

**A MEDIAÇÃO COMO INSTRUMENTO DE GOVERNANÇA E PRESERVAÇÃO
DAS EMPRESAS FAMILIARES E DAS FAMÍLIAS EMPRESÁRIAS
MEDIATION AS A PRESERVATION INSTRUMENT OF FAMILY OWED
COMPANIES AND ENTREPRENEUR FAMILIES**

**Gustavo Pires Ribeiro¹
Sérgio Murilo Sabino²
Cesar Calo Peghini³**

RESUMO

As empresas familiares representam parte substancial da economia brasileira, sendo importante fonte de geração de empregos, riqueza e tributos, exercendo papel essencial no ambiente empresarial. No entanto, apenas aproximadamente 30% das empresas familiares conseguem fazer a transição da primeira para a segunda geração de sócios. Neste estudo analisaremos como a organização da governança da empresa familiar e da família empresária, com o apoio da mediação como instrumento para resolução de conflitos, pode contribuir para a redução da taxa de mortalidade destas empresas e a preservação do relacionamento entre os seus sócios e os demais membros da família.

Palavras-Chave: Mediação. Mediação. Empresas Familiares. Governança.

ABSTRACT

Family owed companies represent a substantial part of Brazilian economy, being an important source of jobs generation, wealthy and taxes, performing an essential role in the business environment. Nonetheless, only approximately 30% of family owed companies can make the transition from first to second generations of partners. In this study we will analyze how organizing the governance of family owed companies and the entrepreneur family as well can

¹ Mestrando em Resoluções Alternativas de Controvérsias Empresariais pela Escola Paulista de Direito - EPD. Advogado.

² Especialista em Direito Penal e Processo Penal (Centro Universitário Fieo de Osasco – UNIFIEO) e em Direito Ambiental (Centro Universitário Salesiano de São Paulo – UNISAL), Mestrando em Resoluções Alternativas de Controvérsias Empresariais pela Escola Paulista de Direito - EPD. Advogado.

³ Pós-doutorando em Direito pela Università degli Studi di Messina. Doutor em Direito Civil pela PUC/SP. Mestre em Função Social do Direito pela Faculdade Autônoma de Direito FADISP. Especialista em Direito do Consumidor na experiência do Tribunal de Justiça da União Européia e na Jurisprudência Espanhola, pela Universidade de Castilla-La Mancha, Toledo/ES. Especialista em Direito Civil pela Instituição Toledo de Ensino ITE. Especialista em Direito Civil e Processo Civil pela Escola Paulista de Direito - EPD. Graduado em Direito pelo Centro Universitário das Faculdades Metropolitanas Unidas - FMU. Professor Titular permanente do Programa de Pós-graduação Stricto Sensu (mestrado) da Faculdade Escola Paulista de Direito - EPD. Professor dos Cursos de Pós-Graduação Lato Sensu da Escola Paulista de Direito - EPD; Professor convidado no curso de pós-graduação lato sensu em Direito Civil na Faculdade de Direito da Universidade Presbiteriana Mackenzie; Professor visitante em cursos de pós-graduação lato sensu. Membro Fundador e Diretor de Eventos do Instituto Brasileiro de Direito Contratual (IBDCONT). Associado e Diretor de Eventos do Instituto Brasileiro de Direito de Família (IBDFAM/SP) e ao Instituto Brasileiro de Política e Direito do Consumidor (BRASILCON). Advogado e consultor jurídico.

contribute to reduce the mortality rate of referred companies and to preserve the relationship between its partners and the other family members.

Keywords: Mediation. Family Owed Companies. Governance.

INTRODUÇÃO

Quando analisamos as relações humanas e sua dinâmica de funcionamento, independente da natureza do relacionamento, verificamos que o diálogo é um componente essencial para que duas ou mais partes consigam interagir por um determinado período de convivência, por mais curto que ele seja. Entenda-se por diálogo não apenas a comunicação verbal, mas também a interação através da linguagem escrita, por sinais e até mesmo a linguagem corporal.

Em se tratando da relação entre entes familiares, quanto maior a convivência entre si maior é a necessidade de diálogo, para que os interesses e necessidades individuais de cada um sejam alinhados com os dos demais membros, criando-se direitos e obrigações comuns que devem ser observados e dão origem as regras que nortearão o relacionamento entre as partes envolvidas. Esse processo ocorre de forma contínua pois os nossos interesses e necessidades não permanecem estáticos; pelo contrário, eles acompanham a nossa evolução pessoal e mudam ao longo do tempo.

Ainda é muito comum as relações familiares extrapolarem o âmbito doméstico e alcancarem a esfera empresarial. No Brasil, segundo levantamento realizado em 2016 pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística – IBGE e o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas - SEBRAE², aproximadamente 90% das empresas são familiares. Nesse contexto, a capacidade de dialogar das partes torna-se ainda mais essencial, uma vez que não apenas a família, mas também a empresa é prejudicada quando os membros da família empresária não conseguem construir adequadamente esse ambiente de confiança e comunicação.

Ocorre que, embora possa parecer relativamente simples estabelecer quais são as regras de convivência dos membros da família empresária, a tarefa não é nada fácil. Uma razão óbvia, mas que é ignorada com frequência, é que os comportamentos que são esperados,

²[https://bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/1a5d95208c89363622e79ce58427f2dc/\\$File/7599.pdf](https://bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/1a5d95208c89363622e79ce58427f2dc/$File/7599.pdf) - acessado em 17 de maio de 2020

ou até mesmo tolerados, no ambiente familiar não são exatamente os mesmos na esfera empresarial. Se temas como diversidade e igualdade de gênero ainda são tabu em muitas famílias, no ambiente empresarial há uma cobrança cada mais intensa por parte da sociedade em geral para que essas questões sejam endereçadas adequadamente, não sendo exagero pensarmos que, em algum momento não muito distante, as empresas que não tiveram uma cultura de igualdade e inclusão efetivamente disseminada entre, e praticada por, seus sócios e colaboradores, terão sérias dificuldades para continuarem a existir.

Outro aspecto importante que não pode ser esquecido é que, na maioria das vezes, a quantidade de membros que se beneficia dos resultados da empresa familiar é superior a quantidade de membros que efetivamente contribuem para o desenvolvimento do negócio. Logo, é até natural que exista desalinhamento de entendimento acerca de questões financeiras, operacionais e estratégicas entre aqueles membros da família que estão diretamente envolvidos com as atividades da empresa familiar e aqueles que dedicam o seu tempo a outras atividades, mas que têm na empresa familiar a fonte primária ou secundária de rendimentos.

Não é por acaso que apenas cerca de 30% das empresas familiares consegue fazer a transição da 1ª para a 2ª geração³, e somente aproximadamente 10% consegue chegar à 3ª geração. Essa taxa de mortalidade está diretamente relacionada a dificuldade que as famílias empresárias têm em dialogar sobre questões pertinentes a participação de seus membros nas atividades da empresa, seja como sócio ou colaborador, a destinação dos resultados oriundos da empresa familiar e as regras de sucessão, dentre outras questões relevantes.

Assim, criar ambientes de diálogo é essencial para que seja assegurada a perenidade das empresas familiares, através da preservação do relacionamento dos membros da família empresária. A existência de litígio entre os sócios é uma das principais causas da alta taxa de mortalidade das empresas familiares. Os litígios societários, quando não terminam em acordo, podem durar muitos anos, gerando grande tensão para a família empresária e prejuízos para a empresa familiar, que podem ser substanciais a depender do tema em discussão e/ou do nível de envolvimento das partes litigantes na gestão do negócio.

Considerando esse cenário, a mediação pode ser uma poderosa ferramenta para a preservação das relações familiares e societárias. Eleger uma ou mais pessoas de confiança das partes para facilitar o diálogo, assim como criar um ambiente neutro onde as partes

³ <https://www.revistaapolice.com.br/2018/08/os-desafios-da-sucessao-nas-empresas-familiares/> - acessado em 24/06/2020.

sintam-se seguras para expor as suas visões sobre o(s) tema(s) objeto da discórdia e explorarem maneiras de terem endereçados seus interesses individuais e coletivos, pode significar grande economia de tempo e recursos que teriam de ser dispendidos numa eventual disputa judicial ou arbitral, sem mencionar o desgaste emocional que uma disputa societária gera aos envolvidos direta e indiretamente no litígio.

Ao contrário das disputas arbitrais e judiciais, na mediação não existe a dualidade da vitória e derrota. Ambas as partes buscam através do consenso chegar a um acordo que atenda os seus interesses e os da empresa familiar. Enquanto uma sentença, seja arbitral ou judicial, pode trazer uma solução para a controvérsia totalmente desalinhada com os interesses da empresa familiar (ou dos demais membros da família), priorizando-se os interesses individuais de uma das partes, na mediação esses interesses são avaliados e endereçados de forma conjunta, do contrário é improvável que elas consigam chegar ao acordo.

Porém, o que a prática nos demonstra é que a mediação ainda é utilizada de forma tímida no contexto das empresas familiares e na dinâmica das famílias empresárias. Se a utilização desta ferramenta tem o potencial de trazer tantos ganhos para ambas, faz-se necessário entendermos quais razões têm impedido maior disseminação do seu uso. Para tanto, analisaremos no presente estudo três momentos chave na gestão da empresa familiar, quais sejam, (a) a estruturação da governança da família empresária, (b) a estruturação da governança da empresa familiar, e (c) a implantação do planejamento sucessório, para entendermos como a mediação pode contribuir em cada um deles e quais são as suas limitações.

Nesse sentido, iniciaremos esse estudo analisando as principais características das empresas familiares, e posteriormente do mecanismo da mediação, para então adentrarmos na aplicação do último em cada uma das hipóteses descritas acima.

1. AS EMPRESAS FAMILIARES E AS FAMÍLIAS EMPRESÁRIAS

Antes de adentrarmos na análise das características societárias próprias das empresas familiares, cabe pontuarmos a grande relevância que esse tipo de sociedade tem no contexto

empresarial, sendo efetivamente um dos grandes propulsores do desenvolvimento da atividade econômica nacional e global.

Em levantamento realizado, em 2019, pela firma de consultoria PWC (antiga Pricewaterhouse Coopers), em conjunto com o site norte americano Family Capital⁴, apurou-se que o faturamento anual das 750 maiores empresas familiares do mundo é da ordem de USD 9 trilhões. A Walmart Inc., fundada em 1945 e até hoje controlada pela família Walton (com 50,7% do capital social) encabeça a lista, seguida por outras empresas mundialmente conhecidas, tais como as montadoras de veículos automotores Volkswagen, Ford e BMW, o fundo de investimento Berkshire and Hathaway, controlado e gerido pelo megainvestidor Warren Buffet, e a Dell Technologies, do setor de informática, apenas para citar algumas das empresas de controle familiar que integram a lista.

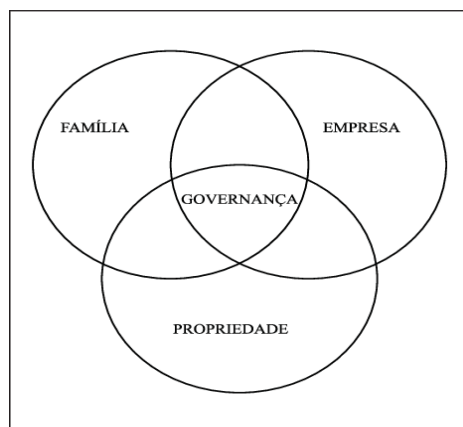
No Brasil, onde estima-se que as empresas familiares sejam responsáveis por 40% a 60% do Produto Interno Bruto, a depender da metodologia do levantamento, podemos destacar a JBS, empresa do setor de alimentos, os Grupos Odebrecht e Votorantim, do setor da construção civil, a Metalúrgica Gerdau e o mega conglomerado financeiro Itaú Unibanco, assim como as subsidiárias das grandes empresas familiares internacionais que aqui estão.

Ora, mas como podem muitas das empresas acima citadas serem sociedades de capital aberto, com ações negociadas em bolsa, e ainda assim serem consideradas empresas familiares? Antes de respondermos a esta indagação, faz-se necessário pontuarmos que não há entre os estudiosos do tema uma definição unânime dos requisitos que devem estar presentes para que uma empresa seja considerada familiar.

