sucessão familiar, como John Davis, e a consultoria McKinsey para auxiliar nessa transformação. A princípio tiveram algumas dificuldades para aceitar a trabalhar de acordo com a estrutura desse novo conselho.

Existem poucos programas para a terceira geração, apenas workshops semestrais, sendo que o foco é mostrar a importância de preparar a quarta geração para assumir gradativamente os negócios.

A quarta geração possui atualmente sessenta primos (bisnetos do fundador) e, por decisão do conselho, não podem atuar em nenhuma empresa do grupo, o objetivo é vivenciar experiências em outras empresas de mercado.

O trabalho com a quarta geração inicia-se quando os futuros herdeiros completam quinze anos, são feitos programas de acordo com a faixa etária, tendo como foco trabalhar o aspecto profissional e pessoal de cada familiar, a participação é voluntária e não obrigatória. O objetivo principal do trabalho com a quarta geração é a integração desses primos e a atração desses profissionais para as empresas do grupo, fazendo com que eles tenham contato com a ponta do negócio e não apenas com a estratégia da empresa.

Os programas são desenhados de acordo com a necessidade e solicitações do conselho, muitos deles são feitos através de acertos e erros para verificar sua eficiência. É preciso dosar o que a família identifica como necessidade com o que a secretaria do conselho identifica como necessário. Esses programas são feitos em horários específicos (noite, café da manhã, almoço), pois é preciso conciliar com a outra carreira que os herdeiros possuem.

Os primos da quarta geração entram em contato direto com as pessoas da secretaria do conselho para participar desses programas, às vezes, os mais novos o fazem através de seus pais.

Muitos familiares consideram que esses eventos são apenas integrações familiares, outros percebem a importância para o desenvolvimento dos negócios da família. Notou-se que a partir de 2008 a participação e o interesse têm aumentado e isso se deve à participação e empenho da terceira geração que está cobrando e incentivando.

Atualmente, está sendo estruturado o mapeamento do perfil dos sessenta primos, como será feita a estruturação do conselho e como será o processo de trazê-los de volta à empresa, pois muitos já possuem o seu próprio negócio. No processo de seleção, são analisadas variáveis como idade, posição que atuará e experiência profissional. Essa preparação requer um tempo muito grande de maturação, não se tem como assumir um papel rapidamente.

A formulação dos conselhos e da governança corporativa funciona de forma adequada tanto financeiramente, quanto sob o aspecto de lucratividade para a estrutura de vinte e três primos, é cedo avaliar se esse programa será efetivo para os sessenta primos da quarta geração, é preciso identificar qual será o modelo ideal para a próxima geração, pois atualmente ainda é considerado o modelo de quatro núcleos (quatro filhos) para pensar a sucessão.

Foi mencionado que é de extrema importância que a quarta geração consiga identificar por si mesma o modelo ideal que realmente funcione, uma vez que este não pode ser imposto pela geração que está atualmente no poder. Além disso, é razoável que cada membro escolha atuar na empresa, embora exista uma percepção informal de quem tem perfil e interesse em atuar nas empresas do grupo.

O grande desafio atualmente é definir como será o novo modelo e como será feita a seleção dos sessenta primos para atuar na organização assumindo o conselho e conseqüentemente de como trabalhar os demais, conscientizando-os da importância de seus papéis como acionistas. Para isso, contam com ajuda de consultorias externas.

Junto a isso, deve-se considerar o fato de que daqui a dez anos abrirá uma posição da terceira geração no conselho e em razão do lapso temporal de aproximadamente dez anos para se preparar uma pessoa para essa posição, a empresa tem que se programar quanto ao seu desenvolvimento.

Tem-se clara a idéia de que a perenidade do grupo depende da união da família e existe uma preocupação muito forte com a manutenção dos valores da empresa para poder manter o grupo lucrativo.

A quinta geração já existe, porém ainda é muito jovem e não há nenhum trabalho para seu desenvolvimento.

### **Sucessão na Empresa Lupo**

A família Lupo é originária da Província de Trento no norte da Itália. Em 1921, foi construída a fábrica de Meias Araraquara dando início à história da empresa Lupo.

