

Plano de sucessão empresarial o que você deve saber para executá-lo?



Introdução	3
Plano de sucessão empresarial: o que é e como funciona?.....	5
Quando fazer o plano de sucessão empresarial?.....	7
Quais são os tipos de sucessão empresarial?	13
Quais são os principais desafios da sucessão empresarial?	16
Qual é a importância do planejamento nesse processo?.....	19
Quais são as características de um bom plano de sucessão?.....	21
Como funciona a execução do plano de sucessão empresarial?	23
Conclusão	27
Sobre o SEBRAE-PE.....	28



Introdução

Constituir uma empresa não é uma tarefa simples. Muitas pessoas encontram dificuldades na hora de achar sócios dispostos a aportar o seu capital, conhecimento técnico e capacidade de gestão para tocar um empreendimento.

Como se isso já não fosse suficiente, a abertura e a manutenção de um negócio é algo extremamente complexo e que requer diversos processos e cuidados para garantir que a empresa funcione em perfeita conformidade com todas as exigências que são feitas a ela.

Nesse sentido, quando tudo está funcionando sob a mais perfeita ordem, ainda existem desafios complexos que um gestor deve superar. Um deles é a sucessão empresarial. Existem momentos em que não há como fugir dela, e você precisa estar preparado para dar início a esse processo.

Pensando na importância do assunto e, principalmente, na grande dificuldade que muitos empresários têm de conhecer esse elemento, nós resolvemos preparar um guia completo sobre o tema.

Neste conteúdo, mostraremos o conceito de sucessão empresarial, como ela funciona, quando deve ser feita, os tipos existentes, os desafios, o papel do planejamento e as principais características de um bom plano de sucessão, além da sua execução.

Portanto, acompanhe-nos nesta leitura e descubra como você pode transformar esse complexo processo em algo mais simples, controlado e planejado. Continue lendo!



Plano de sucessão empresarial: o que é e como funciona?

Todo tipo de mudança na estrutura societária ou administrativa de uma empresa é considerado como sucessão empresarial. Nesse processo, pode ocorrer a troca do controle de uma organização ou, até mesmo, a mudança na propriedade de um empreendimento.

Em termos práticos, a sucessão empresarial é um processo que tem por objetivo transferir a responsabilidade e os direitos de uma empresa para outra pessoa. Essa troca pode ser estimulada por uma série de fatores (que mencionaremos em outro tópico deste ebook).

O que precisa ficar bem claro na sua mente, nesse momento, é que se trata de um processo que demonstra como ocorrerá todas as etapas do procedimento, desde a retirada de um sócio ou responsável anterior até a entrada de outro.





A empresa é uma entidade que reúne uma série de obrigações e direitos. Até certo ponto, ela é capaz de responder por seus eventuais débitos e outras questões relacionadas à sua operação.

Entretanto, o direcionamento de todas as atividades realizadas no ambiente empresarial é oriundo dos colaboradores daquele negócio que são comandados pelos administradores, sócios ou gestores do empreendimento.

Por isso, quando se trata de retirar esse poder de uma pessoa e transferir para outra é importante ter em mente que estamos diante de um procedimento que requer alguns cuidados especiais, os quais mostraremos com mais detalhe ao longo deste conteúdo.



Quando fazer o plano de sucessão empresarial?

Uma dúvida que recai na mente de muitos empresários é qual é o momento ideal para fazer um plano de sucessão empresarial. Basicamente, existem dois cenários aos quais você precisa se atentar.

Primeiro, esse processo será necessário quando for identificada a exigência de fazer algum tipo de alteração no patrimônio da empresa ou em seus dados registrados no órgão competente. Por outro lado, existem situações em que o empresário ou algum dos sócios percebe que é o momento de promover algumas alterações no seu quadro societário.

Se você nota que uma sociedade constituída está impedindo, de alguma forma, a empresa de crescer e se desenvolver, talvez seja o momento de analisar a viabilidade da mesma. Não estamos estimulando ninguém a desconstruir a sua sociedade visando o crescimento da empresa, certo?