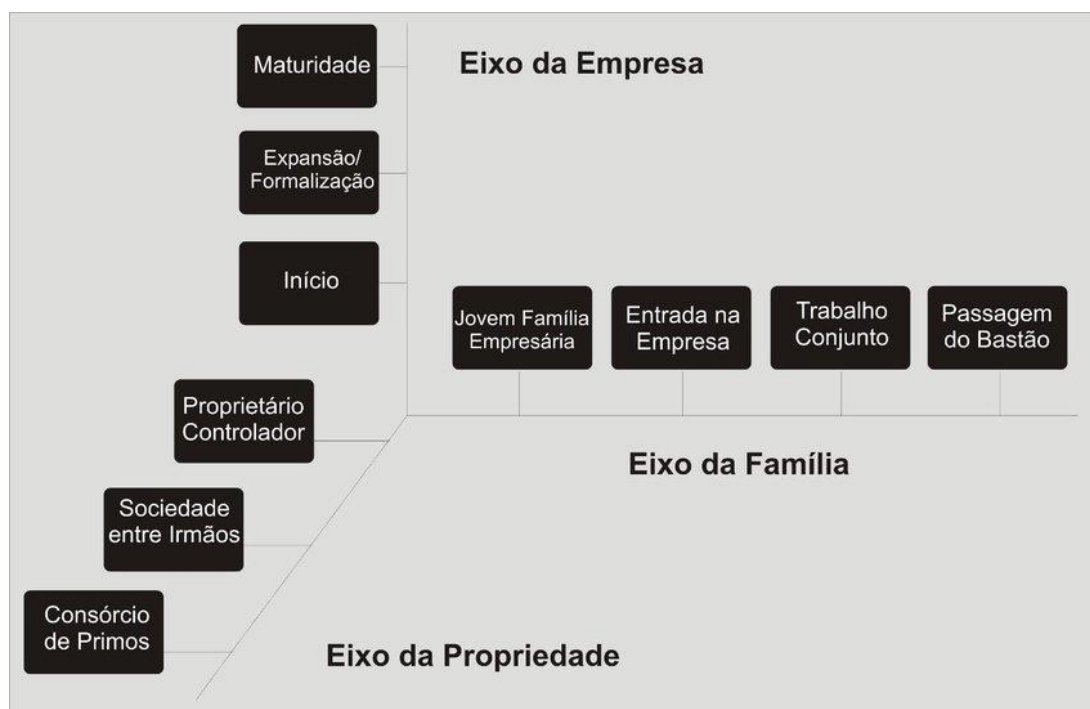
A discussão sobre este tema não é recente. Já em 1997, quando foi publicada primeira edição de “Generation to Generation”⁵, uma das principais obras literárias até hoje produzidas sobre as empresas familiares, de autoria de John A. Davis e outros doutrinadores da escola de negócios de Harvard, prestigiada universidade norte-americana situada na cidade de Boston, Estado de Massachusetts, criou-se o famoso “modelo de 3 círculos” – propriedade, gestão e família, que descreve o sistema das empresas familiares como 3 subsistemas independentes, mas que estão entrelaçados, conforme abaixo.

⁴ <https://www.famcap.com/the-worlds-750-biggest-family-businesses/> - acessado em 17 de maio de 2020.

⁵ GERSICK, Kelin. DAVIS, John. HAMPTON, Marion. LASBERG, Ivan. Geração para Geração – Ciclos de Vida das Empresas Familiares. Harvard Business School Press, 1997. Tradução da Negócio Editora, SP. 2001. Págs. 31, e 63



Esse modelo foi o alicerce para que o mesmo grupo de estudiosos criasse, posteriormente, o modelo tridimensional, que mostra o desenvolvimento das empresas familiares ao longo do tempo de acordo com o seu estágio evolutivo em 3 eixos: (i) da propriedade das quotas ou ações; (ii) do momento da família; e (iii) do momento da empresa.



Podemos citar, ainda, os modelos de Peter May, desenvolvido na Alemanha (país com quantidade significativa de empresas familiares longevas), e de Heinz-Peter Elstrodt, desenvolvido na empresa de consultoria norte-americana Mckinsey and Company.

Dentre os estudiosos nacionais, é oportuno pontuarmos a definição do Professor Werner Bornholdt, um dos precursores no Brasil do estudo da governança em empresas familiares, que considera como tal a empresa em que uma ou mais das seguintes características estão presentes: (i) controle acionário pertencente a uma família e/ou seus

herdeiros; (ii) os laços familiares determinam a sucessão no poder; (iii) os parentes se encontram em posições estratégicas, como na diretoria ou no conselho de administração; (v) os atos dos membros da família repercutem na empresa, não importando se nela atuam; (vi) ausência de liberdade total ou parcial de vender as suas ações ou quotas acumuladas ou herdadas na empresa.

Na obra “Governança Corporativa em Empresas Familiares”, publicada em 2011 pelo Instituto Brasileiro de Governança Corporativa – IBGC⁶, entidade que é uma das referências nacionais na discussão da temática da governança das empresas, incluindo as familiares, são apontados os conceitos utilizados com maior recorrência para a classificação de uma empresa como familiar, quais sejam:

- *A empresa familiar é aquela que se identifica com uma família há pelo menos duas gerações, pois é a segunda geração que, ao assumir a propriedade e a gestão, transforma a empresa em familiar*
- *É familiar quando a sucessão da gestão está ligada ao fato hereditário;*
- *É familiar quando os valores institucionais e a cultura organizacional da empresa se identificam com os da família;*
- *É familiar quando a propriedade e o controle acionário estão preponderantemente nas mãos de uma ou mais famílias. Alguns ainda sustentam que se a família é só investidora, sem qualquer participação na gestão, a empresa não é familiar. E outros afirmam que a empresa de fundador, sem herdeiros, não é familiar, e sim “pessoal”.*

No nosso entendimento, embora as empresas familiares possuam características comuns, sobretudo em relação ao seu início e controle, a definição mais apropriada dependerá do tema objeto de estudo. Para os fins da análise do tema ora proposto, consideraremos por empresa familiar a sociedade cuja mais da metade do capital social votante é detido por pessoas unidas por laços de consanguinidade e/ou convivência, sendo que ao menos uma delas está diretamente envolvida na gestão dos negócios sociais, e há a intenção clara de seus sócios em transmitir aos seus herdeiros, por doação ou sucessão, a participação detida no capital social da empresa, sendo admitido o ingresso dos últimos na sociedade.

Estabelecido o conceito de empresa familiar ora adotado, importante esclarecermos que por família empresária entender-se-á não apenas os sócios da empresa familiar, mas também os seus respectivos cônjuges ou companheiros, ascendentes e descendentes, ou seja, todos aqueles membros do mesmo núcleo familiar que, direta ou indiretamente, possuem

⁶ FONTES FILHO, Joaquim Rubens. CÂMARA LEAL, Ricardo Pereira. Governança Corporativa em Empresas Familiares. São Paulo: Saint Paul Editora, 2011. Pág. 57.

alguma relação afetiva e/ou de consanguinidade com os sócios da empresa familiar e/ou dependam das atividades desenvolvidas na sociedade ou no patrimônio construído com os resultados desta para a sua subsistência.

2. A MEDIAÇÃO

Assim como ocorre em relação às empresas familiares, não há unanimidade entre os doutrinadores quanto ao conceito de mediação, embora não exista discordância no tocante aos seus requisitos. O ponto de divergência reside na caracterização da mediação como um método autocompositivo de resolução de conflitos.

No entendimento do Professor Luiz Fernando do Vale de Almeida Guilherme⁷, os métodos autocompositivos são aqueles em que a solução do conflito se dá sem que as partes envolvidas se utilizem de uma terceira pessoa para contribuir ou definir o seu desfecho. Concordamos com a parte final do raciocínio em relação a definição do desfecho, ou seja, nos métodos autocompositivos de solução de conflitos não é cabível que as partes deleguem a um terceiro a solução da disputa, tal como ocorre na arbitragem ou no poder judiciário. Entretanto, contar com o auxílio de um terceiro que atue como facilitador na resolução do conflito, no nosso entendimento, não descaracteriza a natureza autocompositiva da mediação, uma vez que o poder de decidir a disputa permanece com as partes. Pelo contrário, a autocomposição, no nosso entendimento, está diretamente relacionada com o protagonismo das partes em buscar soluções que atendam os seus interesses mutuamente. Contar com o apoio de terceiros para esse fim não desvirtua essa característica.

Nessa linha, parece-nos mais apropriada a definição de autocomposição adotada por Diogo A. Rezende de Almeida e Fernanda Medina Pantoja⁸, conforme segue:

“Segundo o critério da autoria da solução, os métodos classificam-se em (i) autocompositivos; (ii) impositivos; (iii) híbridos ou mistos. No primeiro grupo, encontram-se aqueles em que a decisão é tomada pelos próprios implicados no litígio, ainda que com a participação de terceiros na tomada de decisão. Tem como característica a manutenção da autoria, subsistindo a responsabilidade dos envolvidos em apresentar uma solução. A adesão dos interessados ao método é facultativa, mas, uma vez obtido o acordo, podem ser geradas obrigações – ou ao menos compromissos – que devem ser cumpridas. Nesse grupo, estão inseridas a negociação, a mediação e a conciliação.”

⁷ GUILHERME, Luiz Fernando do Vale de Almeida. Manual de mediação e arbitragem: conciliação e negociação. 4ª edição. São Paulo: Saraiva Educação, 2018. Pág. 38.

⁸ ALMEIDA, Tania. Mediação de Conflitos: para iniciantes praticantes e docentes / Coordenadoras Tania Almeida, Samantha Pelajo e Eva Jonathan. Salvador: Editora JusPodivm, 2016. Págs. 87 e 88. Artigo “Natureza da Mediação de Conflitos”, de autoria de Diogo A. Rezende de Almeida e Fernanda Medina Pantoja.

Sendo a mediação um processo de negociação assistida, parece-nos oportuno então que primeiro entendamos o que é uma negociação. Aqui pode surgir um equívoco bastante comum, confundir negociação com disputa. Para esclarecer esse ponto vamos nos socorrer dos ensinamentos de Deepak Malhotra, outro reconhecido doutrinador da escola de Harvard. No seu livro “Negociando o Impossível”, o autor esclarece⁹:

“Negotiation, regardless of the context or the issues involved, is fundamentally about human interaction. (...) How might we engage with other human beings in a way that leads to better understandings and agreements? (...) Negotiation, then, is the process by two or more parties perceive a difference in interests or perspective attempt to reach agreement.”

A diferença entre negociação e disputa é bastante simples. A negociação é uma forma de interação humana que busca, essencialmente, a construção do consenso, enquanto a disputa visa primordialmente estabelecer qual posição que prevalecerá entre duas ou mais partes incapazes de interagir. Na negociação as partes identificam a possibilidade de se chegar a um acordo e interagem tendo esse objetivo com bússola. Na disputa as partes delegam a um terceiro, que pode ser um juiz ou árbitro, a solução do impasse.

Claro que durante a disputa pode surgir espaço para que o acordo seja construído, especialmente quando o conflito envolve questões societárias, as quais levam anos para ser resolvidas, especialmente em ações judiciais, mas também em procedimentos arbitrais, embora nestes últimos com maior celeridade. Quanto mais longo for o conflito societário, maior será o risco de continuidade da empresa objeto da disputa em razão dos diversos reflexos que a briga entre os sócios pode causar na gestão do negócio. Essa percepção pode demorar meses ou anos para surgir entre os sócios litigantes, e quando isto ocorre surge a oportunidade de construção do acordo. No entanto, o relacionamento entre as partes pode estar tão desgastado nesse momento que se faz necessário recorrer ao apoio de um terceiro neutro que facilite o diálogo entre os litigantes e conduza o procedimento de negociação. Essa pessoa é o mediador.

Aprofundando um pouco mais o conceito, recorreremos novamente aos ensinamentos de Diogo A. Rezende de Almeida e Fernanda Medina Pantoja¹⁰, que definem a mediação como sendo “um processo dinâmico de negociação assistida, no qual o mediador, terceiro imparcial e sem poder decisório, auxilia as partes a refletirem sobre os seus reais interesses, a resgatarem o diálogo a criarem, em coautoria, alternativas de benefício mútuo, que

⁹ MALHOTRA, Deepak. Negotiating the impossible: how to break deadlocks and resolve ugly conflicts (without money or muscle). Harvard Business School, 2016. Pág. 5.

¹⁰ Idem, Pág. 88.

contemplem as necessidades e possibilidades de todos os envolvidos, sempre sob uma perspectiva voltada ao futuro da relação”.

Dentre as características acima apontadas, uma em especial chama a nossa atenção: a perspectiva de continuidade da relação entre as partes. Quando tratamos de empresas familiares, ainda que o relacionamento societário deixe de existir entre sócios de uma mesma família, o vínculo de consanguinidade persistirá. Assim, há uma preocupação natural das partes em evitar que o conflito interfira negativamente em todas as esferas de seu relacionamento, criando espaço para que a mediação seja o instrumento adequado para a resolução da controvérsia através do diálogo e da cooperação mútua. Irmãos continuarão sendo irmãos, ainda que não sejam mais sócios. Pais e filhos idem.

No ordenamento jurídico brasileiro o procedimento de mediação está regulado na Lei 13.140, de 26 de junho de 2015 (Lei de Mediação), que assim o define:

“Art. 1º, Parágrafo único, considera mediação a atividade técnica exercida por terceiro imparcial sem poder decisório, que, escolhido ou aceito pelas partes, as auxilia e estimula a identificar ou desenvolver soluções consensuais para a controvérsia.”

Na definição legal acima transcrita, como não poderia ser de outra forma, está presente de forma inequívoca aquela que, no nosso entendimento, é a principal característica da mediação: o protagonismo das partes. A mediação nasce quando as partes se recusam a transferir a terceiros a responsabilidade de solucionar a controvérsia.

Parece ser uma decisão relativamente simples; afinal, quem seria melhor do que as partes para solucionar algo que elas próprias criaram? Ninguém conhece as entranhas do relacionamento com a mesma profundidade que as partes, tampouco tem melhor percepção de todas as consequências que podem advir de um litígio não solucionado mediante acordo.

No entanto, ao apurarmos que no Brasil tramitam aproximadamente 78 milhões de ações judiciais, conforme o levantamento anual realizado pelo Conselho Nacional de Justiça - CNJ¹¹, verificamos que ainda vivemos numa sociedade essencialmente beligerante, onde a cultura do litígio é fortemente presente.

