

PRIMEIRA MULHER A TER
VOZ ATIVA EM UMA EMPRESA
FUNDADA E DOMINADA
POR HOMENS, A HERDEIRA
LILIANA AUFIERO RESGATOU A
LUPO DO ABISMO FINANCEIRO
E HOJE CELEBRA UM
FATURAMENTO SUPERIOR A
MEIO BILHÃO DE REAIS

A Loba das meias

POR JULIO CRUZ NETO **FOTOS** RICARDO CORREA

QUANDO CHEGA COM A FAMÍLIA AO BRASIL, O HOMEM É ABORDADO NUMA ESTAÇÃO DE TREM.

— Nome?

— Theodoro Lupo, 42 anos.

Aos acompanhantes, o encarregado dirige a mesma pergunta. Mas ouve sempre a mesma voz.

— Rachel, 36 —, responde pela esposa. Depois, apresenta os cinco filhos.

Só ele fala, numa atitude típica de velhos patriarcas italianos, que zelam ao máximo pelos seus, mas preferem as mulheres de boca fechada. Mal sabe que, um século depois, uma bisneta sua salvaria os negócios da família.

Theodoro chega ao Brasil em 13 de maio de 1888, dia da abolição da escravatura, para tentar a vida no interior de São Paulo. Um dos filhos, Henrique, constituiu numerosa família, com dez filhos. Em 1921, quando nove já nasceram e há muitas bocas para alimentar, larga a relojoaria e a ourivesaria, especialidades do pai, e se aventura numa confecção de meias.

Esse produto tipicamente italiano leva o nome Lupo a conquistar Araraquara, interior de São Paulo, e se espalhar pelo país. Vira quase sinônimo de meia. Mas, com a abertura econômica nos anos

80, a concorrência dos importados atrapalha a gestão e a empresa começa a enfrentar dificuldades. A situação fica crítica, a ponto de cogitarem a venda para se livrar das dívidas. É aí que surge a "Doutora". Liliana Aufiero, neta de Henrique, tinha um bom emprego de engenheira em São Paulo quando o sinal amarelo acendeu. Começou a frequentar a empresa, tomar pé da situação e ver o tamanho da encrenca que os tios haviam causado. Quando piscou a luz vermelha, já tinha *know-how* e moral suficientes para dar seus pitacos. "O problema aconteceu em 1986. Houve mal-entendidos, brigas na diretoria. A empresa ficou sem diretriz firme. Isso permitiu a formação de núcleos que ora queriam uma coisa, ora outra diferente", conta Liliana. A neta de Henrique foi ganhando espaço quando, devido às divergências, as decisões passaram a ser tomadas em votações. "Meu voto começou a ser decisivo, daí me chamaram", diz. Àquela altura, ela já colecionava os diplomas de engenheira civil pela Universidade de São Paulo (USP), pós-graduação em Administração de Empresas pela Fundação Getúlio Vargas (FGV) e mestrado em Engenharia Estrutural, também pela USP.

De 1986 a 1993, os postos executivos passaram por várias trocas. Os homens Lupo buscaram um executivo no mercado. "Quando se traz alguém de fora, muitas vezes o profissional chega com valores que não se enquadram nos da empresa", diz Carlos Arruda, professor de Inovação e Competitividade da Fundação Dom Cabral. Na definição de Liliana, o superintendente "veio para salvar a pátria e colaborou para a empresa afundar". Foi rifado. "Em 1993, chegamos ao momento mais crítico e a verdade é que ninguém queria pegar", lembra Liliana. Ela ocupou a cadeira do executivo e mexeu seus pauzinhos contra a idéia de vender a empresa. Pediu um ano para conseguir um preço melhor, mas o que pretendia era colocar a casa em ordem. "Queria ganhar tempo... e só posso dizer que ainda não me cobraram aquele ano."

As declarações exalam um misto de ressentimento e orgulho. "Sou neta do fundador, mas neta filha de filha (Hen-

“
**ELA ENTENDEU
 QUE UMA
 INDÚSTRIA
 COM ESPÍRITO
 CASEIRO NÃO
 PODERIA SE
 MANTER VIVA”**

**MARCELO BARBIERI,
 PREFEITO DE ARARAQUARA**

riqueta). Numa empresa italiana existe machismo. Meu avô encaminhou os filhos homens para a indústria. As mulheres, não". Estas eram orientadas a estudar, casar e cuidar da casa. "Bem párias da sociedade." O livro *Addio Bel Campanile — A Saga do Lupo*, de Ignácio de Loyola Brandão e Rodolpho Telaroli, de onde foi extraída a situação narrada no início desta reportagem, deixa claro que os homens eram preparados para os negócios, enquanto as mulheres tinham aula de piano e assavam bolo para os funcionários na cozinha de

