

**A empresa vai mudar de dono: e agora?**

**The company will change ownership: what now?**

**La empresa cambiará de propietario: y ahora qué?**

Recebido: 27/09/2021 | Revisado: 06/10/2021 | Aceito: 17/10/2021 | Publicado: 21/10/2020

**Leandro Araújo Wickboldt**

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-9214-193X>

Universidade Federal da Paraíba, Brasil

E-mail: leandrowickboldt@hotmail.com

**Luiz Marcelo Martins do Amaral Carneiro Cabral**

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-6385-3241>

Universidade Federal da Paraíba, Brasil

E-mail: luizmarcelocb@hotmail.com

**Clovis Antônio Kronbauer**

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-1454-9243>

Universidade do Vale do Rio dos Sinos, Brasil

E-mail: clovisk@unisinos.br

**Jorge Luiz Rosa da Silva**

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-3550-9910>

Universidade do Vale do Rio dos Sinos, Brasil

E-mail: jorgeh.rosa@gmail.com

## **Resumo**

As transformações societárias são uma constante no mundo dos negócios. O presente caso de ensino tem como objetivo fornecer parâmetros e situações de transformações societárias para que os estudantes possam enfrentar os desafios da negociação e da mediação que a decisão nesse sentido requer. O caso trata de uma empresa de serviços gráficos fictícia, fundada na cidade de João Pessoa, na Paraíba, por 5 proprietários (estudantes). Após 6 meses de funcionamento, um dos proprietários recebe uma proposta de trabalho na maior fabricante de *smartphones* do mundo e deseja se retirar da

sociedade. Por isso, os proprietários remanescentes devem fazer uma proposta de aquisição de sua parte, enquanto o acionista que se retira pensa em quanto deseja receber. Um grupo recebe o papel de realizar a mediação e pensar sobre o senso de justiça das propostas. O caso se mostrou eficaz, pois, mesmo quando aplicado por estudantes sem formação contábil/jurídica, com oferta dos parâmetros, as pessoas envidam esforços para negociar no intuito de que o negócio seja concretizado sem contenda.

**Palavras-chave:** Transformação societária; Negociação; Mediação; Empreendedorismo.

### **Abstract**

Corporate transformations are a constant in the business world. The present teaching case aims to provide parameters and hypotheses for societal transformations so that students can make the decision and face the challenges of negotiation and mediation. The case concerns a fictitious graphic services company founded in the city of João Pessoa in Paraíba by 5 owners (students). After 6 months of operation, one of the owners receives a job offer at the largest smartphone manufacturer in the world and wants to withdraw from society. Therefore, the remaining owners must make a takeover bid on their part, while the withdrawing shareholder thinks about how much he wants to receive. A group is given the role of mediating and thinking about the sense of justice in the proposals. The case proves to be effective, because even when applied by students without accounting / legal training, in providing the parameters, how people make efforts to negotiate in order to make the deal happen, wanting to avoid the dispute.

**Keywords:** Corporate transformation; Negotiation; Mediation; Entrepreneurship.

### **Resumen**

Las transformaciones corporativas son una constante en el mundo empresarial. El presente caso docente tiene como objetivo brindar parámetros e hipótesis para las transformaciones sociales para que los estudiantes puedan tomar la decisión y enfrentar los desafíos de la negociación y la mediación. El caso trata de una empresa ficticia de servicios gráficos fundada en la ciudad de João Pessoa en Paraíba por 5 propietarios (estudiantes). Después de 6 meses de funcionamiento, uno de los propietarios recibe una

oferta de trabalho em el mayor fabricante de teléfonos inteligentes del mundo y quiere Transformación empresarial; Negociación; Mediación; Emprendimiento.retirarse de la sociedad. Por tanto, los restantes propietarios deben realizar una OPA por su parte, mientras el accionista que se retira piensa en cuánto quiere recibir. A un grupo se le asigna el rol de mediar y pensar en el sentido de la justicia en las propuestas. El caso demuestra ser efectivo, porque incluso cuando es aplicado por estudiantes sin formación contable / legal, al proporcionar los parámetros, la gente se esfuerza por negociar para que el trato se concrete, queriendo evitar la disputa.

**Palabras clave:**

**Introdução: Viva! Vamos começar nosso próprio negócio**

Jorge, Paulo, Vitor, Sabrina e Madalena são colegas, concluintes do curso de Design da Universidade Federal da Paraíba, em João Pessoa. Cientes das dificuldades que encontrarão no mercado, resolvem fundar uma empresa de serviços de design gráfico, em 05 de janeiro, na cidade de João Pessoa. Tem início a *Alpha* Criatividade Gráfica S.A. Jorge, filho de comerciantes, iniciador do processo, incentiva os demais. Além disso, sempre foi representante discente muito participativo nos projetos da Universidade e, um empreendedor nato. Paulo é o mais *geek* de todos: aficionado por tecnologia e games, tem grande habilidade com programação. Vitor é um verdadeiro artista: sempre teve o sonho de trabalhar na criação de desenhos animados, mas não vislumbra mercado local para isso. Sabrina já é empreendedora: fabricando e vendendo *brownies* durante todo o curso, vê grande oportunidade em poder atuar na área para qual está tendo formação. Madalena queria ser veterinária, mas não atingiu pontuação para tanto. Contudo, extremamente respeitada pelos colegas por seu senso de responsabilidade e comprometimento, sempre tira notas altas.

