

Sócios, parceiros ou rivais?

*Por que algumas sociedades fracassam e outras conseguem ir adiante?
Eis um dos mistérios que a própria razão desconhece*

Por João Humberto de Azevedo e Tânia Mendes

“**D**izer que não há nada que não possa dar errado entre sócios é, sem sombra de dúvidas, um exagero. A sociedade pode ser comparada ao casamento, a diferença é que uma sociedade pode ser constituída entre duas ou mais pessoas. Antes de se casarem, o casal namora, em seguida vem o noivado, para depois trocarem as alianças. Conhecer o outro – seus valores, princípios e crenças – é fundamental para a escolha do parceiro mais adequado, no casamento ou em uma sociedade mercantil”.

A avaliação é do Administrador Rogério Rondon Sordi, diretor de Operações do Grupo Empreender S/A, e sócio proprietário do Grupo Classe A Restaurantes. Para ele, uma relação societária não é diferente de uma relação conjugal. “Para minimizar os problemas entre sócios é imprescindível que as partes tenham consciência de seus papéis dentro do negócio. Na maioria dos casos, a busca por parceiros tem como objetivo viabilizar dois aspectos principais envolvendo um empreendimento: capital e gestão”, completa Sordi. Ele explica que na falta de recursos financeiros, o empreendedor busca um sócio-investidor, que geralmente não interfere na gestão da empresa, tendo acesso apenas a balanços e demonstrações de resultados, de forma a acompanhar o retorno do capital investido. Se o caso for de carência de competências necessárias à gestão do negócio, o empreendedor busca o chamado sócio-atleta: um profissional que possui a formação, experiência e as habilidades necessárias para gerir o negócio. Este participa dos resultados e recebe um pró-labore.

O que ocorre na maioria das pequenas e médias empresas, são as sociedades em que os sócios, ao mesmo tempo, atuam como investidores e administradores do negócio. As responsabilidades das partes dentro dos modelos societários se diferem e portanto é essencial que cada sócio conheça seu papel dentro



Ilustração: Alex Amorim

da empresa. O motivo dos conflitos numa sociedade reside na incapacidade dos sócios de trabalharem como um time. “Sócios devem sempre evitar comportamentos invasivos e omissos, primando pelo equilíbrio emocional e o respeito mútuo. Nunca devem competir entre si, mas identificar os pontos fortes de cada um e trabalharem de forma a se complementar na direção da empresa.” No caso de sócios que dirigem juntos o negócio, sempre haverá aquele que enxerga mais longe e aquele que realiza perto. O que é primordial para o sucesso do empreendimento”, ensina o Administrador André Ferreira da Rosa Rocha, diretor comercial do Grupo Empreender.

Anzélcio César Vidal, administrador, advogado e sócio-diretor da Gestori Consultoria Empresarial, assinala que um empresário, certa vez, comentava eufórico que um dos mais respeitados profissionais do mercado aceitara seu convite para compor uma

sociedade. Ele estava empolgado com o fato de poder contar com uma ajuda qualificada no desenvolvimento de seus projetos e achava que juntos fariam coisas incríveis, que iriam estabelecer um novo referencial técnico no mercado. “Essa situação contrasta com outra conversa que tive, tempos depois, com um empresário contrariado com a sociedade que tinha criado. Ele reclamava que estava sozinho,

pois o seu sócio não pensa como um empresário responsável pelos rumos da organização.



O curioso dessas duas visões tão diferentes sobre os papéis de cada um, é que ambas vinham do mesmo empresário! De um sócio encantado no início, se transformara em um crítico feroz de seu parceiro”, conta Vidal.

Sócio de Quem?

Quando se pensa em constituir uma sociedade, há dois aspectos fundamentais a serem considerados: as pessoas envolvidas e os motivadores dessa união.

É necessário que tenham identidade entre si. Não significa que devam pensar e agir do mesmo modo o tempo todo, mas em muitas situações e durante boa parte do tempo, sim. Essa empatia aumentará o respeito pelas idéias e opiniões alheias, a capacidade de ouvir e o desejo de permanecer juntos, qualquer que seja o cenário – positivo ou desfa-

vorável – em que a empresa estiver inserida. Pode ser até que a empresa dure algum tempo, com sócios que não se entrosam. Cedo ou tarde, porém, se perceberá que os resultados obtidos nessa “meia-sociedade” foram pífios, muito aquém do que se esperava.