LUPU

O QUE FAZ: meias, roupas íntimas e itens esportivos

PORTFÓLIO: 14 mil itens ativos

VAREJO: lojas próprias em todos os estados, exceto Acre e Roraima

FUNCIONÁRIOS: 5 mil

ÁREA CONSTRUÍDA DA FÁBRICA: 50 mil m², em fase de ampliação para 70 mil m²

FATURAMENTO: R\$ 586 milhões (2010)

DA GESTÃO PATRIARCAL PARA O TOQUE FEMININO

Os homens eram preparados para comandar, mas foi uma mulher que salvou o negócio



1932 A confecção ocupa uma construção contígua, de concreto armado, para abrigar máquinas e os 71 funcionários



1880 1890 1900 1910 1920 1930 1940 1950

1888 O patriarca Theodoro Lupo chega ao Brasil com a família, vindo da Itália

1902 Henrique Lupo segue os passos do pai, que era ourives, e abre uma **relojoaria em Araraquara**, interior de São Paulo

1921 Com família já numerosa, Henrique parte para um novo negócio: uma **confecção de meias masculinas**



1955 A empresa ergue uma **fábrica em forma de L**, projetada para receber **novo maquinário**



casa, já que a confecção começou na sala de visitas de Henrique e Judith. Hoje, o cenário é outro. "No começo (da crise), houve cisões, mas o tempo amainou e, nos últimos dez anos, vivemos em tanta paz na família que é algo inacreditável." O ponto de encontro é o hotel-fazenda criado por Liliana nas terras da família. Os encontros só não são melhores porque falta Alexandre Eberle Lupo, o primo que dá nome ao viaduto em frente à fábrica, homenagem pela morte ocorrida ao volante de uma caminhonete. Eram "muito, muito, muito próximos", relembra.

Com Liliana no comando, a Lupo deslança. Diversifica a linha de produtos, com roupas íntimas e esportivas, licencia marcas e fabrica para terceiros, atingindo 14 mil itens. Implanta campanhas publicitárias de sucesso: a *"Meia da Loba"*, abre lojas próprias e reorganiza a fábrica de cinco mil empregados, a maioria mulheres, distribuídos em 50 mil metros quadrados — em breve serão 70 mil. Cresce a um ritmo

de 20% ao ano e acaba de completar 90 anos, com faturamento de R\$ 586 milhões em 2010. A fábrica opera 24 horas por dia, no limite, mas a obsessão com qualidade, oriunda do fundador, permanece. Basta ver a pilha imensa de refugos, produtos rejeitados pelas meninas que passam o olho clínico nas peças. As meias representam 60% da produção e 50% do faturamento.

Araraquara agradece os postos gerados — a Lupo é a maior empregadora privada do município; o ICMS recolhido — é a líder da cidade, com R\$ 300 milhões em 2010; e o toque feminino. "Acompanhei o processo todo", conta o prefeito de Araraquara, Marcelo Barbieri. "Li-

MULHERES NO COMANDO
Aos 90 anos, recém-completados, a fábrica tem cinco mil empregados, a maioria do sexo feminino, e cresce a um ritmo de 20% ao ano





