

ANTES DO CONTRATO SOCIAL (1) SOCIEDADE ENTRE PROFISSIONAIS

Uma sociedade empresarial pode ser o melhor modelo de negócio que existe para criar um escritório de Arquitetura, de Engenharia ou Design. Basta não repetir os principais -- e mais comuns -- erros cometidos pelos profissionais: (1) fazer sociedade entre pessoas que não compartilham crenças, valores e princípios e (2) definir de forma injusta a distribuição das cotas entre os sócios.

ÊNIO PADILHA¹

Abrir um escritório é uma das opções que se apresentam para os engenheiros, arquitetos e designers em qualquer momento de suas carreiras (e não apenas por ocasião da formatura).

Mas esta empreitada geralmente é precedida de muito sonho e pouca luz. E, por conta disso, a maioria dos escritórios de Engenharia, de Arquitetura ou Design acaba enfrentando momentos muito duros nos primeiros anos de vida. Muitos desses momentos difíceis podem ser evitados com algum conhecimento técnico e planejamento racional.

Porém, para a maioria dos profissionais, abrir um escritório é uma coisa simples. Afinal, “eles já sabem o mais importante: fazer os projetos”.

Esta é, na visão de Michael Gerber a SUPOSIÇÃO FATAL: “entendendo o lado técnico de um negócio, você entende a empresa que lida com esta técnica”. A fatalidade, diz Gerber, reside no fato de que **isso não é verdade**. Na realidade, essa suposição é a causa da maioria dos fracassos nos negócios. “O lado técnico de um negócio e uma empresa que lida com essa técnica são duas coisas totalmente diferentes! Porém, o técnico que inicia um negócio próprio não vê essa diferença. Para ele, um negócio não é um negócio, mas um local de trabalho.”²

O problema de abrir uma empresa do jeito errado é que **abrir uma empresa é uma coisa muito importante**. Envolve o investimento de muitos recursos (dinheiro, tempo, energia) e, geralmente implica abrir mão de outras alternativas. Muita gente erra (por desconhecimento e por ingenuidade) quando faz uma sociedade com outros colegas profissionais. A principal consequência negativa disto é a falsa convicção remanescente de que “sociedades não dão certo”.

Sociedade pode dar certo, sim. Mas é preciso que seja feita da maneira correta, observando-se um conjunto de princípios e fundamentos.

Um profissional de Engenharia, Arquitetura ou Design pode se estabelecer no mercado com um Escritório Profissional sob a forma de Profissional Liberal Autônomo, Firma Individual ou em sociedade com outras pessoas. As formas de se estabelecer como profissional liberal autônomo envolvem questões legais, burocráticas e tributárias que não serão objeto deste artigo. Se for essa a sua opção, procure um bom contador e oriente-se corretamente.

A SOCIEDADE ENTRE PROFISSIONAIS

A sociedade entre profissionais é, na minha avaliação, o melhor modelo de negócios que existe para a constituição de uma empresa de Engenharia, de Arquitetura ou de Design, principalmente, por permitir que os sócios dividam tarefas e responsabilidades, evitando

¹ Ênio Padilha é Engenheiro Eletricista (UFSC, 1986), Mestre em Administração (Univali, 2007) Autor de livros, professor e consultor nas áreas de Gestão de Carreira e Administração de Negócios na Engenharia e na Arquitetura

² GERBER, M. **O Mito do Empreendedor**. 1.ed. São Paulo: Saraiva, 1990.pág.17

sobrecargas e desgastes físicos e emocionais. Mas esse modelo de negócio (sociedade entre profissionais) precisa ser implementado da maneira correta.

Se o profissional optar por abrir o escritório em sociedade, ela poderá ser uma Sociedade Simples ou uma Sociedade Empresarial. Sociedade Simples é constituída por dois ou mais profissionais de áreas afins (geralmente prestação de serviços profissionais, como Medicina, Advocacia, Arquitetura, Engenharia, etc).

IMPORTANTE: não pode haver sociedade simples para atividades de indústria ou comércio.

A principal diferença entre a sociedade simples e a sociedade empresarial é que a segunda tem como finalidade as atividades econômicas voltadas para a produção e circulação de produtos (bens ou serviços).