O fundador no ano de 1923 já tinha dez filhos (representados pelo segundo nível da Figura 3, em verde e cinza), sendo cinco homens e cinco mulheres. Os dois mais velhos Rômulo e Rolando ajudavam o pai no negócio da família, consolidando a participação da segunda geração nas atividades da empresa. Enquanto o primeiro era responsável pela parte comercial, o segundo atuava na área industrial.

Em 1937, a empresa alterou sua razão social passando a denominar-se Meias Lupo S/A. Neste mesmo ano o fundador realizou a primeira distribuição das ações entre os dez filhos porém manteve o usufruto. Um terço das ações foi distribuído para os dois mais filhos mais velhos que trabalhavam no negócio e os dois terços restantes, para os demais filhos igualmente.

A decisão veio do fundador que entendia ser mais adequado pulverizar o poder entre os filhos, criando uma sociedade entre irmãos. Este fato gerou algum conflito nas relações familiares, por considerarem os dois mais velhos, injusta a distribuição pela participação efetiva no negócio, ao contrário dos demais.

Nesta época também, o oitavo e o nono filho, passaram a trabalhar no negócio. Dessa forma, dos dez filhos do fundador, apenas quatro trabalhavam efetivamente na organização. Na década de 1950 ocorreu a primeira sucessão dentro da própria segunda geração quando os dois irmãos mais velhos, Rômulo e Rolando, passaram o comando para seus irmãos mais novos, Elvio e Wilton.

Neste contexto, Elvio assumiu a posição de Rolando que atuava na área industrial e Wilton, por sua vez assumiu a área comercial e administrativa.

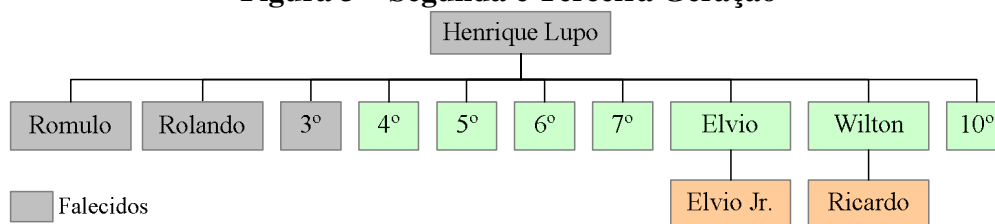
Em relação à transição da primeira para a segunda geração, pode-se considerar que não houve uma passagem efetiva de bastão, pois o avô sempre trabalhou em uma posição de coordenação apesar de ser diretor presidente e os herdeiros da segunda geração, diretores. Não havia entre a posição dos irmãos uma hierarquia, pois estes dividiam as funções e esse modelo informal permaneceu quando os dois irmãos mais novos ingressaram na empresa. Esse modelo é comum em sociedades entre irmãos que atuam em regime de colegiado, dividem as funções, não havendo hierarquia.

Em determinado momento, Rolando faleceu e suas ações foram redistribuídas igualmente entre os irmãos.

Outra filha do fundador faleceu e deixou no testamento a decisão de distribuir as ações para todos, exceto para Romulo, aquele que tinha maior participação. O controle acionário fica praticamente dividido em partes iguais (oito grupos ou ramos familiares) apesar de haver certa liderança dos que dirigiam o negócio (convocam reuniões, assembléias, proposta de divisão de dividendos, etc).

Em 1963, com o falecimento do fundador, a empresa começa se organizar em uma nova estruturação. Em 1976, tem sua estrutura revisada com a entrada da terceira geração no negócio (representada na cor laranja da Figura 3). Nesta época, a Lupo estava crescendo e havia necessidade de expansão das fábricas. Então Elvio Jr e Ricardo, filhos dos dois irmãos mais novos foram chamados para trabalhar na Lupo.

**Figura 3 – Segunda e Terceira Geração**



Fonte: Material fornecido pelo entrevistado

Em 1985, ocorre uma nova turbulência, quando Ricardo deixa suas atividades para se dedicar aos bens do pai falecido. Este momento marca a entrada da prima Liliana nos negócios, uma vez que já havia feito carreira fora da empresa e demonstrou interesse para assumir a posição na área comercial. A estrutura passa a ser um colegiado entre três dirigentes Elvio, Elvio Jr, Liliana, em razão da troca de gestão.

