

## **“Síndrome do gestor sobrecarregado” – Preparando um sucessor**

Por Julia Cavalheri Tittoto e Matheus Alberto Consoli.

Dando continuidade à série sobre a “Síndrome do gestor sobrecarregado”, neste terceiro artigo destacamos a importância do planejamento e preparação de um sucessor para garantir a sustentabilidade e continuidade do seu negócio. Adotamos o termo sucessor como alguém capaz de assumir parte ou totalidade de suas tarefas e responsabilidades. Pode ser um colaborador ou alguém da família que esteja sendo preparado para esse papel.

De acordo com dados do Sebrae, 90% das empresas brasileiras são familiares, 70% descontinuam suas atividades após a morte do fundador, 30% sobrevivem na segunda geração e apenas uma minoria se mantém ativa na terceira geração. Isso ocorre, provavelmente, porque não houve um planejamento da sucessão e o preparo adequado de um sucessor para assumir a gestão do negócio.

Os sucessores podem ser um ou mais herdeiros, ou um profissional capacitado selecionado no mercado. Se você, Agrodistribuidor, tem filhos, é importante avaliar primeiro se eles têm interesse e se veem fazendo o que você faz, bem como se eles têm perfil potencial para assumir suas responsabilidades futuramente. Sabemos que aqui os proprietários têm uma certa dificuldade pelo vínculo familiar e emocional, mas é essencial o olhar considerando o que é melhor para o negócio. Se os filhos não demonstrarem interesse e afinidade com a atividade, é mais assertivo buscar um profissional no mercado.

Definido o(s) sucessor(es), é importante desenvolver um plano de desenvolvimento para cada um. Sugerimos fazer uma lista com quais são os conhecimentos, habilidades e atitudes que cada um deve adquirir para realizarem com êxito as suas respectivas funções.

Vamos supor que um deles ficará responsável pela área de compra e venda e, portanto, precisa de desenvolver ou aperfeiçoar a habilidade de negociação. Você, Agrodistribuidor, pode aproveitar a sua experiência, sentar junto com ele e refletir: o que ele pode fazer para alcançar esse objetivo? Por que essa habilidade é importante? Como ele vai desenvolver essa habilidade? Vai fazer algum curso que ensine essa habilidade? Vai trabalhar por um tempo em uma empresa em que ele consiga praticar essa habilidade? Ou vai assistir você fazendo uma negociação e ver quais estratégias você adota? Quando ele vai fazer as ações estabelecidas? Terá algum custo? Com quem ele pode contar para ajudá-lo? É recomendado que essas perguntas sejam respondidas para cada uma das ações definidas que o ajudarão a desenvolver ou aperfeiçoar os conhecimentos e habilidades identificados como essenciais para a função.

O plano de ações traçado deve ser monitorado periodicamente e, se necessário, reajustado em função do prazo que o sucessor tem para se preparar e de alguma dificuldade que o sucessor possa ter ao longo da jornada de preparação.

Além do plano de desenvolvimento, conforme mencionamos no artigo anterior, o atual gestor do negócio pode ir delegando aos poucos suas responsabilidades para o sucessor em formação, isto é, dando autonomia para ele resolver algumas questões por conta própria. Acreditamos que o plano de desenvolvimento e a delegação de tarefas podem contribuir muito para o sucesso do processo de sucessão, pois, desta forma, quando você quiser ou precisar de afastar do negócio o sucessor estará mais confiante e preparado para os desafios que enfrentará na gestão do negócio. Pense nisso e comece a implementar seu plano de sucessão!

Sobre os Autores:



### **Julia Cavalheri Tittoto**

Atuação em projetos nas áreas de governança e sucessão familiar, pesquisa e inteligência de mercado, capacitação de produtores rurais e gestão do relacionamento entre indústria-distribuidores-produtores. Coach e Analista Comportamental certificada pelo IBC – Instituto Brasileiro de Coaching. Mestre em Administração de Organizações pela FEA-RP/USP. Engenheira Agrônoma pela FCAV/UNESP – Jaboticabal. Atualmente, é professora do MBA de Agronegócios da FGV.



### **Matheus Alberto Consoli**

Especialista em Estratégias de Negócios, Distribuição, Marketing e Vendas, Gestão de Cadeias de Suprimentos, e Avaliação de Investimentos. Doutor em Eng. Produção pela EESC/USP. Mestre e Graduado em Administração pela FEA/USP. Professor de MBA's na FGV, FUNDACE, FIA, PECEGE/Esalq, FAAP entre outras.