



**marroquim**  
ADVOGADOS

**INVESTIR EM  
MOÇAMBIQUE**

Maio 2026

## NOTAS JURÍDICAS PARA EMPRESAS, INVESTIDORES E DECISORES

### ACORDOS PARASSOCIAIS: COMO EVITAR QUE OS CONFLITOS ENTRE SÓCIOS BLOQUEIEM A EMPRESA?

A sua importância na prevenção de impasses, protecção de minorias e organização da relação entre sócios



**Stayleir Marroquim** | [smarroquim@marroquim.co.mz](mailto:smarroquim@marroquim.co.mz)  
Managing Partner

Uma empresa pode ter mercado, clientes, capital, trabalhadores qualificados e um produto competitivo e, ainda assim, ficar bloqueada por razões que não têm origem no negócio em si, mas na relação entre os seus sócios.

Muitos conflitos societários nascem de situações previsíveis. Dois sócios com participações iguais deixam de estar de acordo sobre o rumo da empresa e nenhuma decisão relevante consegue avançar. Um sócio maioritário passa a aprovar sistematicamente as matérias essenciais, deixando o minoritário cada vez mais distante do projecto que ajudou a construir. Surge uma proposta para aquisição da empresa, mas os sócios não tinham previsto se o minoritário poderia acompanhar a venda feita pelo maioritário, nem se, em determinadas condições, poderia ser obrigado a vender juntamente com os demais para viabilizar a alienação global da sociedade. Noutras situações, os sócios não regularam previamente a forma de eleição ou indicação dos administradores, criando incerteza sobre quem conduz a gestão, quem representa determinados grupos de sócios e que equilíbrio deve existir nos órgãos sociais.

Estes são apenas alguns exemplos. A vida societária apresenta muitos outros pontos de tensão: divergências sobre distribuição de lucros, necessidade de novos financiamentos, entrada de investidores, sucessão familiar, venda de activos relevantes, alteração do objecto do negócio, conflitos de interesse, saída de sócios ou perda de confiança entre pessoas que, no início, partilhavam a mesma visão.

Marroquim Advogados, Lda

Publicação informativa da rubrica *Investir em Moçambique* | *Investing in Mozambique*. O seu conteúdo não constitui parecer jurídico. A reprodução ou utilização substancial depende de autorização prévia, sem prejuízo dos usos permitidos por lei.

Av. Julius Nyerere, 776, 2B  
Maputo | Moçambique  
T. +258 21 48 35 85  
Tlm. +258 82 32 87 999

[geral@marroquim.co.mz](mailto:geral@marroquim.co.mz)  
[www.marroquim.co.mz](http://www.marroquim.co.mz)

No momento da constituição da sociedade, é normal que exista confiança, entusiasmo e uma ideia comum sobre o futuro do negócio. Precisamente por isso, muitos destes problemas não são discutidos com a profundidade necessária. Não porque sejam impossíveis de prever, mas porque parecem distantes. A experiência mostra, porém, que grande parte das tensões entre sócios é antecipável: não se sabe necessariamente quando surgirão, nem com que intensidade, mas é possível identificar os cenários em que a sociedade poderá ser posta à prova.

O tempo altera muita coisa. Altera a dimensão do negócio, a capacidade financeira dos sócios, a sua disponibilidade para assumir risco, o grau de envolvimento de cada um, a relação pessoal entre eles e, por vezes, a própria visão sobre o futuro da empresa. A questão, por isso, não está apenas em saber se os sócios confiam uns nos outros no momento inicial. Está em saber se essa confiança foi acompanhada de regras capazes de resistir ao tempo, à divergência e à natural transformação do negócio.

É neste ponto que os acordos parassociais assumem particular importância.

Neste artigo, toma-se como referência principal a sociedade por quotas, por ser uma das formas societárias mais utilizadas na prática empresarial moçambicana. Naturalmente, algumas soluções podem variar em função do tipo societário adoptado, designadamente quando estejam em causa sociedades em nome colectivo de responsabilidade limitada, sociedades anónimas ou sociedades por acções simplificadas.