Em 1987, a empresa novamente altera sua razão social que passa a ser Lupo S/A. Em 1989, inicia um período de crise para a Lupo que perdurou até 1991, quando então foi proposta mudança na estrutura de governança. Criou-se um conselho de três membros com a participação dos primos Liliana, Elvio Jr e Carlos, o Presidente (Elvio) e um Diretor contratado do mercado, além de três conselheiros independentes para auxiliar na profissionalização. Esta estrutura funcionou por quase dois anos, quando novamente foram modificados os pilares da governança corporativa. Em 1993, o diretor e os conselheiros independentes foram dispensados. Na nova estrutura Liliana assumiu a posição de Diretora Superintendente e Elvio continuou como Presidente. O modelo que estabeleceu o comando único permaneceu, mas apenas com membros da família.

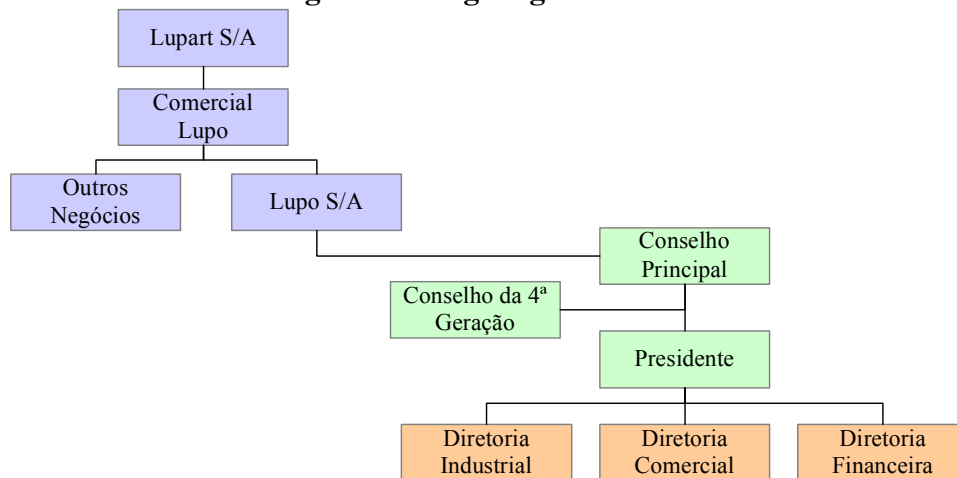
Em 1999, a terceira geração assume o controle e comando da organização. Com o suporte do conselho foi consolidada a sociedade e a transição para o consórcio de primos. Neste ano falece o Presidente e Liliana assume este cargo ficando concentrado em suas mãos o poder diretivo da empresa, sendo designado um segundo diretor de dentro da empresa.

No ano 2000, a Lupo passa a planejar as futuras sucessões trabalhando na quarta geração. Em 2006, é realizada a integração dessa geração composta por quarenta e cinco membros em um encontro com toda a família, com o objetivo de conhecer o negócio e a própria família. Na estrutura atual foi criado um conselho da quarta geração composto por dez membros e liderado por Isabelle. Ela atua no conselho principal e ao mesmo tempo, presta contas ao conselho da quarta geração.

O organograma atual (Figura 4) é composto pela Lupo Participações (Lupart S/A) holding que atua nos interesses de sete dos oito ramos familiares. O oitavo ramo está fora do grupo de controle. Abaixo da Lupart S/A está a Comercial Lupo dividida em “outros negócios” e a Lupo S/A. Abaixo desta última, está posicionado o conselho principal, formado por seis membros da terceira geração, um da quarta e um conselheiro independente. O

Presidente, as Diretorias Industrial, Financeira e Comercial e o Conselho da quarta geração, completam a estrutura.

**Figura 4 – Organograma Atual**



Fonte: Material fornecido pelo entrevistado

Anualmente ocorre uma assembleia sócio-familiar para apresentação aos acionistas e familiares dos resultados e dos planos futuros em relação aos próximos cinco anos, para que todos participem da estratégia da Lupo.

## 5.2. Comparativo do Processo Sucessório

Na literatura pesquisada, foi bastante mencionada a importância do planejamento no processo sucessório como um ponto relevante para o sucesso nessas passagens das gerações (WOLFE, 1996; PASSO *et al*, 2006). Nas duas empresas analisadas, pode-se notar que na primeira passagem do controle não houve um planejamento estruturado. Já na passagem da segunda para a terceira geração, nota-se que houve um processo mais organizado e estruturado apoiado na criação da estrutura de governança corporativa. Esse fato reforça os pontos abordados na literatura, pois a partir do momento em que se perceberam maiores dificuldades na passagem do bastão, iniciou o planejamento do processo e atualmente para a quarta geração já há um planejamento anterior a efetiva posse de poder.

