



FERRAMENTA: AVALIAÇÃO DE SÓCIOS EM 4D

ESTRATÉGIA E GESTÃO

INDICADO PARA sócios (cotistas) de futuros negócios, startups, empresas nascentes ou de empresas de pequeno porte em que as relações ainda são informais e não planejadas, mas que desejam o crescimento contínuo, rápido e/ou sustentável do negócio.

SERVE PARA avaliar o desempenho passado e as futuras contribuições de cada sócio no negócio, no desenvolvimento da empresa e na discussão da relação e do compromisso dos envolvidos na sociedade.

É ÚTIL PORQUE alinha percepções, expectativas e compromissos dos sócios.

SOBRE A FERRAMENTA: Existem várias ferramentas de avaliação semestral ou anual de desempenho dos colaboradores, mas que nem sempre são aplicáveis também aos sócios dos negócios, principalmente naquelas em que a relação sempre foi informal e não profissionalizada. A ferramenta Avaliação de Sócios 4D é baseada na reflexão da contribuição passada e potencialmente futura de cada sócio a respeito dos objetivos mais básicos de qualquer negócio: 1) Aumentar entradas de caixa de curto prazo, 2) Reduzir saídas de caixa de curto prazo, 3) Aumentar a competitividade da empresa no médio prazo e 4) Melhorar o significado da sua existência no longo prazo. Em essência, todo negócio foi criado para dar lucro e isso é obtido, principalmente, pelo aumento das vendas e/ou pela redução de custos, despesas e gastos. Mas a empresa precisa manter-se competitiva para dar lucro no médio e em longo prazo. Para isso, além de manter/aumentar sua competitividade, deve ter um propósito que incentive todos os envolvidos no negócio a continuar validando a existência da iniciativa.

Como usar: Esta ferramenta deve ser usada, semestralmente ou anualmente, em cinco etapas:

1) Autoavaliação: Cada sócio, inclusive aqueles que são apenas sócio-investidores, fazem sua autoavaliação em cada uma das quatro dimensões da ferramenta no que diz respeito ao passado (último período analisado). É claro que nem todos os sócios devem contribuir nos quatro critérios. Há sócios que nitidamente contribuem, principalmente, para a otimização das saídas de caixa (reduções/ manutenção dos custos, despesas, gastos etc.) Outros têm a maior contribuição na geração de entradas de caixa (aumento de vendas). Outros ainda contribuem na competitividade da empresa no médio prazo e no propósito da existência do negócio.

2) Avaliação dos demais sócios: A mesma lógica agora é feita para os demais sócios. É óbvio, mas é preciso reforçar que a avaliação dos pares deve ser objetiva e baseada

na ideia do desenvolvimento da empresa. Lembrar neste momento da frase de Eleanor Roosevelt: “Grandes mentes discutem ideias; mentes medianas discutem eventos; mentes pequenas discutem pessoas”.

3) Discussão dos resultados: Se houver apenas dois, três ou quatro sócios, não há a necessidade da tabulação e a avaliação se resume à discussão das autoavaliações e à avaliação dos pares. Recomenda-se que a reunião para a discussão dos resultados seja iniciada pela reflexão (novamente) da frase de Eleanor Roosevelt. Em sociedades com um grande número de pessoas, talvez a tabulação com os resultados seja necessária. Neste caso, é possível preparar um relatório com os resultados de cada um dos sócios com as notas tabuladas. Em todas as situações, um mediador externo à empresa, reconhecido como imparcial por todos os sócios, pode ser convidado para organizar a discussão dos resultados.

4) Análise SWOT de cada sócio: A partir da autoavaliação e das análises dos demais sócios, cada pessoa poderá elaborar um quadro com seus pontos fortes, suas oportunidades de melhorias, as ameaças e as oportunidades para melhorar sua contribuição como sócio de um negócio que almeja o crescimento contínuo, rápido e/ou sustentável.

5) Plano de ação de cada sócio: A partir da análise SWOT, cabe a cada sócio elaborar um plano de ação para lidar com as oportunidades de melhoria como peça-chave do sucesso da organização, redução das ameaças de prejudicar o negócio e a captura das oportunidades de fazer mais pela empresa.

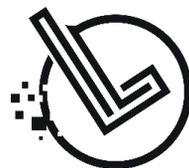
Cada sócio deve encarar esta ferramenta como uma oportunidade para o desenvolvimento da empresa.