De acordo com seus perfis, acordam que assumirão os seguintes cargos: Jorge será o Diretor Geral; Paulo será o Diretor de Tecnologia; Vitor será o Diretor de Criação; Sabrina será a Diretora Comercial e; Madalena será a Diretora Financeira. Acordam que constituirão a empresa na forma de sociedade anônima, com participações iguais para todos, isto é, 20% para cada. Segundo a legislação brasileira (BRASIL,

1976), quando a empresa tem o enquadramento societário na forma de sociedade anônima, a maioria do capital, isto é, 50,01%, denominada de sociedade controladora ou controlador, decide sobre os rumos estratégicos do negócio. Na assembleia geral dos acionistas, por exemplo, a maioria do capital votante tem o poder de eleger, nomear e destituir a Diretoria. Na prática, para a Alpha, seriam necessários 3 acionistas concordarem entre si para exercer tal poder. Contudo, Jorge, o primeiro Diretor Geral eleito, exerce grande influência sobre os demais pela sua liderança carismática (WEBER, 2013). A única acionista que tem força e perfil para confrontar suas ideias é Madalena, que foi eleita Diretora Financeira.

O enquadramento na forma de sociedade anônima, ao mesmo tempo em que agiliza e flexibiliza a tomada de decisão sobre a gestão, também é potencialmente gerador de conflitos de interesse. Jensen e Meckling (1976) enunciaram a teoria da agência para descrever os conflitos de interesses existentes entre principal e agente, bem como os custos decorrentes desses conflitos. No caso da Alpha, os agentes são os proprietários que atuam na empresa; contudo, a legislação permite, por exemplo, que a maioria do capital afaste das atividades laborais qualquer acionista, ora integrante da Direção, por não atender às expectativas do cargo, mantendo sua participação na propriedade e nos resultados. Mesmo que tal acionista não concorde com seu afastamento, ele é obrigado, por força de lei, a concordar com a decisão da assembleia.

A Alpha inicia suas operações em 20 de janeiro de 2019 com um diferencial de contar com uma equipe altamente especializada em todas as etapas do design gráfico, desde a criação, até a produção e o acompanhamento da implantação. O grupo de amigos enxergou uma lacuna no mercado que conta com empresas cujo processo de criação é frágil, e outras que utilizam fornecedores cuja criação, para baratear o produto final, é de baixa qualidade. Além disso, nenhuma delas acompanha a implantação nem verifica os resultados que o cliente alcança com um projeto gráfico. Enfim, lançaram-se ao mercado com o diferencial que dá atenção plena a todo o processo de atendimento ao cliente, aplicando o conceito de Lógica Dominante do Serviço (KOETZ; KOETZ, 2012). Superando as expectativas do grupo, a Alpha, no mês de sua fundação, conquistou seu primeiro cliente, uma tradicional rede de lanches local, que conta com 5 lojas em João Pessoa e que pretende reformular toda a sua identidade visual incluindo

as fachadas, interior, mobiliário, cardápios e demais materiais publicitários. Um grande projeto para uma empresa iniciante.

### **Vamos falar de números?**

A "Alpha" foi fundada em 05 de janeiro de 2019 com o objeto social de prestação de serviços de Design Gráfico, sob o CNAE nº 7410-2 (CNAE, 2019). O capital social foi fixado em R\$ 5.000,00, sendo aportado pelos 5 acionistas em partes iguais, em dinheiro. Como estratégia de prestação de um serviço de alta qualidade, Paulo (Diretor de Tecnologia) especificou os melhores equipamentos, como uma impressora plotter (Plotter HP Designjet T2600<sup>®</sup>) para confecção de banner para fachadas de comércios em geral, financiado integralmente com recursos do Cartão BNDES, a ser pago em 70 parcelas pelo valor de R\$ 600,00, perfazendo um total de R\$ 42.000,00 (valor a prazo). Paulo foi muito criticado por Madalena por ter escolhido um dos equipamentos mais caros do mercado. Madalena defende a ideia de crescimento gradual, mais conservador. Paulo ficou insatisfeito, pois foi vetada sua decisão de adquirir uma impressora 3D Formlabs<sup>®</sup>, que demandaria mais R\$ 27.000,00 de investimento. Os demais acionistas concordam com a visão conservadora de Madalena e entendem não só que impressoras 3D podem ser alugadas, mas também que seria uma imobilização desnecessária sem a existência de um serviço já contratado.

Os acionistas foram eleitos, pela Assembleia Geral para desempenhar as funções de Diretor Geral (Jorge), Diretor de Tecnologia (Paulo), Diretor de Criação (Vitor), Diretora Comercial (Sabrina) e Diretora Financeira (Madalena), recebendo como remuneração por suas atividades um pró-labore de 0.5 do salário-mínimo nacional (BRASIL, 2019), o que perfaz o valor de R\$ 499,00 mensais por acionista. Por conseguinte, o custo total mensal com pessoal é de R\$ 2.495,00, não existindo funcionários na empresa. Trata-se de custo relativamente baixo, oriundo de uma remuneração proforma, considerando que todos são acionistas e vislumbram ganhos maiores na distribuição dos lucros. Essa estratégia é muito comum entre as micro e pequenas empresas brasileiras em face de um planejamento tributário, já que sobre pró-labores incidem imposto de renda retido na fonte e encargos previdenciários, mas sobre a distribuição de lucros (dividendos), não (BRASIL, 1995). A legislação que determina

o não pagamento de tributos sobre dividendos (BRASIL, 1995) é baseada no entendimento de que a distribuição dos lucros é líquida, já descontada dos tributos devidos. Ademais, no Brasil é exigido o pagamento mínimo de 25% dos lucros em forma de dividendos (BRASIL, 1976).