Entretanto, é importante que o gestor ou a pessoa que tem mais contato com o empreendimento consiga identificar a função de cada um dos seus sócios dentro do negócio e analise junto com eles a necessidade de sua permanência ou retirada.

Se você chegar a um consenso com os seus sócios e entender que é o momento de elaborar um plano de sucessão empresarial, deverá analisar, inicialmente, os momentos ou situações que podem ocorrer.

Nós descrevemos agora 5 situações mais comuns e que necessitarão de um processo de sucessão empresarial. Veja quais são elas!



Alteração na quantidade de sócios

Existem alguns casos em que é necessário alterar a quantidade de sócios de uma empresa. Por exemplo, quando um investidor deseja fazer parte do quadro societário da empresa, é necessário fazer a sucessão empresarial.

Nesse cenário, os sócios atuais da companhia cederão parte do seu percentual no capital da empresa para o novo empresário que comporá o quadro societário. Nesse caso, também deve ocorrer a sucessão empresarial.

O outro tipo de alteração na quantidade de sócios é quando uma pessoa se retira da organização empresarial. Nesse caso, ocorre o efeito contrário – em que o empresário que se desligou da sociedade cede onerosamente o seu percentual de participação no capital da empresa para os demais participantes que se mantiveram no empreendimento.

Alteração da empresa individual para sociedade

Outro motivo muito comum que gera a necessidade do processo ou plano de sucessão empresarial é quando ocorre a alteração de uma empresa individual para uma sociedade. Nesse caso, acontece de forma semelhante aos demais exemplos mencionados anteriormente.

Entretanto, o empresário individual que detinha de 100% do patrimônio da empresa deverá distribuir esse capital entre os demais sócios que entraram no negócio. É importante mencionar que, tanto nesse caso como no anterior, é possível que o novo participante entre com mais dinheiro na sua empresa, aumentando o capital social.

Essa modificação pode gerar alterações no valuation da empresa – que é uma espécie de valor de mercado do seu negócio – que também pode causar algumas alterações no percentual que o empresário individual terá do negócio. Portanto, é importante ter atenção a esse detalhe.





Transformação, fusão, incorporação ou cisão de sociedades

Existem alguns outros processos que também podem ensejar a necessidade de elaboração de um plano de sucessão empresarial e que são muito comuns de acontecer. Vamos entender detalhadamente cada um deles.

A transformação é uma operação que modifica o tipo da sociedade, ou seja, que transforma uma LTDA. em S.A, por exemplo. Ela também pode acontecer quando os sócios se retiram de uma empresa e ela acaba se tornando individual, podendo ser classificada como EIRELI.

A outra possibilidade que também gera a necessidade da elaboração do plano de sucessão empresarial é a fusão. Nesse caso, duas ou mais empresas se fundem e deixam de existir, criando uma nova sociedade com uma personalidade jurídica distinta das anteriores.

A incorporação é muito confundida com a fusão, porém, nesse caso, uma empresa é absorvida pela outra que não deixa de existir. Ela simplesmente assume todos os seus direitos e obrigações, permanecendo ativa enquanto a empresa incorporada será extinta.

Por fim, nós temos a cisão. Nesse caso, a empresa transfere algumas parcelas do seu patrimônio para outra sociedade. Vale lembrar que ela pode ser extinta totalmente ou parcialmente, dependendo do tipo de acordo que foi elaborado.

Em todos esses casos, é importante ter um planejamento e a criação de um plano de sucessão empresarial que deixe todos os processos muito claros e coloque todas as cartas na mesa, para evitar eventuais reclamações posteriores a cada um dos processos.

Também é importante destacar que a transformação, fusão, incorporação e cisão são processos extremamente complexos e que demandariam um outro guia completo como este.

O que mencionamos acima foi apenas um pequeno resumo do conceito de cada um dos termos, para que você possa entender que eles exigem a criação do plano de sucessão empresarial para acontecer de forma tranquila para todos os lados.





