

Quando sócios divergem

ARQUIVO PESSOAL



Adriana Adler
é consultora em
governança em empresas
familiares, coach e
mediadora de conflitos

A preocupação com inovação tecnológica e com o mercado competitivo muitas vezes deixa um dos principais ingredientes de sucesso de uma empresa sem a devida atenção: a força invisível que existe nas relações entre sócios e gestores.

Quando existe uma tensão entre sócios ou familiares que trabalham juntos, as decisões são postergadas, os “feudos” são criados impactando diretamente no clima, em perdas de oportunidades e de talentos, além de gerarem custos e desgaste emocional, podendo comprometer a empresa.

O grande desafio da sucessão é um dos principais temas que podem gerar conflitos. Na empresa familiar, a sucessão vai além da avaliação de competências e da necessidade de obter resultados. É preciso conseguir equilibrar as necessidades dos familiares, sócios e as demandas do mercado.

É compreensível que em muitos casos este processo tão importante seja adiado, uma vez que as questões envolvidas são temas delicados, como ter de escolher

pensar assim e acabava evitando falar no assunto. A empresa ficou sem liderança quando este empresário teve um problema de saúde e teve de se afastar. Teria sido melhor se pudessem ter conversado antes, planejando a continuidade. Para criar esta ponte, minha experiência diz que o respeito às escolhas é o primeiro passo. É necessário compreender o grau de coesão de valores e princípios dos sócios, ou seja, ter clareza sobre a motivação de estar junto.

A sabedoria está também em definir o poder e limite de atuação de cada um. Aliás, este “contrato psicológico” é um combinado que deveria ser feito no início de uma sociedade e continuamente. Afinal, as motivações que levam a empreender e a escolher um sócio alteram com o tempo. Além disto, as pessoas descobrem novas vocações e inspirações no decorrer de cada fase de vida tornando vital a “recontratação” da sociedade. Vale a pena dedicar o tempo para a pergunta: Para que quero estar nesta sociedade? O que espero?

ACORDO - E para fotografar esta imagem é muito indicado o desenho do Acordo de Sócios, no qual os princípios e critérios de como os sócios querem estar relacionados são claramente discutidos e documentados. Mais importante do que o documento é o “como” se chega ao consenso para esta construção. O convite é para compor com o diferente, ter coerência entre o que se diz e o que se faz, ser aberto e transparente no que se espera, enfim, ter atitudes que constroem a confiança.

Se os sócios dedicassem tempo de qualidade para a construção desta dimensão intangível, teriam um tempo e desgaste bem menor no momento em que surgisse um impasse. É bem mais vantajoso cuidar durante toda a jornada do que ter que gerenciar grandes incêndios que se tornam públicos e desastrosos. E no caso de dificuldade para esta conversa acontecer diretamente, é possível recorrer à ajuda externa e a métodos de resolução de conflitos como a mediação. Concluindo: o importante é querer lidar com o entendimento entre sócios de forma estratégica, buscando a perpetuação dos negócios e relações mais saudáveis. Tenham bons diálogos e boas construções! ■

“A sabedoria está também em definir o poder e limite de atuação de cada um”

entre filhos ou irmãos, lidar com sonhos e expectativas de nossos familiares. E sabemos que tipicamente quem herda não necessariamente escolheu o outro sócio, que frequentemente tem outra visão e interesse, por exemplo, quando um sócio quer investir no negócio e o outro tem uma visão diferente de condução. O mesmo ocorre quando as pessoas de gerações diferentes divergem ou nas rivalidades entre irmãos.

Uma vez conheci um empresário com dificuldade em perceber que, ao contrário do que ele sonhou, seus filhos não tinham a competência ou o desejo de assumir o negócio. Sentia culpa e frustração por