“Muitas vezes os sócios são as pessoas certas, mas as razões de se constituir a sociedade não foram debatidas com a devida profundidade e, por isso, com o passar do tempo, as coisas se perdem. O que teria acontecido com nosso caro empresário, mencionado anteriormente? Teria o sócio mudado seu comportamento e expectativas, ou foi ele próprio quem mudou?”, questiona Vidal.

Ao analisar melhor uma situação como esta, ele ressalta que, no fundo, os motivos pelos quais dois sócios se uniram não eram claros: ele queria um “sócio-administrador”, para dividir as tarefas diretas da empresa, e foi buscar um técnico. É incrível a frequência com que erros desse tipo acontecem. Esse respeitável profissional aceitou fazer parte da sociedade, veio para ela com toda a força da técnica e nenhuma vocação e interesse administrativo. A identidade entre ambos e a vontade de prosseguir juntos no negócio permitiu o estabelecimento de um novo quadro de papéis e eles continuaram com a sociedade.

Por outro lado, é perigoso, por exemplo, buscar um sócio investidor capitalista, pensando que seu objetivo será exclusivamente fazer o aporte financeiro – e cobrar o retorno desse investimento – quando ele, por sua vez, também deseja ter um papel executivo na empresa. Para Vidal, cada caso é um caso e não existe a “equação ideal”. Tudo depende do que se quer da sociedade. “Pode-se ter um sócio atuando como diretor financeiro ou comercial e o outro como diretor técnico. Ambos aportam para a sociedade a sua maior competência, se complementam e trilham um mesmo caminho, ainda que em raias diferentes. Enfim, ter sócio pode ser ótimo para os negócios, desde que com as pessoas certas e por motivos bem definidos”, completa.

“
Os especialistas em negócios societários, habituados aos mais dramáticos conflitos entre sócios, não têm receitas para o sucesso.
”

“
**Ter sócio pode
 ser ótimo para
 os negócios,
 desde que com a
 pessoa certa e
 por motivos
 bem definidos**
 ”

O certo é que, como nos casamentos e divórcios, crônicas de sucesso ou de fracasso nos negócios costumam ser escritas a quatro mãos. A diferença é que, numa empresa, os laços afetivos ou familiares dos sócios dificilmente resistem à partilha cotidiana de poder, lucros e prejuízos, bravuras e covardias. Mas, por que algumas sociedades fracassam e outras conseguem ir adiante é um dos mistérios que o coração e a razão desco-

nhecem. Os próprios especialistas em negócios societários, habituados aos mais diversos e dramáticos conflitos entre sócios, não oferecem muitas receitas comuns para o sucesso. Mas, dão algumas dicas de como escolher o sócio certo para que a sociedade ande nos trilhos:

- Verificar se efetivamente o projeto traçado presuppõe a existência de uma sociedade. Às vezes uma firma individual é o melhor caminho.
- Analisar como o sócio pode agregar valor ao empreendimento, que pode ser técnico, de disponibilidade de tempo e também de capital.
- Conhecer o histórico do futuro sócio, por onde ele passou, os laços desenvolvidos e os propósitos do presente e do futuro.
- Avaliar melhor se é mesmo necessário um sócio ou se você tem competência técnica e administrativa para tocar o negócio sozinho.
- Deixar as coisas bem delineadas e combinar todos os detalhes que envolvem um empreendimento.
- Definir com clareza a divisão de tarefas, obrigações, atividades, direitos de benefícios.
- Elaborar um contrato detalhado, que descreve com minúcias as atividades comuns da empresa e da sociedade.
- Definir o pró-labore e a participação nos resultados do empreendimento.

Manual de sobrevivência

Muitos negócios brasileiros que geraram grandes empreendimentos terminaram tragicamente e outros surgiram e cresceram à sombra de sociedades que souberam conquistar solidez, mesmo passando por conflitos. O grupo Votorantim, um dos maiores conglomerados econômicos privados do Brasil, fundado em 1918, é sempre citado quando se trata de sociedade que passou por conflitos mas soube como administrá-los. A morte do velho empreendedor, José Ermírio de Moraes, trouxe a público divergências entre um de seus filhos e seu genro, mas isso não impediu a expansão do empreendimento, que está agora na sua terceira geração de comando. Eleita pela IMB Business School e pelo Combard Odier Darier Hentsch Bank como a melhor empresa familiar do mundo em 2005, a Votorantim desenvolveu um modelo de governança corporativa que assegura à família controladora, posições estratégicas no Comitê Executivo e aloca profissionais não familiares à frente das unidades de negócio.