Aqui não vamos nos ater aos detalhes jurídicos, legais ou tributários das sociedades simples. Interessa-nos as Sociedades Empresariais, ou seja a sociedade entre profissionais (não necessariamente de áreas afins) com objetivos de produção e comercialização de produtos (bens ou serviços).

O ADMINISTRADOR PROFISSIONAL

Os arquitetos, os engenheiros e os designers têm, certamente, uma boa noção do serviço que será oferecido ao mercado e o conhecimento das técnicas de produção e controle da qualidade desse produto. Mas a minha experiência tem mostrado que, geralmente, eles não têm quase nenhuma informação sobre questões como carga tributária, obrigações trabalhistas, linhas de crédito e financiamento, gestão de pessoas, relação com sindicatos, administração financeira, estratégias de mercado, análise de riscos e impactos mercadológicos da entrada da empresa de vocês no mercado. Isto sem falar das questões de sustentabilidade, meio ambiente, etc.

Por isso eu tenho recomendado, insistentemente, que engenheiros, arquitetos e designers incluam um administrador profissional (uma pessoa formada em Administração) na composição da sociedade. De preferência, um administrador com boas noções de administração financeira e de administração de mercado (marketing).

Ele será o responsável por elaborar um plano financeiro que não esquecerá nenhum detalhe importante (que poderia inviabilizar o projeto no futuro). Ele é a pessoa ideal para negociar com bancos, analisar financiamentos e investimentos; e também poderá negociar ou renegociar questões tributárias e administrar os encargos trabalhistas.

Além disso, ele será importantíssimo na construção do Plano de Negócio, com um olhar diferenciado sobre aspectos como a administração da produção e do mercado. E de olho também nos potenciais investidores e clientes.

Além do mais, (acredite) uma sociedade com um administrador inspirará mais confiança, tanto ao mercado quanto nos financiadores.

Importante: isto (ter um administrador profissional na sociedade) não é uma obrigação legal. Não existe uma lei que obrigue nenhum profissional de Arquitetura, de Engenharia ou de Design a fazer isto. Portanto, não adianta pegar um administrador meia-bomba, formado numa dessas UNIFÁCIL da vida, que passou pela faculdade sem ler um único livro (e que pensa que Frederick Taylor é famoso por ser o pai da Elisabeth, a atriz).

Também não adianta pegar alguém que esteja trabalhando em outra empresa e torná-lo sócio apenas no papel. Sem contato regular com a empresa.

Essa opção (de incluir um sócio administrador na empresa) é estratégica e só vale a pena ser aplicada se for bem aplicada. O administrador deverá ser um sócio real, comprometido e participante. Evidentemente, a sociedade, como todo negócio, terá de ser negociada em bases justas. Talvez não seja necessário dividir as cotas em partes iguais para cada um dos sócios. Mas, certamente uma sociedade em que os arquitetos, engenheiros ou designers fiquem com 98% e o

sócio administrador com apenas 2%, não tem o apelo para provocar dedicação e empenho suficientes para alavancar o empreendimento.

Mas isso deverá ser negociado entre os sócios, levando em conta o investimento financeiro (ou de outros recursos) de cada um para a abertura da empresa. Isto será discutido adiante.

CRENÇAS, VALORES E PRINCÍPIOS

Antes mesmo de tomar a primeira providência no sentido de formalizar a sociedade é importante que os profissionais envolvidos e interessados façam uma profunda reflexão individual sobre crenças, valores e princípios.

Você já deve ter ouvido (ou mesmo dito) coisas do tipo: "Eu voto em Fulano de Tal porque ele é uma pessoa de princípios!"; "Eu seria incapaz de cometer essa ou aquela desonestidade. Eu tenho princípios!"

Da maneira como falamos, muitas vezes, alimentamos a falsa crença de que ter princípios é uma coisa própria de pessoas boas, honestas e bem intencionadas.

Não é bem assim. Ter princípios não é privilégio (ou virtude) apenas de pessoas boas, honestas ou bem intencionadas. Nada impede um bandido, um traficante ou um político corrupto de ter princípios. E eles geralmente os têm. Muitas vezes, de forma até mais clara do que a maioria das outras pessoas. Porque princípios são definições prescritivas. São ditames morais. São regras pessoais. Leis de caráter individual. Preceitos.

