



Revista: Pequenas Empresas & Grandes Negócios
Matéria: Chega de (muita) briga
Maio/2008
Repórter: Carin Homonnay Petti

Chega de (muita) briga

Por Carin Homonnay Petti

Não tem jeito, mais cedo ou mais tarde, as divergências entre os sócios vêm à tona. Mas é possível evitá-las com regras que estipulam os deveres e direitos de cada um

Você tem sócios? Então responda: sabe como terminar a sociedade se um dos parceiros abandonar o negócio? Sua empresa tem regras escritas para distribuição dos lucros? E para contratação de herdeiros e outros parentes? Se não tiver respostas para essas e tantas outras questões, saiba que você não está sozinho. "Menos de 1% das pequenas empresas regulamentam a relação entre os sócios", estima o consultor jurídico do Sebrae Paulo Belchor. "Eles tendem a discutir o negócio, mas se esquecem de discutir a sociedade em si", diz o consultor Renato Bernhoeft. Mau sinal. Afinal, a criação de normas claras - explícitas no contrato social ou num acordo societário em separado - alinha as expectativas e ajuda a azeitar a convivência entre os parceiros, especialmente nos momentos de crise. "Acordos não evitam brigas, mas pelo menos as organizam. E quem tem briga organizada briga menos", diz Luiz Kignel, do escritório Pompeu, Longo, Kignel e Cipullo Advogados.

Mas o que vale a pena pôr no papel para evitar bate-boca? Kignel, Bernhoeft, Belchor e os especialistas em empresas familiares Rogério Tsukamoto e René Werner dão algumas dicas.

- **Deixe clara** as funções dos sócios e suas áreas de atuação, assim como o grau de autonomia de cada um para tomada de decisões. Vale a pena condicionar a aprovação de investimentos, a contratação de dívidas, as aquisições e outras despesas ao Val de um número mínimo de sócios sempre que as quantias envolvidas ultrapassarem valores predeterminados.
- **Defina de antemão** a forma de remuneração de cada sócio, seja em relação ao pró-labore ou à divisão dos lucros. Importante: a distribuição dos lucros pode ser desproporcional à participação de cada um na composição societária. Nada impede, por exemplo, que um executivo contratado tenha recebido 5% da empresa, mas pelo acordo embolsará 50% dos lucros enquanto trabalhar lá. A participação dos lucros, aliás, é uma forma de estimular o desempenho de sócios minoritários que trabalham na empresa. Ela pode ser atrelada ao cumprimento de metas como o aumento das vendas ou a obtenção de novos clientes.
- **Crie regras** para a dissolução da sociedade. Com elas você reduz o risco de a parceria acabar aos gritos no escritório ou – pior – em briga na Justiça. O quinteto de especialistas ouvido pela reportagem é unânime na recomendação de normas claras para regulamentar o direito de preferência dos sócios remanescentes na compra das cotas de quem deixar o negócio. Para isso é fundamental criar critérios para a avaliação da empresa e, conseqüentemente, do quinhão de cada um. Como fazer o cálculo? Opções não faltam. Entre as possibilidades está a adoção do chamado método do fluxo de caixa descontado, baseado em projeções das receitas e despesas. Outra saída é nomear de antemão o profissional responsável por dizer quanto vale a empresa se isso se tornar necessário. Há também quem acerte o seguinte: cada sócio escolhe um perito para a avaliação. Se a diferença entre as cotações for inferior a 10%, vale a média delas. Se for maior,

os profissionais escolhem de comum acordo o especialista encarregado da avaliação definitiva. Seja qual for o critério, sempre que possível vale a pena aproveitar os tempos de paz para calcular anualmente o valor da empresa. Caso alguém resolva vender sua participação, não há dúvida: vale a cifra já calculada. Mas tão importante quanto criar mecanismos para avaliação é acertar de antemão os prazos de pagamento. Com prazos adequados, evita-se a descapitalização do negócio para viabilizar pagamentos ao antigo sócio. Tsukamoto dá um exemplo: “O parcelamento em 12 vezes pode quebrar muitas empresas. Conforme o caso, dividir em 48 prestações pode ser bem melhor.”

É importante não só esclarecer as **funções de cada sócio** da empresa como também prever mecanismos para eventual **dissolução da parceria**.

- **Defina eventuais restrições** às atividades de quem deixar a sociedade. “Pode ser aconselhável proibir os antigos parceiros de abrir negócios concorrentes por certo período ou levar para a nova empresa os clientes da ex-sociedade”, diz Bernhoeft.
- **Elabore critérios** para a sucessão dos gestores, admissão e demissão de herdeiros. Vale a pena definir o grau de instrução, nível de experiência e processo de treinamento exigido de qualquer familiar contratado. Regras claras também são importantes na inclusão de empresas de parentes na lista de fornecedores – é o caso, por exemplo, da gráfica daquele sobrinho interessado em imprimir o material promocional do negócio.
- **Defina quantos herdeiros** podem substituir cada sócio dentro do escritório. Com a medida, você pode evitar o risco de se ver forçado, do dia para a noite, a trabalhar na companhia da viúva e da penca de filhos do antigo parceiro.
- **Estabeleça normas** para o uso de bens e serviços de funcionários da empresa, seja por parte dos sócios ou de sua família. “Vale a pena saber como fica a utilização do carro ou do contador para fins particulares”, afirma Werner.
- **Aplique multas** para o não cumprimento das regras acertadas entre os sócios. E atenção aos valores. “Para funcionar, a punição tem que doer no bolso, afirma Tsukamoto.