Retirada de um dos sócios

Por fim, a retirada de um sócio da empresa ou a sua morte também ensejará a sucessão empresarial. Entretanto, nesse último caso, a situação pode ser um pouco mais complicada, pois, além da seção de suas quotas-partes na empresa, existe também a questão de espólio, que precisa ser muito bem detalhada para evitar reclamações.

Na prática, o processo de sucessão empresarial não é algo exigido em muitos dos casos que mencionamos anteriormente. Entretanto, ao adotar essa prática, é possível evitar uma série de dores de cabeças futuras e tornar todo o processo mais simples e transparente para todos.

Quais são os tipos de sucessão empresarial?

A sucessão empresarial pode acontecer em diversos níveis. É fundamental que você conheça cada um deles para adaptar o processo à sua necessidade e à realidade do seu negócio. Basicamente, são três tipos de sucessão empresarial que você precisa conhecer mais a fundo, e, por isso, nós discorreremos sobre cada um deles neste tópico. Continue lendo!

Sucessão familiar

A sucessão empresarial do tipo familiar acontece quando o titular de uma empresa transfere os seus direitos de cota para os seus sucessores naturais (filhos) ou outro membro de sua família.

Nesse caso, a sucessão pode acontecer por diversos motivos – e os mais comuns são a aposentadoria, falecimento ou afastamento do sócio por alguma questão particular. O sucessor passa a responder por todos os direitos e obrigações da empresa, além de exercer as funções que o antecessor realizava na organização.

Por exemplo, imagine que um pai com idade avançada resolva transferir sua quota-parte de uma empresa para um de seus filhos. O genitor, nesse caso, era o gestor financeiro da organização. Sendo assim, no plano de sucessão empresarial, é possível informar que o sucessor também será responsável por essa área da empresa.

A partir do momento em que ele assumir o empreendimento, todas as suas decisões e atribuições geradas a partir dessa data serão de sua total responsabilidade, eximindo totalmente o sócio anterior de quaisquer deliberações depois da sua retirada.

Sucessão trabalhista

A outra modalidade de sucessão é a trabalhista. Nesse caso, quem assume a empresa também terá sobre sua responsabilidade todas as obrigações relacionadas aos vínculos empregatícios que a empresa possui, bem como os seus eventuais débitos trabalhistas.

Esse processo é comum de ser realizado por um grupo de empresas que têm capacidade de pagamento maior e que é capaz de absorver grandes prejuízos trabalhistas, visando a possibilidade de crescimento de uma organização que vem passando por dificuldades financeiras decorrentes de processos e cobranças nessa área.

Entretanto, não é difícil encontrar um empresário individual que tem capacidade para fazer esse tipo de sucessão e nem sempre a empresa a ser absorvida possui grandes despesas ou custos trabalhistas.



A sucessão trabalhista também ocorre com muita frequência no caso de empresas que compram outras em processos de fusão ou incorporação. Independentemente de qual tenha sido o motivo que levou à sucessão, é importante ter em mente que o contrato de trabalho não se altera em função da mudança de titularidade da empresa.

Em outras palavras, significa que todos os empregados terão os seus direitos plenamente mantidos, independentemente de quem esteja respondendo pela organização. Caso seja comprovado algum tipo de fraude durante o processo de sucessão, os gestores anteriores responderão solidariamente com a atuação atual da gestão de todos os contratos trabalhistas.

Quando se toca no assunto de leis do trabalho, é importante ter muito cuidado, pois isso interfere em direitos muito importantes dos trabalhadores e que tem relação direta com a sua capacidade de se alimentar. Por esse motivo, o direito trabalhista costuma ser bastante protecionismo para garantir que os trabalhadores jamais fiquem desamparados em processos internos que atingem a empresa e os seus gestores.

Aquisição de fundo de comércio

Por fim, temos a sucessão empresarial denominada aquisição de fundo de comércio. Ela acontece quando todas as atividades, bens e dívidas do antigo proprietário de uma empresa passam a ser de responsabilidade de uma nova pessoa física ou jurídica.

Nesse caso, o negócio em si permanece inalterável, pois a parte principal da sua atividade também é transferida para o sucessor.



Quais são os principais desafios da sucessão empresarial?