Por outro lado, é importante pontuarmos que há um movimento de pacificação das relações sociais em andamento, estimulado pelo próprio Poder Judiciário, que reconhece a sua incapacidade de julgar com a velocidade esperada todas as demandas que são submetidas a sua apreciação. A Resolução do CNJ nº 125, de 2010, que reconhece a mediação como

¹¹ <https://www.cnj.jus.br/pesquisas-judiciarias/justica-em-numeros/> - acessado em 24 de maio de 2020.

instrumento da política pública de tratamento adequado de conflitos, é um marco importante nessa direção, assim como o Código de Processo Civil de 2015, que determina que o Estado promoverá, sempre que possível, a solução consensual dos conflitos, e que os métodos de solução consensual de conflitos deverão ser estimulados por juízes, advogados, defensores públicos e membros do Ministério Público, inclusive no curso do processo judicial.

Ora, se o próprio Estado recomenda que as partes busquem a solução consensual, o que as motiva ainda a litigar com tanta frequência? Não há uma única resposta para essa indagação, mas podemos dizer que assumir a responsabilidade de solucionar uma disputa, ao invés de terceirizá-la, é uma decisão que nem todas as partes estão aptas a tomar. A depender da complexidade do conflito e/ou do histórico do relacionamento entre as partes envolvidas numa disputa, é natural que uma delas (ou ambas) não se sinta capacitada para viabilizar um acordo.

Nesse contexto a mediação surge como uma alternativa adequada para solução da controvérsia, dado que as partes podem contar com a contribuição de alguém de sua confiança para auxiliá-las na construção do consenso através do diálogo. O artigo 15 da Lei de Mediação¹² sugere que, quando recomendável em razão da natureza e complexidade do conflito, mais de um mediador atue no mesmo procedimento.

É importante lembrarmos que, além do mediador, as partes poderão socorrer-se durante a mediação do apoio de outros profissionais, como os advogados, por exemplo. Para que esses profissionais de fato contribuam para a solução da controvérsia, é de suma importância que a postura litigante ensinada à exaustão nos cursos de Direito seja abandonada e substituída por uma atitude colaborativa, pacificadora e empática.

Não é incomum a mediação restar infrutífera em razão do envolvimento de assessores externos não familiarizados com os princípios do procedimento, incluindo aqueles elencados no artigo 2º da Lei de Mediação¹³, pelos quais os mediadores e as partes devem se conduzir no decorrer do procedimento, conforme vemos abaixo:

¹² Lei 13.140/2015. “Art. 15. A requerimento das partes ou do mediador, e com anuência daquelas, poderão ser admitidos outros mediadores para funcionarem no mesmo procedimento, quando isso for recomendável em razão da natureza e da complexidade do conflito.”

¹³ Art. 2º A mediação será orientada pelos seguintes princípios: I - imparcialidade do mediador; II - isonomia entre as partes; III - oralidade; IV - informalidade; V - autonomia da vontade das partes; VI - busca do consenso; VII - confidencialidade; VIII - boa-fé.

- (i) **Imparcialidade do mediador** - o mediador deve ter postura equidistante dos mediandos, guardando distância dos interesses das partes envolvidas. A pessoa designada para atuar como mediador tem o dever de revelar às partes, antes da aceitação da função, qualquer fato ou circunstância que possa suscitar dúvida justificada em relação à sua imparcialidade para mediar o conflito, oportunidade em que poderá ser recusado por qualquer delas. Aplicam-se ao mediador as mesmas hipóteses legais de impedimento e suspeição do juiz, conforme determina o artigo 5º da Lei de Mediação. O mediador não poderá atuar como árbitro nem funcionar como testemunha em processos judiciais ou arbitrais pertinentes a conflito em que tenha atuado como mediador;
- (ii) **Isonomia entre as partes** - os mediandos devem ser tratados durante a mediação em condições de igualdade, com as mesmas oportunidades para exporem as suas visões dos fatos, revelarem os seus interesses e proporem alternativas para o acordo. É fundamental que o mediador assegure um ambiente de respeito em que as partes não sofram qualquer tipo de tratamento diferenciado em razão de sua raça, credo religioso, condição econômica ou convicção política;
- (iii) **Oralidade** - as conversas têm papel fundamental no procedimento, são o alicerce da futura construção do acordo. O mediador deve saber fazer perguntas que gerem reflexões e estimulem o diálogo entre as partes, sempre num ambiente de respeito e cordialidade;
- (iv) **Informalidade** - a mediação é um procedimento essencialmente informal, cujas regras podem ser definidas de comum acordo pelas partes, seja por meio de declaração ou por meio de remissão às regras previstas em regulamento institucional. Somente os termos inicial e final da mediação necessariamente devem ser formalizados por escrito;
- (v) **Autonomia da vontade das partes** - o procedimento pressupõe a autonomia de vontade de pessoas capazes. Exige que as partes tenham condições de expressar livre e consciente suas opiniões e posições para construir um acordo que atenda os seus interesses;
- (vi) **Busca do consenso** - qualquer acordo eventualmente celebrado será de forma consensual e autocompositiva, devendo as partes serem tratadas em condições de igualdade, sem a imposição da vontade de uma sobre a outra;

- (vii) **Confidencialidade** - as informações, documentos, opiniões e confissões que chegaram ao conhecimento das partes no curso do procedimento não poderão ser revelados a terceiros posteriormente, mesmo que as partes não cheguem a um acordo e a controvérsia tenha de ser dirimida de forma litigiosa;
- (viii) **Boa-fé** - o respeito entre as partes e a fidelidade à realidade dos fatos são características essenciais da mediação. Na mediação não há procedimento de produção de provas, como ocorre na arbitragem ou no processo judicial, de tal modo que a sinceridade das partes é indispensável para que seja possível construir um acordo entre elas.

Outros requisitos serão aplicáveis à mediação judicial, conforme previstos no Código de Processo Civil e na Resolução nº 125 do CNJ, mas como o foco do presente estudo é a mediação extrajudicial, limitaremos a nossa análise aos requisitos já abordados.

Estando clarificados os requisitos que norteiam o procedimento de mediação, é igualmente importante entendermos quais são os princípios aplicáveis ao mediador. Nesse sentido, cabe apontarmos inicialmente que o mediador extrajudicial poderá ser qualquer pessoa que tenha a confiança das partes e seja capacitada para conduzir o procedimento, conforme determina o artigo 9º da Lei de Mediação:

“Art. 9º Poderá funcionar como mediador extrajudicial qualquer pessoa capaz que tenha a confiança das partes e seja capacitada para fazer mediação, independentemente de integrar qualquer tipo de conselho, entidade de classe ou associação, ou nele inscrever-se.”

No artigo transcrito acima estão presentes dois requisitos indispensáveis do mediador: ter a confiança das partes e ser alguém apto a conduzir a mediação. Sobre o primeiro requisito, parece-nos óbvio que o mediador terá a confiança das partes ao gerar nelas a percepção de que elas serão tratadas de forma imparcial e isonômica durante a mediação. Embora a missão de construir o consenso tenha como protagonistas as partes envolvidas na disputa, o mediador pode e deve ser um importante facilitador nesse processo, o que nos leva ao segundo requisito, a capacidade do mediador em desempenhar esse papel.

A mediação é um método de resolução de conflitos que pode ser aplicado na resolução de disputas envolvendo temas das mais diversas naturezas, tais como questões conjugais, familiares, trabalhistas, societárias e comerciais, apenas para citar alguns. Porém, justamente por ser um procedimento aplicável em vários tipos de disputas, é essencial que o mediador tenha familiaridade e domínio do processo de mediação. Isto é, o mediador deve entender (i) a

postura que é esperada que ele tenha no decorrer do procedimento e (ii) qual é a cronologia de atos que deve ser seguida na sua condução.

Sobre a postura do mediador, além dos princípios contidos no artigo 2º da Lei de Mediação, podemos citar alguns outros que têm a capacidade de influenciar diretamente os rumos do procedimento. O primeiro deles é a investigação. Em qualquer disputa é comum as partes terem percepções distintas sobre os fatos (passados, presentes e futuros), o que as leva a assumir posições opostas. Aí surge um dos principais problemas que deve ser superado na resolução de qualquer conflito: distinguir posições de interesse.

Para entendermos bem esse desafio vamos utilizar um exemplo que é comumente citado nos cursos de negociação: o caso das laranjas. Maria tem no quintal de sua casa uma laranjeira recém plantada que começa a dar os primeiros frutos. Após algum tempo de espera, finalmente Maria conseguiu encher um saco com um quilo de laranjas, as quais ela pretende dividir entre as suas duas filhas, Ana e Daniela. Ao comunicar suas filhas, Maria diz que cada uma poderia pegar meio quilo de laranjas, mas Ana protesta e diz que necessita ficar com o saco inteiro, mas que na próxima vez ela concorda que Daniela fique com todas as laranjas. Daniela, a filha mais velha de Maria, discorda e diz que por ser a primogênita ela deveria ser a primeira a receber as laranjas, com a ressalva de que ela também quer o saco inteiro de laranjas e não apenas a metade. Se Maria permanecesse focada apenas nas posições de suas filhas, provavelmente ela tomaria uma decisão salomônica e insistiria na divisão das laranjas de forma equânime entre suas filhas, desagradando ambas. Ao invés disto, Maria resolve investigar por que meio quilo de laranjas não seria suficiente para Ana e Daniela; ou seja, Maria já sabia qual era a posição de cada filha (pleitear um quilo de laranjas), mas ainda era necessário descobrir qual era o interesse de cada uma delas, que nesse caso era a finalidade que seria dada às laranjas. Foi aí que Maria descobriu que Ana iria usar as laranjas para acompanhar uma feijoada que ela iria oferecer a amigos no final de semana, enquanto Daniela necessitava do quilo de laranjas para fazer uma receita de geleia de laranja que ela havia aprendido com a sua avó Ester, a mãe da Maria. Ocorre que para fazer a geleia Daniela necessitava apenas da casca das laranjas, enquanto Ana iria servir as laranjas descascadas para acompanhar a feijoada. Ao descobrir os interesses de Ana e Daniela foi muito simples para Maria tomar uma decisão que agradasse a todos. Maria determinou que todas as laranjas fossem descascadas e entregues à Ana, ficando Daniela com as cascas.

O exemplo acima demonstra com simplicidade algo que parece óbvio, mas não é. Muitas vezes as partes se escondem atrás de suas posições para esconder os seus verdadeiros

interesses, e descobrir quais são eles requer habilidade, seja da outra parte ou de qualquer terceiro que esteja envolvido na resolução da disputa, como o mediador.

Na obra “The Mediator’s Handbook”, as autoras Jennifer E. Beer e Caroline C. Packard trazem interessante reflexão sobre posições. Segundo as autoras, a maioria das posições são soluções tendenciosas ou prematuras para um problema compreendido de forma incompleta¹⁴. A falta de informações completas sobre a outra parte fazem com que as soluções inicialmente apresentadas para a solução da disputa sejam irrealistas ou simplesmente inaceitáveis para a outra parte.

Sendo a mediação um processo de negociação assistida, ao tratarmos da descoberta dos interesses das partes como forma de escaparmos da armadilha da negociação focada em posições, como o exemplo do caso das laranjas acima ilustrado, são de grande utilidade os ensinamentos difundidos pelos diversos autores que fazem parte do *Program on Negotiation - PON*. O *PON* tem a sua origem no *Harvard Negotiation Project - HNP*, iniciativa da Escola de Direito de Harvard liderada pelos professores Roger Fisher, William Ury e Bruce Patton, os quais iniciaram esse projeto em 1979 com a missão de aprimorar a teoria, a didática e a prática da negociação na resolução de disputas. Em 1983 a iniciativa de Harvard passou a contar com a participação dos alunos, professores e staff da *Massachusetts Institute of Technology - MIT*, da *Tuffs University* e da *Brandeis University*, todas situadas na região de Boston, de tal modo que o *HNP* deu origem ao *PON*, consórcio universitário que é referência na capacitação e formação de negociadores e mediadores de todas as partes do mundo.

A essência do “método de Harvard”, atualmente difundido no *PON*, é a negociação centrada nos interesses das partes. São inúmeras as obras acadêmicas que estudam a negociação adotando essa abordagem, sendo uma das mais famosas o livro “*Getting to Yes: Negotiation Agreement Without Giving In*”, de autoria dos fundadores do *HNP* acima citados, cuja primeira edição foi publicada em 1981. Na citada obra os autores ressaltam que os interesses mais poderosos de qualquer pessoa são as suas necessidades humanas básicas,

¹⁴ BEER, Jennifer E. PACKARD, Caroline C. *The Mediator’s Handbook*. New Society Publishers. Rev. and expanded 4th edition, 2012. Pág. 144.

“Most positions are one-sided or premature solutions to a half-understood problem. Because the parties are operating on incomplete information about the other parties, the proposed solutions are likely to be unrealistic. Or they may be designed to fix a problem that proves not to be the real problem after all.”

como segurança, bem-estar financeiro, senso de pertencimento, reconhecimento e controle do próprio destino. Nessa linha, os autores esclarecem¹⁵:

“In searching for the basic interests behind a declared position, look particularly for those bedrock concerns that motivate all people. If you can take care of such basic need, you increase the chance both of reaching agreement and, if an agreement is reached, of the other side’s keeping to it. (...) Negotiations are not likely to make much progress as long as one side believes that the fulfillment of their basic human needs is being threatened by the other. (...) You can hardly expect the other side to listen to your interests and discuss the options you suggest if you don’t take their interests into account and show yourself to be open to their suggestions. Successful negotiation requires being both firm and open”.

Conforme vimos acima, todos temos diversas necessidades básicas, algumas comuns a todos nós, como a necessidade de alimentação, afeto e segurança, e outras que são específicas e individuais de cada pessoa. Nossos interesses podem ser de curto, médio ou longo prazo; públicos ou privados (ou até mesmo secretos); individuais ou coletivos; emocionais ou racionais.