Em palavras simples, Princípios são REGRAS que uma pessoa estabelece para si mesma e para os que lhe são subordinados ou liderados. São decisões que servem de base para o comportamento do indivíduo. Definem como a pessoa vai agir ou reagir diante de determinadas circunstâncias. É uma predisposição para fazer as coisas de uma determinada maneira, encarar de determinada forma ou assumir uma determinada atitude diante de determinadas situações.

Princípios sempre se manifestam em circunstâncias específicas, ou seja: um princípio se manifesta quando o indivíduo é posto à prova.

Os princípios de uma pessoa, geralmente, são consequência do conjunto das suas crenças e dos seus valores. Em outras palavras, nossas crenças e valores definem/determinam nossos princípios.

Todos temos nossas crenças e valores. Mas nem sempre nos damos conta disso (nem sempre nossas crenças e valores estão no nível consciente).

Crença é uma convicção profunda e sem justificativas racionais. É uma disposição meramente subjetiva para considerar algo certo ou verdadeiro por razões meramente subjetivas. Uma crença não é (não precisa ser) racionalmente comprovada. Logo pode não ser fidedigna à realidade e representa o elemento subjetivo do conhecimento. Nesse sentido, o termo Crença pode ser entendido como sinônimo de fé!

Já os **Valores** são as medidas variáveis de importância que se atribui a alguma coisa. Nossos valores representam as qualidades (de natureza física, intelectual ou moral) que nos despertam admiração ou respeito. São as coisas que usamos como critérios para avaliarmos nossas ações (e as ações dos outros) como boas ou ruins.

As pessoas organizam (arranjam) seus valores em camadas, de forma hierárquicas. Muitas vezes fazem isto de forma inconsciente. A escala de valores de cada indivíduo responde a importante pergunta: "o que é mais importante para mim em relação à vida? Quais são as conquistas que valem a pena?"

Abaixo (no quadro 01) há uma lista de valores, dispostos em ordem alfabética. Para ter uma idéia sobre qual é a sua escala de valores, atribua um valor DIFERENTE (entre 0 e 100) para cada um dos itens. Nenhum item poderá ter a mesma avaliação que outro é preciso decidir sobre o que é mais importante para você. Como você decide entre uma coisa e outra.

Você verá como esse exercício é difícil. Mas não desista. Ele pode ser muito útil.

A sua escala de valores cria a vida que você vive. Geralmente este roteiro (da sua vida, baseada nos seus valores) foi montado por seus pais, professores, pela TV e pela sociedade em geral ainda quando você era uma criança.

Fazer mudanças na sua escala de valores requer um esforço persistente e, frequentemente, muita coragem.

- | | |
|---|---|
| <input type="checkbox"/> Aparência física | <input type="checkbox"/> Obtenção de Conhecimentos |
| <input type="checkbox"/> Ascensão na carreira profissional | <input type="checkbox"/> Patrimônio físico/financeiro (imóveis, bens, posses) |
| <input type="checkbox"/> Atividades de distração e recreação (jogos, festas) | <input type="checkbox"/> Popularidade ou Fama |
| <input type="checkbox"/> Autoridade Hierárquica | <input type="checkbox"/> Privacidade |
| <input type="checkbox"/> Autoridade Moral | <input type="checkbox"/> Reconhecimento (dos pares) |
| <input type="checkbox"/> Aventura | <input type="checkbox"/> Saúde da família |
| <input type="checkbox"/> Competição esportiva | <input type="checkbox"/> Saúde física |
| <input type="checkbox"/> Competição intelectual | <input type="checkbox"/> Saúde mental |
| <input type="checkbox"/> Convivência com a família | <input type="checkbox"/> Segurança financeira da família |
| <input type="checkbox"/> Ética (não fazer aos outros o que não quero que façam a mim) | <input type="checkbox"/> Segurança no trabalho |
| <input type="checkbox"/> Ganho financeiro | <input type="checkbox"/> Sexo |
| <input type="checkbox"/> Lealdade (aos amigos, aos colegas) | <input type="checkbox"/> Tranquilidade (paz) |

Quadro 01 - Tabela de Valores

Como é a aplicação prática desses ditames filosóficos?