A sucessão empresarial é um processo que quase sempre gerará alguns desafios para os sócios. Neste tópico, mostraremos quais são eles. Continue lendo!

Solução de dívidas

Um dos desafios que devem ser superados em processos de sucessão empresarial é com relação às dívidas de uma empresa. É importante ter uma relação completa de todas essas contas para saber o que, de fato, são valores relacionados a endividamento e aqueles que estão vinculados a investimentos que precisaram ser realizados.



Essa diferenciação é importante pois, em alguns casos, determinadas dívidas são relacionadas a bens que foram adquiridos pela empresa. Outras, no entanto, são relacionadas a algum problema de gestão e podem estar ligadas a tributos não pagos ou multas originárias de órgãos de tributação.

Portanto, é fundamental que no seu balanço patrimonial esteja muito bem discriminado todo o endividamento da empresa – entre os realizados no curto, médio e longo prazo.

Novos modelos de negócios

Para algumas pessoas, as novas gerações de empresários não têm o mesmo nível de engajamento nos negócios quando comparamos às anteriores. Obviamente, o perfil de profissionais existentes nas empresas mudou muito nas últimas décadas, tanto com relação aos colaboradores quanto aos empresários.

Porém, isso está muito longe de ser uma má notícia. Na verdade, essa mudança é essencial se analisarmos a necessidade que o próprio mercado encontra de se adequar às novas tendências da sociedade.

Nesse sentido, os fundadores de grandes organizações familiares tinham as suas empresas como uma parte fundamental da própria família. Entretanto, as novas gerações enxergam isso de forma completamente diferente. Ou seja, para eles, é um negócio e, de fato, esse deve ser o pensamento a povoar a mente dos novos empresários.

Diante desse fato, podemos enxergar nesse ponto um certo desafio a ser superado. O ideal é que os empresários novos saibam respeitar essa diferença de mentalidade e tenham a sensibilidade de adotar medidas compatíveis com a realidade atual.



Candidatos à sucessão

Outro desafio da sucessão empresarial é encontrar candidatos qualificados para assumir uma empresa ou, pelo menos, parte dela. Além de encontrar pessoas comprometidas e que farão um bom trabalho, também pode ser complicado treinar esse novo sócio para atuar na empresa.

Um simples tour pela organização está muito longe de ser suficiente para garantir uma boa sucessão. Os candidatos precisam conhecer o mercado em que a empresa atua, sua estrutura organizacional, seus problemas, fraquezas, forças, ameaças e oportunidades.

Uma alternativa interessante para a sucessão empresarial e que é amplamente utilizada por empresários que estão se aposentando é a busca de talentos internos. Existem empresários que conseguem enxergar em alguns de seus colaboradores uma oportunidade de dar continuidade ao seu empreendimento.

Administração de conflitos

Por fim, a gestão de conflitos também é um grande desafio que os empresários devem enfrentar na sucessão. Isso acontece tanto nos momentos que precedem a preparação do plano, como depois que os novos sócios entram na empresa.

Inicialmente, podem existir conflitos na hora de definir o valor real das cotas de um sócio que está se retirando. Se a empresa não tiver um valuation muito bem definido, é possível que essa falha possa prejudicar a saída de um dos sócios.

Mesmo depois que esse problema é solucionado, existe o caso de pessoas que têm certa dificuldade para se adequar às exigências do negócio após a sucessão. Ou seja, os novos sócios que não concordam ou têm dificuldades para implementar algum dos processos exigidos na empresa.

Todos os empresários envolvidos na empresa deverão desenvolver a capacidade de lidar com esses conflitos, administrando-os de forma satisfatória para evitar brigas que possam acarretar na dissolução da sociedade.

Qual é a importância do planejamento nesse processo?

Antes de demonstrar como funciona a sucessão empresarial, é importante que você tenha em mente a importância do planejamento desse processo. Ele atuará na preservação dos bens da empresa, bem como da sua atividade.