Por outro lado, o artigo “Como encontrar um sócio” da revista Isto É Dinheiro (de 12/7/2007) revela que o Laboratório Aché, megaempreendimento que fatura mais de R\$ 1 bilhão por ano, controlado por três famílias, os Syaulis, os Baptis-



Foto: Arquivo pessoal

Adms. Rogério Rondon e André Ferreira:
 “A sociedade é como o casamento, a diferença é que uma sociedade pode ser constituída entre duas ou mais pessoas”

ta e os Depieri, passa por disputas que extrapolam a sala de reunião. Cada família tem um representante dentro da empresa e a gestão é profissionalizada, mas os conflitos são freqüentes. Em um deles, a disputa chegou à Justiça. “Há muitos casos de sócios que vão das colunas sociais para as páginas policiais. E foi isso o que aconteceu. Em 2001, uma das famílias acusou a outra de falsificar a ata de uma reunião do conselho e foi aberto um inquérito policial. Contatados pela revista, representantes das famílias disseram que não se manifestariam sobre o assunto”, como revela o artigo. Disputas de sócios, por sinal, não são raras nos tribunais brasileiros. A Bombril, gigante do ramo de higiene e limpeza, fundada por Roberto Sampaio Ferreira, já passou por disputas judiciais, chegando a um acordo de composição acionária, depois de muitas brigas judiciais.

Se os complexos enredos – que chegam a inspirar autores das novelas da televisão brasileira – das grandes companhias podem ser acompanhados dia-

riamente pela mídia, é longe dos refletores que estão os exemplos mais criativos de sucesso e os casos mais dramáticos de fracassos de sociedades, como mostram milhares de histórias de empreendedores brasileiros.

“Se há muitas histórias de fracassos das relações societárias, existem também muitos exemplos de sociedades sólidas e bem-sucedidas no mundo todo. No Brasil podemos citar Jorge Paulo Lehman, Beto Sicupira e Marcel Telles, sócios-proprietários da Ambev. Esses ‘três mosqueteiros’, mesmo morando em partes diferentes do mundo, continuam caminhando e tomando decisões em conjunto, como no caso da recente aquisição da Cervejaria Anheuser Bush (dona da marca Budweiser) pela InBev e a compra de ferrovias nos EUA. Outro exemplo de sociedade que deu certo foi formada por Sergey Brin e Larry Page, fundadores do Google. Poderíamos também citar casos mais famosos como o do YouTube, Banco Safra, Natura, Procter & Gamble, e muitos outros”, conta Vidal.

Tipos de sociedades

Existem no Brasil diversos tipos de sociedades comerciais. que define a forma jurídica da empresa. Veja, a seguir, os principais tipos:

Sociedade em nome coletivo – Exceto pelo fato de poder exercer atividade empresarial, este tipo de sociedade é praticamente idêntico ao da sociedade simples, ou seja, podem participar pessoas físicas, respondendo todos os sócios, solidária e ilimitadamente, pelas obrigações sociais. Neste tipo de sociedade, os bens particulares dos sócios (inclusive àqueles que ingressem em uma sociedade já constituídas) poderão ser executados por dívidas da sociedade, mas apenas depois de executados os bens sociais, se estes forem insuficientes para saldar as dívidas. Neste caso, os sócios respondem com o seu patrimônio social na proporção que participem das perdas sociais, salvo se houver no contrato social cláusula estipulando a responsabilidade solidária.

Sociedade em comandita simples – Neste tipo de sociedade tomam parte sócios de duas categorias: os comanditados, pessoas físicas, responsáveis solidária e ilimitadamente pelas obrigações sociais; e os comanditários, obrigados somente pelo valor de sua quota. As sociedades por comandita simples são regidas supletivamente pelas normas da sociedade em nome coletivo, cabendo ao sócios comanditados os mesmos direitos e obrigações dos sócios em nome coletivo. Sem prejuízo da faculdade de participar das deliberações da sociedade e de fiscalizar suas operações, não pode o comanditário praticar nenhum ato de gestão nem ter o nome da firma social, sob pena de ficar sujeito às responsabilidades de sócio comanditado.

Sociedade Limitada – A responsabilidade de cada sócio é restrita ao valor de suas quotas, mas todos respondem solidariamente pela integralização do capital social. Este tipo de sociedade passa a ter um regime consolidado em apenas um diploma legal.

Sociedade Anônima – Na sociedade anônima ou companhia, o capital divide-se em ações, obrigando-se cada sócio ou acionista somente pelo preço de emissão das ações que subscrever ou adquirir. A sociedade anônima rege-se por lei especial.

