



Lições Sobre Processos de Sucessão de Acionistas e Fundadores

Embora cada caso de sucessão seja único, há aprendizados em comum que fazem a diferença na hora de conduzir um novo líder ao topo da corporação

■ Por Ivan Farber, Angela Pegas, André Abram e Cadu Xavier

Poucos processos empresariais mexem tanto com a estrutura e o imaginário corporativo quanto a sucessão de um fundador ou acionista da posição de CEO. A sucessão está envolta em uma aura de tradição, expectativas e relações de poder capaz de produzir efeitos em muitos níveis e direções. Ela deve estar centrada no presente enquanto olha com sensibilidade para o passado e se movimenta de forma segura e estratégica para o futuro. Tudo isso em meio a uma complexa teia de públicos internos e externos e das exigências nada previsíveis do mercado.

Nas grandes corporações do século 21, a sucessão de CEOs fundadores e acionistas não é apenas uma questão de renovação da liderança, mas sim de garantir a continuidade, o crescimento sustentável e o legado da organização. A importância de um processo estruturado e bem planejado não pode ser subestimada, pois influencia diretamente a estabilidade da empresa, sua cultura e sua capacidade de responder aos desafios futuros do negócio.

Para entender de forma ainda mais profunda essa intrincada trajetória que diversas empresas, mais cedo ou mais tarde, terão que trilhar, a Egon Zehnder

realizou um estudo de caso com sete gigantes brasileiras que passaram pela experiência de sucessão do CEO acionista. Foram três meses de imersão em um rico universo de vivências e de valiosas descobertas, que agora temos a satisfação de compartilhar. O estudo foi realizado entre maio e julho de 2024, com organizações referências em seus setores de atuação.

Cabe observar que ainda que nosso estudo tenha focado exclusivamente em processos de sucessão de fundadores e acionistas, os aprendizados observados aplicar-se em grande medida também a sucessões de CEOs profissionais.

Adaptação é essencial

Os casos de sucessão avaliados evidenciaram características ou elementos-chave em comum. Porém, é importante salientar que não existe “uma bala de prata”. O sucesso depende, em grande medida, do contexto da sucessão da empresa, tanto do ponto de vista interno quanto externo. Internamente, é fundamental a convicção do acionista para lidar com sua sucessão, alinhamento dos grupos de acionistas, se for o caso, e disponibilidade de potenciais sucessores. Externamente, é preciso considerar o ambiente macroeconômico e político, competição, mudanças no ambiente regulatório, entre outros.

Observamos que em alguns casos houve uma transição imediata para um novo CEO, enquanto em outros, essa transição se deu mais lentamente, em fases, com o objetivo de afastar paulatinamente o acionista do dia a dia da empresa e/ou apoiar na formação de um sucessor para o longo prazo.

“No nosso caso, o acionista estava decidido a fazer a sucessão, mas não estava preparado e nem planejou adequadamente, o que tornou esse processo mais desafiador”

– relatou um dos participantes

Por outro lado, como iremos analisar no estudo de caso da Localiza, o então CEO Eugênio Mattar enxergou no processo sucessório sua maior missão desde seu primeiro dia como CEO, e uma chance de deixar um legado para a empresa.

Preparo emocional e visão de futuro para a sucessão

É importante destacar que o CEO acionista é, em geral, o protagonista de sua própria sucessão, em uma jornada de médio a longo prazo. Portanto, ele precisa estar comprometido e preparado emocionalmente para liderar esse processo. Caso não esteja convencido, ele fatalmente comprometerá o bom andamento do processo.

Ao acionista tipicamente também cabe a tarefa de facilitar o diálogo entre os distintos atores-chave (acionistas, investidores, conselho, executivos) ao longo de toda a jornada de sucessão. No entanto, a função de facilitador não deve ser exclusiva do acionista, devendo ser atribuída ou compartilhada com outros *stakeholders* relevantes da empresa; por exemplo, o Presidente do Conselho de Administração.

