

UMA VACINA CONTRA CONFLITOS NA EMPRESA FAMILIAR

JOÃO MARCOS VARELLA



GOVERNANÇA FAMILIAR 2

IRMÃOS SE REUNEM PARA ELABORAR UM ACORDO DE SÓCIOS

São 15 horas e estamos reunidos eu, Gustavo, e meus irmãos Mário e Pedro.

Queremos iniciar uma sociedade. Estamos com nosso Plano de Negócios bastante adiantado, mas decidimos elaborar um acordo antes de iniciar a empresa.

Foi minha a ideia desse acordo, porque conhecemos vários casos de sociedades que não deram certo e queremos preservar a nossa boa relação de irmãos



ESTRUTURA DA EMPRESA

Somos três sócios e seremos os diretores; temos, porém, necessidade de estruturar a empresa e definir as funções.

O primeiro item para decisão é a escolha das atribuições.



ATRIBUIÇÕES

Mário tem muita experiência financeira e acredito que essa seja a área ideal para ele. Pedro tem muita disposição e vivência na área operacional. Naturalmente será essa a sua função. Eu venho de vendas e, sem dúvida, é minha área de conforto e competência.

Parece natural essa divisão de atribuições. Entretanto, o primeiro cuidado ao elaborar um acordo entre os sócios é definir por escrito essas atribuições e suas implicações. Ainda que nos parecesse óbvio, descrevemos essas áreas de atuação. Surgiram, então, as implicações:

Portanto, ainda que parece óbvio, descrevemos essas áreas de atuação. Surgiram então as implicações:





Qual a autonomia que cada um de nós tem para decidir na sua área?

O que são itens de rotina, processos estruturados?

O que são decisões estratégicas, de comando da empresa que envolvem os três sócios?

Foi uma conversa muito boa e, felizmente, registramos nosso entendimento.

Fez parte do acordo definir também a alçada dos sócios, isto é, qual o limite de valores que cada um poderia decidir sem consulta aos outros.

As decisões também abrangeram a expectativa de dedicação de cada sócio à empresa, tanto sobre o tempo, quanto à exclusividade.

Essa primeira reunião foi muito produtiva e permitiu o alinhamento das ideias dos sócios.

SOBRE CONFLITOS NA PARTICIPAÇÃO NO CAPITAL

Nesta segunda reunião, decidimos formalizar nosso entendimento sobre a participação no capital da empresa.

Conforme o combinado anteriormente, Mário entraria com 50% do capital necessário, enquanto eu e Pedro entraríamos com 25% cada um.

Nessa reunião, procuramos examinar as consequências dessa desigualdade.

DISTRIBUIÇÃO DE LUCROS

Mário explicou que nossa empresa será uma limitada e que, diferente de uma sociedade anônima, quando os resultados são distribuídos proporcionais às ações, numa sociedade limitada por quotas, a distribuição não precisa seguir esse critério.

Decidimos que, no nosso caso, seria proporcional à participação no capital.



DECISÕES

Por outro lado, a participação no capital também é o critério para tomada de decisões. Como Mário terá 50% das quotas, isso não será suficiente para ele, sozinho, tomar decisões. Para isso, seria necessário 50% mais 1%. Acordamos, portanto, sempre buscar soluções por consenso e só votarmos em último caso.



ENTRADA DE SÓCIO



No caso de aceitar um novo sócio, embora a possibilidade seja remota decidimos avaliar e chegar a um consenso.

Ficou estabelecido que esse novo sócio deverá, não só ser aceito por todos, como também aderir a este acordo. Ele não poderá, além disso, atuar em negócios que entrem em conflito com nossa empresa, bem como apenas nós poderemos decidir o limite de sua participação na empresa.

A efetivação dessa sociedade estará condicionada à apresentação de documentos, tais como: certidões que demonstrem a não existência de pendências de qualquer natureza ou de ações na justiça, compromissos ou participação em outras empresas que possam afetar nosso negócio.

SAÍDA DE SÓCIO

Ainda que seja uma possibilidade remota, consideramos muito importante haver regras sobre o assunto.

Decidimos que o sócio retirante deverá, primeiramente, oferecer sua participação aos outros sócios da empresa.

Mário sugeriu que a oferta a um terceiro só será feita após o desinteresse dos outros irmãos e com anuência deles.

FALECIMENTO DE SÓCIO

Esse é um tema de que não gostaríamos de tratar, porém necessário, pois é uma realidade da vida.

Pensamos na possibilidade de saída de herdeiros pelo valor definido na avaliação.

Como somos irmãos, essa questão foi difícil.

Não temos dúvida de que se não tivéssemos esse parentesco, a decisão seria a saída dos herdeiros.

FORMA DE PAGAMENTO

Tanto no caso da saída de um sócio como no caso de falecimento, será muito difícil que a empresa tenha liquidez ou um fluxo de caixa que permita desembolsos elevados a curto prazo.

Decidimos, portanto, que a forma de pagamento do valor negociado será sempre num número de parcelas superior a 30 vezes.



AVALIAÇÃO DA EMPRESA

Questionei as diversas formas praticadas e verifiquei que há necessidade de adotar-se um modelo.

Falamos sobre precificação da empresa como, por exemplo, o valor do lucro líquido integral, médio, de um período definido, multiplicado por um fator acordado.

Essa foi a ideia predominante; porém, não havendo concordância sobre o valor, decidimos que será contratada uma arbitragem de comum acordo.

MODELO DE GESTÃO

Fomos unânimes em concordar que nenhum acordo evitará conflitos se a empresa não tiver um modelo de gestão que estimule a interação, a transparência e o acesso às informações.

Adotamos, assim, como modelo, a realização de uma reunião mensal formal, com pauta e ata para registrar as decisões. Nesta reunião, avaliaremos o desempenho de cada área da empresa com ênfase nos números. Apreciaremos relatórios de todas as áreas, a apresentação de estudos, de propostas e de planejamento.



REGRA DE TRANSPARÊNCIA

Concluimos que temos alguns valores em comum:

- Os sócios e irmãos se comprometem a manter vida financeira ilibada, de forma a preservar e não comprometer a imagem e o crédito desta sociedade.
- Os sócios e irmãos se comprometem a cumprir integralmente todas as legislações
- Caso um dos sócios tenha pendências financeiras ou jurídicas anteriores à criação desta empresa, este se compromete a assumir e sanar esta questão.
- Como é uma empresa constituída por membros da mesma família, decidimos que a empresa não poderá admitir parentes como funcionários efetivos. Como você faria para demitir a cunhada, ou um sobrinho? A ideia é não admitir quem não pode ser demitido

CONHEÇA MAIS SOBRE
GOVERNANÇA FAMILIAR
ACESSE

www.joaomarcos.net

