

## **Passagem do Comando e Sucessão Empresarial: Estratégias e Considerações**

Rodolfo Nussio Lumasini, Rafaella Pagnano Bocchi e Fabio Matuoka Mizumoto

A sucessão empresarial é um tema crítico para qualquer empresa, seja ela uma grande corporação ou um pequeno negócio. Com o tempo, os líderes e fundadores inevitavelmente precisam considerar quem assumirá o comando no futuro. A passagem do comando para os sucessores é uma questão complexa que envolve diversos parâmetros e estratégias, e a decisão de envolver parentes na empresa ou adotar uma abordagem mais voltada para a engenharia empresarial é fundamental para o sucesso dessa transição.

Nos últimos anos, percebe-se um aumento da preocupação dos fundadores e donos de revendas de insumos agrícolas com a sucessão de seus negócios. No entanto, poucos de fato já passaram pelo processo. Além do mais, segundo dados da pesquisa da Andav (2023), em 82% dos distribuidores associados, o fundador ainda exerce papel ativo nos negócios.

Muitas revendas estão direcionando esforços para a estruturação de um plano de transição que deve contemplar diferentes frentes de trabalho, mas complementares e essenciais para o sucesso do processo:

### **ETAPA 1 - AVALIAÇÃO DAS NECESSIDADES ORGANIZACIONAIS.**

Antes de iniciar o processo de sucessão, é crucial realizar uma avaliação completa das metas e necessidades da organização. Isso inclui a identificação de desafios específicos que a empresa enfrenta, como concorrência acirrada, mudanças tecnológicas, expansão em novos mercados ou a busca por diferenciação. Essa análise serve como base para determinar quais habilidades, conhecimentos e comportamentos serão necessários nos sucessores.

### **ETAPA 2 - DEFINIÇÃO DE COMPORTAMENTOS RELEVANTES**

Uma vez identificados os desafios e metas organizacionais, é importante definir quais comportamentos são relevantes para alcançar esses objetivos. Isso inclui considerar se os comportamentos atuais da equipe estão alinhados com as estratégias da empresa e identificar qualquer comportamento indesejável que precisa ser corrigido. Essa etapa ajuda a criar um perfil claro das competências necessárias nos sucessores.

### **ETAPA 3 - IDENTIFICAÇÃO DE CONHECIMENTOS E HABILIDADES REQUERIDOS**

A próxima etapa envolve a identificação específica dos conhecimentos e habilidades necessários para que os sucessores executem os comportamentos definidos na etapa anterior. É importante reconhecer que diferentes funções e cargos podem exigir conjuntos diferentes de competências. Isso pode ser feito por meio de pesquisas, entrevistas organizacionais e análise de dados de recursos humanos. Essa etapa permite uma avaliação precisa das habilidades existentes na equipe e das lacunas que precisam ser preenchidas.

### **ETAPA 4 - PLANEJAMENTO DO TREINAMENTO E SUCESSÃO**

O último passo envolve o planejamento detalhado da jornada de capacitação e sucessão. Nesse estágio, o conteúdo do treinamento é elaborado, o orçamento é definido e as decisões sobre instrutores internos ou externos são tomadas. Além disso, deve-se

considerar alternativas ao treinamento, como a inclusão das competências essenciais na gestão de desempenho e processos de contratação.

A decisão de envolver parentes na sucessão empresarial ou adotar uma abordagem mais voltada para a engenharia empresarial depende da situação específica da empresa. A escolha pode ser influenciada por fatores como a disponibilidade de familiares qualificados, o alinhamento com os valores e visão da empresa e a capacidade de lidar com possíveis desafios emocionais e políticos.

Em muitos casos, uma combinação de ambas as abordagens pode ser a mais eficaz. Isso significa identificar parentes que demonstrem as habilidades e competências necessárias e, ao mesmo tempo, implementar estratégias de treinamento e desenvolvimento para prepará-los para assumir papéis de liderança.

Em resumo, a passagem do comando para os sucessores é um processo complexo que requer uma abordagem estratégica e cuidadosa. O planejamento detalhado, a avaliação das necessidades organizacionais e a consideração das competências necessárias são cruciais para garantir uma transição bem-sucedida. A decisão de envolver parentes na sucessão ou adotar uma abordagem mais voltada para a engenharia empresarial deve ser baseada nas necessidades específicas da empresa e nas qualificações dos sucessores em potencial.

Rodolfo Nussio Lumasini é mestre em Administração e Agrônomo formado pela FCAV- Unesp de Jaboticabal – SP e. Sua experiência inclui a condução de projetos de consultoria e estudos abrangendo áreas como Governança Corporativa e Familiar, Sucessão e Planejamento Estratégico. E-mail: [rlumasini@markestrat.com.br](mailto:rlumasini@markestrat.com.br)

Rafaella Pagnano Bocchi é Agrônoma pela FCAV – UNESP, campus de Jaboticabal - SP. Possui experiência em projetos de Governança Familiar, Governança Corporativa, estudos nas áreas de Planejamento Estratégico, revisão de Organograma e gestão da parceria comercial. E-mail: [rbochi@markestrat.com.br](mailto:rbochi@markestrat.com.br)

Fabio Matuoka Mizumoto é especialista no desenvolvimento de empresas familiares. Mestre e Doutor em Administração pela FEA-USP, com intercâmbio na Olin Business School. É sócio fundador da Markestrat e da Harven, professor da FGV-EESP. E-mail: [mizumoto@markestrat.com.br](mailto:mizumoto@markestrat.com.br)