“Eu estava comprometido e determinado a encontrar alguém melhor do que eu para me suceder; coloquei uma barra elevada”, revelou um dos entrevistados. Realmente, é essencial que existam discussões estruturadas com o Conselho sobre o perfil desejado para o novo CEO, que deve ser definido sob uma perspectiva de necessidades futuras da organização e que pode significar uma mudança em relação ao perfil do fundador ou acionista em transição.

Os processos devem dar ênfase às competências técnicas e experiências requeridas, mas também aos aspectos comportamentais e emocionais do sucessor, bem como alinhamento aos valores e cultura da companhia. Os acionistas reforçaram ainda que não pode haver dúvidas sobre a integridade do sucessor.

Nos casos mais bem sucedidos, houve esforços para construir uma relação de extrema confiança, alinhamento e sintonia entre sucessor e acionista ao longo do tempo. Em alguns casos, este envolvimento tornou-se bastante íntimo, envolvendo inclusive as famílias. Sucessão interna é sempre o melhor caminho, pois reduz riscos de não adaptação e tempo necessário para construção de relação de confiança com acionistas.

“O que fez a diferença no nosso processo de sucessão foi, sem dúvidas, termos um pool interno de talentos diferenciados e bem preparados”

– comentou um dos acionistas participantes do estudo.

Paralelamente, é importante ter um mapeamento de mercado, caso os potenciais sucessores internos não se desenvolvam na direção e velocidade desejadas. É recomendado ainda refletir sobre as formas de aproximação com esses candidatos, inclusive via Conselho de Administração. Recomenda-se identificar mais de um candidato forte para a sucessão e apoiá-los em seu desenvolvimento, oferecendo formação em distintas áreas, atuação próxima ao acionista, coaching, programas de formação e até suporte psicológico. Os potenciais sucessores também devem idealmente rotacionar pelas áreas mais relevantes para o negócio antes de assumir a nova posição de CEO.

Preparação da companhia para dar sustentação ao processo sucessório

Na maioria dos casos foi estabelecido um plano de sucessão multianual, sendo que o grau de estrutura, planejamento e detalhamento variou entre si. Em todos os casos estudados pela Egon Zehnder foram conduzidas mudanças prévias na companhia para dar sustentação ao processo de sucessão, dentre elas:



Redesenho organizacional, que facilite a atuação e gestão do novo CEO;



Revisão da governança corporativa, com especial foco na definição clara dos papéis e responsabilidades do Presidente do Conselho e CEO. Na maioria dos casos estudados, o acionista migrou para a função de líder do Conselho, desligando-se das funções executivas;



Revisão da cultura da empresa, preferencialmente envolvendo o sucessor como importante interlocutor neste processo;



Condução de sucessões necessárias no time executivo anteriores à chegada do novo CEO, em especial de executivos com longa trajetória na empresa que não farão parte do novo ciclo;



Implementação de programas de retenção, incentivos de longo prazo ou desenho de um programa de *partnership*, para reter o sucessor e outros executivos-chave que farão parte deste processo.

“Fui comunicado que seria o sucessor dois anos antes da transição, o que permitiu me preparar tecnicamente e emocionalmente para vivenciar esse processo”, afirmou um dos CEOs. Isso mostra a importância de se definir um período adequado para conduzir o processo de sucessão, planejando o melhor momento para a efetiva transição. Nos casos estudados, o potencial sucessor foi comunicado sobre o processo em intervalos que variaram de alguns meses até cinco anos de antecedência.

A comunicação prévia serviu para preparar ativamente o sucessor e aproximar a relação com o acionista no dia a dia. Em alguns casos, outros pares executivos também foram comunicados do plano de sucessão, em especial, aqueles que também fariam uma transição. A comunicação para o mercado e empresa ocorreu, em geral, poucos meses antes da efetiva transição.

Em caso de eventos de stress no mercado, crise econômica ou outro fator externo que imponha risco para a companhia, pode ser necessário postergar a sucessão, para garantir a transição em uma condição adequada de mercado, conforme ressalta um dos acionistas. “Havia definido minha transição e até comunicado para meu sucessor; mas chegou a pandemia e tive que mudar de planos. Foi a melhor decisão que eu tomei – seria muita pressão sobre ele”.