Uma carreira profissional e mesmo a constituição de uma empresa se sustenta em Princípios, que, como vimos acima, são decorrentes das Crenças e Valores. Mesmo os profissionais que nunca se preocuparam em pensar sobre o assunto, possuem suas crenças e valores. E delas decorrem seus princípios que estão sempre norteando seus comportamentos pessoais, profissionais e empresariais.

Por isto considero importantíssimo que os profissionais tragam esta questão para o nível consciente. Que tentem racionalizar sobre esta questão e tenham melhor domínio sobre essas coisas. Isto é particularmente importante quando organizações profissionais são constituídas sob a forma de sociedade, o que é muito comum na Arquitetura, na Engenharia e no Design.

É preciso que os sócios se perguntem: "no que acreditamos?" "O que valorizamos? o que consideramos importante?" e, finalmente, possam ter claro "quais são os nossos princípios? como fazemos as coisas? como agimos e reagimos em determinadas circunstâncias?"

A principal aplicação prática do conhecimento das crenças e valores (e dos princípios decorrentes) numa sociedade entre profissionais, é justamente evitar que seja feita uma sociedade entre pessoas com crenças e escalas de valores distintas, pois isso seria um importante obstáculo para o estabelecimento de PRINCÍPIOS harmoniosos para a empresa.

COMO FAZER A DISTRIBUIÇÃO DE COTAS NUMA SOCIEDADE

Um dos erros mais primários cometidos pelos profissionais quando fazem uma sociedade é o de partir do pressuposto que a sociedade deve dividir as cotas de participação de forma igualitária entre os sócios, ou seja: se tiver dois sócios, 50% para cada um; se forem três, 33,3% para cada um e assim por diante.

Não é assim que se faz. A definição de quanto por cento das cotas caberá a cada sócio não é uma coisa que deve ser decidida à priori. Deve ser resultado de quanto cada um dos sócios contribui em recursos (financeiros, materiais e imateriais) para a constituição da empresa. E essa equação precisa ser montada com muito cuidado e critério.

Uma empresa (uma sociedade empresarial) tem, no dia da sua criação, um Valor Comercial, que deve ser determinado pela soma do investimento de recursos de cada um dos sócios. Esses recursos podem ser:

- (a) **Recursos de capital material** (dinheiro, instalações, equipamentos, ferramentas e tudo o que pode ser listado como parte do patrimônio material da empresa)
- (b) **Recursos de capital organizacional** (capacidades organizacionais, marca comercial, domínio de know how tecnológico e tudo o que pode ser listado como patrimônio imaterial da empresa)
- (c) **Recursos de capital humano** (conhecimentos, habilidades, redes de relacionamento e tudo o mais que possa ser listado como potencial humano da empresa)

Durante o processo de constituição da empresa os sócios devem preencher uma tabela (uma planilha) com todos esses recursos e sua quantificação objetiva. Esse trabalho nem sempre é fácil e é recomendável a atuação de um consultor externo para estabelecer os valores quando houver conflitos ou desacordos.

O anexo 1 deste artigo contém três tabelas importantes: na **Tabela 1** são apresentados os **Custos de Instalação** de um escritório de Arquitetura, Engenharia ou Design. A tabela leva em conta a classificação acima e permite estabelecer uma avaliação quantitativa (tão objetivamente quanto possível) para os recursos investidos pelos sócios na constituição da empresa.

Na **Tabela 2** é apresentado o **Custo Fixo Operacional** da empresa. Trata-se do custo de manutenção da empresa em funcionamento — mesmo sem clientes e sem faturamento.

E na **Tabela 3** são listados os **Custos de Produção** que são aqueles custos que só aparecem se houver um faturamento. São, portanto, os custos que menos impactam a vida do escritório, uma vez que eles só ocorrem quando existe uma contrapartida muito positiva (um contrato fechado com um cliente).