Os negócios começaram bem. Em 25 de janeiro, 5 dias após o início das operações, Sabrina conseguiu um contrato para reformular a identidade visual de 5 lojas de uma tradicional rede de lanches local. O projeto envolveria a equipe inteira, com exceção de Madalena, que continuaria dedicada aos afazeres administrativos. A empresa concluiu o projeto em maio do mesmo ano, recebendo por ele, R\$ 35.000,00, e tendo ainda a receber R\$ 4.700,00 no mês de julho de 2019. Apesar do excelente número, foi o único expressivo faturamento nos primeiros seis meses. Além dele, as vendas foram pequenas: cartões de visita, *flyers*, material para festas de aniversário, etc, o que Paulo, pejorativamente chama de “perfumaria”, sempre defendendo que a empresa precisa se envolver em projetos grandes e que não tinha estudado 4 anos para ficar fazendo aquele tipo de trabalho. Madalena discorda veementemente e afirma: “este pinga-pinga é o que nos mantém vivos”.

O balancete de verificação em 30 de junho de 2019 encontra-se a seguir:

Tabela 1.

**Balancete de verificação em 30 de junho de 2019**

<b>Caixa</b>	2.795	<b>Contas a pagar*</b>	2.600
		<b>Pró-labores a pagar</b>	2.495
<b>Clientes</b>	4.700	<b>Empréstimos</b>	38.400
		<b>Passivo</b>	43.495
<b>Máquina</b>	42.000	<b>Patrimônio líquido (PL)</b>	6.000
		<b>Capital social</b>	5.000
		<b>Lucros a destinar</b>	1.000
<b>Ativo</b>	<b>49.495</b>	<b>Passivo + PL</b>	<b>49.495</b>

\* Energia, aluguel, condomínio, água, Internet, contabilidade, limpeza, material de escritório etc.

Fonte: Elaboração própria (2019)

O resultado dos primeiros seis meses de operação é detalhado a seguir:

Tabela 2.

**Resultado apurado em 30 de junho de 2019**

Conta	Valor (R\$)
<b>Receita Operacional Líquida (Vendas)</b>	50.000
<b>Custo do Serviço Prestado (CSP)</b>	-30.000
<b>Resultado Bruto</b>	20.000
<b>Despesas Operacionais</b>	-18.000
<b>Resultado Operacional</b>	2.000
<b>Despesas Financeiras</b>	-600
<b>Resultado antes dos impostos</b>	1.400
<b>Impostos</b>	-400
<b>Resultado líquido</b>	1.000

Fonte: Elaboração própria (2019)

Como podemos perceber, a margem líquida da empresa é de apenas 2% no semestre, sendo 4% ao ano, se tal desempenho se mantiver até o término do ano. É uma margem estreita, considerando a margem líquida mínima de segurança de 10% ao ano. Empresas que trabalham com margem líquida inferior a 10% têm alta probabilidade de entrar na zona de prejuízo. Ademais, o retorno sobre capital dos acionistas é de 20% no semestre, o que representa 40% na proporção anual. Trata-se de um resultado muito bom, considerando que trabalhamos com um custo de oportunidade nominal na casa de 4,40% a.a. (CDI, 2019). No entanto, a empresa tem uma alavancagem elevada, isto é, seu endividamento geral é de  $\approx 89,90\%$ .

A seguir é detalhada a operação de aquisição do principal ativo da empresa.

Tabela 3.

**Histórico de aquisição da impressora (Plotter HP Designjet T2600®) em 30 de junho de 2019**

Detalhamento	Valor (R\$)
<b>Valor à vista</b>	35.000
<b>Valor a prazo</b>	42.000
<b>Juros do financiamento</b>	7.000
<b>Juros pagos por mês</b>	100
<b>Juros pagos até junho</b>	600
<b>Saldo pago até junho</b>	3.600*
<b>Saldo devedor em junho</b>	38.400**

\*Saldo pago: 6 parcelas de R\$ 600,00 = R\$ 3.600,00

\*\*Saldo devedor = Saldo inicial – saldo pago (R\$ 42.000,00 – R\$ 3.600,00)

Fonte: Elaboração própria (2019)

**Um acionista quer sair: e agora?**

Apesar do sucesso rápido da empresa, a situação entre Paulo e Madalena era praticamente insustentável. Madalena alegava que Paulo estava prestando serviços

adicionais além do contrato, e Paulo defendia-se afirmando que o futuro da Alpha dependia das indicações deste grande cliente. Contudo, estava extrapolando os custos orçados para entregar o serviço em face da busca por esse encantamento. Vitor e Sabrina se mostram neutros na situação, mas não concordam plenamente com todo o esforço que Paulo está colocando no cliente. Enquanto isto, Jorge tentava mediar o conflito entre Paulo e Madalena.

Eis que, na primeira semana de julho de 2019, Paulo falta ao trabalho dois dias consecutivos, e todos estranham. Assim que retorna surpreende a todos com a notícia: “Recebi uma proposta de trabalhar na maior empresa de *smartphones* do mundo por um salário irrecusável de US\$ 5,000.00 mensais”. Todos lhes dão os parabens; afinal de contas, é muito mais do que um estudante universitário almeja para o início da sua carreira. Paulo solicita aos acionistas remanescentes que lhe façam uma proposta para a compra de suas ações.

