

Dra. Edna Pires Lodi

Alameda Franca, nº 895 – 3º andar

Tel.: (11) 3251-5277 – São Paulo/SP

Como escolher um sucessor

- » Não deve ser escolhido por ordem de nascimento ou pelo sexo
- » Escolha mais cedo do que você gostaria – Não tema mudar de idéia
- » Ele deve apresentar características como credibilidade – avaliação crítica – transparência
- » Evite os que formam panelinhas – que são alarmistas – não confiáveis – desorganizados – acomodados – sem comprometimento

Motivos que retardam a sucessão

- » Fundador tem dificuldade de avaliar e treinar os filhos
- » Não existe foco na sucessão
- » Fundador não tem data para aposentadoria
- » Não existe projeto para a 2a. carreira do fundador
- » Não existem sucessores
- » Disputas de poder – pressão de familiares
- » Crise na empresa ou no mercado
- » Fundador prefere adiar a enfrentar a família

Lá no fundo, o fundador não quer passar a empresa para qualquer um. Ela é sua alma.

Por que planejar?

- Dois corpos não ocupam o mesmo espaço
- O prazer do dever cumprido
- Segurança da transição bem feita
- Tranqüilidade
- Proteção Patrimonial
- Sobrevivência do negócio

Estágio de planejamento

Entrada na Empresa – de 3 a 5 anos do término da Universidade

- » Sucessor assume o primeiro cargo efetivo
- » Deve ser acompanhado por um padrinho ou mentor
- » Deve ter claro as metas que irá cumprir e os resultados esperados

O fundador deve observar se o sucessor apresenta:

» Liderança - Capacidade de Decisão - Tomada de risco

Estágio de planejamento

- Desenvolvimento no Negócio
 - » Aquisição de melhor experiência no trabalho
 - » Educação para a estratégia e filosofia do negócio
- O fundador deve observar se o sucessor:
 - » Está capacitado para assumir uma posição de comando
 - » Apresentou resultados importantes até o momento

Estágio de planejamento

- Desenvolvimento da Liderança – a partir de 27 anos
 - » Aprofundamento das características de liderança e tomada de decisão em equipe
- O fundador deve observar se :
 - » Existe mais de um sucessor potencial e se um deles apresenta mais liderança que o outro. Deixe um no fogo e o outro na frigideira.

Estágio de planejamento

- Seleção do Sucessor – 32 aos 35 anos
 - » Se existem vários candidatos – avaliação por profissional imparcial
 - » Avaliação do passado e potencial de futuro – formação educacional e reciclagem
- O fundador deve :
 - » Obter o consenso entre os sócios e a aceitação do não escolhido

Estágio de planejamento

- Transição – a partir dos 35 anos
 - » Autoridade e responsabilidade gradativamente sendo transferida para o sucessor
 - » Sucessor deve estar envolvido com a estratégia da empresa
- O fundador deve observar se o sucessor :
 - » Lida bem com o poder
 - » Lida bem com a riqueza

Estágio de planejamento

- Novo Ciclo – de 35 a 45 anos
 - » O sucessor começa a preparar sua sucessão
 - » Recomeça o processo sucessório da nova geração

SUCCESSÃO

G R U P O

- Ponto crucial à sobrevivência da empresa;
- Ponto de ruptura dos sonhos e desilusões

CONSULTORIA

SOLUÇÃO PARA OS PROBLEMAS (?)

- A pré-carreira;
- A pós-carreira;
- A venda;
- A profissionalização;
- Conselhos

O porque da Pré-Carreira

- Fundadores apresentam resistências para deixar a gestão
- Sucessores sentem-se preparados para posições de decisão mais cedo que seus pais.

CHOQUE TEMPORAL

Hiato de expectativas



Fundador = 10 anos



Sucessor = 5 anos



Tempo de conflito = 5
anos

Opções da Pré-Carreira

- Carreira em outra empresa do mesmo ramo - internacional ou outra área que não concorra diretamente
- Empreendedor - montar uma empresa
- Carreira em outra empresa fora do ramo

Opções da Pré-Carreira

- Se optar em ficar na empresa, mantenha-se longe do fundador - evite desgastes
- Não use o nome da família para obter facilidades ou fazer negociações - você trabalha para empresa e não para a família

Obstáculos para pré-carreira

- Suscitar todas as formas de sentimentos de negativos do fundador - impedindo o filho de deixar a empresa (pressão psicológica)
- Sentimento de abandono sentido pelo fundador
- Se for muito bem-sucedida - o sucessor pode não querer voltar a assumir a empresa no futuro.