## **1. A relevância prática dos acordos parassociais na vida das sociedades**

O contrato de sociedade dá forma jurídica à empresa. Identifica os sócios, fixa o capital, define o objecto social, estabelece a estrutura orgânica e regula os aspectos essenciais do funcionamento societário.

Mas nem sempre é o instrumento mais adequado para disciplinar, com detalhe e reserva, a relação concreta entre os sócios: como votam, como se protegem, como se organizam, como financiam a sociedade, como resolvem impasses, como vendem ou compram participações e como evitam que uma divergência entre pessoas comprometa a continuidade da empresa.

O acordo parassocial surge precisamente nesse espaço. Não como um segundo contrato de sociedade, nem como mecanismo para contornar a lei ou subverter os órgãos sociais, mas como instrumento de organização da relação entre sócios, destinado a antecipar situações de tensão e a oferecer soluções antes de o conflito se tornar ingovernável.

**Na vida de qualquer empresa, sobretudo quando há mais de um sócio, é natural que surjam momentos de divergência.** Os sócios podem ter visões diferentes sobre investimento, distribuição de lucros, endividamento, entrada de novos parceiros, contratação de gestores, venda de activos relevantes ou alteração do rumo do negócio. Essas divergências não significam necessariamente ruptura, nem revelam, por si só, falta de lealdade. Muitas vezes, resultam apenas da evolução normal da sociedade e da mudança das circunstâncias pessoais, financeiras ou estratégicas dos próprios sócios.

O risco está em deixar que essas divergências sejam discutidas apenas quando já existe tensão instalada. Nesse momento, a margem para soluções equilibradas diminui. O que poderia ter sido uma regra neutra, acordada num momento de confiança, passa a ser visto como uma concessão difícil ou como uma vantagem para uma das partes. **O acordo parassocial permite, precisamente, deslocar essa discussão para um momento anterior, em que os sócios ainda conseguem regular, com maior serenidade, os cenários que poderão afectar a estabilidade da empresa.**

Assim, a sua função não é eliminar o conflito, porque nenhuma sociedade está imune a divergências. A sua função é impedir que o conflito, quando surgir, encontre a empresa sem regras, sem mecanismos de decisão e sem soluções de saída.

## 2. Natureza e limites dos acordos parassociais

O Código Comercial moçambicano reconhece expressamente os acordos parassociais. Nos termos do artigo 80, estes podem ser celebrados entre alguns ou todos os sócios ou accionistas, obrigando-os, nessa qualidade, a uma conduta não proibida por lei. A mesma norma estabelece, contudo, que tais acordos produzem efeitos apenas entre os seus intervenientes, não podendo, com base neles, ser impugnado acto da sociedade, de sócio ou accionista perante a sociedade.

Esta regra é importante para situar correctamente o instrumento. O acordo parassocial não substitui o contrato de sociedade, nem tem, em princípio, a mesma eficácia perante a sociedade e perante terceiros. A sua função é regular compromissos assumidos entre os sócios que o celebram: por exemplo, como votarão em determinadas matérias, como coordenarão posições, como exercerão direitos de preferência, como regularão saídas, ou como protegerão certos equilíbrios internos.

A lei admite, em particular, que o acordo parassocial respeite ao exercício do direito de voto. Isto permite que os sócios se obriguem, entre si, a adoptar determinado comportamento em assembleia geral ou noutras deliberações sociais. Podem, por exemplo, acordar que votarão conjuntamente na eleição de determinado administrador, que apoiarão uma composição equilibrada dos órgãos sociais, ou que certas matérias estruturais apenas serão aprovadas se houver consenso prévio entre eles.

Nestes casos, o acordo incide sobre o comportamento dos sócios enquanto sócios. A obrigação assumida é a de votar de certo modo, ou de concertar previamente uma posição, no exercício dos direitos inerentes à participação social. É uma forma legítima de organizar a influência dos sócios na vida da sociedade, sobretudo quando se pretende evitar bloqueios, proteger minorias ou assegurar algum equilíbrio na composição dos órgãos sociais.