Jorge sugere que contratem uma empresa que faça a mediação da negociação entre eles, não apenas pelo bem da amizade, mas também para o êxito da negociação. Madalena afirma que o escritório de contabilidade que os atende faria o trabalho. Anilza, proprietária do escritório de contabilidade, atende prontamente ao chamado e disponibiliza sua equipe para secretariar a sessão da assembleia extraordinária agendada para 10 de julho de 2019. Abertos os trabalhos, às 8 horas da manhã, Ailza solicita aos acionistas remanescentes (Jorge, Vitor, Sabrina e Madalena) que apresentem a proposta registrada por escrito, lacrada, e a entreguem a ela, em até 30 minutos. Tudo isso deve ser feito sem a presença de Paulo, que aguardará em outra sala. Orienta, ainda, sobre o que a proposta deve conter, estabelecendo que

- 1) se a proposta for oferecer algum valor pela participação de Paulo, então o valor deve ser fixado prontamente; se for em dinheiro ou em forma de crédito, deve conter o valor do crédito, e se for em forma de um bem, deve conter a referida descrição;
- 2) a condição de pagamento será a seguinte: se for em dinheiro, determinar se o valor será pago à vista ou parcelado; se for em crédito, a forma de amortização e se for em bem, o prazo para a sua entrega;
- 3) a fonte de recurso para honrar o compromisso com o acionista que se retira (empresa, próprio ou outro...especificar) deve ser definida.



Enquanto os sócios remanescentes deliberam e formulam sua proposta, Anilza vai até o sócio Paulo e pede que ele também pense qual o valor que deseja receber pela sua participação e informa que ele poderá fazer até três contrapropostas naquela sessão, estendendo essa regra também aos remanescentes. Anilza assessora as duas partes durante o processo todo (30 minutos), separadamente.

O papel do escritório de contabilidade aqui representado por Anilza e seus colaboradores que estão secretariando a sessão é o de mediar, isto é, o de recomendar a homologação (*aceitar*) ou a resolução em outra instância (*rejeitar*), no caso de chegar ao entendimento de que não houve "justiça" na negociação.

Aberto o envelope, a proposta e as contrapropostas foram as seguintes:

Momento	Conteúdo	Mediação
<b>Proposta</b>	Não ofereceram nada de valor pela participação, isto é, zero de restituição, solicitando que <i>Paulo</i> doe (transfira) as ações, partindo seus 20% entre os 4 remanescentes. O argumento dos remanescentes foi o de que <i>Paulo</i> já havia recebido R\$ 2.994,00 (R\$ 499,00 x 6 meses) como pró-labore e a empresa possui R\$ 43.495,00 de dívidas. <i>Resultado</i> : Paulo não aceitou.	Recomendaram a rejeição.
<b>Contraproposta 1</b>	Paulo propôs receber R\$ 9.899,00 por sua parte, argumentando ser a 5ª parte de R\$ 49.495,00 (ativo total). <i>Resultado</i> : Os remanescentes não aceitaram.	Recomendaram a rejeição.
<b>Contraproposta 2</b>	Paulo propôs comprar a empresa dos remanescentes por R\$ 39.596,00. Argumentou ser 4 partes de R\$ 9.899,00 do ativo total, partilhado por 5. <i>Resultado</i> : Os remanescentes não aceitaram.	Recomendaram a aceitação.
<b>Contraproposta 3</b>	Os remanescentes propuseram R\$ 1.200,00 em dinheiro, parcelados em 12 meses de R\$ 100,00. Argumentaram ser R\$9.899,00 descontados R\$ 8.699,00, que é a 5ª parte das dívidas totais da empresa que perfaz R\$ 43.495,00. <i>Resultado</i> : Paulo não aceitou.	Recomendaram a aceitação.

**Quadro 1.** Propostas, contrapropostas e mediação

Fonte: Elaboração própria (2019).

Como podemos ver a primeira sessão de negociação foi encerrada por Anilza às 9:30 minutos sem acordo amigável firmado entre as partes (Paulo e remanescentes). Os presentes acionistas lavraram a ata da assembleia, registrando as propostas e destituindo Paulo de seu cargo de Diretor de Tecnologia, sendo automaticamente notificados para uma nova assembleia em 30 dias.

O que você faria no lugar de Paulo? Aceitaria a proposta “virando esta página de sua vida”? Ou permaneceria como acionista sem função na organização, esperando a distribuição dos resultados? Se você fosse um dos os acionistas remanescentes, agiria da

mesma forma? Ou incentivaria Paulo a permanecer, aguardando os resultados operacionais?

## NOTAS DE ENSINO

### Referencial teórico

Nesta seção são apresentadas algumas referências básicas que subsidiam os conceitos aplicados no caso. As transformações societárias são uma realidade e ocorrem de forma inesperada por diversos motivos: crise financeira, oportunidade mercadológica, planejamento tributário, sucessões ou conflitos societários. Para além da operacionalização da transformação que encontra respaldo na legislação brasileira e nas normas contábeis, são necessários conhecimentos de negociação e mediação, pois sempre existem interesses conflitantes entre as partes.

No que tange à mediação empresarial para a resolução de conflitos no âmbito extrajudicial, tem-se que é uma prática respaldada pelo Poder Judiciário com objetivo principal de estabelecer o diálogo entre as partes e fomentar resolução sem procedimentos jurídicos complexos e morosos.

O desgaste que a litigiosidade pode ocasionar também é fator significativo, que tem levado diversas empresas a optarem pela mediação, priorizando o diálogo e visando à manutenção dos vínculos existentes entre as partes envolvidas através da solução pacífica dos conflitos, sem a intervenção do Estado (DAMASCENO, 2013, p. 103).

