

## Empresas familiares: mediação e governança como mecanismos adequados à gestão de conflitos

### *Family businesses: mediation and governance as appropriate mechanisms for conflict management*

### *Empresas familiares: mediación y gobierno como mecanismos adecuados a la gestión de conflictos*

Líliá Maia de Moraes Sales\*  
Gustavo Raposo Pereira Feitosa\*\*  
Luana Silveira de Andrade\*\*\*

#### Resumo

O estudo objetiva averiguar, diante da complexidade e das peculiaridades das empresas familiares, de que modo a mediação e as estruturas de governança podem ser utilizadas para administrar, reduzir e solucionar os conflitos irrompidos neste âmbito. Para tanto, são analisados os conceitos de empresa familiar, identificando as razões da alta intensidade e do potencial lesivo desses conflitos para as empresas. Identificam-se os principais motivos geradores de conflitos entre os componentes familiares e investiga-se a adequação de certos mecanismos para solucioná-los. Ante à necessidade de manutenção do relacionamento entre as partes e os benefícios ensejados, opta-se pela mediação como mecanismo eficiente para resolução e gestão de conflitos nestas organizações. Para mais, as estruturas de governança familiar despontam como expedientes aptos a administrar o relacionamento entre os familiares e, indiretamente, sua interação com a empresa. É também analisado o modo de implementação desses instrumentos na empresa familiar e como pode ser desenvolvido uma cultura de mediação neste âmbito, estimulando as atitudes cooperativas e dialógicas. Conclui-se que a resolução adequada de conflitos deverá ser, na maior parte dos casos, no âmbito das organizações familiares, realizada por intermédio da mediação e aliada a estruturas de governança, especialmente familiar. A metodologia adotada para a elaboração deste ensaio se caracteriza como bibliográfica, quanto às fontes; qualitativa, quanto à abordagem do problema; e descritiva e exploratória, quanto aos objetivos.

**Palavras-chave:** empresa familiar; governança corporativa; governança familiar; gestão de conflitos.

#### Abstract

*Given the complexity and peculiarities of family businesses, the study aims to investigate how mediation and governance structures can be used to manage, reduce, and resolve conflicts that arise in this area. To this end, the concepts of family business are analyzed, identifying the reasons for the high intensity and the harmful potential of these conflicts for companies. The main reasons for conflicts between family members are identified, and the suitability of some mechanisms to resolve them is investigated. Given the need to maintain the relationship between the parties and the benefits provided, mediation is chosen as an efficient mechanism for resolving and managing conflicts in these organizations. Furthermore, family governance structures emerge as capable means of managing relationships between family members and, indirectly, their interaction with the company. The way in which these instruments are implemented in the family business is also analyzed, as well as how a culture of mediation can be developed in this area, encouraging cooperative and dialogical attitudes. It is concluded that the appropriate resolution of conflicts must be, in most cases, within the scope of family organizations,*

\*   Advogada, professora titular da Universidade de Fortaleza – Unifor, Doutora em Direito, autora do livro *Justiça e Mediação de Conflitos*.

\*\*   Graduação em Direito pela Universidade Federal do Ceará (1997), Mestrado em Sociologia pela Universidade Federal do Ceará (2000) e Doutorado em Ciências Sociais pela Universidade Estadual de Campinas (2005). Atualmente é professor Titular do Programa de Pós-Graduação em Direito Constitucional – Mestrado e Doutorado – Centro de Ciências Jurídicas da Universidade de Fortaleza. É professor adjunto de Direito Processual Civil na UFC. Coordena o Mestrado Profissional em Direito e Gestão de Conflitos da Universidade de Fortaleza.

\*\*\*  Mestre em Direito Constitucional em Relações Privadas pela Universidade de Fortaleza (UNIFOR). Advogada graduada pela Universidade Federal do Ceará (UFC). Graduada em Medicina pela Universidade de Fortaleza (UNIFOR). Membro da Liga de Visão da Universidade de Fortaleza (UNIFOR). Especialista em Direito Tributário pela Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais (PUC - Minas).