A situação é diferente quando se pretende usar o acordo parassocial para controlar a actuação de administradores ou fiscais depois de eleitos. Os sócios podem acordar como votarão na eleição de um administrador; não podem, porém, transformar esse administrador, uma vez eleito, num simples executor de instruções privadas dos sócios que o indicaram. O administrador deixa de actuar apenas no plano da relação entre sócios e passa a exercer uma função própria na sociedade, sujeita à lei, ao contrato de sociedade, aos deveres do cargo e ao interesse social.

A diferença é, portanto, esta: é admissível que dois sócios acordem votar a favor de determinada pessoa para a administração; já não será admissível que essa pessoa, depois de eleita, fique vinculada a aprovar sempre, na administração, aquilo que esses sócios lhe ordenarem, mesmo quando tal decisão seja contrária ao interesse da sociedade ou aos seus deveres legais. O acordo pode organizar o voto dos sócios; não pode substituir o juízo próprio que a lei exige ao administrador ou ao fiscal no exercício das respectivas funções.

O artigo 80 estabelece ainda outros limites, agora directamente ligados ao exercício do voto pelos próprios sócios. São nulos, designadamente, os acordos pelos quais um sócio se obrigue a votar seguindo sempre instruções da sociedade ou de algum dos seus órgãos, a aprovar sempre as propostas feitas por estes, ou a exercer ou abster-se de exercer o voto em contrapartida de vantagem especial.

Também aqui a distinção é relevante. Uma coisa é os sócios acordarem, entre si, que votarão de determinada forma em matérias previamente identificadas, depois de ponderados os seus interesses comuns e o projecto societário. Outra coisa é um sócio abdicar, de forma automática e permanente, da sua liberdade mínima de apreciação, comprometendo-se a votar sempre como a sociedade ou a administração lhe disserem. Nesse caso, o voto deixa de ser expressão de uma posição societária própria e passa a ser mera reprodução de uma instrução externa.

O mesmo se diga da chamada venda de voto. É legítimo que um sócio se comprometa, num acordo parassocial, a votar a favor de determinada alteração estatutária, da eleição de certo administrador ou de uma política de distribuição de lucros, se isso fizer parte de um equilíbrio negocial lícito entre sócios. Mas já não é legítimo que receba uma vantagem especial apenas para votar, ou para deixar de votar, num certo sentido. Por exemplo, se um sócio aceita uma quantia, uma comissão ou um benefício pessoal para aprovar uma deliberação que de outro modo não aprovaria, já não estamos perante uma concertação legítima entre sócios, mas perante uma instrumentalização proibida do voto.

A lógica do regime é compreensível. O acordo parassocial pode disciplinar o exercício dos direitos sociais e dar previsibilidade à relação entre sócios. Pode haver compromisso, coordenação e concertação. O que não pode haver é submissão automática do voto aos órgãos sociais, compra de votos, criação de administradores subordinados a instruções privadas ou utilização do acordo para contornar regras imperativas da vida societária.

Assim, os acordos parassociais vivem num espaço de equilíbrio. São expressão da autonomia privada dos sócios, mas dentro dos limites do Direito das Sociedades. Permitem organizar interesses, prevenir conflitos e dar maior estabilidade à relação societária, sem criar uma administração paralela, sem subverter a competência dos órgãos sociais e sem transformar o voto num instrumento desligado da responsabilidade própria de quem o exerce.

### 3. A prevenção de impasses em sociedades com participações paritárias

Nas sociedades detidas em partes iguais, a igualdade entre sócios pode ser sinal de equilíbrio no momento da constituição e fonte de paralisia no momento da divergência. Dois sócios com 50% cada podem decidir tudo quando estão de acordo, mas podem também impedir tudo quando deixam de estar. A sociedade fica presa à sua própria simetria.

Imagine-se uma empresa em que um sócio pretende expandir o negócio, abrir uma nova unidade e assumir financiamento bancário, enquanto o outro entende que a prioridade deve ser consolidar, reduzir custos e preservar liquidez. Ambos podem ter argumentos legítimos. Ambos têm o mesmo peso societário. Nenhum consegue, sozinho, fazer prevalecer a sua posição. O resultado pode ser uma sociedade formalmente activa, mas incapaz de tomar decisões relevantes no momento em que elas se tornam necessárias.