Nesse sentido, será conferida uma espécie de proteção para a empresa no caso de eventuais vulnerabilidades, o que garantirá a perfeita manutenção das suas atividades e operações. Em outras palavras, ao planejar esse processo com os devidos cuidados, toda a operação da empresa continuará acontecendo sem prejuízo aos seus fluxos de trabalho naturais.

No caso de heranças, o planejamento da sucessão assegura a liberação mais rápida de recursos, evitando discussões sobre eventuais disputas que possam acontecer entre os herdeiros.





Outro detalhe que precisa ser mencionado é que não é raro que alguns erros na administração e transferência de um negócio acabem prejudicando a plena continuação de um empreendimento.

Nesse sentido, o planejamento sucessório consiste em uma forma de os empresários atuarem com mais precaução, uma vez que ele evitará que o patrimônio seja perdido ou dividido de forma alheia.

Por outro lado, quando a sucessão empresarial não passa pela etapa de planejamento, a empresa pode ter problemas sérios, entre eles, conflitos com os sócios que se retiraram e com aqueles que ingressaram na sociedade e, conseqüentemente, prejuízos para a operação do negócio.

Quais são as características de um bom plano de sucessão?

Agora que você entendeu o conceito e importância do plano de sucessão empresarial, nós mostraremos as principais características que devem ser buscadas no seu. Continue lendo!

Identificação dos cargos

O primeiro passo é identificar os cargos dos sócios que estão se desligando do negócio ou, ainda, a criação de novos postos que serão assumidos pelos próximos gestores que comporão a sociedade.

Esse levantamento é muito importante para verificar se existe a possibilidade de eliminar determinados cargos desnecessários ou criar novos, que favorecerão a gestão da empresa de um modo mais eficiente.



Mapeamento de competências

Depois de identificar os cargos, você precisa fazer o mapeamento de competências. Nesse caso, deve ser feita a descrição das atribuições que serão exigidas para o empresário que assumirá uma parte da empresa.

Essa etapa se confunde muito com a contratação de um colaborador. Entretanto, devem ser avaliadas outras questões relacionadas à capacidade de gestão do empresário, como o gerenciamento de equipe e o modo como ele lida com as dificuldades e desafios do dia a dia.

Os sócios atuais que permanecerão no negócio precisam avaliar esse elemento com muita importância e determinar tudo o que esperam do novo sócio que entrará no empreendimento, e como ele pode contribuir para o seu crescimento.

Identificação de candidatos

Depois de mapear os cargos e competências exigidas, você deve identificar os candidatos. O objetivo principal dessa etapa é verificar se as pessoas interessadas em ingressar na empresa como sócios preenchem os requisitos que os demais responsáveis esperam.

Mesmo depois de escolher os principais nomes para compor o quadro societário da empresa, ainda será necessário avaliar o desenvolvimento de cada um deles e acompanhar o processo de entrada desse novo sócio na organização.



Como funciona a execução do plano de sucessão empresarial?

Tudo o que foi descrito neste guia tem por objetivo chegar até essa parte. Nos tópicos seguintes, nós explicaremos de forma detalhada como você deve colocar o plano de sucessão empresarial em ação. Continue lendo!

Planeje com antecedência

Uma sucessão empresarial tranquila e de sucesso deve passar diretamente pela etapa de planejamento. Ela deve preceder qualquer outra e precisa compreender todas as partes do processo, desde a comunicação da saída de um sócio ou identificação da necessidade de um, até a formalização da entrada dessa pessoa física ou jurídica na empresa.

Fazer isso evitará conflitos entre os demais participantes da sociedade e outras pessoas envolvidas no processo, preparando todos para a mudança que está prestas a acontecer.



Defina objetivos

Também é importante que você tenha objetivos muito claros para a sua sucessão empresarial. Defina quais são os pontos que a empresa pretende atingir com a entrada de um novo profissional no negócio e quais os benefícios que esse sócio pode agregar em termos de crescimento e desenvolvimento empresarial.

Identifique potenciais sucessores

Os líderes são elemento-chave dentro de uma empresa. São eles quem definirão o sucesso ou fracasso de uma organização empresarial. Nesse sentido, essas pessoas precisam ser identificadas dentro de uma organização ou no mercado de uma forma geral.