Coragem para construir um novo caminho

O momento posterior à sucessão é muito sensível para o acionista ou fundador, pois envolve medo, mudança nas relações de poder, perda de controle na operação e dúvidas sobre sua própria trajetória.

“A agenda do acionista e sua capacidade de influência na operação muda do dia para noite; precisei saber lidar com isso”

– disse um dos participantes

É importante que o acionista se prepare emocionalmente para esse processo, pois isso é crucial para o sucesso.

Na maior parte dos casos estudados, a governança foi redesenhada antes da transição, e o acionista afastou-se do dia a dia do negócio para dar autonomia, espaço e legitimidade ao sucessor. O acionista deve estar preparado para romper com o passado e suas próprias decisões, permitindo a construção do novo.

Após a sucessão, é natural que haja uma interação constante entre acionista e CEO, que se inicia com maior intensidade, mas que vai reduzindo a sua frequência ao longo do tempo.

Neste estudo, apresentamos sete aprendizados chave, mas eles se multiplicam de forma exponencial. Nunca devemos esquecer que sucessão de CEOs é um aspecto

crítico da gestão de grandes empresas. Um processo estruturado e bem planejado garante a continuidade do negócio, preserva a cultura organizacional, minimiza riscos, alinha a liderança com a estratégia da empresa, motiva e retém talentos.

Investir tempo e recursos em um planejamento cuidadoso não é apenas uma boa prática, mas uma necessidade estratégica para assegurar que a

empresa continue a prosperar e a enfrentar os desafios do futuro com confiança e solidez. Como ressaltado por um dos entrevistados: “O acionista precisa compreender que o que trouxe a companhia até aqui não é o que a levará para o futuro, portanto o perfil do líder deve mudar”.

Sete lições para uma boa sucessão

01 Não há bala de prata... o melhor modelo é aquele customizado para o contexto da empresa

02 Convicção, compromisso e planejamento do acionista são essenciais para garantir uma boa sucessão

03 O perfil do novo CEO deve atender aos desafios de futuro e não ser uma cópia do acionista

04 Garanta o “plano A”, mas tenha “planos B e C”

05 Planeje-se para preparar a empresa para receber o novo CEO

06 *Timing* é importante

07 Não despreze o aspecto emocional do acionista após a transição e desenhe um papel claro para ele



Estudo de caso

Combustível para o futuro: O processo sucessório de Eugênio Mattar, ex-CEO e atual Presidente do Conselho de Administração da Localiza

Quando assumiu a posição de CEO da Localiza, Eugênio Mattar já tinha a clara visão de que o planejamento sucessório não seria um tema secundário, mas sim um combustível para o sucesso a longo prazo. Logo que assumiu já começou a pensar em seu próprio processo de sucessão; encarando esse como um dos seus principais legados.

Hoje presidente do Conselho de Administração da Companhia, Mattar, liderou o processo, que foi iniciado com grande antecedência: pelo menos *cinco anos* antes da transição.

“Escrevi o plano de sucessão com apoio do Conselho e do potencial sucessor estruturado em fases, etapas e considerando processos que avaliamos como críticos nessa trajetória”

– explica.

Para garantir um *pool* de talentos com potencial para sucessão de toda diretoria, que já estava se preparando para aposentar, Eugênio trouxe executivos do mercado para desenvolver dentro da empresa. Seu objetivo era claro: “eu estava comprometido e determinado a encontrar executivos que fossem impulsionar o crescimento da Companhia com geração de valor, com as competências necessárias para construir a Localiza do futuro”.

Buscou, portanto, novas lideranças de alta performance, que foram responsáveis por atualizar a cultura da Localiza com a participação de todos os colaboradores, conselho e fundadores.