IMÓVEL, AUTOMÓVEL E COMPUTADOR

Como o leitor já deve ter notado, alguns itens de custo expressivo (imóvel, automóvel e computador) ficaram de fora da **Tabela 1 - Custos de Instalação do Escritório**. Isto tem uma explicação:

Um imóvel próprio não é essencial nem fator determinante para a instalação de um escritório de Arquitetura, de Engenharia ou Design. O imóvel, espaço físico onde a empresa irá funcionar, embora seja um importante bem de produção, não precisa ser de propriedade da empresa. Pode perfeitamente ser um imóvel alugado, sem nenhum prejuízo operacional para a sociedade.

Além disso, na composição dos custos iniciais da empresa, o valor do imóvel tende a ser um custo muito mais elevado do que todos os outros custos, o que criaria uma distorção desnecessária e, de certa forma, injusta, para a distribuição das cotas na formação da sociedade.

Sendo assim, caso um dos sócios seja proprietário do espaço físico onde a empresa funcionará, deverá ser estabelecido um valor de aluguel desse espaço e este valor será pago pela empresa a esse sócio ao final de cada mês.

Quanto aos automóveis e computadores, a consideração, aqui, é outra: embora sejam bens de produção importantes e essenciais ao funcionamento do escritório, é preciso levar em conta que esses bens têm uma vida útil muito bem estabelecida (e curta). Não se pode comprar um automóvel e utilizá-lo até o fim da sua capacidade operacional, por dez, doze ou quinze anos. Na prática, tanto os automóveis quanto os computadores ficam operacionais no escritório por dois ou três anos. Depois precisam ser trocados.

O custo dessa troca deve ser dividido por 36 meses e incluído como Custo Fixo Operacional do Escritório. Isto significa, na prática, que o escritório tem, todos os meses, um custo de manutenção e de reposição desses importantes bens de produção.

IMPORTANTE: o uso do automóvel, do computador e do smartfone (de propriedade da empresa) para atividades pessoais dos sócios devem ser considerados benefícios concedidos pela

empresa aos sócios. O Contrato Social deve fazer referência (direta ou indireta) às regras desses benefícios, considerando-os, inclusive, como parte da remuneração não financeira dos sócios.

AVALIAÇÃO DOS RECURSOS INVESTIDOS PELOS SÓCIOS PARA FINS DE DISTRIBUIÇÃO DAS COTAS.

Como já foi dito anteriormente, um dos erros mais primários cometidos pelos profissionais quando fazem sociedade é o de partir do pressuposto que a sociedade deve dividir as cotas de participação de forma igualitária entre os sócios. Já sabemos que não é assim que se faz. Antes de definir quanto por cento das cotas caberá a cada sócio é preciso determinar (1) quanto vale a empresa que está sendo constituída e (2) qual é a efetiva contribuição de cada sócio no valor da empresa.

Para isso, muitas vezes, é preciso fazer uma análise desapaixonada, imparcial e objetiva do valor dos recursos (financeiros, materiais e imateriais) que estão sendo entregues pelos sócios para a constituição da empresa.

Na nossa tabela 1, os itens 1 (de 1.1.1 até 1.4.1) representam investimentos financeiros que precisam ser feitos. Esses recursos financeiros precisam ser integralizados pelos sócios. Já os itens 2 e 3, que representam os Recursos de Capital Organizacional e de Capital Humano são custos que precisam ser avaliados com a maior objetividade possível mas que não apresentam um valor 100% inquestionável. Daí a recomendação, em caso de qualquer sinal de discordância, que se utilize um consultor externo para esclarecer pontos importantes e arbitrar os valores finais.

O VALOR INICIAL DO ESCRITÓRIO

O valor de uma empresa está ligado à sua capacidade produtiva e ao seu potencial de comercializar a produção. Essas duas coisas, portanto, precisam ser cuidadosamente avaliadas antes de a empresa começar a funcionar.

Os registros, licenças e alvarás (itens 2.1 a 2.9 da tabela 1) dão a empresa a capacidade de abrir as portas e vender seus produtos. Antes disso, a empresa pode até produzir, mas não pode vender, porque ainda não está legalizada.

Ter um nome (uma razão social) é uma obrigação legal da empresa. No entanto, possuir uma marca e uma identidade visual (itens 2.10 e 2.11) constitui um recurso de outra natureza: trata-se de um recurso importante, capaz de multiplicar as possibilidades mercadológicas da empresa. Mas há um custo envolvido no processo de construção da marca, da definição da identidade visual e do registro disso no INPI (para garantir que, no futuro, a empresa não seja impedida de utilizar a marca na qual investiu durante muitos anos).