Obstáculos para pré-carreira

- Medo do desconhecido
- Abandono das comodidades do cargo de “filho do dono”
- No caso de insucesso, pode gerar dúvidas de sua competência, no fundador e familiares ou sentimentos de superproteção. - falta de imparcialidade de julgamento.

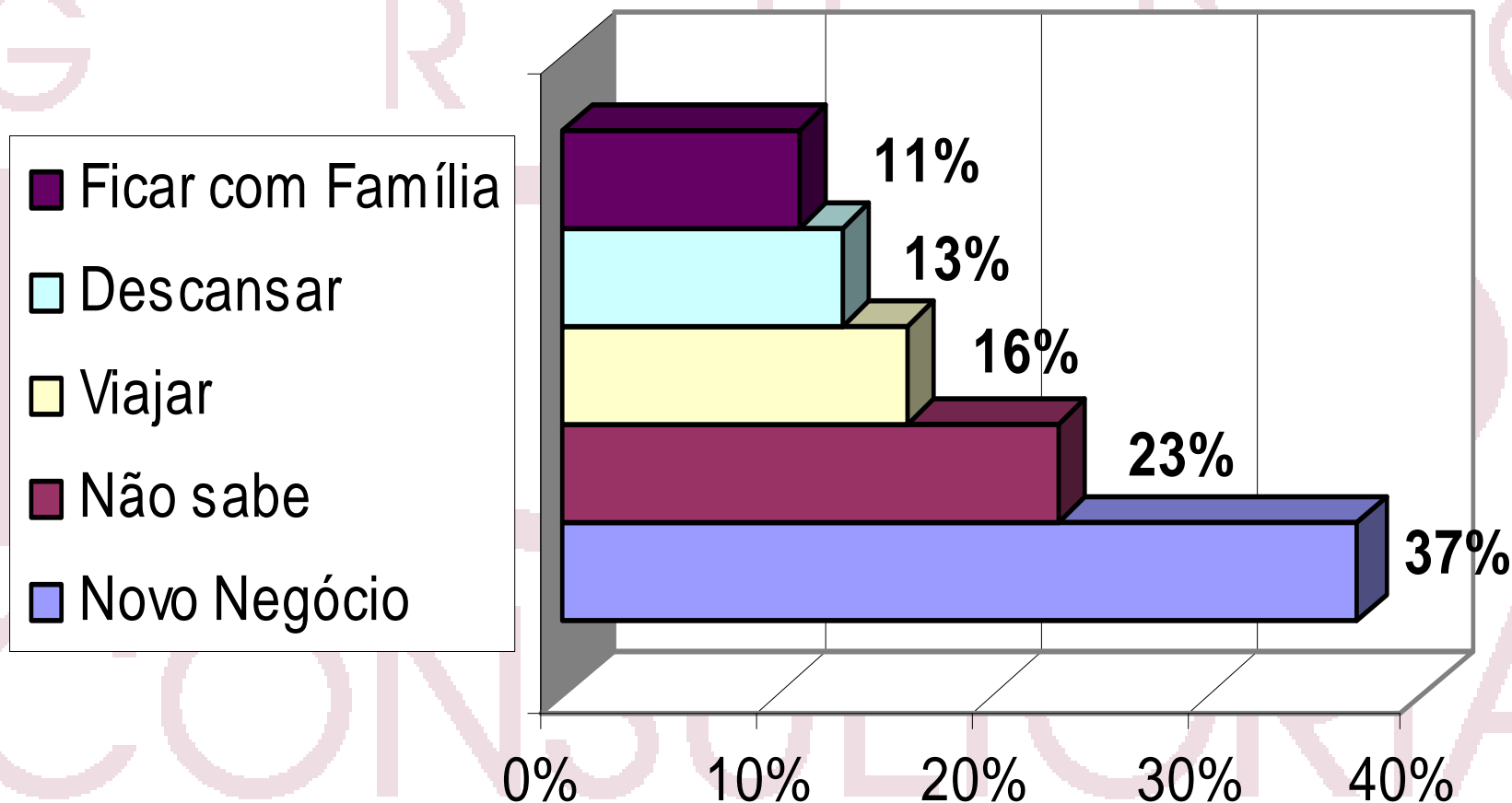
Vantagens da Pré-carreira

- Evitar exposição negativa pelos erros que cometerá (todos cometemos)
- Aprender regras profissionais que não podem ser aprendidas na sombra do fundador
- Oportunidade de provar seu valor e experimentar sua realização profissional