*carried out through mediation and combined with governance structures, especially family. The methodology adopted for the preparation of this essay is characterized as bibliographic, regarding the sources; qualitative, regarding the approach to the problem; and descriptive and exploratory, regarding the objectives.*

**Keywords:** family business; corporate governance; family governance; conflict management.

## Resumen

*Este estudio tiene el objetivo de averiguar, ante la complejidad y las peculiaridades de las empresas familiares, de qué modo la mediación y las estructuras de gobierno pueden ser utilizadas para administrar, reducir y solucionar los conflictos irrupidos en este ámbito. Para tanto, son analizados los conceptos empresa familiar, identificando los motivos de la alta intensidad y del potencial lesivo de estos conflictos para las empresas. Se identifican los principales motivos generadores de conflictos entre los componentes familiares y se investiga la adecuación de ciertos mecanismos para solucionarlos. Ante la necesidad de mantenimiento del relacionamiento entre las partes y los beneficios ocasionados, se opta por la mediación como mecanismo eficiente para resolución y gestión de conflictos en estas organizaciones. Para más, las estructuras de gobierno familiar surgen como expedientes aptos a administrar el relacionamiento entre los familiares y, indirectamente, su interacción con la empresa. También es analizado el modo de implementación de estos instrumentos en la empresa familiar y cómo puede ser desarrollada una cultura de mediación en este ámbito, estimulando las actitudes cooperativas y dialógicas. Se concluye que la resolución adecuada de conflictos deberá ser, en la mayor parte de los casos, en el ámbito de las organizaciones familiares, realizada por intermedio de la mediación y aliada a estructuras de gobierno, especialmente familiar. La metodología adoptada para la creación de este ensayo se caracteriza como bibliográfica, cuanto a las fuentes; cualitativa, cuanto al enfoque del problema; y descriptiva y exploratoria, cuanto a los objetivos.*

**Palabras clave:** empresa familiar; gobierno corporativo; gobierno familiar; gestión de conflictos.

## 1 Introdução

Poucas instituições, atualmente, mostram-se tão intrigantes, amplas em possibilidades e estimulantes como as empresas familiares. Essas organizações se destacam por sua expressiva presença no mundo e, especialmente, pelo fato de que suas fundação e existência se relacionam, intrinsecamente, com uma família ou grupo destas, conotando um grau de complexidade bem maior do que aquele vivenciado por empresas não familiares.

Desse modo, se por um lado a confluência entre família e empresa possui o condão de ensejar vários benefícios à performance organizacional, por outro, quando o relacionamento entre esses dois sistemas não é bem administrado, a confusão dos papéis desempenhados e o desalinhamento de objetivos são capazes de gerar prejuízos irreparáveis aos negócios. Com efeito, não é rara, nesse âmbito, a ocorrência de conflitos entre os membros familiares, de mesmas ou distintas gerações, cuja má resolução provoca um processo degenerativo na organização e pode resultar em sua “morte” prematura.

Essa realidade é ilustrada por Ward (2011), ao afirmar que 30% das empresas familiares alcançam a segunda geração, 13% permanecem até a terceira, e 3% por cento conseguem sobreviver além disso. Ante o panorama brasileiro, Braga Neto (2014), indica que 65% da falência de organizações familiares é decorrente de conflitos entre os membros familiares, e não de outros fatores, como, por exemplo, a concorrência no mercado.

Enquanto nas empresas não familiares as decisões orbitam entre “certo e errado”, nas organizações de cunho familiar são ponderadas de forma a incorporar potencialmente “razão e emoção”. Demais disso, é comum a confusão dos papéis desempenhados pelos membros da família: em reuniões profissionais, tratam-se como irmãos ou primos e, em encontros familiares, discutem assuntos inerentes à organização. Acrescentam-se, a esse panorama, os casos em que mágoas antigas, geradas, por exemplo, na infância, são acumuladas e, ainda que não se relacionem a assuntos profissionais, extravasam entre os familiares no âmbito da empresa. Uma vez iniciado o conflito, seus efeitos se irradiam para os vários setores da organização, acarretando consequências para sua sobrevivência.