Equívocos que ocorrem frequentemente em negociações são: (i) uma das partes presumir que os interesses da outra parte são semelhantes aos seus; (ii) ignorar que diversos interesses podem estar envolvidos em uma única negociação, e não apenas um interesse primordial; (iii) uma parte não explorar suficientemente quais são os interesses da outra parte na tentativa de construir o consenso ou desconsiderá-los na proposta de acordo.

É dever de cada uma das partes explicar a outra o quão importante e legítimo são os seus interesses, preferencialmente com exemplos concretos e específicos que deem credibilidade aos seus pleitos. Cabe ao mediador, na qualidade de facilitador do diálogo entre as partes, conduzir a mediação de tal forma que exista um espaço onde elas sintam-se seguras para abandonar as suas posições e revelar quais são de fato os seus interesses que necessitam ser endereçados na resolução da disputa. É a partir da descoberta dos interesses das partes que o mediador conseguirá criar um ambiente colaborativo, que desperte nos mediandos o interesse em desenvolver soluções que atendam suas necessidades recíprocas. Nesse sentido, através de perguntas circulares (abertas e exploradoras) realizadas de forma apropriada, o mediador poderá tirar os mediandos de sua zona de conforto (as posições), convidando-os a

¹⁵ FISHER, Roger. URY, William. PATTON, William. Getting to Yes: Negotiation Agreement Without Giving In. Penguin Books, 1983. Update and revised edition, 2011. Páginas 50, 51 e 57.

colocarem-se no lugar da outra parte (preferencialmente numa conversa privada, o caucus), a explorar as consequências que advirão caso o conflito não seja resolvido e a propor múltiplas soluções para a sua resolução.

Uma das grandes virtudes da mediação é a possibilidade de utilização do procedimento para a resolução de conflitos de diversas naturezas, como já citado anteriormente. Todavia, embora o protagonismo das partes seja característica essencial da mediação, o mediador pode ter grande influência no resultado do procedimento, sempre guiando as partes e não decidindo, sendo necessário que ele tenha conhecimento (i) das etapas da mediação e (ii) das habilidades necessárias para a condução apropriada do procedimento.

Em se tratando de conflito que envolva pessoas com autoridade para construir um acordo sem que seja necessário obter o consentimento prévio de terceiros, tal como tende a ocorrer em conflitos envolvendo sócios de uma empresa, o procedimento de mediação divide-se em três etapas essenciais: (i) a preparação; (ii) o entendimento da situação e (iii) a construção de soluções.

2.1. Preparação

A preparação consiste, essencialmente, em as partes envolvidas na disputa definirem onde a mediação será realizada, quem será o mediador e quais serão as regras básicas que dever ser observadas durante o procedimento.

Sendo a mediação decorrente de obrigação contratual que estabeleceu o procedimento para a resolução de controvérsia entre as partes, usualmente as partes elegem uma câmara onde o procedimento será realizado. Caso as partes não tenham eleito uma câmara de mediação para a condução do procedimento e pefiram que a mediação seja conduzida num local mais informal, é recomendável que esse local seja um lugar neutro, que ofereça às partes privacidade, aonde elas sintam-se confortáveis e acolhidas, longe de distrações e interrupções.

No tocante a escolha do mediador, independentemente de a mediação ser voluntária ou compulsória, deverão ser observados os requisitos do artigo 2º da Lei de Mediação. Acima de tudo, é fundamental que as partes tenham a percepção de que o mediador escolhido para a facilitação do diálogo é alguém capaz de desempenhar esse papel de forma isenta.

Em se tratando de conflitos em empresas familiares, entendemos ser recomendável que as partes envolvidas no conflito sejam assessoradas por especialistas, sejam eles advogados, assessores financeiros, contadores, psicólogos ou qualquer outro profissional que

possa contribuir na análise de todas variáveis decorrentes do conflito e suas consequências para a família e a empresa, além do mediador, obviamente. Inclusive, muitos mediadores preferem atuar em dupla, justamente para ter mais de uma visão neutra sobre a controvérsia. No nosso entendimento, os sócios da empresa familiar devem se utilizar do apoio de tais profissionais para que eles (sócios) tenham capacidade de assumir o protagonismo na construção da solução do conflito visando a criação de alternativas que não apenas encerrem o conflito societário, mas que, sobretudo, preservem o relacionamento familiar, sem abrir mão da liderança na dinâmica da disputa, tampouco transferir a terceiros a responsabilidade pelo êxito ou insucesso em obter a composição.

Embora a mediação seja um procedimento pautado pela informalidade, sobretudo se comparada com as formas não consensuais de resolução de conflitos, como a arbitragem ou o processo judicial, a depender da natureza da disputa, pode ser recomendável que o mediador e as partes definam, no início da sessão de mediação, as regras que nortearão o procedimento, tais como as obrigações de confidencialidade, os temas que serão tratados e sua ordem de prioridade, os documentos que deverão ser apresentados, as datas e horários das sessões e a forma de divisão dos custos.

Considerando que a mediação pode ser um procedimento com elevada carga emocional para os mediandos, é importante que o mediador tenha domínio do método e o conduza de forma estruturada, ainda que uma certa dose de improviso seja necessária conforme o desenvolvimento do procedimento. Ter uma agenda definida e clareza de qual é o momento de falar, de ouvir e de refletir gera nos mediandos a percepção de que o procedimento será igualitário e inclusivo, mitigando os riscos de conclusões precipitadas e apresentação prematura de soluções. Cadência também é importante pois dificilmente questões complexas, tais como os conflitos societários em empresas familiares, são resolvidas rapidamente, ainda que a construção da solução esteja nas mãos das partes que, geralmente, têm melhores condições de resolver o conflito: os mediandos.

2.2. Entendimento da Situação

A etapa de entendimento da situação consiste, inicialmente, em cada uma das partes expor a sua visão sobre o conflito, trazendo ao conhecimento de todos os fatos e informações que elas entendam relevantes para que fique demonstrado o seu entendimento das questões envolvidas na disputa. Cada parte deve ter oportunidade de expor os seus argumentos, sem questionamentos ou comentários da outra parte ou do mediador, salvo se houver de fato

dificuldade em entender o que está sendo dito. A escuta ativa é essencial nesse estágio do processo, podendo surgir novos fatos que até então não eram de conhecimento de uma das partes. Após cada parte ter trazido o seu relato dos fatos, pode ser necessário que o mediador solicite aos mediandos determinadas informações adicionais para a melhor compreensão de todo o contexto da disputa.

O próximo passo na etapa do entendimento da situação é a troca de informações entre as partes. Aqui as partes passam a interagir de forma acentuada e direta, explorando todos os aspectos envolvidos na disputa. Em se tratando de conflito em empresa familiar, pode ser que questões referentes ao relacionamento das partes no âmbito familiar sejam exploradas para entender os seus efeitos no âmbito corporativo, e vice-versa. É comum as partes reviverem situações do passado para analisarem o seu impacto no presente, antes de discutirem sobre o futuro. Esse processo pode ser emocionalmente desgastante, mas também libertador. Ao mediador cabe assegurar que esse intercâmbio de visões se desenvolva num ambiente de respeito e cordialidade, podendo intervir caso alguma das partes comporte-se de forma inapropriada ou desrespeitosa com a outra.

No conflito em sociedade entre irmãos, por exemplo, é comum que existam percepções distintas entre os mediandos sobre a contribuição que cada um deu no desenvolvimento da empresa familiar. Em alguns casos pode ocorrer, inclusive, de um deles não ter se envolvido diretamente na gestão dos negócios da empresa, por iniciativa própria ou por decisão da família. Entretanto, quando surge algum conflito relacionado a forma de condução dos negócios da empresa familiar, determinados acordos tácitos podem ser questionados e repensados os papéis de cada um na gestão do negócio. Nesse cenário, espera-se que o diálogo entre os sócios seja ferramenta hábil para identificar as alternativas viáveis para definição do novo formato de condução da empresa no futuro.

Explorar questões do passado é uma tarefa que necessita ser executada com extrema habilidade e somente na medida necessária para haja compreensão suficiente dos fatos para preencher uma tela em branco com o desenho do conflito, mas sempre tendo o futuro em perspectiva. Para tanto, em alguns casos poderá ser necessário que o mediador faça perguntas invasivas. Nesta hipótese, o mediador deve avaliar se convém ou não apresentar tais questionamentos em sessões individuais com os mediandos, evitando exposições pessoais desnecessárias.

Quando essas perguntas difíceis forem necessárias, é importante que o mediador avise antes que irá abordar um tema sensível que poderá deixar o(s) mediando(s) em posição de desconforto, tal como faz o médico ao aplicar uma injeção em seu paciente. Tudo que um mediando não deseja durante o procedimento de mediação é sentir-se acuado, intimidado por ações que ele possa ter praticado que contribuíram para o surgimento do conflito. Assim, a construção desse ambiente acolhedor passa por conduzir a fase exploratória de entendimento da situação sem a emissão de julgamentos ou validação de posições de qualquer das partes. Não podemos perder de vista que o foco principal é entendermos quais são os interesses das partes que estão camuflados por suas posições.

Dada a carga emocional que é inerente aos conflitos nas empresas familiares, em alguns casos pode ser necessário que o mediador se auxilie do apoio de profissionais da área de psicologia para a melhor compreensão dos efeitos que o conflito possa estar causando não apenas sobre os mediandos, mas sobre os seus respectivos núcleos familiares. Descobrir os interesses das partes passa por entender também como o conflito pode estar interferindo no relacionamento dos mediandos com pessoas de seu convívio que não estão participando da mediação. Nas negociações, de forma geral, não é incomum descobrirmos que obstáculos relevantes para a construção do consenso estão situados fora da mesa de negociação, mas os interesses desses “fantasmas” podem ser cruciais para a viabilização do acordo, não sendo prudente nem recomendável ignorá-los.

2.3. Construção de Soluções

Ultrapassada a etapa de entendimento da situação, chegamos no estágio crucial do procedimento: a construção de soluções para o conflito. Ainda que os mediandos tenham sido colaborativos e demonstrado interesse genuíno na resolução da disputa, o trabalho até então realizado no desenvolvimento do procedimento terá sido em vão caso as partes não consigam construir alternativas para terem os seus interesses individuais e coletivos atendidos; se não todos, ao menos parte deles. Esse é um detalhe muito importante: nem sempre todos os interesses dos mediandos serão endereçados de forma simultânea, podendo ser necessário, em alguns casos, que a construção e implantação do acordo seja de forma gradual ou por etapas. É melhor acordar sobre alguns temas do que não ter acordo algum.

Se até o momento o foco era explorar o passado para entender o presente, agora o procedimento passa a ser focado exclusivamente no futuro. Claro que a construção do consenso pode exigir que questões pendentes do passado sejam resolvidas, em especial

quando a disputa envolve partes com vínculos societários e familiares. Encontrar o meio-termo pode ser, por exemplo, a forma de reconhecer perante o núcleo familiar a importância de um sócio que até então era negligenciado.

Esse é um ponto especialmente interessante: no conflito entre sócios de empresas familiares a construção do acordo pode envolver questões que extrapolam o ambiente empresarial. Conforme veremos adiante quando tratarmos da instituição de regras de governança, nas famílias empresárias em que há a divisão dos 3 círculos citados anteriormente (família, propriedade e empresa), a resolução da disputa entre os sócios pode ocorrer no âmbito do Conselho de Família, fórum que não tem por finalidade tratar de questões da empresa.

Voltando para o procedimento da mediação em si, o primeiro estágio da etapa de construção da solução do conflito consiste em estabelecer, após as partes terem sido ouvidas durante a etapa de entendimento da situação, a lista de questões que os mediandos se propõem a resolver, preferencialmente definindo uma ordem de prioridade dos temas. Esse é um importante passo do procedimento pois cabe aos mediandos, e não ao mediador, definir tais questões, embora o mediador possa auxiliar as partes na organização dos temas por categorias e na checagem se a lista de tópicos que serão tratados abrange todos os temas que são relevantes para as partes e se a redação da lista está clara e adequada. O interesse das partes em dar continuidade ao procedimento estará diretamente relacionado à percepção individual de cada uma de que os seus argumentos estão sendo levados em consideração.

Aqui surge uma questão importante relacionada à escuta ativa. Definir a lista dos tópicos que serão tratados na mediação exige, previamente, que cada parte escute com atenção o relato da outra parte sobre a sua visão do conflito, respeitando argumentos que possam parecer irracionais ou sem fundamento. Respeitar um posicionamento divergente não significa corroborá-lo. Na mediação não se aplica a máxima do “quem cala consente”, pelo contrário, quem cala cria um ambiente de respeito onde cada um tem a oportunidade de trazer a sua visão dos fatos. É importante que os mediandos tenham em mente que eles não estão num tribunal, onde se espera que todas as questões trazidas por uma parte sejam rebatidas pela outra. Na mediação a abordagem pode e deve ser diferente, focando somente nas questões relevantes que necessitam ser discutidas.

Durante a etapa de entendimento da situação os mediandos podem ter a percepção de que são tantas as divergências e temas a serem tratados que é simplesmente impossível chegar

a um acordo sobre todas as questões trazidas. Definir a lista de tópicos que serão tratados ajuda a trazer maior clareza quanto aos objetivos da mediação. A partir do momento que ambas as partes concordam com os temas que serão tratados, deixa de existir a preocupação de que algo relevante está sendo deixado de fora ou de que novos temas serão incluídos na pauta a qualquer momento.