É aqui que o acordo parassocial pode desempenhar uma função particularmente relevante. Não basta dizer que os sócios devem conversar ou tentar chegar a entendimento; isso sempre poderão fazer, com ou sem acordo. A utilidade do acordo está em estabelecer, antes do conflito, critérios objectivos para resolver ou limitar os efeitos do impasse.

Assim, os sócios podem definir que determinadas matérias terão tratamento diferente consoante a sua natureza. Por exemplo, em matérias técnicas ou operacionais, pode admitir-se que prevaleça a posição do sócio que tenha assumido essa área do negócio ou que disponha de especial competência nessa matéria. Em matérias financeiras, pode prever-se a intervenção qualificada do sócio responsável pela estrutura financeira da empresa, ou a necessidade de parecer externo quando estejam em causa endividamento relevante, avaliação de activos ou viabilidade de investimento. Noutros casos, pode atribuir-se voto de qualidade a um dos sócios em matérias previamente delimitadas, ou prever-se que o desempate seja feito por um terceiro independente, escolhido pelas partes ou indicado por entidade previamente definida.

Naturalmente, estes mecanismos devem ser cuidadosamente desenhados. Não se trata de transformar uma participação de 50% numa maioria encapotada, nem de retirar a um dos sócios a protecção que justificou a repartição paritária do capital. Trata-se, antes, de reconhecer que nem todos os impasses têm a mesma natureza e que certas decisões podem exigir critérios de desempate ajustados à realidade concreta da empresa.

Para além destes mecanismos de composição do impasse, o acordo parassocial pode ainda prever soluções mais incisivas, destinadas a resolver situações em que a continuidade conjunta dos sócios deixe de ser viável. Nesses casos, o objectivo já não é apenas aproximar posições ou favorecer uma decisão consensual, mas permitir que a sociedade continue a funcionar através da saída ordenada de um dos sócios ou da reorganização da titularidade das participações.

É nesse plano que surgem as cláusulas de *deadlock*, isto é, cláusulas destinadas a regular situações de impasse grave e persistente. Podem conduzir a mecanismos de compra e venda recíproca de participações, nos quais um dos sócios compra a participação do outro ou vende a sua, segundo critérios previamente definidos.

Entre esses mecanismos encontram-se, por exemplo, as cláusulas de *buy-sell*, através das quais se estabelece um procedimento para que, verificado o impasse, um sócio possa desencadear a compra ou venda da participação social. A chamada cláusula *shotgun* é uma das suas variantes mais conhecidas: um sócio propõe um preço por participação e o outro deve escolher entre vender a sua participação por esse preço ou comprar a participação do proponente pelo mesmo critério. É uma solução forte, que pode desbloquear rapidamente a sociedade, mas que deve ser usada com cautela, sobretudo quando há grande diferença de capacidade financeira entre os sócios.

Também podem ser previstas opções de compra ou de venda. Pela opção de compra, um sócio fica autorizado, em certas condições previamente definidas, a adquirir a participação do outro. Pela opção de venda, um sócio pode exigir que o outro compre a sua participação, permitindo-lhe sair da sociedade quando se verificarem determinados pressupostos.

Estas soluções têm uma finalidade comum: preservar a empresa, mesmo quando a relação entre os sócios deixa de permitir uma gestão conjunta. A pior solução, muitas vezes, não é a saída de um dos sócios. É a permanência forçada de ambos numa sociedade que já não consegue decidir. O acordo parassocial permite tratar essa possibilidade com antecedência, evitando que o impasse destrua valor, paralise a gestão ou empurre a sociedade para um conflito judicial prolongado.

#### 4. A protecção do sócio minoritário em decisões estruturais

A situação é diferente, mas igualmente sensível, nas sociedades em que existe uma clara diferença entre a participação maioritária e a participação minoritária. A titularidade da maioria do capital confere, naturalmente, uma posição determinante na formação da vontade social. Em muitas matérias, o sócio maioritário terá capacidade para aprovar deliberações, influenciar a composição dos órgãos sociais e definir, através dos mecanismos próprios da sociedade, a orientação geral do projecto empresarial. Essa realidade faz parte da lógica normal das sociedades comerciais e não deve ser ignorada.