Ademais, a mediação facilita o diálogo entre as partes e propicia a conciliação entre elas, partindo de uma compreensão ampliada da situação controvertida e propiciando, com isso, respostas conjuntas sobre as questões relevantes do conflito (SILVA, 2013).

Uma das ferramentas da mediação é a negociação. Cabe ao mediador o entendimento preliminar da avaliação subjetiva das partes, com relação aos resultados que pretendem alcançar (DUZERT; LEMPEREUR; SEBENIUS, 2007). Esse entendimento faz com que o mediador seja capaz de equilibrar as expectativas e atingir o objetivo final, que é o sucesso do acordo.

No caso em tela, houve uma tentativa de mediação empresarial, que foi frustrada pela não aceitação das partes, com proposta aceita, mas sem aceitação individual de ambos os interessados.

O que isso acarretará? O direito dará opções societárias, dentre elas: dissolução, dissolução parcial ou resolução, afastamento dos sócios, transformação societária, etc.

A dissolução é o ato de dissolver a sociedade empresarial, tendo como consequência final a sua liquidação, fato que põe termo ao patrimônio. A dissolução parcial ou resolução em relação a um dos seus membros foi a solução adotada para preservar a empresa, em decorrência de sua função social (HOOG, 2008).

A dissolução parcial foi construída pela doutrina jurídica e adotada pela jurisprudência, precisamente para resguardar a estabilidade da empresa contra eventual instabilidade dos interesses dos sócios. A resolução, por sua vez, não dissolve a sociedade, porque ela continua com os sócios remanescentes: sua personalidade jurídica permanece intacta; apenas há o rompimento do pacto originário em relação aos sócios que a abandonam.

Existe um conjunto de instrumentos societários que podem ser usados: assim como a dissolução e a resolução, outros institutos podem ser usados. A transformação, por sua vez, é a operação pela qual a sociedade passa de um tipo para outro, exigindo o consentimento unânime dos sócios ou acionistas, salvo se prevista no estatuto ou no contrato social esta prerrogativa, caso em que o sócio dissidente terá o direito de retirar-se da sociedade (BRASIL, 1976).

Além dos conceitos de mediação e transformação societária, o caso apresenta ensinamentos de análise das demonstrações contábeis, a saber a análise de índices de rentabilidade e retorno. Marion (2012) descreve cinco famílias de índices para análise das demonstrações contábeis: (i) liquidez; (ii) endividamento; (iii) atividade; (iv) rentabilidade e; (v) retorno. No caso, temos o índice de retorno denominado margem líquida (ML). A ML revela, em percentual, o quanto a empresa obteve de lucro para cada unidade vendida após as deduções de todos os custos, despesas, juros, impostos (MARTINS; DINIZ; MIRANDA, 2012). É chamada de margem, pois, quando desaparece, a empresa entra na zona de prejuízo, isto é, margem até o prejuízo. É dada por:

$$ML = \frac{\text{Resultado líquido}}{\text{Vendas}} \quad (1)$$

No caso, temos também o índice de retorno sobre o capital próprio ou retorno sobre o patrimônio líquido (ROE). Nessa perspectiva, aponta o rendimento sobre o investimento realizado pelos acionistas, na medida em que tanto os lucros retidos quanto aqueles que serão distribuídos na forma de dividendos estão à disposição dos proprietários (MARTINS; DINIZ; MIRANDA, 2012). Se tomarmos o inverso desse índice (1/ROE) teremos o período de retorno do capital aos investidores. O ROE é dado por:

$$ROE = \frac{\text{Resultado líquido}}{\text{Patrimônio Líquido}} \quad (2)$$

Outro conceito importante tratado é o de custo de oportunidade. O custo de oportunidade é definido como o retorno que o investimento deve oferecer, superior à alternativa que foi sacrificada para realizá-lo. Em se tratando de uma empresa, esse retorno é o ROE. Portanto, para avaliar o custo de oportunidade, é necessário conhecer o retorno líquido potencial das oportunidades de investimentos sacrificadas, aqui arbitrada como a taxa de juros CDI (4,40 a.a. em dezembro de 2019).

Por fim, apresentamos o índice de endividamento geral (IEG). O IEG tem a finalidade de revelar a proporção do ativo total financiado pelos credores da empresa, isto é, a parcela do financiamento decorrente de capitais de terceiros (MARTINS; DINIZ; MIRANDA, 2012). Empresas com níveis de endividamento superiores a 50% têm alavancagem excessiva. O IEG é dado por:

$$IEG = \frac{\text{Ativo Total} - \text{Patrimônio Líquido}}{\text{Ativo Total}} \quad (3)$$

### **Objetivos educacionais**

O objetivo do caso é a compreensão e a aplicação pelos alunos de conceitos como constituição e transformação societária, considerando situações hipotéticas que comumente ocorrem no meio empresarial. Os conceitos empregados são os seguintes: (i) enquadramento societário/criação de empresa, (ii) desenho organizacional, (iii) contabilidade societária, (iv) transformação societária, (v) negociação e (vi) mediação.

### **Fontes de dados**

Foi utilizada neste caso fonte de dados primária, isto é, o resultado real de uma aplicação em sala de aula com estudantes universitários e as soluções fornecidas por eles para obter êxito na negociação. Os nomes utilizados no caso são pseudônimos; preservando, portanto, a identidade dos estudantes.