Recomenda-se que a lista de tópicos não seja muito extensa, com no máximo 5 a 7 itens, podendo haver subtópicos. Numa disputa entre sócios de uma empresa familiar, por exemplo, poderão ser tópicos para discussão questões como regras para participação de membros da família na gestão da sociedade, política de investimentos e de distribuição de dividendos, acesso às informações financeiras da sociedade, apenas para citar alguns. Cada tópico deve representar uma necessidade a ser atendida, um valor a ser preservado ou uma ação a ser tomada. Os subtópicos serão questões que deverão ser discutidas para que o objetivo do tópico seja atingido.

A definição da lista de tópicos trará clareza aos mediandos também sobre o tempo estimado que a mediação deverá ter para cada um dos itens seja discutido e construída uma solução a seu respeito. A depender da complexidade dos temas que deverão ser tratados, as partes podem de antemão definir a agenda de seus encontros, assim como estabelecer o período de duração de cada sessão, o que pode ser bastante útil para que as tratativas sejam objetivas, com foco na resolução das questões e não em explorar indefinidamente fatos passados.

Em relação a ordem de discussão dos temas, cabe aos mediandos defini-la, mas pode ser interessante iniciar a etapa de construção das soluções tratando dos temas de menor complexidade, criando um ambiente de cooperação mútua que desperte ou reafirme nos mediandos a percepção de que eles efetivamente são capazes de construir soluções efetivas e factíveis para os temas em discussão. Por outro lado, pode haver um tema especialmente sensível para um dos mediandos que tenha de ser tratado prioritariamente para que ele tenha interesse em tratar dos demais. Isso nem sempre é revelado de forma explícita, e em alguns casos é revelado somente nas sessões privadas (caucus). Tendo essas premissas em mente, o mediador deve auxiliar os mediandos na elaboração da lista de tópicos e definição da ordem de discussão dos temas. Casos os próprios mediandos não tenha definido a ordem de discussão dos temas, mesmo após o mediador solicitar que eles o façam, o mediador poderá então apresentar a sua sugestão, deixando claro aos mediandos que a definição caberá a eles.

Um detalhe que pode parecer pequeno, mas que pode ter grande impacto na mediação é organizar o ambiente onde os mediandos irão interagir. Ao contrário dos tribunais arbitrais ou judiciais, onde as partes se sentam em lados opostos da mesa, na mediação o mais recomendável é que os mediandos sentem-se lado a lado ou em círculo, transformando a postura de adversários em colaboradores. Se não houver ambiente para instituir esse formato desde o início do procedimento, o momento de elaboração da lista de prioridades pode ser uma ótima oportunidade para instituir esse layout, tendo os mediandos como alvo comum de suas visões um *flipchart* ou quadro a ser preenchido com os temas que serão tratados no procedimento, conforme definido por eles.

A conclusão com sucesso da elaboração da lista de tópicos que serão tratados na mediação pode causar relevante impacto psicológico nas partes, pois indica que os mediandos estão conseguindo dialogar de forma adequada e trabalhar em conjunto, mesmo que ainda estejam tratando apenas de questões procedimentais da mediação e não do mérito da disputa. Aqui é um bom momento para o mediador verificar com os mediandos como eles estão se sentido em relação a mediação e as suas perspectivas quanto a resolução do conflito.

Definida a lista de tópicos da mediação, o próximo estágio do procedimento é explorar as alternativas para solução de cada um deles. Quando tratamos de construir soluções em conjunto, tal qual como ocorre na mediação, é essencial que as partes usem a sua criatividade para construir soluções que atendam os seus interesses, individuais e coletivos. Para que isto ocorra é necessário que as partes abandonem a postura defensiva ou agressiva, típicas do contexto adversarial, e adotem uma postura colaborativa. Em qualquer negociação, para que um acordo sustentável seja construído, é necessário que ambas as partes assumam compromissos e façam concessões.

Há um ditado popular que diz que “um bom acordo é aquele em que ambas as partes conseguiram um pouco menos do que gostariam”. Quando as partes adotam essa mentalidade, concessões deixam de ser derrotas individuais e passam a significar soluções parciais da disputa, que somadas constroem um acordo com maiores chances de ser cumprido. Nessa linha, as autoras Jennifer E. Beer e Caroline C. Packard trazem uma reflexão interessante¹⁶:

“Commitment is an emotional decision, not just a calculated one. No matter how good people feel about a reconciliation, they may also feel some sense of loss.”

¹⁶ BEER, Jennifer E. PACKARD, Caroline C. Obra citada. Pág. 70.

Para cada item da lista de tópicos definida pelos mediandos, é importante que primeiro cada um deles apresente todas as ideias que surgirem para endereçar a questão, sem qualquer julgamento. Soluções instintivas surgirão de cada parte e muitas delas serão descartadas posteriormente, mas nesse momento o foco é em obter o máximo de sugestões possíveis de cada parte.

Apresentadas todas as propostas para solução de determinado tema, cabe aos mediandos agora avaliarem quais são as propostas mais adequadas, considerando os prós e contras de cada alternativa, as suas implicações para ambas as partes (e para eventuais terceiros envolvidos na disputa), assim como a validade jurídica do que está sendo proposto. As partes devem ter uma visão holística do conflito e criarem soluções para temas individuais que estejam alinhadas com os objetivos macro que foram previamente estabelecidos. Nesse sentido, o mediador deve explorar com os mediandos, através de questionamentos, a viabilidade e as implicações de cada uma das propostas apresentadas, para que então os mediandos tenham melhor condição de definir as soluções que serão de fato implantadas no acordo em construção.

Conforme dito anteriormente, a agenda do procedimento tem grande relevância em sua condução, sendo necessário que o mediador esteja atento a duração das sessões de mediação, dado que o cansaço interfere diretamente na capacidade dos mediandos de tomar decisões. A discussão da viabilidade e conveniência das propostas de solução apresentadas pelos mediandos pode ser exaustiva, de tal forma que o mediador, a depender do tempo de duração do encontro, deve promover intervalos periódicos durante a sessão de mediação para as partes recuperarem a sua capacidade cognitiva, ou até mesmo suspender a discussão de determinado tema até a próxima sessão.

Durante a exploração das alternativas apresentadas para a solução de determinado tema, o mediador deve auxiliar os mediandos a analisar quais propostas que atendem os interesses das partes. Sob esse aspecto, especificar os detalhes de cada alternativa, sanando eventuais dúvidas e eliminando quaisquer ambiguidades que possam surgir, será fundamental para que cada um dos mediandos confirme se realmente está de acordo com o que está sendo proposto.

Na validação das soluções apresentadas, os mediandos devem avaliar a sua condição individual de cumprir com o que está sendo proposto. Além disto, se a solução apresentada é

justa e balanceada. O primeiro passo para um acordo ser cumprido é as partes terem a percepção de que elas serão melhor beneficiadas cumprindo-o do que rompendo-o.

Além de balanceada, a solução sustentável de determinada questão do conflito deve ser durável. Assim, as partes devem avaliar se possuem os recursos e apoio necessários para a implantação ao longo do tempo da solução proposta. Caso a resposta seja negativa não significa obrigatoriamente que aquela alternativa de solução da questão em discussão tenha de ser descartada, mas deve estar claro para as partes que ela será transitória, o que pode não ser o mais recomendável.

2.4. Formalização do Acordo

Uma vez definida a solução para determinada questão, o ideal é que as partes formalizem por escrito o que foi acordado, o que será útil para confirmar se todos estão cientes das obrigações que estão sendo pactuadas, as quais devem ser escritas de forma clara, específica e completa. A formalização do acordo por escrito facilita qualquer discussão futura sobre o que ficou pactuado e gera nos mediandos maior senso de comprometimento em cumprir as obrigações assumidas, o que também pode ser estimulado através da instituição de penalidades por descumprimento. O acordo por escrito torna tangível o resultado da mediação, sendo o produto do trabalho das partes em conjunto.

Tratando-se de conflito societário, os termos do acordo em questão podem ter repercussão em outros instrumentos que regulam o relacionamento dos sócios, tais como o contrato ou estatuto social da sociedade objeto da disputa e eventual acordo de sócios ou acionistas existente. Caso a sociedade possua outros sócios além daqueles envolvidos na disputa, dever ser analisado como implementar os termos do acordo construído na mediação sem que os referidos sócios tenham que consentir com o que foi acordado, ou caso isto não seja possível considerando o percentual de participação societária detida pelos mediandos, qual será a estratégia a ser adotada pelos mediandos para que o acordo seja implementado.

Uma vez elaborado o acordo, o mediador deverá lê-lo em voz alta, preferencialmente projetando-o para visualização dos mediandos e de eventuais assessores que estejam participando da mediação, para que os mediandos confirmem se a redação do acordo reflete o que foi pactuado entre eles. Recomenda-se que no acordo estejam contidas disposições sobre a confidencialidade dos seus termos, assim como o pagamento dos honorários do mediador e assessores que participaram da mediação.

Por último, mas não menos importante, o mediador deve parabenizar os mediandos pelo acordo por eles construído, convidando-os a refletir sobre as razões que tornou isto possível e o que eles podem fazer no futuro para evitar que uma eventual divergência entre si sobre determinado tema transforme-se em uma disputa.

No contexto das empresas familiares a tendência é que o relacionamento entre os mediandos enquanto sócios perdure por muitos anos após a mediação, salvo se o acordo por eles construído na mediação tiver como objeto justamente estabelecer os termos da saída de um dos mediandos da sociedade, o que pode ser a forma de preservação da empresa em alguns casos extremos. Assim, a constante manutenção do canal de comunicação entre os sócios é medida fundamental para evitar que novas disputas surjam no futuro.

Nesse sentido, analisaremos a seguir como a mediação pode contribuir na dinâmica da governança da família empresária e da empresa familiar.

3. A GOVERNANÇA DA FAMÍLIA EMPRESÁRIA

A organização da atividade produtiva iniciou-se nas empresas familiares, onde as pessoas trabalhavam para a sua subsistência, com a ajuda de seus familiares. Com a evolução dos meios de produção, o que antes era produzido apenas para subsistência passou a ter a comercialização como objetivo maior, surgindo os primeiros contornos das atividades empresariais. Com o advento da Revolução Industrial nos séculos XVIII e XIX, e a substituição do trabalho artesanal pelo trabalho assalariado, com o uso intensivo de máquinas, a produção deixou de ser a extensão dos lares, com o surgimento dos parques fabris.

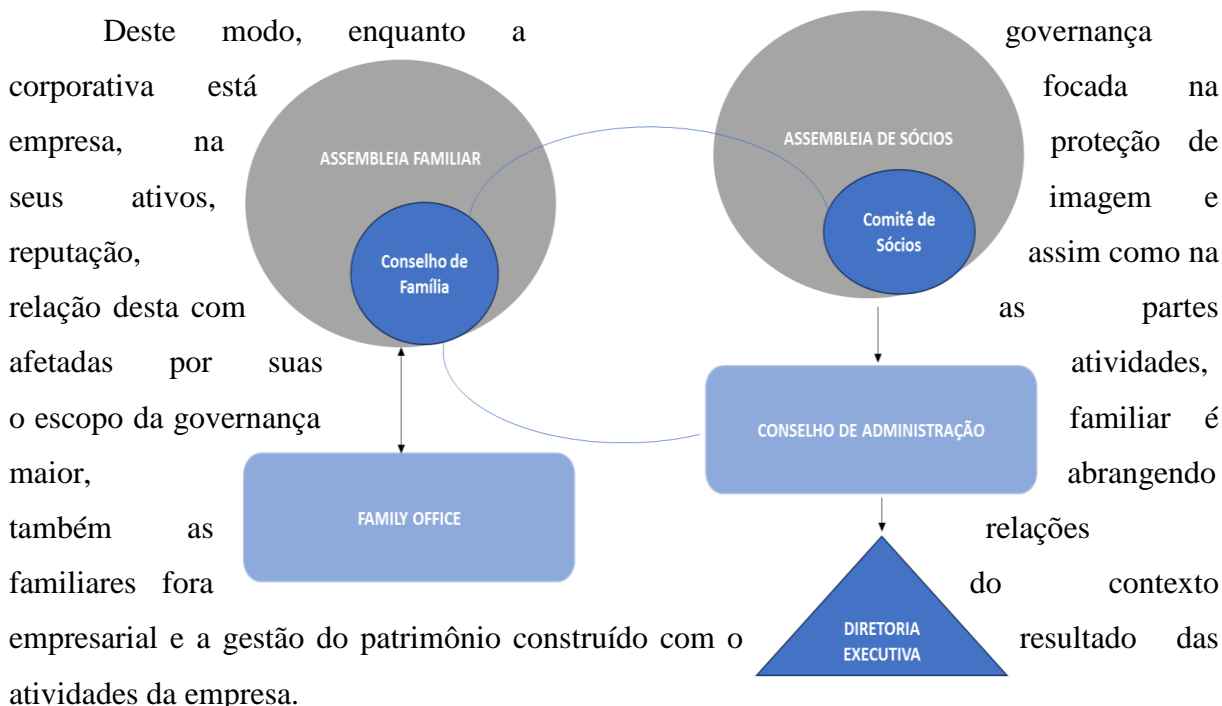
Nessa nova realidade em que passaram a ser exigidos investimentos de maior relevância por parte da família empresária, em muitos casos além de sua capacidade financeira, houve necessidade também de desenvolver-se um novo sistema de gestão, com a definição dos papéis de cada um dos envolvidos na gestão do negócio, regras de condução e organização dos processos de produção. Surge o conceito inicial do que hoje entendemos por “governança corporativa”.