Mas a existência de uma maioria não significa que a minoria deva ficar sem protecção.

Muitas vezes, o sócio minoritário não é apenas um investidor passivo. Pode ter trazido conhecimento técnico, mercado, reputação, licença, capacidade operacional, relacionamento institucional ou carteira de clientes. Pode deter apenas 20%, 25% ou 30% do capital e, ainda assim, ser essencial para a identidade económica do projecto.

Se todas as decisões relevantes forem tomadas apenas pela força aritmética da maioria, o minoritário pode perder progressivamente interesse, influência e ligação ao negócio. A sociedade continua formalmente a ter vários sócios, mas o equilíbrio que justificou a entrada de cada um pode ficar profundamente alterado.

O acordo parassocial permite, nestas situações, reservar certas matérias para consenso ou maioria reforçada: alteração substancial do objecto social, endividamento relevante, entrada de novos sócios, venda de activos essenciais, operações com partes relacionadas, fusão, cisão, transformação, dissolução ou aumentos de capital com efeito dilutivo.

A boa técnica está no equilíbrio. Proteger o minoritário não deve significar entregar-lhe um poder de bloqueio permanente sobre a vida corrente da sociedade. E reconhecer a posição do maioritário não deve significar deixar o minoritário exposto a decisões estruturais que alterem profundamente o pacto económico que justificou a sua entrada.

## 5. Eleição de administradores e equilíbrio na governação

Em certas sociedades, a composição da administração é também uma fonte sensível de equilíbrio entre os sócios. A percentagem de capital nem sempre traduz, por si só, a importância estratégica de cada sócio para o projecto.

Um sócio minoritário pode ter contribuído com conhecimento técnico, licença, carteira de clientes, acesso ao mercado ou capacidade operacional, sem os quais a sociedade dificilmente teria o mesmo valor. Ainda assim, se nada for previsto, poderá não ter qualquer influência efectiva na eleição dos administradores ou na composição do órgão que conduz a gestão.

O mesmo sucede em sociedades com vários sócios minoritários. Isoladamente, cada um pode ter pouca expressão. Em conjunto, porém, podem representar uma posição relevante e justificar a indicação ou apoio à eleição de determinado administrador. O acordo parassocial pode, nestes casos, permitir que os sócios coordenem o exercício do voto, definam previamente quem apoiarão para a administração e assegurem uma presença mínima nos órgãos sociais.

Este ponto tem particular relevância nas sociedades por quotas, em que o Código Comercial estabelece regras próprias sobre administração e deliberação dos sócios, sendo possível que o contrato de sociedade discipline a forma de designação dos administradores e a organização da gestão.

A solução deve, contudo, respeitar um limite importante. Uma coisa é os sócios acordarem entre si como votarão na eleição dos administradores. Outra, diferente, é pretender condicionar a actuação dos administradores depois de eleitos. O Código Comercial admite que o acordo parassocial respeite ao exercício do direito de voto, mas não permite que incida sobre a conduta de administradores ou fiscais no exercício das respectivas funções. A administração deve continuar vinculada à lei, ao contrato de sociedade e ao interesse social, não a instruções privadas que esvaziem os seus deveres próprios.

## 6. Entrada de investidores, transmissão de quotas e mecanismos de saída

A entrada de um novo sócio ou investidor é, muitas vezes, vista apenas como uma operação de financiamento. Mas, na prática, pode representar uma alteração profunda do equilíbrio societário. A sociedade pode receber capital novo, os sócios podem vender parte das suas quotas, ou pode ocorrer uma combinação das duas soluções. Em qualquer dos casos, a estrutura de poder, a forma de decidir e a expectativa de saída futura passam a exigir maior cuidado.

Imagine-se, por exemplo, uma sociedade constituída por dois sócios fundadores. Um terceiro investidor entra com capital relevante para permitir a expansão do negócio. A sua participação pode não ser maioritária, mas a sua entrada altera a relação inicial entre os fundadores, influencia futuras deliberações, pode criar novas exigências de informação e pode justificar regras próprias sobre matérias sensíveis, como endividamento relevante, entrada de novos sócios, alteração do objecto social, venda de activos essenciais, distribuição de lucros ou futura alienação da empresa.