Uma empresa que funciona direitinho mas que ninguém conhece tem um valor. Uma empresa que funciona bem e que muita gente conhece, admira e respeita tem, certamente, outro valor.

Nos primeiros meses da existência do escritório o que vai produzir essa condição diferenciada é a estratégia de divulgação da empresa e todo o material de propaganda e publicidade que for produzido e divulgado (itens 2.12, 2.13 e 2.14). Há um custo (não apenas financeiro) para que a empresa se estabeleça na internet (domínio, e-mails, website, perfis nas redes sociais, etc) (itens 2.14 a 2.17). O sócio que assume para si cada uma dessas responsabilidades está agregando valor à empresa.

A capacidade produtiva de uma empresa (e isso é muito relevante na definição no valor da empresa) está diretamente ligada ao seu Sistema Integrado de Gestão e aos Manuais Internos de Procedimento (que é a sistematização dos processos produtivos — itens 2.18, 2.19 e 2.20). Possuir ou não possuir esses recursos é importantíssimo para a análise do valor da empresa (seu potencial de produzir e comercializar produtos). O sócio que se responsabilizar por esta tarefa (com prazo para conclusão) estará apresentando um recurso valioso para a criação da empresa.

A capacidade de movimentação financeira, as contas bancárias e as linhas de crédito disponíveis (itens 2.21 a 2.23) são importantes recursos que também fazem parte do valor da empresa. O

sócio que tomou essas providências ou que, com o seu prestígio e crédito pessoal propiciou à empresa esses resultados deve ser creditado desses recursos.

Numa empresa prestadora de serviços, o domínio de um conhecimento técnico e a posse de um registro em um Conselho Profissional também deve ser considerado como um recurso. Mas é importante observar que só o conhecimento especializado (complexo e raro) é capaz de dar à empresa uma condição de competitividade diferenciada. Os conhecimentos técnicos profissionais especializados, as habilidades desenvolvidas com muito treinamento anterior e os talentos reconhecidos e úteis aos objetivos da empresa (itens 3.1 e 3.2) devem ser considerados recursos relevantes para a composição do valor inicial do escritório de Arquitetura, Engenharia ou Design.

REDES DE RELACIONAMENTO

Se você tivesse de escolher entre dois potenciais sócios, os dois com competência técnica, conhecimentos e habilidades equivalentes, um deles completamente desconhecido e insignificante na sociedade e o outro muito conhecido, respeitado e querido, por ter sido membro da diretoria da entidade de classe, por ter se envolvido em muitos trabalhos voluntários, por ser uma pessoa sempre presente nos eventos sociais locais e por outras coisas desse gênero... qual dos dois sócios traria para a empresa mais valor comercial?

Não há como negar que a resposta à questão acima é muito óbvia. Quanto maior e mais qualificada for a rede de relacionamentos de um profissional, maior o valor que ele agregará a uma sociedade empresarial, especialmente se estivermos falando de prestação de serviços.

Rede de relacionamentos são recursos determinantes para escritórios de Engenharia, Arquitetura ou Design. São recursos valiosos, na medida em que permitem obter (a partir deles) vantagem competitiva. Redes de relacionamento não são, necessariamente raras, mas são imperfeitamente imitáveis, pelos três motivos possíveis (possui *path dependence*, tem ambiguidade causal e é socialmente complexo) e não são negociável (ou seja, ninguém pode vender ou comprar redes de relacionamento).

Mas, preste atenção: rede de relacionamento não é rede de pescar. Não é teia de aranha. Não é rede de contatos pra se dar bem ou para ter pra quem pedir coisas, quando precisar. Nada disso!

Uma rede de relacionamentos é um conjunto de conexões consistentes que o indivíduo estabelece com pessoas com as quais ele interage, de forma ativa e generosa. Sim, eu disse GENEROSA! Você precisa se doar, ser útil, contribuir para o crescimento dos indivíduos que fazem parte da sua rede de relacionamentos. Rede de relacionamento não é o conjunto das pessoas que você conhece. É o conjunto das pessoas que conhecem você, que sabem do que você é feito, que tipo de responsabilidades você pode assumir, que tipo de conhecimentos, habilidades e capacidades você tem.