1) SÓCIO E COTISTA SÃO USADOS NO TEXTO COMO SINÔNIMOS, APESAR DE JURIDICAMENTE NÃO CORRESPONDEREM À MESMA CONDIÇÃO LEGAL.

2) NESTA SITUAÇÃO, GESTÃO PROFISSIONALIZADA ESTÁ ASSOCIADA À ADOÇÃO DAS MELHORES PRÁTICAS DE GOVERNANÇA CORPORATIVA SUGERIDAS PELO INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA (IBGC). VEJA MAIS EM [HTTP://GOO.GL/0KWGWB](http://goo.gl/0KwGWB).

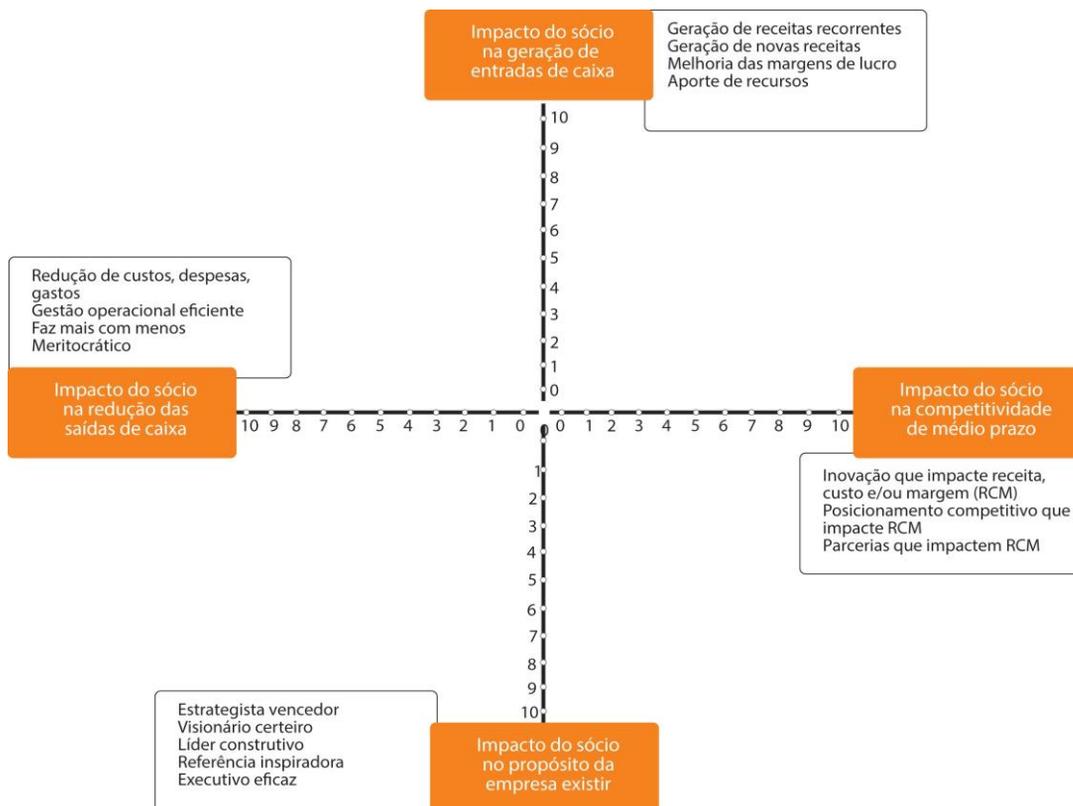
4) CONSULTE A FERRAMENTA 5W2H – PLANO DE AÇÃO PARA EMPREENDEDORES.

3) SE A FERRAMENTA ESTIVER SENDO USADA PELA PRIMEIRA VEZ, O PERÍODO PASSADO CORRESPONDE A TODO O RELACIONAMENTO DO SÓCIO COM A EMPRESA. NA SEGUNDA AVALIAÇÃO, COBRE-SE APENAS O PERÍODO ENTRE A DATA DA ÚLTIMA AVALIAÇÃO E A DATA ATUAL.



FERRAMENTA: AVALIAÇÃO DE SÓCIOS EM 4D

ESTRATÉGIA E GESTÃO



Pontos fortes como sócio	Pontos fracos como sócio
Oportunidades na condição de sócio	Ameaças na condição de sócio



FERRAMENTA: AVALIAÇÃO DE SÓCIOS EM 4D

ESTRATÉGIA E GESTÃO

..DICAS DE UTILIZAÇÃO DA FERRAMENTA

•**O sócio empreendedor:** Toda grande empresa começa com sócios que tenham grandes propósitos e que saibam executá-los. De nada adianta fazer tudo certo se a empresa está indo para a direção errada. Os sócios que têm impacto no propósito do negócio serão vitais em todos os momentos da empresa, até o ponto em que o negócio se torne mais profissionalizado. A partir deste ponto, os sócios dividirão a responsabilidade desse impacto com os executivos contratados.