Na Empresa A, de acordo com as informações cedidas na entrevista, o processo sucessório está estruturado para a terceira geração e, para a quarta geração, ainda está em análise com o objetivo de encontrar um modelo que atenda às suas necessidades. Na empresa Lupo, já existe uma estrutura estabelecida para a atuação da quarta geração através de um conselho com funções definidas e um familiar desta geração está exercendo o cargo de Diretora, sendo preparada para assumir o cargo de Presidente.

De acordo com os autores Lourenzo e Bortoli Neto (2007), a fase de escolha do sucessor é provavelmente a etapa mais difícil, principalmente quando a quantidade dos sucessores em potencial é grande. Na escolha é importante a questão da vocação empresarial, vontade dos sucessores de exercer o papel e alinhamento ao planejamento estratégico da empresa, sem a interferência de aspectos emocionais. Passo *et al* (2006) complementam dizendo que o resultado desse processo será a escolha de sucessores, que são aqueles que conseguem a legitimação da sua liderança nas esferas da família, patrimônio e empresa. Esse fato pode ser observado na empresa Lupo, pois o membro da quarta geração que está sendo preparado já tem experiência fora da empresa e ocupa um cargo que não possui total comando justamente para conquistar a legitimação diante dos demais familiares. Além disso, ela já participa no conselho da terceira geração e preside o da quarta.

Passo *et al* (2006) afirmam que a atuação da geração atual junto à geração futura apenas se inicia com a ‘permissão’ e conscientização dos fundadores ou líderes atuais de que o bastão deve ser passado enquanto essa ainda seja atuante e para existir a continuidade saudável da empresa, as duas gerações devem encontrar formas de estabelecer um compromisso para garantir a perpetuação do empreendimento, da sociedade e dos vínculos familiares para a construção de uma estrutura respeitada e legítima.

Como se pode observar nas empresas pesquisadas, a geração atual tem essa consciência, todavia a empresa Lupo já está efetivamente preparando a quarta geração, enquanto a Empresa A trabalha com projetos que objetivam a integração dos familiares e a aproximação desses aos negócios.

Nos dois casos analisados, pode-se notar que esse processo é lento e pode durar décadas; o papel de cada membro da família deve ser bem trabalhado e estruturado, investindo-se na formação e desenvolvimento de uma experiência sólida, inclusive fora da empresa.

Além disso, os autores (PASSO *et al*, 2006) pontuam que com a expectativa de vida cada vez mais alta, podem existir até três gerações adultas convivendo na família e nos negócios. Este fato pode ser observado na Empresa A, na qual a segunda e terceira gerações estão presentes na empresa. Já na Lupo, a segunda, terceira e quarta gerações estão presentes.

Segundo Estol e Ferreira (2006) podem existir conflitos relacionados à dificuldade em separar as relações familiares das decisões profissionais, os quais tornam-se mais evidentes durante o processo sucessório. Pode-se notar esse fato na empresa Lupo, em que há um ramo familiar representado por um conselho dissidente.

Leone, Silva e Fernandes (1996) descrevem como um dos duelos entre sucessores os conflitos causados por intrigas e disputas pelo poder, os herdeiros querem mostrar sua capacidade de assumir a empresa, passando por cima de qualquer obstáculo. Nos processos de sucessão da Lupo, no início da criação da primeira estrutura de governança corporativa e na profissionalização existiram conflitos devido à divisão da família quanto à concordância de ter um profissional externo na estrutura.

Passo *et al* (2006) afirmam que para a continuidade da empresa, é possível e recomendado ter um planejamento sucessório estruturado, perpetuar os ideais do fundador, e unir a família por vínculos decorrentes do patrimônio e do legado com a finalidade de comprometer com o desafio de agregar valor para as próximas gerações. As duas empresas pesquisadas confirmam tal afirmação, pois a partir do momento que planejaram o processo de sucessão perceberam a importância e a efetividade de tal processo e estão desenhando as próximas sucessões.