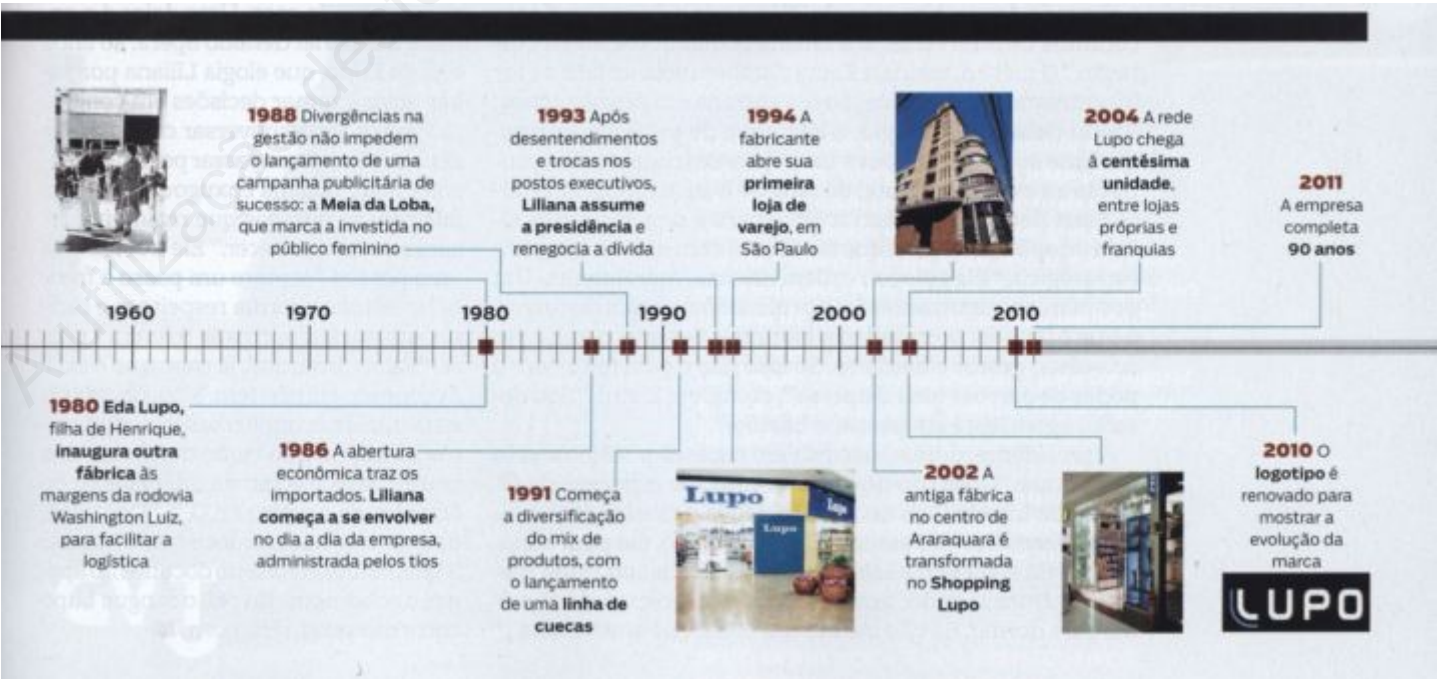
casa, já que a confecção começou na sala de visitas de Henrique e Judith. Hoje, o cenário é outro. "No começo (da crise), houve cisões, mas o tempo amainou e, nos últimos dez anos, vivemos em tanta paz na família que é algo inacreditável." O ponto de encontro é o hotel-fazenda criado por Liliana nas terras da família. Os encontros só não são melhores porque falta Alexandre Eberle Lupo, o primo que dá nome ao viaduto em frente à fábrica, homenagem pela morte ocorrida ao volante de uma caminhonete. Eram "muito, muito próximos", relembra.

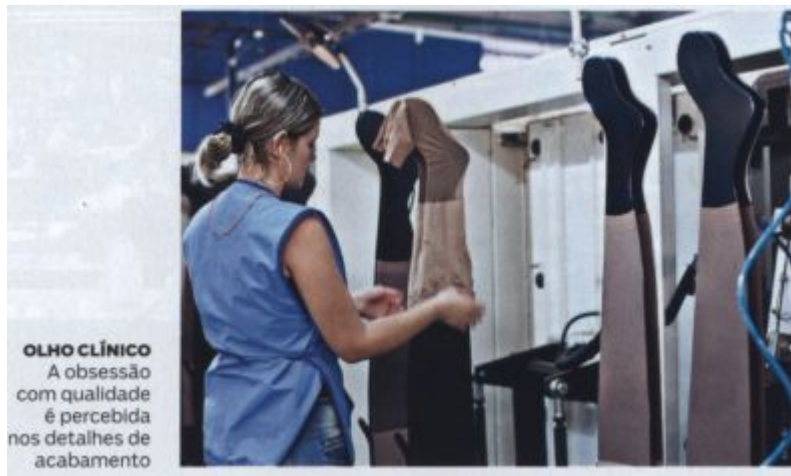
Com Liliana no comando, a Lupo deslança. Diversifica a linha de produtos, com roupas íntimas e esportivas, licencia marcas e fabrica para terceiros, atingindo 14 mil itens. Implanta campanhas publicitárias como "A meia da loba", abre lojas próprias e reorganiza a fábrica de cinco mil empregados, a maioria mulheres, distribuídos em 50 mil metros quadrados — em breve serão 70 mil. Cresce a um ritmo

de 20% ao ano e acaba de completar 90 anos, com faturamento de R\$ 586 milhões em 2010. A fábrica opera 24 horas por dia, no limite, mas a obsessão com qualidade, oriunda do fundador, permanece. Basta ver a pilha imensa de refugos, produtos rejeitados pelas meninas que passam o olho clínico nas peças. As meias representam 60% da produção e 50% do faturamento.