•**Equilíbrio entre impactos dos sócios em um negócio nascente:** Há diversas combinações de sócios que deram certo, mas sempre houve pelos dois impactos críticos trazidos pelos sócios: alguém que vende muito bem e outro que consegue entregar (o que foi vendido) muito bem. Entregar bem está associado à gestão operacional eficiente, que evite custos altos e desnecessários. É fundamental que qualquer empresa em seu estágio inicial, em que tudo ainda é muito incerto tenha dois sócios com essas características.

•**Equilíbrio entre os sócios em uma empresa existente:** Conforme a empresa cresce, adquire certa estabilidade e certa previsibilidade, entram em cena os sócios que trazem impacto na competitividade de médio prazo. O sócio se preocupa mais com os processos de gestão da inovação, do posicionamento competitivo e das parcerias que continuarão ou aumentarão a competitividade da empresa no médio prazo.

•**Supersócio:** Não raro haverá o supersócio, que é “bom em tudo” e “joga em todas as posições”. Em situações assim, os demais sócios são meros figurantes e se tornam “funcionários” do negócio, seguindo a voz ativa do supersócio. Empresas com este perfil tendem a crescer somente se o sócio “maestro” conseguir criar um time que funcione como uma orquestra e consiga confiar, delegando obrigações aos seus subordinados. Mas, em boa parte dos casos, os que se consideram bons em tudo falham na criação de grandes empresas em função da arrogância, que afasta talentos, e não consegue obter o melhor de cada colaborador.

•**Sócio especialista:** São os que são exímios em um determinado tipo de impacto. São fundamentais para qualquer

tipo de empresa, desde que reconheçam que precisam de outros sócios ou colaboradores que tragam impacto nas demais

dimensões. Um sócio muito técnico pode ser muito bom na redução das saídas de caixa, mas pode ser muito ruim na geração de vendas, por exemplo.

•**Sócio peso morto:** Há muitos casos em que, em função da origem da sociedade, algum sócio até atue na empresa, mas tenha função apenas simbólica, sem nenhum impacto nos resultados. Neste caso, a ferramenta pode ter uma grande contribuição ao incentivar a reflexão a respeito das percepções, expectativas e compromissos deste sócio e dos demais. Todo sócio de um negócio nascente ou de pequeno porte deveria ter algum impacto positivo no negócio. Não é saudável para empresas de nenhum porte, mas em especial as de menor tamanho e que dispõem de recursos limitados, ter “pesos mortos” em seu dia a dia, já que empresas assim dependem da agilidade para ter sucesso.

•**Sócio investidor:** É cada vez mais comum empresas nascentes brasileiras com alto potencial de crescimento contarem com sócios que “apenas” investem dinheiro no negócio. Sócios assim têm impacto direto na geração de caixa por razões óbvias e matemáticas. Mas mesmo os sócios investidores poderiam ter mais impacto em outras dimensões, auxiliando os empreendedores na estratégia, na gestão, nas parcerias e em aberturas de contatos comerciais, por exemplo.

•**Antes só do que mal acompanhado:** Vale para qualquer relacionamento humano e mais ainda para sociedades. É melhor ficar só do que ter sócios que não estejam alinhados com o impacto do propósito e que tenham impactos em outras dimensões críticas do negócio.

•**Um mais um é mais que dois:** O impacto de duas pessoas em uma sociedade deveria ser muito maior do que a somatória de suas iniciativas individuais. Sócios não devem ter apenas sinergias, mas também uma relação que traga resultados exponenciais.

•Material adicional recomendado:

ENDEAVOR. Como dar certo em um país incerto. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005
 BARBOSA, B.C; BARBOSA, M.C. Empresários, Sócios & Sociedades. Curitiba: Editora Juruá, 2013.
 PORTO, E. Como escolher um sócio. Época Negócios, Set/2009. Disponível em <http://migre.me/jenJ>

5 EM MUITOS CASOS, O EMPREENDEDOR SE TORNA O PRINCIPAL EXECUTIVO DO NEGÓCIO QUE FUNDOU EM PROCESSOS DE PROFISSIONALIZAÇÃO.