Ocorre que as regras de condução da empresa não são suficientes para endereçar todas as questões que envolvem a família empresária, seus valores, sua evolução, as relações interpessoais entre seus membros, a ampliação natural do núcleo familiar e a interação com o

negócio¹⁷. Assim, além da governança corporativa, torna-se necessário instituir a governança familiar.

Para melhor compreensão do que se trata a governança familiar, faz-se oportuno trazermos as considerações do IBGC sobre o tema:

“Mas o que é, afinal, governança familiar? Em termos simples, pode-se dizer que é o sistema pelo qual a família desenvolve suas relações e atividades empresariais, com base em sua identidade (valores familiares, propósitos, princípios e missão) e no estabelecimento de regras, acordos e papéis. A governança familiar acontece, na prática, por meio de estruturas e processos formais. Seu objetivo é obter informações mais seguras e mais qualidade na tomada de decisões, auxiliar na mitigação ou eliminação de conflitos de interesse, superar desafios e propiciar a longevidade dos negócios.”



Conforme já demonstrado anteriormente, as relações dos membros da família empresária podem ocorrer para tratar de 3 esferas de interesse distintas: as relações familiares, a gestão da empresa e a gestão do patrimônio. Ocorre que nem sempre é claro para as partes envolvidas que é saudável tratar destas questões em fóruns de discussão distintos, sendo necessário criar uma estrutura de governança familiar que organize a dinâmica das discussões entre os membros da família empresária.

No lado esquerdo da imagem abaixo¹⁸ está ilustrada aquela que seria a estrutura de governança mais completa de uma família empresária, e do lado direito a estrutura de governança da empresa familiar:

¹⁷ Governança da família empresária: conceitos básicos, desafios e recomendações / Instituto Brasileiro de Governança Corporativa. São Paulo, SP: IBGC, 2016. Pág. 9.

A instituição de todos os fóruns de discussão ilustrados acima fará mais ou menos sentido de acordo com o tamanho da família empresária e da empresa familiar, e a quantidade de membros envolvidos. Eventualmente a Assembleia Familiar pode ser suprimida com a instituição somente do Conselho de Família. Da mesma forma, em alguns casos a Assembleia de Sócios pode suprimir a instituição do Comitê de Sócios.

Para conseguirmos ter a correta percepção de qual é a estrutura de governança mais indicada para determinada família empresária, de acordo com o seu momento, porte e complexidade, faz-se necessário entendermos quais são as atribuições de cada um dos referidos órgãos.

4.1. Assembleia Familiar

A Assembleia Familiar é o maior fórum de interação dos membros da família empresária, do qual podem participar não apenas os entes unidos por laços de consanguinidade, mas também seus cônjuges e agregados, conforme regras que devem ser instituídas pela própria família, inclusive quanto a idade mínima para participação, seja como membro ouvinte ou votante. Através da integração dos membros procura-se disseminar os valores da família, transformando-os em cultura a ser transmitida de geração para geração.

A Assembleia Familiar deve ser, acima de tudo, um momento de celebração da convivência familiar. Sem prejuízo, o momento de reunião pode ser aproveitado, também, para promover atividades específicas direcionadas aos membros da família conforme a sua

¹⁸ Fonte: Cambridge Family Enterprise Group, 2015.

faixa etária, engajando desde cedo os mais novos e capacitando-os para participar futuramente das discussões mais estratégicas.

Os encontros da Assembleia Familiar geralmente ocorrem semestralmente ou anualmente, para tratar de questões como¹⁹: (a) atualização sobre as atividades desenvolvidas durante o ano; (b) prestação de anual de contas (orçado x realizado); (c) comunicados sobre a empresa, a propriedade e outras atividades da família; (d) avaliação das atividades das diferentes estruturas de governança familiar; (e) discussão e definição de diretrizes, planos e políticas familiares; (f) eleição do Conselho de Família.

4.2. Conselho de Família

O Conselho de Família é um grupo reduzido de familiares, eleitos pela Assembleia Familiar para representá-los perante os demais órgãos de governança e organizar as atividades da família.

Dentre as atribuições do Conselho de Família, no nosso entendimento a principal delas é a elaboração, atualização e aplicação do “Protocolo de Família”, também denominado “Estatuto Familiar” ou “Constituição Familiar”, documento que estabelece quais são os princípios, a missão, a visão, os objetivos e os valores compartilhados pela família. No Protocolo de Família são definidas as diretrizes que devem ser observadas nos relacionamentos dos membros da família empresária entre si, a relação destes com seus negócios e seu patrimônio e sua evolução ao longo do tempo.

Um objetivo fundamental do Protocolo de Família é a preservação, seja das relações familiares, da empresa familiar ou do patrimônio construído pela família ao longo do tempo. É natural que conforme a família cresce surjam interesses distintos entre os seus membros. Essa dinâmica de desalinhamento de interesses pode ser administrada mediante a elaboração de Protocolo de Família que torne explícitos quais são os valores familiares (história, cultura e visão compartilhada) que devem ser preservados.

Outras atribuições relevantes do Conselho de Família são: (a) decidir sobre os recursos financeiros familiares e sua destinação, levando em consideração o interesse fundamental de preservação do patrimônio familiar; (b) analisar a performance dos negócios familiares e oportunidades de investimento; (c) administrar o processo sucessório na empresa familiar e o desenvolvimento de sucessores, através da análise de vocação e competências, da realização

¹⁹ Governança da família empresária: conceitos básicos, desafios e recomendações / Instituto Brasileiro de Governança Corporativa. São Paulo, SP: IBGC, 2016. Págs. 33 e 34.

de estudos, planos e atividades voltadas ao desenvolvimento dos familiares, de forma a habilitá-los como executivos, como conselheiros e como sócios; (d) promover o processo de integração e informação de todos os membros da família no que diz respeito aos negócios familiares; (e) promover a visão da empresa familiar como fator de agregação e continuidade da família; (f) definir limites entre os interesses da família empresária e da empresa familiar; (g) zelar pelo cumprimento do Acordo de Sócios; e (h) comandar o *family office*, se houver.

4.3. *Family Office*

Um problema recorrente nas empresas familiares é a utilização de seus recursos para atender as necessidades pessoais dos sócios e demais membros da família, sem que os envolvidos tenham percepção dos impactos jurídicos que essa prática pode ter sob o patrimônio da família empresária ao configurar, em muitos casos, confusão patrimonial, tornando possível a desconsideração da personalidade jurídica da empresa e a consequente responsabilização ilimitada de seus sócios pelos atos praticados na gestão do negócio.

Para evitar o problema descrito acima, torna-se necessário criar uma estrutura, a parte da empresa familiar, para conduzir a gestão do patrimônio da família e atender as necessidades pessoais de seus membros. Essa estrutura é denominada por *Family Office*, e pode assumir diferentes formatos e tamanhos.

Usualmente o *Family Office* é subordinado ao Conselho de Família, e pode ser composto por membros da família e/ou terceiros. A sua atuação é pautada de acordo com os objetivos traçados no Conselho de Família, os quais devem estar alinhados com os princípios, a missão, a visão, os objetivos e os valores compartilhados pela família e refletidos no Protocolo de Família.

O papel primordial do Family Office é administrar o patrimônio comum dos membros da família empresária, incluindo imóveis, ativos financeiros e participações societárias em empresas que não integram o grupo econômico da família, ou seja, controladas por terceiros. Em alguns casos estruturas sofisticadas como a constituição de fundo de investimento fechado, com a participação restrita aos membros da família empresária, são implantadas e geridas através do Family Office.

Adicionalmente, podem ser incumbidas ao Family Office outras tarefas de interesse da família empresária, tais como²⁰: (a) prestar serviços ou atender às necessidades dos familiares e suas empresas, tais como elaborar declarações de imposto de renda, realizar pagamento de impostos e solucionar questões legais referentes à família; (b) elaborar e executar programas de desenvolvimento e formação dos membros da família; (c) implantar os planos definidos pelo Conselho de Família; (d) apoiar o processo de sucessão da propriedade, comandado pelo Conselho de Família.

4.4. A Mediação na Governança da Família Empresária

É salutar e prudente que exista a preocupação da família empresária em evitar que as questões familiares influenciem negativamente a gestão de seu patrimônio e das atividades da empresa familiar. Nesse sentido, resolver consensualmente as controvérsias oriundas do ambiente familiar, no fórum apropriado, é medida recomendável para prevenir a contaminação do ambiente empresarial por questões familiares.

Considerando que os conflitos são inerentes às relações humanas, é importante estabelecer no Protocolo de Família regras que tratem da resolução de controvérsias na família empresária, tal como ocorre no Acordo de Sócios em relação às discussões envolvendo a empresa familiar.

Aqui surge a oportunidade de instituir a mediação como instrumento de resolução de disputas, devendo o Protocolo de Família prever a forma de escolha do mediador, o qual não necessita necessariamente ser uma pessoa externa à família. Pelo contrário, em muitos casos é mais recomendável que um membro da família exerça esse papel, dado o seu conhecimento das particularidades que envolvem a dinâmica da família, desde que seja alguém que possa contribuir para a resolução da disputa adotando uma posição de neutralidade.

Não é incomum escolher-se o mediador entre os membros da família que exerçam liderança natural sobre os demais. O mandatário é que o mediador seja alguém da confiança das partes com capacidade para estimular o diálogo, para entender o objeto do conflito, os interesses envolvidos e as consequências que poderão advir da solução adotada pelas partes para a resolução da disputa, não apenas sobre elas, mas sobre toda a família.

Um tema bastante sensível na governança da família empresária é a gestão do patrimônio. Via de regra, o patrimônio da família empresária tem como principal fonte de

²⁰ Governança da família empresária: conceitos básicos, desafios e recomendações / Instituto Brasileiro de Governança Corporativa. São Paulo, SP: IBGC, 2016. Pág. 35

contribuição para a sua formação os resultados advindos das atividades exploradas na empresa familiar. Assim, naturalmente, o interesse inicial dos membros da primeira geração é de manter tais recursos alocados no negócio que comprovadamente já demonstrou ser um bom investimento.

Ocorre que, ao longo do tempo, as condições de mercado podem sugerir que, por prudência, dilua-se o risco de alocação do patrimônio da família mediante a diversificação de investimentos. Contar que a mesma galinha continuará a botar ovos de ouro por prazo indeterminado pode ser uma estratégia de gestão patrimonial bastante arriscada. Além disto, podem haver membros na família que tenham interesse em desenvolver atividades diversas daquelas exploradas na empresa familiar original.

Conciliar esses interesses pode ser algo complexo e demorado considerando a quantidade de pessoas envolvidas no processo. O Protocolo de Família serve como bússola, mas pode ser necessário ajustas as suas regras periodicamente, conforme os interesses da família mudarem e ela crescer.

A depender do nível de desalinhamento entre os membros da família em relação a gestão do seu patrimônio, a divergência de interesses pode resultar na ruptura de relacionamentos, prejudicando a dinâmica da família empresária. Para que isto seja evitado, faz-se necessário monitorar o surgimento das divergências e a capacidade das partes em construir um formato de alocação do patrimônio que atenda os interesses da família como um todo. Havendo dificuldades nesse processo, a mediação é uma alternativa viável para que sejam preservados os relacionamentos familiares e corretamente endereçadas as necessidades dos membros da família, senão de todos, ao menos da sua maioria.

Outro tema sensível que merece ser citado são as regras para participação de membros da família na gestão da empresa familiar. Em muitos casos há um descompasso entre a capacidade de crescimento da empresa familiar e a velocidade de reprodução dos membros da família empresária. Em outras palavras: a capacidade de procriação da família tende a ser maior do que a capacidade de crescimento da empresa familiar.

Nesse cenário, ao longo do tempo torna-se impossível acomodar todos os membros da família na estrutura da empresa familiar, sendo necessário estabelecer critérios para a admissão, avaliação e promoção ou substituição dos familiares envolvidos nas atividades da empresa, especialmente aqueles que ocupem cargos de gestão, assim como alternativas para o desenvolvimento dos membros da família fora do contexto da empresa familiar. O Protocolo

de Família é o instrumento adequado para tratar deste tema, que será refletido nos instrumentos contratuais societários de gestão da empresa familiar (Acordo de Sócios, Contrato Social, Regulamento do Conselho de Administração etc.).

A definição de tais critérios não deve ser estática, mas acompanhar as exigências do mercado de trabalho e a realidade da empresa familiar. Muitas famílias empresárias optam por estabelecer que para que um membro da família esteja apto a assumir posição de gestão na empresa familiar é necessário algum tempo de experiência em outras empresas. Exigência quanto a formação acadêmica também é comum.

Aqui novamente podem surgir divergências no decorrer do tempo, tornando necessário o uso da mediação para que sejam construídas soluções alinhadas com os valores da família e as necessidades de seus membros.

Poderíamos citar diversos outros temas sensíveis na estruturação e manutenção da governança familiar, mas cremos que os exemplos acima são suficientes para tornar claro que as necessidades da família empresária não são imutáveis, pelo contrário, de tal modo que a mediação pode ter valiosa contribuição na construção do Protocolo de Família e revisão periódica de seus termos.

5. A GOVERNANÇA DA EMPRESA FAMILIAR

Para termos a percepção correta de qual é a estrutura de governança mais indicada para determinada empresa familiar, de acordo com o seu momento, porte e complexidade, faz-se necessário entendermos quais são as atribuições de cada um dos referidos órgãos de governança ilustrados na imagem anterior.

5.1. Assembleia de Sócios

A Assembleia de Sócios é o órgão máximo de deliberação de qualquer sociedade, independente da sua natureza jurídica. Nas sociedades limitadas com menos de 10 sócios a Assembleia de Sócios é substituída pela Reunião de Sócios, não havendo diferenças relevantes de ordem prática entre os dois formatos de conclave. Nas sociedades anônimas tais encontros são denominados Assembleias Gerais de Acionistas.