Ter uma boa rede de relacionamentos significa possuir um grande patrimônio. Mas é um tipo de patrimônio que não pode ser comprado nem herdado. A rede de relacionamento de um indivíduo é um patrimônio individual (ainda que ele possa colocá-la à disposição dos interesses de filhos, irmãos ou mesmo de sócios da sua empresa). Ela segue o indivíduo. Se ele for o proprietário de uma empresa – de Engenharia, de Arquitetura ou Design, por exemplo – essa rede pode ser considerada como uma rede da própria empresa.

Redes de Relacionamentos realmente importantes são baseadas na confiança. São construídas pela combinação de qualidades individuais, atitudes generosas e tempo. Muito tempo. Pois o tempo é o elemento catalisador da confiança. A combinação de fidelidade e confiança é essencial para a construção e sustentação das redes.

Além disso, a capacidade de lidar com a liderança também é importante. Significa saber liderar e saber ser liderado. Ter pulso firme quando a situação exige decisão e comando e ter humildade e boa vontade quando a situação requer subserviência. Isso, definitivamente, não é uma coisa

simples. Mas é absolutamente indispensável para quem quer construir esse valiosíssimo patrimônio.

E por que uma Rede de Relacionamentos é tão importante para empresas de Engenharia/Arquitetura?

Simples: Serviços de Engenharia, Arquitetura ou Design não são comprados ou consumidos por muitas pessoas, muitas vezes na vida. Portanto, não são produtos de consumo de massa. Isso tira do “arsenal de possibilidades” um conjunto muito grande de ferramentas e recursos de gestão tradicional que são, via de regra voltados para produtos de consumo de massa.

Um número muito reduzido de pessoas ou empresas são potenciais clientes de engenheiros, arquitetos ou designer. Nesse mercado não se pode contar com a experiência do cliente. Por melhor que seja um profissional ou uma empresa, por mais satisfeitos que fiquem os seus clientes, é sempre pouco provável que existam compras ou consumos sucessivos.

Além disso, o fato de os produtos dos escritórios de Arquitetura, de Engenharia e Design não serem “de consumo de massa” torna inútil todos os principais recursos de comunicação com o mercado (mídia aberta, recursos de promoção de vendas, etc.) disponíveis para os empresários que trabalham com mercadorias por exemplo. Assim, resta às redes de relacionamento essa posição de recurso capaz de viabilizar estratégias tanto de gestão quanto de comunicação.

FECHANDO A CONTA E DEFININDO AS COTAS

Cada um dos itens da Tabela 1 deve ser preenchido com o valor atribuído pelo acordo entre sócios. Ao final dessa empreitada a tabela mostrará um valor que será o **Valor Inicial da Empresa**. Observe-se que este valor inicial já inclui uma reserva financeira (item 1.4.1) para fazer frente a todos os custos de manutenção da empresa — o que inclui a remuneração dos empregados e sócios que assumem tarefas regulares — durante os primeiros quatro meses de funcionamento da empresa.

Os sócios poderão, então, definir quantas cotas de participação terão interesse de adquirir e a composição da sociedade se estabelecerá.

Cada sócio deverá entrar com os valores financeiro estabelecidos (ou com a obrigação de fazer frente àqueles custos até que o processo de criação da empresa seja concluído — quatro meses).

Os elementos de avaliação subjetiva que tenham sido estabelecidos como parte dos recursos aportados pelos sócios deverão ser objeto de registro no contrato social e produzirão obrigações aos sócios.

O Contrato Social poderá também estabelecer as regras para que os sócios possam adquirir cotas dos outros sócios, baseados nesse valor inicial da empresa.

É importante observar que este artigo estabelece critérios para a definição do Valor inicial da Empresa, mas caberá ao CONTRATO SOCIAL o estabelecimento de todos os demais parâmetros para regular a relação entre os sócios. E que, antes do Contrato Social, um outro instrumento importante para a criação correta de uma empresa precisa ser construído: O PLANO DE NEGÓCIO.

Estamos apenas começando.

ÊNIO PADILHA

professor@eniopadilha.com.br