Segundo Passo *et al* (2006), não existe uma receita pronta para as empresas de controle familiar, todavia, muitas das receitas de sucesso são uma combinação entre preservação de valores e flexibilidade para reagir às mudanças necessárias. Isso pode ser notado nas análises das duas empresas, pois cada uma estruturou um caminho diferente com o mesmo objetivo de acordo com sua realidade, e a cada nova sucessão todo o processo é revisado para que funcione com as futuras gerações.

### **5.3. Comparativo Governança Corporativa e Profissionalização**

Nos casos analisados é percebida grande influência da estrutura de governança corporativa como fator determinante para o sucesso, viabilizando a integração das gerações aos negócios. De acordo com Bernhoeft e Gallo (2003), o conjunto de ações que disciplinam as tomadas de decisões e auxiliam na gestão dos negócios nos diferentes fóruns em que atua (familiar, societário e de administração) possibilita a sustentabilidade da empresa e o entendimento de cada um dos familiares, acionistas e executivos em relação ao papel a ser desempenhado, levando-se em conta os objetivos empresariais.

A Empresa A tinha como principal objetivo não só realizar a integração da terceira geração, mas também dar sustentabilidade à organização, fazendo com que os membros da família ocupassem posições mais estratégicas no conselho. No novo modelo de governança estabelecido no início de 2000, dois filhos de cada núcleo familiar atuavam no conselho, estabelecendo a relação da família com a organização e participando ativamente das definições políticas de desenvolvimento e dos interesses que envolvem a propriedade e a empresa.

Para as demais posições do novo modelo definiu-se que seriam preenchidas por profissionais de mercado. Neste sentido Bernhoeft e Gallo (2003) referem-se à profissionalização da família como meio de capacitar seus membros de forma a desempenhar suas funções com consciência e excelência, principalmente os seus acionistas. Por essa razão a consultoria utilizada pela Empresa A, levou em conta a competência como fator de avaliação dos membros dos conselhos da administração, societário e familiar.

No caso da empresa Lupo, a formalização da estrutura de governança corporativa ocorreu em 1991 definindo um comando único. Anteriormente, o modelo era mais informal e o poder diretivo era concentrado em uma sociedade entre irmãos com decisões colegiadas. Na Lupo, a decisão do fundador de distribuir as ações entre os dez filhos ocasionou a necessidade de estabelecer um comando através da estrutura de governança corporativa mais precocemente, se compararmos com a Empresa A e considerando que as duas foram fundadas na mesma época.

A criação do modelo de governança nos dois casos expostos, reforçam os aspectos observados na literatura, a exemplo, do Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC) que pontua a existência de uma forte relação entre a governança bem implementada e o sucesso da empresa familiar no mercado, acrescentando que quanto mais evoluído for o nível da governança, maiores as chances de controle dos sistemas e da gestão impactando na sustentabilidade do negócio (MAUTONE, 2006).

Essas considerações estão presentes nas duas empresas analisadas a partir do investimento em estrutura, transparência, formação e capacitação dos herdeiros e principalmente na valorização das relações familiares, da postura e conduta ética dos mesmos.

A Empresa A investiu na transformação da terceira geração via workshops semestrais realizados por consultorias como John Davis e McKinsey, deixando clara a preocupação em preparar com mais profundidade a quarta geração, investindo para que a mesma possa gradativamente assumir os negócios. O conselho atual entende que a vivência em outras empresas do mercado agrega valor e auxilia no preparo da próxima geração.

Além disso, programas de integração são realizados visando atrair a quarta geração para as empresas do grupo com o intuito de ampliar o contato com o negócio e com a estratégia da organização. Visitas para as fábricas e unidades de negócios são programadas, além de workshops sobre estudos de caso que incentivam a participação e desenvolvimento dos herdeiros.

A empresa Lupo, também considera importante a integração antecipada das gerações frente ao negócio e trabalha no sentido de criar interesse da quarta geração, aproximando-a da realidade organizacional e das decisões tomadas pelo conselho. A preocupação é que a estrutura atual de governança funcione também para a próxima geração. Com essa finalidade a Lupo criou um conselho formado pela quarta geração e um membro dessa geração também já participa do conselho principal, com o objetivo de criar legitimidade e apoio nos dois conselhos para facilitar o processo sucessório.