### **Utilização recomendada**

O presente caso pode ser aplicado no curso de graduação que possua disciplinas com conteúdo programático de gestão ou empreendedorismo, bem como nos cursos de negócios que pretendam formar profissionais capazes de fornecer serviços de estruturação, negociação e mediação societária. Nesses cursos, as disciplinas sugeridas para aplicação do caso são: Contabilidade Introdutória, Contabilidade Societária, Instituições de Direito Público e Privado, Direito Empresarial, Jogos Empresariais, Estratégia e Empreendedorismo, dentre outras relacionadas. Essas disciplinas são exemplos de aplicação do presente caso tanto em nível de graduação quanto de pós-graduação.

É possível integrar o caso com outros conteúdos. Pode ser feita, por exemplo, uma aula anterior ou posterior sobre as etapas de abertura de empresa no Brasil e possíveis enquadramentos societários e tributários, apontando suas vantagens e desvantagens.

### **Alternativas para o caso**

A replicação do caso com a mesma situação e personagens é ideal para grupos de 10 a 12 estudantes. Contudo, o caso permite que sejam expandidas as situações para que grupos maiores de 10 estudantes realizem o estudo. A seguir apresentam-se algumas dessas possíveis variantes, que devem apresentar a mesma data do surgimento da situação, isto é, 25 de junho ( $\approx$ 6 meses após a fundação):

- **Situação 2: O Diretor(a) de Tecnologia é afastado.** 4 acionistas, em consenso, entenderam que o Diretor(a) de Tecnologia não estava correspondendo às expectativas da organização por não cumprimento de horários e de apresentação de relatórios. Portanto, a assembleia se reuniu e destituiu o Diretor(a) de suas funções, sua única renda. Ele(a) solicitou, então, que fosse feita uma proposta para a compra de suas ações.
- **Situação 3: Um investidor(a) deseja comprar a empresa (incorporação).** Para viabilizar essa situação, sugere-se sortear um estudante do grupo mediador, que fica assim com um componente a menos, para fazer o papel do investidor(a) que fará uma proposta de compra da empresa;
- **Situação 4: Separação da empresa, 2 sócios de outros 3 (cisão).** Em face da divergência de opiniões sobre os investimentos em tecnologia e maquinário, os(as) Diretores(as) de Tecnologia e de Criação, que têm visões semelhantes, solicitam aos demais uma cisão da sociedade. Assim, eles(elas) fazem uma proposta de divisão patrimonial aos demais acionistas.
- **Situação 5: União da empresa com outra de Design Gráfico (fusão).** Para viabilizar essa situação sugere-se sortear um estudante do grupo mediador, que fica assim com um componente a menos, para fazer o papel do proprietário(a) de uma EIRELI (Empresa Individual de Responsabilidade Limitada) que fará a proposta relativa à participação dos acionistas da Alpha na nova empresa. A Beta é uma empresa de 15 anos de mercado, com R\$ 225.000,00 de ativos, R\$ 100.000,00 de patrimônio líquido e uma receita de R\$ 720.000,00 anuais. A Beta produz materiais gráficos e não trabalha com criação, portanto seu proprietário(a) acredita que a sinergia será benéfica ao seu negócio pelas várias habilidades dos membros da Alpha.

### **Organização da aula para aplicação do estudo do caso**

O estudo do caso pode ser trabalhado com replicação da situação em sala com estudantes atuando no papel das personagens descritas ou por meio de debate das questões no grande grupo, indagando-se o que os presentes fariam.

Desejando replicar, o docente pode optar por duas situações: a situação base do caso, em que um acionista se retira, e a segunda, sugerida aqui nas notas de ensino, na qual o acionista é convidado a se retirar, sendo o tempo de duração de 1 hora e 30 minutos para duas situações. A situação base é prevista para ser realizada com uma turma de 10 e outra de 13 estudantes pois, para replicá-la, são necessárias apenas duas equipes: uma para representar a Alpha, e outra para representar o escritório de contabilidade, sempre fazendo sorteio dos papéis das personagens. Outras duas situações atendem de 15 a 17 estudantes. Sugere-se ir acrescentando 5 estudantes e 15 minutos a cada nova situação, pois cada nova equipe será uma Alpha, com uma situação diferente. O plano de aula sugerido para implementação do caso é o seguinte:

<b>Tempo</b>	<b>Atividade</b>
20 minutos.	<p><b>Instruções, sorteio dos grupos e papéis:</b></p> <p>1°. Solicitar a formação dos grupos (5 pessoas).</p> <p>2°. Sortear os grupos/situações. Exemplo: Situação 1, Situação 2 e Mediador.</p> <p>3°. Solicitar que cada grupo sorteie internamente os papéis. Exemplo: “papeizinhos” de 1 a 5: o que retirar 5 é o acionista a afastar-se.</p>
30 minutos.	<p><b>Elaboração das propostas:</b></p> <p>1°. Solicitar que os acionistas “afastados” separem-se fisicamente dos remanescentes, distanciando-se na sala de aula, podendo ir até o grupo mediador de forma individual.</p> <p>2°. Avisar quando faltarem 10, 5 minutos.</p> <p>3°. O docente, se desejar, pode “visitar” primeiramente os acionistas “afastados”, e depois o grupo mediador e, por último, os sócios remanescentes para fornecer orientações adicionais. Tentar intervir o mínimo possível.</p>
40 minutos	<p><b>Negociação/mediação:</b></p> <p>1° Terminado o tempo para a elaboração, todas as propostas de todas as situações devem ser entregues simultaneamente ao docente para evitar alteração nas propostas por conta das negociações anteriores.</p> <p>2° Para iniciar a negociação, o docente deve entregar as propostas ao grupo mediador para leitura.</p> <p>3°. O docente pode solicitar que a proposta seja esclarecida, ou “traduzi-la”, certificando-se de que foi compreendida.</p> <p>4° Limite a três proposta e contraproposta por equipe.</p>