Sociedade em Comandita por Ações – Esta sociedade tem o capital dividido em ações, regendo-se pelas normas relativas à sociedade anônima. Todavia, neste tipo societário, somente o acionista tem qualidade para administrar a sociedade e, como diretor, responde subsidiária e ilimitadamente pelas obrigações da sociedade.

Partilha cotidiana

A meta – e não a missão – de uma empresa capitalista, mesmo que familiar, será sempre o lucro. Isto é o contrário de uma união conjugal, quando a meta de um lar é o bem-estar, o amor, a harmonia, o cuidado e a proteção na convivência entre os familiares. “Não estamos criando uma dicotomia, dizendo que em uma empresa não possa haver cuidado e amor para com os profissionais e que num lar as pessoas não devam se disciplinar para economizar nas despesas, mas as metas das duas instituições são diferentes”, contemporiza Vidal.

Na prática, para que os laços familiares dos sócios não sejam danificados pela partilha cotidiana dentro de uma organização, é fundamental que as partes saibam perseguir a mesmas metas e não confundi-las. A gestão de uma empresa exige decisões racionais e os sócios não devem entender tais decisões como sendo pessoais, pois é exatamente nesse momento que os laços afetivos não resistem. Segundo Vidal, o fato de se conhecerem na intimidade, dá margem para que pensamentos e sentimentos aflorem, levando a conclusões, explicações e justificativas elaboradas no plano das emoções. “Todas as vezes que os negócios exigem uma decisão que confronte estrutura familiar, os sócios devem se perguntar: isso é bom para a empresa? Os interesses da empresa estão sendo defendidos? Isso é bom para o crescimento nos negócios? Isso vai gerar lucro? Se as respostas forem positivas é bem provável que seja uma boa decisão, independente dos ânimos dos sócios. A governança corporativa, tão comentada ultimamente, surge como um excelente modelo decisório, onde um conselho julga as decisões da organização, visando o interesse do acionista, ou seja, do seu bolso”.

“
Há histórias de fracassos das relações societárias e inúmeros exemplos de sociedades bem-sucedidas
”

Mas existe o sócio ideal? O administrador Rogério Rondon Sordi garante que sob o ponto de vista humano a resposta seria não, “pois não existe ser humano ideal, todos nós possuí-

mos características negativas e positivas. Entretanto, considerando a condição humana de cada um e tendo em vista a necessidade de um sócio para determinado negócio, então a resposta seria sim – sim, existe um perfil ideal que atenda as necessidades dessa sociedade. Conforme já mencionado, as necessidades diferem dependendo da natureza societária”. Ele explica ainda que em se tratando de uma sociedade em que o sócio estará participando da gestão da empresa, o fato desse sócio ser considerado ideal ou não está intimamente ligado à humildade e ao autoconhecimento do parceiro. “Por exemplo, muitas vezes o sócio ideal é aquele que nos avisa quando estamos errando, é aquele que se sobressai em várias tarefas, é aquele que confronta, é aquele que coloca o parceiro em seu devido lugar, enfim, a pessoa que vem para nos tornar profissionais e pessoas melhores. Esse tipo de abertura faz toda a diferença no amadurecimento da sociedade. Mais uma vez insistimos, no casamento, a relação é bem parecida”, finaliza.



Anzêlio César Vidal, Administrador, sócio-diretor da Gestori Consultoria Empresarial: “Sócios devem sempre evitar comportamentos invasivos e omissos”

mos características negativas e positivas. Entretanto, considerando a condição humana de cada um e tendo em vista a necessidade de um sócio para determinado negócio, então a resposta seria sim – sim, existe um perfil ideal que atenda as necessidades dessa sociedade. Conforme já mencionado, as necessidades diferem dependendo da natureza societária”. Ele explica ainda que em se tratando de uma sociedade em que o sócio estará participando da gestão da empresa, o fato desse sócio ser considerado ideal ou não está intimamente ligado à humildade e ao autoconhecimento do parceiro. “Por exemplo, muitas vezes o sócio ideal é aquele que nos avisa quando estamos errando, é aquele que se sobressai em várias tarefas, é aquele que confronta, é aquele que coloca o parceiro em seu devido lugar, enfim, a pessoa que vem para nos tornar profissionais e pessoas melhores. Esse tipo de abertura faz toda a diferença no amadurecimento da sociedade. Mais uma vez insistimos, no casamento, a relação é bem parecida”, finaliza.