Para os fins do presente estudo, entenda-se por “assembleia” o conclave entre os detentores de participação societária com direito a voto na empresa familiar, e por “sócios” tais pessoas, independente da natureza jurídica da empresa em questão.

Sobre a característica soberana da Assembleia de Sócios, faz-se oportuno trazemos os comentários do doutrinador Modesto Carvalhosa²¹:

“A assembleia geral, em nosso Direito Societário, continua sendo órgão necessário, que não pode faltar em nenhuma companhia, nem ser substituído quanto à sua competência e funções, por qualquer outro. Trata-se, embora formalmente, apenas de órgão supremo e soberano da companhia, uma vez que seu poder não emana nem deriva de nenhum outro órgão.”

Importante ficar claro que a Assembleia de Sócios, embora órgão máximo das sociedades, não tem poder discricionário para tomar qualquer decisão que lhe provir, conforme os ensinamentos de Alfredo de Assis Gonçalves Neto²²:

“É comum dizer-se que a Assembleia Geral é o órgão soberano da sociedade por ações, pelo qual ser manifesta a vontade social. Mas ela não pode tudo. Não pode, por exemplo, suprimir ou modificar os direitos essenciais do acionista, não pode deliberar sobre certas matérias sem que haja aprovação de acionistas que representem uma maioria qualificada ou que componham a unanimidade.”

O conceito que é importante fixarmos, para os fins do presente estudo, é de que a Assembleia de Sócios é o órgão máximo na governança da empresa familiar, não sendo possível que a deliberação emanada dos sócios seja sobreposta por decisão proveniente de qualquer outro órgão da gestão da sociedade, seja ele de caráter fixo ou temporário.

Tantos nas sociedades limitadas quanto nas anônimas os sócios são obrigados a reunir-se ao menos anualmente, até o final do 4º (quarto) mês após o encerramento do exercício social, para deliberar sobre as seguintes matérias: (a) tomar as contas dos administradores e deliberar sobre as demonstrações financeiras; (b) destinar o resultado do último exercício social; e (c) eleger os administradores, quando necessário.

Além das matérias citadas acima, a Assembleia de Sócios é o órgão competente para aprovar qualquer alteração no contrato ou estatuto social da sociedade, no caso em tela a empresa familiar. A legislação societária elenca, ainda, diversas outras operações que necessitam de aprovação da Assembleia de Sócios, tais como reestruturações societárias (incorporação, fusão, cisão), redução do capital social e dissolução da sociedade.

Conforme a empresa familiar cresce ao longo do tempo, assim como a complexidade de suas operações, torna-se necessário estruturar a sua governança de tal modo que as questões estratégicas e as operacionais sejam discutidas em fóruns distintos. Fazer essa

²¹ CARVALHOSA, Modesto. Comentários à Lei de sociedades anônimas, 2º volume; artigos 75 a 137. 6ª ed. rev. e atual. - São Paulo: Saraiva, 2014. Pág. 883.

²² GONÇALVES NETO, Alfredo de Assis. Lições de Direito Societário - 1ª ed. Vol.II - São Paulo: Editora Juarez de Oliveira, 2005. Pág. 157.

alocação de competências de forma apropriada, mediante a definição de papéis, regras e processos, é missão da governança corporativa, que deve ter como princípios básicos a transparência, equidade, prestação de contas e responsabilidade corporativa.

Assim, surge a necessidade de criação de outros órgãos, além da Assembleia de Sócios, para a discussão de temas relacionados a gestão da empresa familiar, conforme veremos a seguir.

5.2. Comitê de Sócios

Além da Assembleia de Sócios, nas sociedades que possuem grande quantidade de sócios, inclusive não familiares, pode haver outro fórum restrito aos sócios para discussões de temas da empresa: o Comitê de Sócios (também denominado Conselho de Sócios). Recorremos novamente ao IBGC para trazermos maiores esclarecimentos sobre esse órgão²³:

“Trata-se de um órgão sem papel deliberativo, no qual o grupo controlador discute, por meio de seus representantes, temas tipicamente societários ou que dizem respeito somente aos sócios. As recomendações do comitê são levadas à assembleia de sócios (da holding ou da empresa principal), que as aprova ou formaliza. Desta maneira, o órgão tem o papel de preparar e orientar a atuação na assembleia geral da empresa. Por exemplo, ele pode tratar da entrada ou saída de grandes negócios, da política de distribuição de dividendos e das transações acima de certo patamar (definido com base em percentual do patrimônio do grupo).

O comitê também pode ter a tarefa de desenvolver ou atualizar o acordo de sócios do grupo controlador (da família), oferecendo recomendações ao grupo de sócios que serão signatários do documento.”

Um aspecto essencial do Comitê de Sócios é a ausência de poder de vinculação de suas decisões aos sócios não participantes de suas reuniões. Na Assembleia de Sócios as deliberações aprovadas vinculam todos os sócios da empresa, desde que, obviamente, tenha sido observado o quórum legal exigido para a aprovação da respectiva matéria. Aos sócios dissidentes é assegurado o direito de retirada, ou seja, de optar por não mais fazer parte da sociedade e desta sair mediante a apuração e pagamento de seus haveres, sendo igual direito assegurado aos sócios ausentes que também divergirem da deliberação aprovada; porém, os efeitos da deliberação recaem sobre todos os sócios.

Já no Comitê de Sócios as deliberações tomadas vincularão somente os seus membros, condicionado, ainda, ao que estiver previsto no instrumento que formalizar a criação e funcionamento deste órgão, seja o contrato ou estatuto social da empresa ou eventual Acordo de Sócios, se existente, podendo neste último caso o Comitê de Sócios estar revestido sob o

²³ Governança da família empresária: conceitos básicos, desafios e recomendações / Instituto Brasileiro de Governança Corporativa. São Paulo, SP: IBGC, 2016. Pág. 36

formato de Reunião Prévia, cujas deliberações vincularão todos os signatários do referido instrumento, os quais deverão votar na Assembleia de Sócios de acordo com o que tiver sido decidido preliminarmente na Reunião Prévia.

Conforme depreende-se do exposto acima, poderá haver sobreposição dos temas deliberados no Comitê de Sócios e na Assembleia de Sócios, devendo ficar claro que a deliberação tomada no primeiro fórum sempre dependerá de ratificação dos mesmos sócios no segundo, do contrário não surtirá qualquer efeito perante a sociedade e os demais sócios.

5.3. Conselho de Administração

Sob a perspectiva de governança corporativa o Conselho de Administração é provavelmente o órgão mais estratégico de todos. Ele é a ponte entre a Assembleia de Sócios e a Diretoria Executiva (a qual nas sociedades limitadas é representada na figura dos administradores), alimentando os sócios com relatórios e recomendações que lhes sirvam de apoio na tomada de decisão, assim como monitorando e fiscalizando a atuação dos diretores da empresa. Em alguns casos, inclusive, é possível delegar ao Conselho de Administração competências que originalmente cabiam aos sócios, observadas as limitações impostas na legislação aplicável.

O Conselho de Administração é um órgão típico das sociedades anônimas, expressamente previsto e regulamentado na Lei das Sociedades por Ações,²⁴ nos artigos 140 a 142. No Código Civil em vigor²⁵, norma que regulamenta as sociedades limitadas, não há previsão expressa quanto a existência deste órgão, gerando amplo debate na doutrina especializada sobre a possibilidade de instituí-lo ou não nesta modalidade de sociedade.

No nosso entendimento, considerando que o parágrafo único, do artigo 1.053 do Código Civil, prevê expressamente que “o contrato social poderá prever a regência supletiva da sociedade limitada pelas normas da sociedade anônima”, parece-nos possível que uma sociedade limitada possua Conselho de Administração, desde a citada regência supletiva conste de seu contrato social.

Entretanto, nas sociedades limitadas as competências do Conselho de Administração não serão exatamente as mesmas previstas no artigo 142 da Lei das Sociedades Anônimas²⁶,

²⁴ Lei federal 6.404, de 15 de dezembro de 1976, conforme alterada.

²⁵ Lei federal 10.406, de 10 de janeiro de 2002, conforme alterada.

²⁶ Art. 142. Compete ao conselho de administração: I - fixar a orientação geral dos negócios da companhia; II - eleger e destituir os diretores da companhia e fixar-lhes as atribuições, observado o que a respeito dispuser o

dado que nas sociedades limitadas a eleição dos administradores é matéria de competência exclusiva dos sócios, vide o disposto no artigo 1.060 do Código Civil²⁷, enquanto nas sociedades anônimas cabe ao Conselho de Administração (se existente) eleger os membros da Diretoria.

Na realidade brasileira, em que levantamentos de mercado indicam que aproximadamente 8% dos empreendimentos são constituídos sob a forma de sociedades limitadas²⁸, a quantidade de sociedades anônimas é substancialmente menor, sendo ainda comum associar essa modalidade de empresa às companhias abertas com ações negociadas em bolsa. Mitos à parte, é fato que o Conselho de Administração ainda é uma ferramenta de governança sofisticada pela a grande maioria dos empresários brasileiros, especialmente nas empresas familiares.

Além de o Conselho de Administração ser um órgão típico das sociedades anônimas, pesa também o fato de que as boas práticas de governança indicam que esse órgão, para melhor desempenhar as suas atribuições, deve ser composto por ao menos um conselheiro independente; ou seja, alguém sem vínculo prévio de qualquer natureza com a sociedade. Se por um lado essa prática, salutar diga-se de passagem, abre espaço para que a empresa familiar seja oxigenada pela visão de pessoas sem qualquer nível de dependência do negócio, por outro essa visão externa pode recair sobre más práticas enraizadas na cultura da empresa familiar, muitas vezes reflexo das políticas instituídas pelos fundadores e cultivadas por anos pelos mesmos e os demais membros da família envolvidos na gestão do negócio. Nesses casos, pode haver relevante resistência das pessoas envolvidas na gestão da empresa em “abrir a cozinha para visitaç o”.

estatuto; III - fiscalizar a gest o dos diretores, examinar, a qualquer tempo, os livros e pap is da companhia, solicitar informa es sobre contratos celebrados ou em via de celebra o, e quaisquer outros atos; IV - convocar a assembleia-geral quando julgar conveniente, ou no caso do artigo 132; V - manifestar-se sobre o relat rio da administra o e as contas da diretoria; VI - manifestar-se previamente sobre atos ou contratos, quando o estatuto assim o exigir; VII - deliberar, quando autorizado pelo estatuto, sobre a emiss o de a es ou de b nus de subscri o; VIII - autorizar, se o estatuto n o dispuser em contr rio, a aliena o de bens do ativo permanente, a constitui o de  nus reais e a presta o de garantias a obriga es de terceiros; VIII - autorizar, se o estatuto n o dispuser em contr rio, a aliena o de bens do ativo n o-circulante, a constitui o de  nus reais e a presta o de garantias a obriga es de terceiros; VIII – autorizar, se o estatuto n o dispuser em contr rio, a aliena o de bens do ativo n o circulante, a constitui o de  nus reais e a presta o de garantias a obriga es de terceiros; IX - escolher e destituir os auditores independentes, se houver.

²⁷ Art. 1.060. A sociedade limitada   administrada por uma ou mais pessoas designadas no contrato social ou em ato separado.

²⁸<https://www.serasaexperian.com.br/amplie-seus-conhecimentos/indicadores-economicos>. - Nascimento de Empresas - Acessado em 23/06/2020.

Uma alternativa para superar essa resistência é estabelecer que o Conselho de Administração, por determinado período, funcionará como órgão meramente consultivo, servindo a iniciativa como o pontapé inicial da empresa na construção de uma cultura de governança. Nesse estágio, se necessário, pode-se prever, inclusive, que não haverá a participação de conselheiro independente no primeiro momento, até que os sócios se acostumem com a dinâmica deste novo fórum de discussão. Sem prejuízo, um membro externo à família, com experiência em governança, mas não necessariamente independente, pode ser útil para assessorar a empresa familiar na implantação do novo órgão.

Posteriormente, com boas as práticas de governança já consolidadas, o Conselho Consultivo pode ser convertido em Conselho de Administração, com a participação de membro independente, o que pode ser acompanhado da transformação da empresa familiar em sociedade anônima, caso ela ainda esteja revistada sob a forma de sociedade limitada, tornando mais eficaz o funcionamento do novo órgão da administração.

Independente do formato de atuação, seja como Conselho de Administração ou Conselho Consultivo, o essencial é que os sócios da empresa familiar possam contar com o apoio de um órgão que reflita estrategicamente sobre a gestão dos negócios, avalie periodicamente o desempenho operacional da sociedade e fiscalize os atos de seus Diretores (ou administradores).

5.4. Diretoria Executiva

Como o próprio nome indica, a Diretoria é o órgão responsável pela execução das atividades operacionais da sociedade, representando-a perante terceiros.

Nas sociedades anônimas ela deverá ser composta por 2 ou mais membros, eleitos pelo Conselho de Administração, se existente, ou pela Assembleia de Sócios. O mandato de seus membros é limitado ao prazo máximo de 3 anos.

No Código Civil não há previsão da existência de Diretoria nas sociedades limitadas, no formato de órgão colegiado tal como ocorre nas sociedades anônimas, sendo a sociedade limitada representadas por seus Administradores, sócios ou não-sócios, eleitos pelos sócios para mandato por prazo indeterminado ou determinado (sem a limitação de 3 anos). Não obstante, é comum as sociedades limitadas cujo contrato social estabeleça a regência supletiva pela Lei das Sociedades Anônimas instituírem a Diretoria para realizar a gestão da sociedade, ficando a eleição de seus membros a cargo dos sócios, conforme citado anteriormente.