**Quadro 2.** Plano de aula sugerido para duas situações

Fonte: Elaboração própria (2019)

Turmas com número de estudantes não múltiplos de 5 podem realizar o caso com adaptações. Uma Alpha pode ser formada com 6 pessoas, mas uma delas será parente de acionista e aconselhará sobre a proposta a ser formulada. A equipe que assume o papel do escritório de contabilidade para mediação pode ter número flexível, a partir de duas pessoas.

### **Sugestões de questões para discussão**

- 1. A sociedade anônima é o enquadramento societário no qual o poder está com quem detém mais capital, sendo o formato a mais impessoal de todos. Assim, a gestão é definida pela maioria detentora do capital, que não poderá intervir nas suas decisões, podendo apenas destituí-la. Já na sociedade limitada, as responsabilidades dos sócios são definidas no contrato social, que só poderá ser alterado com sua anuência, o que pode dificultar a alteração da gestão. Discutam-se os principais conflitos que possam surgir dos dois tipos de enquadramento societário.**

Na sociedade anônima, o principal conflito é o de agência (JENSEN; MECKLING, 1976), pois, depois de eleita a Diretoria, os acionistas não poderão intervir nas decisões, cabendo apenas a sua destituição. Com isso, são necessários mecanismos de alinhamento e monitoramento que devem gerar custos ao principal (acionistas) na relação com o agente (gestão). São instrumentos possíveis: remuneração por desempenho, propriedade de ações ou opções de ações por parte da Diretoria, política de dividendos, contratos de garantia e governança corporativa (EISENHARDT, 1989). Já na sociedade limitada, o conflito é entre principal e principal, o que representa um grande desafio, já que não há claramente a segregação entre a propriedade e o controle, preconizado como mecanismo fundamental das sociedades modernas. Nesse caso, os conflitos podem inviabilizar a continuidade da entidade, que muitas vezes se vê liquidada para solução do conflito. Como a origem da sociedade é uma vontade manifesta por pessoas de criar uma entidade com finalidade mercantil, cessando essa vontade, extingue-se também a entidade (JENSEN; MECKLING, 1976).

- 2. Cite e explique a mediação empresarial e os caminhos societários que resolvem os conflitos entre sócios.**

A mediação empresarial tem a intenção de resolver conflitos, no âmbito extrajudicial, estabelecendo o diálogo entre as partes com o fim de pacificar as situações controversas entre os sócios.



O desgaste que a litigiosidade pode ocasionar também é fator significativo, que tem levado diversas empresas a optarem pela mediação, priorizando o diálogo e visando à manutenção dos vínculos existentes entre as partes envolvidas através da solução pacífica dos conflitos, sem a intervenção do Estado (DAMASCENO, 2013).

Uma das ferramentas da mediação é a negociação. Cabe ao mediador o entendimento preliminar da avaliação subjetiva das partes com relação aos resultados que pretendem alcançar (DUZERT; LEMPEREUR; SEBENIUS, 2007).

A mediação facilita o diálogo entre as partes e propicia a conciliação entre essas, partindo de uma compreensão ampliada da situação controvertida. Com isso, engendra respostas conjuntas sobre as questões relevantes do conflito (SILVA, 2013).

Outros meios são viáveis, caso não se consiga a conciliação pacífica, dentre eles: dissolução, dissolução parcial ou resolução, afastamento dos sócios, transformação societária, etc.

### **3. O instituto da transformação societária também pode ser utilizado como planejamento tributário. Citem-se e expliquem-se algumas das possibilidades, na legalidade, de planejamento tributário que favorece a organização por meio das transformações societárias.**

A transformação é a operação pela qual a sociedade passa de um tipo para outro com o consentimento unânime dos sócios ou acionistas, independentemente de dissolução e liquidação da sociedade, caso em que o sócio dissidente terá o direito de retirar-se da sociedade. A transformação obedecerá aos preceitos que regulam a constituição e o registro do tipo a ser adotado pela sociedade (BRASIL, 1976).

No processo de mudança de um tipo societário para outro, algumas particularidades tributárias podem mudar. Os regimes tributários, no que tange aos tributos federais conhecidos, são: Lucro Real, Lucro Presumido e Lucro Arbitrado, sendo esse último uma autopunição (NEVES; VICECONTI, 2021).

Isso provoca o planejamento tributário, que é a organização tributária de uma sociedade com a finalidade de reduzir custos tributários na lei, sem evadir as leis tributárias, que acarretam prejuízos por descumprimento das legislações tributárias pertinentes. Esses regimes podem ser utilizados de forma oportuna, observando o

devido enquadramento conforme o faturamento a ser projetado no planejamento tributário (ANDRADE FILHO, 2006).

**4. Uma das possibilidades para Paulo é permanecer na sociedade como acionista e aguardar a distribuição dos resultados (dividendos). Qual seria a maneira legal de Paulo monitorar a empresa?**

No caso em questão, o primeiro meio de conciliação foi a mediação empresarial, em que, de forma frustrante, não houve aceitação das partes. Algumas propostas lançadas na mesa de negociação foram frustradas, mas foi frustrada pela rejeição individual de ambos os interessados.