O elevado grau de envolvimento, comprometimento e determinação do acionista em conduzir a sucessão, desde o início de seu mandato, foi decisivo para o êxito do processo. Mattar fez questão de manter interlocução frequente com o Conselho e demais acionistas ao longo de todo o período para alinhamento de decisões. “Eu exerci um papel de facilitador do processo de sucessão e mantive um diálogo constante com todos os atores envolvidos. O alinhamento dos acionistas e do Conselho foi vital para assegurar o sucesso deste processo”, pontua.

Para a escolha do sucessor foram considerados fatores como competências, estilo de gestão, potencial e traços de personalidade. Como Mattar explica, a abordagem foi holística e abrangente, contando também com uma ampla reestruturação da empresa. “Preparei a organização para receber meu sucessor. Alterei a estrutura organizacional, governança, cultura, perfil de liderança e até política de *dress-code*”, diz. O próprio sucessor, contratado anos antes de sua sucessão, também liderou muitas das mudanças, a fim de ter uma construção ativa no processo para liderar a empresa no futuro.

Além disso, investiu-se na implementação de ferramentas para dar sustentação à sucessão, com um

programa de *partnership*, que visa criar acionistas de referência do futuro. Mattar teve um cuidado especial em contribuir para a construção da reputação e legitimidade do sucessor, interna e externamente. “A simbologia neste processo é importante. Gravamos um vídeo emblemático no qual eu transferei a chave do Fusca, primeiro carro da frota da empresa, para o novo CEO.”

Mattar também explica que o planejamento sucessório foi além dos muros na empresa, trazendo o sucessor e sua família para o convívio da sua própria família acionista. “Achei importante para aumentar o grau de intimidade, bem como para conhecê-lo de maneira mais profunda”, conta.

A comunicação acerca da transição não gerou surpresa, pois o sucessor já era evidente. E, após a transição da função de CEO para Bruno Lazansky, que ocorreu de fato em 2021, o acionista se distanciou das funções executivas, porém manteve-se próximo e acessível. Atualmente, realiza reunião mensal de atualização e alinhamento com o CEO, a partir de uma postura de aconselhamento.

Planejar a sucessão é uma tarefa imprescindível e parte integral do mandato de um CEO, quer seja acionista ou profissional. A história de Eugênio Mattar é um excelente exemplo de como os CEOs acionistas podem planejar sua sucessão de maneira intencional, servindo como um modelo inspirador a ser seguido.

Sobre a Egon Zehnder

A Egon Zehnder é a mais proeminente empresa de consultoria de liderança do mundo e inspira líderes a tratar questões complexas com respostas humanas. Ajudamos as organizações a chegar ao cerne de seus desafios de liderança e oferecemos insights e feedback sincero para ajudar os líderes a concretizar seu verdadeiro potencial e seu verdadeiro propósito. Nossos mais de 600 consultores em 65 escritórios e 36 países são ex-líderes setoriais e funcionais que colaboram naturalmente entre si em todas as regiões geográficas, setores e funções para entregar todo o poder da Firma a todos os clientes, sempre. Acreditamos que, juntos, podemos transformar pessoas, organizações e o mundo por meio da liderança.

Presente no Brasil desde 1975, a Egon Zehnder conta com 17 consultores em São Paulo e atua em parceria com as maiores empresas do Brasil, em todos os setores da economia.

Para mais informações, visite egonzehnder.com e siga-nos no [LinkedIn](#).

Para mais informações:



Ivan Farber
São Paulo
ivan.farber@egonzehnder.com



Angela Pegas
São Paulo
angela.pegas@egonzehnder.com



André Abram
São Paulo
andre.abram@egonzehnder.com



Cadu Xavier
São Paulo
carlos.xavier@egonzehnder.com

© 2024 Egon Zehnder International, Inc.

Todos os direitos reservados. Nenhuma parte desta publicação pode ser reproduzida, armazenada em um sistema de recuperação, ou transmitida de qualquer forma ou por qualquer meio - eletrônico, mecânico, fotocópia, gravação ou outro - sem a permissão prévia da Egon Zehnder.