Vantagens da Pré-carreira

- Determinar se a empresa é precisamente o que ele quer
- Minimizar ansiedade da sucessão - evitar pressionar o fundador gerando conflitos
- Ser reconhecido como um empreendedor/profissional e não por ser “filho do dono”

Expectativas Pós-Sucessão



A Sucessão sob o Ponto de vista do Fundador

- Nenhum fundador que tenha dedicado mais de 10 horas por dia a um negócio nos últimos 40 anos aprendeu a fazer outra coisa.
- Medo e depressão advindo da falta de um novo objetivo de vida

A Sucessão sob o Ponto de vista do Fundador

- Ciúme por entregar a Grande Dama (a empresa) para outro, mesmo que seja seu filho - Conflito Edipiano
- Uma pessoa só sai de uma posição quando existe um destino para onde ir.

OS MITOS DA TRANSIÇÃO

- O desespero expressa o sentimento de que o tempo é curto para a tentativa de começar uma outra vida.
- O sucessor deverá suprir as necessidades da família, porque ele não terá força física para fazê-lo.

O que não se faz no planejamento sucessório

- » Deixar os familiares entrarem na empresa sem regras de ingresso.
- » Oferecer qualquer função (a que estiver vaga) para o familiar
- » Criar uma vaga apenas para acomodar o familiar
- » Colocar os sucessores em funções de assessoria
- » Tornar o sucessor um especialista
- » Fazer do sucessor um observador

Como escolher os patamares pelo quais o sucessor passará?

- O enfoque é diferente de um funcionário comum:
 - » Cargos cujos resultados são estratégicos
 - » Cargos em que a empresa possa ser roubada
 - » Cargos em que o sucessor tenha contato direto com os clientes
 - » Cargos nos quais o sucessor aprenda a controlar os indicadores de desempenho

Dicas para um sucessor desavisado

- » Erre o máximo possível com as empresas dos outros
- » Vá para os cargos operacionais e não para a segurança de uma assessoria
- » Não fique menos que 1 ano ou mais que 3 anos em um cargo em seu percurso

Prefira ser um peixe grande num lago pequeno do que um peixe pequeno num lago grande

Dicas para um sucessor desavisado

- » Entenda que o desafio ainda não acabou
- » Obtenção da credibilidade da família – dos funcionários – dos fornecedores – dos bancos
- » Seja transparente com aqueles que o puseram no cargo – *não foi apenas seu pai*

A ERA DO CONHECIMENTO

É mesmo necessário a força física ?

- Gandhi : Aos 70 anos empreendeu greve de fome e liderou o movimento de libertação da Índia.
- Bernard Shaw : Teatrólogo que escreveu sua última peça aos 90 anos
- Benjamin Franklin: Aos 70 anos rascunhou a Declaração de Independência dos EUA.

Passos do Redescobrimiento

A teoria da terceira gaveta

Dividir o tempo livre em três partes :

- 1/3 para cuidados com a mente e o corpo - 1/3 para família e amigos - 1/3 para a comunidade

O tempo de trabalho pode ser dedicado a :

- Desengavetar os projetos abandonados ao longo da vida por falta de tempo.
- O percentual de tempo livre e tempo ativo deve ser equilibrado

Passos do Redescobrimiento

A teoria da terceira gaveta

- Divisão da atenção entre a Empresa e novos projetos preparando-se para o papel de conselheiro
- Manutenção do status e da comunicação com o mundo (agora não profissional)
- Auxílio do sucessor no processo de transição - manutenção da dignidade e integridade do indivíduo

CONSELHOS


Volte :

- quando seu profissionalismo for requisitado pela empresa
- com uma posição de responsabilidade e autoridade - passível de ser mensurada em seu desempenho
- com um bom plano e bons parceiros

VOLTE BEM E SE QUISER

CONCLUSÃO

- Interferência ou adiamento da sucessão devido ao medo da desconhecida 3a. Idade
- Desperdício ocidental da sabedoria dos mais velhos - aproveitamento do conselheiro
- Projetos de vida que se encerram erroneamente aos 60 anos - perda da identidade

- 
-
- Doenças advindas da falta de objetivo
 - Necessidade de planejamento dos recursos para novos projetos
 - Manutenção da identidade social e familiar - apoio do sucessor
-
- GRUPO
LDDI
CONSULTORIA



**A Nova Sociedade requer um corpo quieto
e uma mente irrequieta**

**“A vida acontece enquanto fazemos outras
coisas”**

- Oscar Wilde