Os Diretores devem ser pessoas residentes no Brasil e que cumpram os seguintes requisitos²⁹: (a) possua reputação ilibada; (b) não esteja impedido por lei especial; (c) não tenha sido condenado por crime falimentar, de prevaricação, de corrupção ativa ou passiva, concussão, peculato, contra e economia popular, a fé pública ou a propriedade, ou a pena que vede, ainda que temporariamente, o acesso a cargos públicos; (d) não ocupe cargos em sociedades que possam ser consideradas concorrentes no mercado, em especial, em conselhos consultivos, de administração ou fiscal; (e) não tenha interesse conflitante com o da companhia.

Os Diretores podem ser destituídos de seu cargo a qualquer tempo, de forma justificada ou injustificada.

Um aspecto relevante da governança corporativa de qualquer empresa, incluindo a familiar, é instituir mecanismos que possibilitem estabelecer objetivos claros aos gestores e acompanhar o cumprimento das metas estabelecidas. Nas sociedades em que os Diretores são os próprios sócios (ou familiares destes) fazer essa substituição, mesmo que justificada em desempenho insatisfatório, pode ser um relevante desafio, ainda que exista um sócio detentor da maioria do capital votante.

Assim, instituir uma cultura de governança, amparada em instrumentos adequados de regulação do relacionamento entre os sócios e mecanismos de controle das atividades sociais, é providência determinante para assegurar a perenidade da empresa familiar.

5.5. A Mediação na Governança das Empresas Familiares

Se o Protocolo de Família é instrumento primordial na governança da família empresária, na governança da empresa familiar cumpre ao Acordo de Sócios desempenhar esse papel.

Seja a empresa familiar revestida sob o formato de sociedade anônima ou limitada, os seus atos constitutivos devem ser arquivados na Junta Comercial competente para que a empresa seja legalmente constituída, tornando público o conteúdo de seu respectivo estatuto ou contrato social. Apenas esse aspecto seria suficiente para justificar a necessidade da celebração do Acordo de Sócios, dado que é recomendável manter em sigilo diversas questões referentes ao relacionamento dos sócios, incluindo, apenas para citar algumas, o exercício do

²⁹ GONÇALVES NETO, Alfredo de Assis. Obra citada. Págs. 196 e 197

direito de voto, as restrições à alienação de quotas ou ações, a nomeação de administradores e as regras para participação de herdeiros na gestão da sociedade.

Porém, outro aspecto relevante deve ser considerado: o Acordo de Sócios trás estabilidade nas relações sociais, uma vez que, usualmente, o seu prazo de vigência é longo, e como se trata de um contrato, qualquer alteração aos seus termos somente será possível mediante a concordância de todos os signatários. Já o contrato ou estatuto social podem ser alterados a qualquer tempo, desde que observado o quórum legal exigido para a alteração (caso quórum superior não esteja previsto no próprio instrumento).

Nesse sentido, é pertinente trazemos os ensinamentos do doutrinador Marcelo Marco Bertoldi³⁰ sobre o tema:

“O acordo de acionistas é um instrumento amplamente utilizado pelos acionistas das sociedades anônimas que procuram, por meio dessa espécie contratual, regular seu relacionamento recíproco no que se refere ao exercício dos direitos sociais. Sua importância transcende os interesses particulares dos sócios que fazem uso desse acordo e alcança a própria companhia. Isso se dá por conta da estabilidade proporcionada aos grupos de acionistas, sejam eles detentores do poder de controle, que pelo próprio acordo, regulam a forma com tal controle se dará, sejam eles representantes de uma minoria que se organiza em torno do acordo para exercer os direitos típicos outorgados aos minoritários.”

Considerando que não há no Código Civil previsão expressa quanto a instituição de Acordo de Sócios no âmbito das sociedades limitadas, mas somente vedação no parágrafo único do artigo 997³¹ de que seja celebrado pacto em separado contrato ao disposto no contrato social, diferentemente do que ocorre em relação às sociedades anônimas, em que celebração de Acordo de Acionistas está expressamente prevista no artigo 118 da Lei das Sociedades Anônimas, houve no passado debate na doutrina especializada quanto a possibilidade de utilização desta modalidade de pacto parassocial o nas sociedades limitadas.

³⁰ BERTOLDI, Marcelo M. Acordo de Acionistas. São Paulo: Editora Revista dos Tribunais, 2006. Apresentação.

³¹ Art. 997. A sociedade constitui-se mediante contrato escrito, particular ou público, que, além de cláusulas estipuladas pelas partes, mencionará: (...)

Parágrafo único. É ineficaz em relação a terceiros qualquer pacto separado, contrário ao disposto no instrumento do contrato.

No entanto, essa questão já está totalmente superada na doutrina e na jurisprudência, sendo o Acordo de Sócios amplamente utilizado nas sociedades limitadas, uma vez que a mera previsão da regência supletiva pela Lei das Sociedades Anônimas no contrato social já é suficiente para sanar qualquer controvérsia a esse respeito.

No âmbito das empresas familiares a celebração do Acordo de Sócios pode ser uma valiosa experiência de reflexão de como os valores da família podem influenciar positiva ou negativamente a condução dos negócios sociais. Embora o Acordo de Sócios usualmente seja um contrato de longo prazo, em determinadas famílias pode ser necessário instituir regras provisórias até que a cultura de governança esteja sedimentada. Práticas como a contratação de auditoria independente, restrições à contratação com partes relacionadas dos sócios ou instalação do Conselho de Administração podem não ser imediatas, com a previsão de um período de adaptação ou transição.

O importante é que a família empresária tenha clareza quanto as alternativas de instrumentos de governança que estão a sua disposição e quais são os mais apropriados para a realidade da empresa e da família em determinado momento. A governança corporativa deve ser uma jornada contínua a ser percorrida pela família empresária na gestão da empresa familiar.

Na dinâmica de qualquer empresa, familiar ou não, é natural que surjam conflitos entre os sócios, por diversas razões que já foram exploradas neste estudo. O grande benefício de ter um Acordo de Sócios em vigor é estabelecer de antemão a forma de resolução de tais conflitos. Tratar de temas como definição de competências dos sócios, políticas de cargos e salários, avaliação de desempenho, ingresso de herdeiros na gestão é um desafio para qualquer sociedade, mas nas empresas familiares todas essas questões podem vir acompanhadas de denso conteúdo emocional, tornando necessária muita habilidade na condução destes temas.

Com a consolidação da arbitragem como método adequado de resolução de conflitos no Brasil, seja pela sobrecarga e morosidade do Poder Judiciário ou pela especialização que os árbitros escolhidos para julgar a controvérsia podem ter sobre a matéria objeto da disputa, cada vez mais os sócios têm escolhido essa alternativa para resolver as disputas entre si, mediante a inclusão de cláusula compromissória no Acordo de Sócios.

Porém, a adoção da arbitragem como método de resolução conflitos não é algo condizente com a realidade financeira de muitas empresas familiares, dados os elevados

custos envolvidos no procedimento. Ademais, as arbitragens societárias, embora mais céleres do que as demandas judiciais, raramente demoram menos do que 2 anos para serem finalizadas. Prazo que pode ter impacto relevante na condução da gestão da empresa familiar, a depender da gravidade da divergência entre os sócios e o perfil destes. Blindar a empresa familiar dos efeitos do conflito entre sócios nem sempre é tarefa simples ou fácil.

Não menos importante: a arbitragem é uma forma adversarial de resolução de disputas. Sócios, que até então eram parceiros, tornam-se adversários, trazendo graves consequências para a empresa familiar, e para a família empresária em muitos casos. Não conseguindo as partes chegar a um acordo, ao final do procedimento arbitral invariavelmente haverá um vencedor e três perdedores: o sócio derrotado, a empresa e a família. É nesse contexto que a mediação surge como interessante alternativa para evitar que uma controvérsia acabe se transformando em disputa arbitral ou judicial.

Caso a mediação esteja expressamente prevista no Acordo de Sócios como medida anterior à instauração da arbitragem ou ingresso de demanda judicial, sua realização será obrigatória. Não havendo Acordo de Sócios, nada impede que tal dispositivo esteja previsto no contrato ou estatuto social da empresa, mas essa previsão não é requisito obrigatório para que as partes possam realizar a mediação, caso seja de seu interesse, dada a natureza autocompositiva do procedimento.

O sucesso da mediação está diretamente relacionado à vontade das partes em buscar a autocomposição. É claro que a realização do procedimento de mediação em decorrência de obrigação contratual ou estatutária pode ser, em alguns casos, um estímulo forçado necessário para que as partes tentem a autocomposição com o auxílio do mediador, mas o ideal é que essa vontade de resolver o conflito de forma pacífica esteja presente em cada um dos sócios envolvidos na controvérsia e não lhes seja imposta.

Um grande diferencial que a mediação pode ter na gestão da governança das empresas familiares é evitar que eventuais posições divergentes se transformem em disputas societárias. A partir do momento que em se verifica um desalinhamento recorrente e relevante de posições e/ou visões entre os sócios, com potencial para prejudicar o desenvolvimento das atividades sociais e/ou o relacionamento dos sócios no âmbito da empresa e da família, qualquer dos sócios pode sugerir que seja realizada a mediação para que sejam descobertos e explorados os interesses que estão encobertos pela divergência, possibilitando às partes envolvidas debater, de forma pacífica e construtiva, alternativas para a solução do impasse.

Assim, a cultura do diálogo e da busca pelo consenso através da autocomposição, manifesta através da mediação, pode ser uma ferramenta valiosa de governança corporativa e preservação do relacionamento entre os sócios.

6. CONCLUSÃO

As empresas familiares formam um relevante ecossistema de desenvolvimento da atividade econômica no mundo e no Brasil em especial. No entanto, assegurar a perenidade e continuidade destas empresas é um desafio complexo sob a perspectiva societária, que fica evidenciado no reduzido percentual de empresas que conseguem fazer a transição da 1ª para a 2ª geração, de apenas 30% aproximadamente.

Para que esse desafio seja superado com êxito é necessário que a família empresária se organize e faça a gestão adequada de seu patrimônio, da empresa e das relações familiares. Estabelecer fóruns apropriados para tratar destes temas é medida essencial, assim como a elaboração de instrumentos que possibilitem aos membros da família empresária regular o seu relacionamento enquanto sócios e como integrantes do mesmo núcleo familiar.

Nesse contexto, o Protocolo de Família e o Acordo de Sócios são dois instrumentos essenciais na governança da família empresária e da empresa familiar, respectivamente, pois materializam a vontade da família sobre diversos temas de seu interesse, trazendo estabilidade às relações familiares e societárias.

Embora as boas práticas de governança sejam comprovadamente eficazes na preservação dos relacionamentos das partes nos dois âmbitos em questão (da família empresária e da empresa familiar), divergências de entendimentos e interesses são inevitáveis em qualquer relação de longo prazo, sendo necessário estabelecer mecanismos adequados para a solução de controvérsias.

A utilização da mediação como instrumento de governança pode ser de grande valia na preservação da família empresária e da empresa familiar. Muitos conflitos nascem na família e acabam por impactar a empresa familiar, e vice-versa. Adotar como cultura a utilização de procedimento de autocomposição, com é o caso da mediação, a medida em que as divergências relevantes surjam, é uma alternativa que, se adequadamente praticada, tem grande potencial para resultar em economia de tempo, recursos e desgaste emocional.

Os conflitos são inerentes à condição humana. Porém, a boa governança evita que eles sejam recorrentes e oferece mecanismos adequados para a sua resolução, como a mediação.

REFERÊNCIAS

CARVALHOSA, Modesto. **Comentários à Lei de sociedades anônimas**, 2º volume; artigos 75 a 137. 6ª ed. rev. e atual. - São Paulo: Saraiva, 2014. Pág. 883.

BEER, Jennifer E. PACKARD, Caroline C. The Mediator's Handbook. **New Society Publishers. Rev. and expanded** 4th edition, 2012. Pág. 144.

BERTOLDI, Marcelo M. **Acordo de Acionistas**. São Paulo: Editora Revista dos Tribunais, 2006. Apresentação.

GERSICK, Kelin. DAVIS, John. HAMPTON, Marion. LASBERG, Ivan. **Geração para Geração** – Ciclos de Vida das Empresas Familiares. Harvard Business School Press, 1997. Tradução da Negócio Editora, SP. 2001. Págs. 31, e 63

GONÇALVES NETO, Alfredo de Assis. **Lições de Direito Societário** - 1ª ed. Vol.II - São Paulo: Editora Juarez de Oliveira, 2005. Pág. 157.

GOVERNANÇA da família empresária: conceitos básicos, desafios e recomendações / Instituto Brasileiro de Governança Corporativa. São Paulo, SP: IBGC, 2016. Pág. 9.

FISHER, Roger. URY, William. PATTON, William. **Getting to Yes: Negotiation Agreement Without Giving In**. Penguin Books, 1983. Update and revised edition, 2011. Páginas 50, 51 e 57.

FONTES FILHO, Joaquim Rubens. CÂMARA LEAL, Ricardo Pereira. **Governança Corporativa em Empresas Familiares**. São Paulo: Saint Paul Editora, 2011. Pág. 57.

MALHOTRA, Deepak. **Negotiating the impossible**: how to break deadlocks and resolve ugly conflicts (without money or muscle). Harvard Business School, 2016. Pág. 5.