



## Na Mídia

29/07/2025 | [Valor Econômico](#)

### Acordo de sócios protege empresas e reforça governança

Ausência de entendimento prévio e mistura de relações afetivas e profissionais podem elevar as tensões e os riscos de fragmentação

Suzana Liskauskas



Rodrigues, do Demarest: Conflito interno pode ser ponto de partida para investigações que expõem estrutura empresarial — Foto: Divulgação

Empresa familiar criada em 1996 para atuar como consultoria na área de tecnologia, a Montanari deu o primeiro grande salto em 2004, quando começou a desenvolver sistemas de conciliação de cartões corporativos. A segunda grande mudança aconteceu em 2019, quando Júlio Montanari, fundador do negócio, passou o comando da empresa para seu filho e sócio, Fábio Montanari. O novo CEO assumiu o desafio de acelerar o crescimento de um negócio de médio porte, consolidado no mercado de soluções de tecnologia para integração de dados de emissores de cartões de crédito, empresas globais de pagamentos digitais e grandes corporações. Com foco em uma possível internacionalização e rodadas de captação, a Montanari contratou a Auddas, consultoria especializada no atendimento a empresas familiares, para aprimorar o processo de governança.

Nas primeiras conversas com a equipe de consultores, Montanari foi provocado sobre o motivo de a empresa ainda não ter um acordo de sócios. “A orientação dos consultores nos fez pensar no assunto como parte do processo de fortalecimento da governança, fundamental para atrair o interesse de investidores. Como uma empresa familiar, nunca nos preocupamos com isso, julgávamos ser uma formalidade”, diz Fábio Montanari. O acordo também se mostrou necessário para a estruturação de um programa de remuneração variável, outra meta estabelecida pela empresa. Para o executivo, um dos diferenciais da Auddas na estruturação do acordo de sócios foi estabelecer um diálogo permanente entre todos.

Com a decisão de oficializar um acordo de sócios, a Montanari foi além de um reforço nas estruturas de governança e captou o primeiro investidor para além do núcleo familiar. Em julho, a Montanari Tecnologia firmou uma parceria estratégica com a Auddas Ventures, vertical de investimentos da consultoria. Na negociação, o novo investidor entra com a prestação de serviços de consultoria em estratégia, gestão e governança, que representam investimentos de cerca de R\$ 2,7 milhões, e receberá de 5% a 7% de participação da Montanari.

“Melhor momento é em um cenário de pacificação: o documento traz as regras do jogo e evita o atrito”

— Diego Falcão

A antiga percepção de Fábio Montanari sobre o acordo de sócios não é uma exceção entre empresários, sobretudo os que estão à frente de negócios de médio porte e familiares. Levantamento feito pela Auddas mostra que aproximadamente 70% dos negócios com esse perfil no Brasil não apresentam acordo de sócios formalizado. Eduardo Baccetti, sócio da Auddas, observa que, em empresas familiares, a mistura de relações afetivas e profissionais pode elevar tensões e riscos de fragmentação.

“Há empresários que sequer conhecem o acordo de sócios ou acreditam que ele é desnecessário enquanto a empresa for pequena. Mas é justamente nessa fase que o acordo se mostra mais relevante. Ele pode prevenir crises, evitar impasses que inviabilizam decisões, além de proteger a empresa de rupturas capazes de comprometer a governança”, afirma Baccetti.

**Fabyola En Rodrigues, sócia da área de investigações corporativas do Demarest, afirma que a ausência de regras claras entre sócios abre espaço para decisões unilaterais. A advogada diz que esse tipo de impasse não é raro em empresas familiares com sócios da segunda geração, quando um detentor da maioria das ações decide vender um ativo estratégico. “Também pode haver omissões graves, como a ausência de critérios para divisão de lucros e prejuízos, ou disputas que paralisam a gestão. Tudo isso ocorre muito antes de qualquer manifestação judicial. Um dos pontos recorrentes de litígio é a saída de sócios da empresa ou a entrada de investidores, que passam a questionar a estrutura societária, abrindo espaço para disputas motivadas por questões emocionais”, observa Rodrigues.**

Na avaliação de Baccetti, o acordo de sócios é um dos pilares da governança corporativa e deveria ser assinado junto com o contrato social. Mas não basta ter um acordo, é preciso construir o documento, considerando o perfil e o

comportamento dos sócios, além dos objetivos da sociedade, observa Diego Falcão, sócio escritório Huck Otranto Camargo Advogados. “Muita gente entende o acordo de sócios só como um documento jurídico. Muitas vezes acabam copiando o documento usado em outra empresa. Para se fazer um bom acordo, é preciso passar por um diagnóstico, entender quem são os sócios e identificar possíveis conflitos que podem acontecer na evolução dessa sociedade”, diz.

Outra situação recorrente é associar o acordo de sócios apenas a momentos de conflito. “Não se reforma telhado em dia de chuva. O melhor momento é exatamente em um cenário de pacificação na sociedade, porque o documento traz as regras do jogo e evita que o atrito aconteça”, ressalta Falcão.

**A qualidade do conteúdo do acordo de sócios é um ponto de atenção. Rodrigues observa que esse teor vai muito além do previsto no art. 118, da Lei das SAs (Lei 6.404/1976), ao estabelecer regras claras de diálogo entre os sócios. É possível prevenir rupturas que acabam se transformando em litígios públicos, pedidos de busca e apreensão para acesso a documentos internos, bloqueios judiciais e, em alguns casos, denúncias às autoridades públicas, diz Rodrigues.**

Rodrigues afirma já ter atuado em situações em que o conflito interno foi o ponto de partida para investigações criminais que expuseram toda a estrutura empresarial. Ela cita casos em que as informações prestadas partiram de um sócio insatisfeito, que alegava não ter acesso a dados financeiros ou estratégicos. “Isso prejudica não apenas a imagem da empresa no mercado, mas afeta seu negócio e sua relação com fornecedores, parceiros comerciais e até mesmo consumidores. Nesses casos, não importa se a empresa não tinha nada a esconder: a simples abertura de uma investigação policial ou de um procedimento perante órgãos regulatórios pode impactar significativamente sua reputação e sua marca”, afirma Rodrigues.

Ainda que se observe todos os elementos necessários à estruturação de um acordo de sócios, é preciso revisá-lo periodicamente. “É um documento muito importante para a governança das empresas. Deve ficar somente dentro da empresa, restrito aos sócios, por tratar de regras mais específicas e estratégicas”, pondera Falcão.

**No Brasil, o acordo de sócios muitas vezes é negligenciado, por questões que extrapolam a cultura, observa Rodrigues. “A falta de fiscalização e exigência por parte de órgãos reguladores do mercado e até mesmo de instituições financeiras contribui para a negligência”, diz. Em empresas limitadas, holdings familiares ou estruturas fechadas, a advogada comenta que raramente há qualquer pressão externa por governança, até que a crise bata à porta ou que sejam expostos em uma investigação.**