Nos relatos foi identificado o processo de profissionalização através da inserção de conselheiros independentes no conselho principal com papel relevante no processo de mudança de estrutura da Lupo, assim como as consultorias externas para Empresa A, auxiliando no desenho da nova estrutura e apoiando a seleção dos herdeiros aptos a ocupar as

posições estratégicas e de gestão. Atualmente na Lupo, conselheiros independentes fazem parte do conselho trazendo uma visão externa quanto às tomadas de decisões. No caso da Empresa A, as consultorias trabalharam na melhoria de processos, mas não tinham atuação efetiva no conselho.

Nas entrevistas também foi observado outro sentido para o processo de profissionalização, a partir do investimento das duas empresas pesquisadas em capacitar os herdeiros, tornando a família em família empresária, pois segundo Bernhoeft e Gallo (2003) o maior desafio dos herdeiros é agregar valor ao capital herdado.

A partir das análises realizadas nota-se que não existe um padrão de estrutura de governança corporativa e que cada empresa define seu desenho de forma a adequá-la a sua cultura, realidade e necessidades organizacionais.

## 6. Considerações Finais

A análise dos estudos de caso da Empresa A e da Lupo permitiu que o objetivo geral desta pesquisa fosse atingido, pois se pôde concluir que o processo de passagem das gerações é crítico para as empresas de origem familiar. A importância desse processo para a sobrevivência da organização impõe a necessidade de estruturá-lo. Ao mesmo tempo, sua estruturação toca em pontos sensíveis nas relações familiares que necessitam ser trabalhadas.

Esse estudo permitiu que fosse estruturado o ciclo apresentado na Figura 5, com a finalidade de se alcançar o resultado positivo de um processo sucessório o qual permita a continuidade da empresa e sua sustentabilidade no mercado em que atua.

**Figura 5 – Processo Sucessório Efetivo**



Fonte: autores

A estruturação do modelo de governança corporativa foi o principal achado desta pesquisa e apresentou-se como fator determinante para o sucesso nas transições geracionais. O modelo favorece o estabelecimento de uma linha de comando a ser seguida, de forma transparente onde os papéis de cada um dos membros, familiares ou não, são definidos, assim como a maneira destes se relacionarem com as três instâncias de poder: propriedade, família e patrimônio.

Nas empresas pesquisadas, o processo de profissionalização teve o objetivo de preparar e educar os herdeiros com foco na atuação ética e responsável e envolveu a contratação de um profissional externo capacitado, a exemplo do conselheiro independente, ou uma consultoria externa. A utilização de profissionais não familiares contribui para uma

visão de mercado diferenciada e neutra, agregando valor ao processo de tomada de decisões e estruturação do modelo atual e na transformação da família comum em empresária.

A pesquisa possibilitou ainda, alcançar os objetivos específicos, sendo um deles, o levantamento do histórico dos processos de sucessão vivenciados pelas empresas pesquisadas. Este fato fornece embasamento para outras organizações de forma a gerar reflexão sobre os aspectos abordados criando condições de criar ou adequar seu processo de planejamento sucessório.

Identificar e comparar o processo de preparação da próxima geração consiste no segundo objetivo específico, o qual reforçou a importância de inserir a futura geração no cenário da empresa e das decisões estratégicas. A preocupação está em integrar e aproximar as gerações com a finalidade de criar interesse na continuidade dos negócios da família.

O terceiro objetivo específico atingido foi a comparação das etapas de desenvolvimento e maturação dos dois modelos de governança e profissionalização, identificando a importância de se estruturar um modelo de acordo com a real necessidade da família e da empresa.

Durante a realização deste trabalho, a escassez de material bibliográfico sobre planejamento sucessório apresentou-se como uma limitação, pois não permitiu a comparação e citação de mais autores sobre esse tema. Além disso, a falta de acesso a outras pessoas dentro da empresa restringiu as comparações e análises sobre os casos estudados.

Para estudos futuros seria de grande valia a realização de mais entrevistas na mesma empresa que possibilitasse a comparação entre as visões, de um profissional de mercado e dos familiares, sobre a estruturação do processo sucessório na organização.