Também pode acontecer que um investidor aceite entrar precisamente porque acredita na permanência dos fundadores. Nesse caso, o acordo parassocial pode prever compromissos de permanência, restrições à venda de quotas durante certo período, regras sobre não concorrência, deveres de informação e mecanismos para o caso de um dos fundadores pretender sair antes do tempo. O ponto não é apenas regular quem entra. É regular como a sociedade continuará a funcionar depois dessa entrada.

Nas sociedades por quotas, a entrada de terceiros no capital merece atenção particular. É certo que o Código Comercial prevê, como regra, o direito de preferência da sociedade e, caso esta o não exerça, dos demais sócios, na proporção das respectivas quotas. A transmissão entre vivos não é eficaz, mesmo entre as partes, sem notificação escrita à sociedade e aos sócios para exercício da preferência.

Mas este regime legal não esgota todas as preocupações práticas. Pode ser necessário regular, em acordo parassocial, como os sócios se coordenam perante uma proposta de aquisição, como se determina o valor da quota em caso de divergência, que mecanismos existem para financiar a compra, se certos terceiros devem ser excluídos, como se evita a entrada de concorrentes ou de pessoas desalinhadas com o projecto empresarial, e que solução se adopta quando a preferência legal não seja suficiente para preservar o equilíbrio interno da sociedade.

É também neste contexto que surgem cláusulas como o *tag along* e o *drag along*.

A cláusula de *tag along* protege, em regra, o sócio minoritário. Permite-lhe acompanhar a venda feita pelo maioritário, evitando que fique preso numa sociedade que passa a ser controlada por um terceiro que não escolheu. Imagine-se que o sócio maioritário pretende vender a sua quota a um novo investidor. Sem uma cláusula adequada, o minoritário pode ficar na sociedade com um novo sócio dominante, sem ter participado nessa escolha. Com o *tag along*, pode exigir que a sua quota seja também incluída na operação, nos termos previamente definidos.

A cláusula de *drag along* tem uma lógica diferente. Permite, em certas condições, que o sócio maioritário obrigue os demais sócios a vender também as suas quotas, quando exista uma proposta de aquisição da totalidade da empresa. A sua utilidade está em facilitar a venda global da sociedade, sobretudo quando o comprador apenas tem interesse em adquirir 100% do capital. Sem esta cláusula, um sócio minoritário poderia impedir uma operação relevante para todos, recusando-se a vender uma pequena participação.

Ambas as cláusulas podem ser úteis. Ambas podem também ser abusivas se forem mal desenhadas. A diferença está nas condições em que se activam, no preço, no procedimento, nas garantias dadas aos sócios afectados e na coerência com o projecto empresarial. Num acordo parassocial bem construído, estes mecanismos não servem para surpreender os sócios, mas para dar previsibilidade a situações que, no momento da venda, costumam gerar tensão, pressão negocial e conflito.

## **7. Empresas familiares, pluralidade de sócios e organização da vontade comum**

A relevância dos acordos parassociais é ainda mais evidente quando a sociedade tem uma base de sócios dispersa ou plural.

Em sociedades com muitos sócios, a questão deixa muitas vezes de ser apenas saber quem tem a maioria. Passa a ser saber como se formam maiorias, como se organizam grupos de sócios e como se evita que a dispersão do capital torne a sociedade imprevisível.

Nesses contextos, o acordo parassocial pode permitir que determinados sócios coordenem o exercício do voto, indiquem conjuntamente membros para órgãos sociais, definam uma posição comum sobre financiamento, distribuição de lucros ou alienação de quotas, ou estabeleçam regras prévias para a sua actuação perante matérias estratégicas.