Para tanto, é imprescindível avaliar algumas características e elementos essenciais para que uma pessoa possa gerenciar uma empresa, entre eles: inteligência emocional, entusiasmo, facilidade de diálogo e o conhecimento da própria atividade do negócio.

Faça treinamentos com os candidatos

Outra prática interessante e que deve constar no planejamento de uma empresa é a elaboração do seu plano de treinamento dos candidatos. Isso deve ser elaborado para que as pessoas selecionadas para assumir uma parte no capital da empresa possam entender as necessidades e a realidade da empresa no momento.





Conte com ajuda profissional

A maioria das empresas não é preparada para escolher um sócio para compor o seu quadro societário. Afinal, o core business ou a atividade principal dos empreendimentos que não trabalham com Recursos Humanos ou gestão de pessoas está totalmente desconectado desse tipo de função.

Dessa forma, vale a pena você contar com ajuda profissional de pessoas que entendem desse assunto e auxiliarão na escolha de sócios que têm o perfil que a sua empresa necessita. Isso evita que os demais sócios percam tempo procurando e treinando pessoas que, de fato, não teriam as características necessárias para compor o quadro societário da sua empresa.

Monitore a taxa de cobertura

Por fim, você deve monitorar a taxa de cobertura. Para ter uma situação de sucessão empresarial sob controle é preciso ter, pelo menos, duas pessoas em cada uma das linhas hierárquicas, já pensando em uma eventual sucessão.

Essa taxa de cobertura é calculada considerando o número de sucessores em potencial dividido pelas posições que, eventualmente, necessitariam de alterações no futuro. O ideal é que essa taxa seja calculada de forma separada, com uma cobertura de curto a médio prazo. Nesse sentido, o cenário mais indicado seria uma taxa de cobertura de 200%.

Isso significa que a cada posição crítica, ou seja, que pode ensejar um processo de sucessão empresarial, existem duas pessoas possíveis para assumir o quadro societário. É importante ter cuidado com esse número, pois nem sempre as pessoas que estão alinhadas na linha de sucessão estão totalmente adequadas para assumir o cargo.

COMO FUNCIONA A EXECUÇÃO DO PLANO DE SUCESSÃO EMPRESARIAL?

Sendo assim, é importante seguir os demais passos, tais como o treinamento e a observação do seu perfil intelectual para que, caso seja necessário, ela possa assumir um cargo de posição maior dentro da empresa, compondo o quadro societário da organização.





Conclusão

Por fim, podemos concluir que a sucessão empresarial até pode ser um processo um pouco mais complexo. Entretanto, quando ele é inevitável, você pode adotar medidas para torná-lo mais brando e facilitado.

Seguindo os passos que mencionamos ao longo deste rico conteúdo, você terá mais tranquilidade e facilidade na hora de executar esse processo. Utilize este material como um guia, e mesmo que não seja necessário fazer a sucessão empresarial nesse momento, mantenha o conteúdo gravado em sua mente e salvo no seu computador.

Assim, sempre que precisar, terá uma fonte de pesquisa completa, contendo tudo o que é necessário saber sobre a sucessão empresarial e os trâmites que ela exige.



O Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas do Estado de Pernambuco é uma entidade privada sem fins lucrativos, agente de capacitação e de promoção do desenvolvimento, criado para dar apoio aos pequenos negócios. Desde 1972, trabalha para estimular o empreendedorismo e possibilitar a competitividade e a sustentabilidade dos empreendimentos de micro e pequeno porte.

Para garantir o atendimento aos pequenos negócios, o Sebrae em Pernambuco atua em todo o território estadual. Além da sede no Recife, a instituição conta com mais 5 unidades espalhadas pelo Estado.

Com foco no estímulo ao empreendedorismo e no desenvolvimento sustentável dos pequenos negócios, o Sebrae atua em: educação empreendedora; capacitação dos empreendedores e empresários; articulação de políticas públicas que criem um ambiente legal mais favorável; acesso a novos mercados; acesso à tecnologia e inovação; orientação para o acesso aos serviços financeiros.