Outros temas sugeridos para pesquisa futura seriam: a investigação das empresas, em gerações mais avançadas, com o intuito de identificar como se estruturaram e lidaram com os desafios mencionados neste estudo e como foi a adaptação do modelo de governança corporativa ao novo cenário, pois trata-se de um ponto de forte preocupação das duas empresas analisadas; a investigação de aspectos comportamentais nas relações entre as gerações e entre membros da mesma geração na disputa pelos espaços políticos na governança e na gestão do negócio.

Um aspecto observado foi a confidencialidade do processo estudado apresentando-se como um tema sensível nas organizações, por abordar assuntos pessoais da família e estratégicos da empresa.

De acordo com as análises realizadas, concluiu-se que um processo sucessório saudável requer um planejamento preventivo, propiciando um bom encaminhamento do processo de forma a antecipar eventuais problemas e criar alternativas de soluções. Sendo um fator relevante neste contexto a criação de um modelo de governança corporativa que estruture a gestão e a administração da empresa, através de um suporte acionário e legitimação de eventual sucessor. Diante dessas condições sugere-se um estudo focado na estrutura de governança corporativa em diversas empresas a fim de possibilitar comparação e identificação das melhores práticas e modelos.

De acordo com o exposto neste trabalho, as empresas devem se atentar ao conjunto de fatores mencionados para maximizar suas possibilidades de perpetuação, uma vez que, com esse cuidado, as organizações tendem a sobreviver às futuras gerações superando o histórico das estatísticas nacionais.

Esse estudo permitiu ainda chegar ao entendimento de que não existe uma receita de sucesso. Foi identificada a existência de uma combinação de fatores comuns: a preservação dos valores entre as gerações e a flexibilidade dessas organizações de se adaptar às mudanças internas e externas.

## 7. Referências Bibliográficas

- BERNHOEFT, R.; GALLO, M. **Governança na Empresa Familiar**. 2ª edição. Rio de Janeiro: Campos, 2003.
- BERNHOEFT, R. **Como criar, manter e sair de uma sociedade familiar (sem brigar)**. 2ª edição. São Paulo: SENAC, 2001.
- CHARAM, R.; DROTTER, S.; NOEL, J. **The Leadership Pipeline: how to build the leadership-powered company**. 1st edition. California: Jossey Bass, 2001.
- DONATTI, L. Empresa Familiar: a empresa familiar em um âmbito global. **Caderno de pesquisa em administração**, São Paulo, v.1 n. 10, 3º trimestre/1999.
- ESTOL, K. M. F.; FERREIRA, M. C. O processo sucessório e a cultura organizacional em uma empresa familiar brasileira. **RAC**, v. 10, n. 4 Out/Dez 2006.
- GERSICK, K. E. *et al.* **De geração para geração**. Tradução de Nivaldo Junior Montingelli Junior. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.
- IBGC - Instituto Brasileiro de Governança Corporativa. **Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa**. 3ª Edição. 4ª Reimpressão. São Paulo: IBGC, 2007.
- LEONE, N. M. C. P. G.; SILVA, A. B., FERNANDES, C. B. Sucessão: como transformar o duelo e dueto. **Revista de Administração**, São Paulo v. 31, n.3, julho/setembro 1996, p. 76-81.
- LOURENZO, A. ; BORTOLI NETO, A. **Empresa Familiar: um sonho realizado**. São Paulo: Saraiva, 2007.
- MATTAR, Fauze Najib. **Pesquisa de Marketing: metodologia e planejamento**. v. 1. 5. ed. São Paulo: Editora Atlas, 1999.
- MAUTONE, S. O Triunfo das Companhias Familiares. **Revista Exame**, São Paulo, edição 872, agosto/2006, p. 80-83.
- PASSOS, E. *et al.* **Família, família, negócios à parte: como fortalecer laços e desatar nós na empresa familiar**. São Paulo: Editora Gente, 2006.
- POPOFF, F. O desafio da sucessão. **Revista HSM Management**, Ano 1 Número 4, 1997.
- ROTHWELL, W. J. **Effective Succession Planning: ensuring leadership continuity and building talent from within**. 2nd edition. New York: Amacon, 2001.
- WOLFE, R. L. **Systematic Succession Planning: Building Leadership from Within**. 1st edition. California: Crisp Publications, 1996.
- YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e método**. Tradução Daniel Grassi - 2ª edição. Porto Alegre: Bookman, 2001 p. 19-130.