Nas empresas familiares, a utilidade destes acordos ganha uma dimensão muito concreta. Pense-se numa sociedade criada pelo fundador, na qual alguns filhos trabalham diariamente na empresa, outros vivem fora do país, outros têm apenas interesse patrimonial e alguns herdeiros passam a deter quotas sem terem qualquer participação efectiva na gestão. Sem regras prévias, podem surgir conflitos sobre quem deve administrar, quem pode representar a família, se familiares devem ou não ser contratados pela empresa, que critérios devem ser usados para remuneração, como se distribuem lucros, ou em que condições um herdeiro pode vender a sua quota.

Também é frequente que a transmissão de quotas dentro da família altere o equilíbrio inicialmente existente. Um ramo familiar pode ficar com uma posição mais forte; outro pode ficar disperso entre vários herdeiros; alguns familiares podem querer vender, enquanto outros pretendem preservar o controlo. O acordo parassocial pode estabelecer direitos de preferência entre membros da família, critérios de avaliação das quotas, regras de representação de cada ramo familiar, mecanismos de saída e limites à entrada de terceiros estranhos à família ou ao projecto empresarial.

Em empresas familiares, o problema raramente é apenas jurídico. Misturam-se património, afectos, memória, autoridade, expectativas e diferentes graus de envolvimento na empresa. O acordo parassocial não elimina essa complexidade, mas ajuda a separar planos que, quando ficam confundidos, tendem a gerar conflito: a família, a propriedade e a gestão.

Não substitui uma boa cultura familiar. Mas pode impedir que a ausência de regras transforme diferenças familiares em crises societárias.

## **8. A importância de um acordo ajustado à realidade da empresa**

Os acordos parassociais não pertencem apenas ao mundo das grandes sociedades, dos fundos de investimento ou das operações sofisticadas. Têm utilidade em sociedades familiares, sociedades entre amigos, sociedades profissionais, empresas com dois sócios, sociedades com minoritários relevantes, sociedades com investidores estrangeiros, empresas em expansão e estruturas em que o capital se encontra disperso por várias pessoas.

Naturalmente, nem toda sociedade precisa de um acordo complexo. Em alguns casos, bastará complementar o regime de transmissão de quotas e disciplinar certos direitos de preferência. Noutros, será necessário prever mecanismos de financiamento, matérias reservadas, regras de saída, política de dividendos e composição dos órgãos. Em sociedades mais sofisticadas, poderá fazer sentido regular também deveres de informação, compromissos de permanência, direitos de veto, mecanismos de avaliação, arbitragem e garantias de cumprimento.

O essencial é que o acordo corresponda à realidade da empresa e não a um modelo abstracto. Um acordo parassocial copiado de outra operação pode ser tão perigoso como a ausência de acordo. Cada sociedade tem a sua história, o seu risco, o seu equilíbrio de forças, o seu grau de dependência dos sócios, a sua estrutura financeira e a sua ambição empresarial.

A constituição de uma sociedade é, muitas vezes, o momento em que os sócios menos sentem necessidade de regular o futuro. É também, paradoxalmente, o momento em que melhor o podem fazer.

Quando a relação é boa, ainda há disponibilidade para soluções equilibradas. Quando a divergência já se instalou, a mesma solução que antes poderia parecer prudente passa muitas vezes a ser recebida com desconfiança. Uma regra sobre saída pode ser vista como tentativa de afastamento; uma cláusula sobre avaliação de quotas pode parecer feita para favorecer um dos lados; uma proposta de mediação ou arbitragem pode surgir tarde, quando as posições já estão demasiado fechadas. Nessa fase, a discussão jurídica passa facilmente a ser contaminada pelo conflito pessoal ou empresarial que se pretendia evitar.

Os acordos parassociais existem para reduzir esse risco. Permitem que os sócios desenhem, com antecedência, como decidem, como se protegem, como vendem, como compram, como financiam, como saem, como resolvem impasses e como preservam a empresa quando a relação entre eles se torna mais difícil.

Não são instrumentos de desconfiança. São instrumentos de maturidade empresarial.

Numa sociedade comercial, a qualidade da relação entre os sócios pode ser tão determinante quanto o produto, o mercado ou o capital. Quando essa relação não é juridicamente pensada, o negócio fica dependente da boa vontade. E a boa vontade, embora indispensável, nem sempre basta para sustentar uma empresa ao longo do tempo.