Araraquara agradece os postos gerados — a Lupo é a maior empregadora privada do município; o ICMS recolhido — é a líder da cidade, com R\$ 300 milhões em 2010; e o toque feminino. "Acompanhei o processo todo", conta o prefeito de Araraquara, Marcelo Barbieri. "Li-

MULHERES NO COMANDO
Aos 90 anos, recém-completados, a fábrica tem cinco mil empregados, a maioria do sexo feminino, e cresce a um ritmo de 20% ao ano





OLHO CLÍNICO
A obsessão com qualidade é percebida nos detalhes de acabamento

liliana herdou o espírito empreendedor, mas com visão feminina, crítica. Ela entendeu que uma indústria com espírito caseiro não poderia se manter viva", diz ele.

A retomada da Lupo começou com simplicidade, sem soluções mirabolantes. Liliana levou quatro funcionários de confiança para uma semana de imersão. Analisou dados e possibilidades de cortes para chegar a "uma empresa enxuta, competitiva e moderna". Demitiu seis altos funcionários. A dívida no banco, que era de US\$ 3 milhões, se não falha a memória da presidente, ela conseguiu refinar em nove meses, com "juros escorchantes". Para quitá-la, parou de pagar impostos. Depois, aceitou as contas com os cofres públicos, ajuros bem mais camaradas. "Aí, a gente botou o nariz para fora...", recorda-se, com um suspiro de alívio que resiste ao tempo. "Aquilo me tirou dez anos de vida."

Para Pedro Zanni, consultor e professor do Programa de Educação Continuada (GVpec) da Fundação Getúlio Vargas, autor do livro *De Herdeiro para Herdeiro*, este é um exemplo de sucessão bem feita. "A Lupo conseguiu passar por um dos momentos mais críticos de uma empresa familiar: a chegada da terceira geração. É quando surgem os piores conflitos de interesses. E a Liliana comandou a reestruturação." O mérito, assinala Zanni, também está no fato de ter incentivado a diversificação e a entrada em novos nichos. Partiu dela, por exemplo, a iniciativa de produzir cuecas. Durante sua gestão, houve um rejuvenescimento dos produtos e a expansão brutal da rede de franqueados. Mas talvez sua decisão mais estratégica para o negócio tenha sido a de aplacar os conflitos familiares com direcionamento estratégico. "Ela colocou ordem na casa, literalmente. Um dos marcos importantes foi a profissionalização: distinguir o que é família, propriedade, empresa. Separar o que é ser acionista, gestor e herdeiro. Se isso não é bem feito, tem o poder de corroer uma empresa", completa Zanni. "Seu desafio, agora, está em passar o bastão."

A presidente, porém, não fala em sucessão. "Minha idéia é continuar. Gosto do que faço. É como se estivesse de férias", diz Liliana. Aos 66 anos, ela toca a fábrica sem rotina de executivo estressado. Chega às 8h30, sai para almoçar às 13h, volta entre 14h30 e 15h, fica até as 19h. "Sou metódica. Durmo cedo, acordo cedo, não preciso de remédio para dormir. Só não me tire da rotina, que aí atrapalha..."

LILIANA TEVE O TALENTO DE DISTINGUIR O QUE É SER ACIONISTA, GESTOR E HERDEIRO"

PEDRO ZANNI,
CONSULTOR E PROFESSOR DO
PROGRAMA DE EDUCAÇÃO
CONTINUADA – GVPEC DA FUNDAÇÃO
GETULIO VARGAS E AUTOR DO LIVRO
DE HERDEIRO PARA HERDEIRO

Nas duas horas em que atendeu nossa reportagem, o celular não deu sinal de vida. "Uso, sim. Só que esqueço de ligar." Ela se considera adepta da tecnologia, mas só o suficiente. "Trabalho bem com Word, Excel, e-mail... Não tenho agonia, porque não sou eu que resolvo os problemas operacionais. São os outros. Esses têm de andar com o celular ligado." A equipe para a qual a empresária delega tanta responsabilidade foi formada com pratos da casa. Uma delas é o gerente industrial Geraldo Spera, 46 anos e 32 de Lupo, que elogia Liliana por saber ouvir e tomar decisões em conjunto. "Antes, para conversar com o presidente, eu precisava passar por cinco pessoas", diz. "Liliana enxugou a equipe e fala com as pessoas que realmente fazem a coisa acontecer." Ele a considera uma pessoa "sempre um passo à frente" e resume a forma respeitosa e carinhosa como os outros se referem à chefe. "Falou 'Doutora', já sabe que é ela." Doutorado ela não tem. Mas, na arborizada indústria onde o canto dos pássaros se mistura ao ruído mecânico dos teares, parece gozar de um respeito de fazer inveja a muito Ph.D. A "Doutora", no entanto, não esquece que é Liliana. E que, embora tenha no documento apenas o sobrenome do pai, o sangue Lupo corre nas veias, *si signora*. ■