E agora, Paulo ficará desprovido? A sociedade precisa solucionar o caso até que outras opções societárias sejam utilizadas, como dissolução, dissolução parcial ou resolução, afastamento dos sócios, transformação societária, dentre outros meios societários ou jurídicos.

Com a permanência de Paulo, a melhor opção é o acordo entre os sócios. Conforme a lei societária, “os acordos de acionistas sobre a compra e venda de suas ações, preferência para adquiri-las, ou exercício do direito de voto, deverão ser observados pela companhia quando arquivados na sua sede”.

Trata-se aqui de um acordo plurilateral, cujos subscritores são em número superior a dois. Nesse tipo de acordo, existe um contrato de colaboração. O esforço conjunto nas condutas de compra e venda de ações sempre dará preferência aos acionistas que entraram no acordo.

Enquanto isso, quais direitos Paulo, ainda sócio, continuará a ter? O artigo 109 da lei societária prevê que, por direito, Paulo, não só permanecerá participando dos lucros e do acervo da companhia, mas também poderá fiscalizar a gestão dos negócios sociais, subscrever ações e retirar-se da sociedade nos casos previstos em lei (artigo 137 da Lei 6.404/76).

**Referências utilizadas e/ou sugeridas**

ANDRADE FILHO, Edimar Oliveira. **Imposto de renda das empresas**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

BRASIL. **Decreto nº 9.661, de 1º de janeiro de 2019.** Regulamenta a Lei nº 13.152, de 29 de julho de 2015, que dispõe sobre o valor do salário-mínimo e a sua política de valorização de longo prazo. Brasília: Presidência da República, [2019]. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_Ato2019-2022/2019/Decreto/D9661.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2019-2022/2019/Decreto/D9661.htm). Acesso em: 31 out. 2019.

BRASIL. **Lei nº 6.404, de 15 de dezembro de 1976.** Dispõe sobre as Sociedades por Ações. Brasília: Congresso Nacional, [1976]. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/l6404compilada.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l6404compilada.htm). Acesso em: 13 jan. 2020.

BRASIL. **Lei nº 9.249, de 26 de dezembro de 1995.** Dispõe sobre legislação do imposto de renda das pessoas jurídicas, bem como da contribuição social sobre o lucro líquido. Congresso Nacional, [1995]. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/L9249.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L9249.htm). Acesso em: 16 jan. 2020.

CDI. **Taxa de juros CDI.** DI – Depósito Interfinanceiro. São Paulo: B3, [2019]. Disponível em: [http://estatisticas.cetip.com.br/astec/series\\_v05/paginas/lum\\_web\\_v04\\_10\\_03\\_consulta.asp](http://estatisticas.cetip.com.br/astec/series_v05/paginas/lum_web_v04_10_03_consulta.asp). Acesso em: 14 nov. 2019.

CNAE – **Cadastro Nacional de Atividades Econômicas.** Brasília: Comissão Nacional de Classificação (CONCLA). Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) [2019]. Disponível em: <https://concla.ibge.gov.br/busca-online-cnae.html>. Acesso em: 30 set. 2019.

DAMASCENO, A. de S. Mediação empresarial no brasil: As responsabilidades e o compromisso ético dos envolvidos. **Revista Eletrônica do Curso de Direito–PUC Minas Serro**, n. 8, p. 103-114, 2013.

DUZERT, I. I. P. G.; LEMPEREUR, A. P; SEBENIUS, J. **Manual de negociações complexas.** São Paulo: FGV Editora, 2007.

EISENHARDT, K. M. Agency theory: An assessment and review. **Academy of management review**, v. 14, n. 1, p. 57-74, 1989.

GELBCKE, E. R.; SANTOS, A.; IUDÍCIBUS S.; MARTINS, E. **Manual de contabilidade societária: aplicável a todas as sociedades de acordo com as normas internacionais e do CPC.** 3 ed. São Paulo: Atlas, 2018.

HOOG, W. A. Z. **Prova pericial contábil: aspectos práticos & fundamentais.** Curitiba: Jurua Editora, 2008.

JENSEN, M.; MECKLING, W. Theory of The Firm: Managerial Behavior, Agency Costs and Ownership Structure. **Journal of Financial Economics**, v.3, n.4, p. 305-360, 1976.

KOETZ, C. I.; KOETZ, C. M. A Lógica Dominante do Serviço em Marketing – Um Novo Paradigma? **Estudos do CEPE**, p. 147-169, 2012.

MARION, J. C. **Análise das demonstrações contábeis: contabilidade empresarial**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2012.

MARTINS, E.; DINIZ, J. A.; MIRANDA, G. J. **Análise avançada das demonstrações contábeis: uma abordagem crítica**. São Paulo: Atlas, 2012.

NEVES, S.; VICECONTI, P. E. V. **Curso prático de imposto de renda pessoa jurídica e tributos conexos (CSLL, PIS e COFINS)**. São Paulo: Atlas, 2021.

SILVA, L. A. M. G. da. Mediação interdisciplinar de conflitos: mecanismo apropriado para resolução de conflitos familiares. (Org). **Mediação de Conflitos**. São Paulo: Atlas, p. 160-180, 2013.

WEBER, M. **From Max Weber: essays in sociology**. Routledge, 2013.

WEBER, S. A. V. Transformação, incorporação, fusão e cisão. **Business Review: Revista de Negócios da Unifin**, v. 11, p. 2013, 2008.