Desse modo, ante à observação de que a mistura entre família e empresa é razão do surgimento de distintos conflitos e que a má administração destes pode produzir o declínio das organizações familiares, surge o questionamento central deste ensaio acadêmico: como, nas empresas familiares, os conflitos decorrentes da relação entre família e empresa poderiam ser reduzidos e solucionados com eficiência, de maneira a garantir a sustentabilidade da organização? Para tanto, investiga-se a adequação do mecanismo de mediação à resolução de conflitos, no âmbito das empresas familiares, questionando-se: de que forma as estruturas de governança, especialmente familiar, podem ser utilizadas em prol desse objetivo?

A pertinência temática se justifica na predominância das empresas familiares no mundo e no importante papel que exercem para a movimentação da máquina econômica, por meio da geração de renda e empregos, revelando, portanto, ser imprescindível o estudo dos fatores condicionantes de sua sobrevivência. A título ilustrativo, dados colhidos pela European Family Businesses<sup>1</sup> (2012) demonstram que, no mundo, de 50% a 80% dos empregos do setor privado são gerados por empresas familiares, bem como, na maioria dos países, representam de 70% a 95% do número total de empresas.

Com a fito de sistematizar o estudo e alcançar os objetivos propostos, divide-se este ensaio em três pontos principais. No primeiro, busca-se analisar os desdobramentos da relação dos sistemas empresarial e familiar, bem como seus fluxos para a performance empresarial. Assim, primeiramente, estudam-se os critérios utilizados para classificar empresas como familiares e, em seguida, apresenta-se o modelo dos três círculos proposto por Tagiuri e Davis (1996), que compartimenta as organizações familiares em três esferas – propriedade, família e gestão – distintas e, em alguns pontos, sobrepostas, bem como o estalão tridimensional, elaborado por Gersick et al (2017). Seguidamente, analisa-se o conflito, tanto sob a óptica das teorias organizacionais quanto no panorama específico das organizações familiares, identificando as principais razões de seu surgimento.

Ante à necessidade de separar assuntos domésticos e empresariais, bem como de implementar mecanismos aptos a gerir os relacionamentos familiares para mitigar o surgimento de conflitos, o segundo momento é dedicado ao estudo das estruturas de governança corporativa e seus desafios. Dentre essas, chamam a atenção os expedientes de governança familiar, destacando-se as reuniões familiares, assembleia familiar, conselho familiar, *family office* e protocolo familiar, que, em variados graus, têm o objetivo de administrar temáticas concernentes à família e, indiretamente, à empresa.

Estuda-se, ainda, como um terceiro ponto importante a identificação das habilidades que as empresas apontam como necessárias aos profissionais na atualidade. Em seguida, investiga-se sua relação com atributos inerentes ao exercício da mediação de conflitos, destacando a sua relevância nesse processo. Estuda-se a importância de desenvolver essas competências no âmbito das empresas familiares, propondo-se à formação de uma cultura familiar e empresarial baseada no diálogo mútuo e em atitudes cooperativas.

A metodologia deste ensaio é bibliográfica e teórica, com uma abordagem qualitativa, descritiva e exploratória. A pesquisa foi baseada na análise de livros, artigos e legislações, nacionais e estrangeiros, focando em empresas familiares, mediação e governança corporativa. O objetivo é aprofundar o tema e propor uma solução prática para o problema estudado.

## 2 Empresas familiares: desdobramentos da relação entre família e empresa

Os negócios familiares são marcados pela confusão entre, de um lado, o papel profissional do técnico ou do gerente, racional e objetivo, e, de outro, das obrigações familiares de pai, mãe, filho, irmão, primo, que presumem uma relação permanente e permeada de afetividade (Bernhoeft, 1989, p. 10-12). Esse traço peculiar das empresas familiares, ou seja, a mistura entre duas instituições regidas por lógicas distintas, quando não bem administrada, pode ser prejudicial à performance empresarial, mas, quando acompanhada de boa estrutura de governança, é também capaz de lhes conferir vantagens em comparação às firmas não familiares.

A estrutura social patriarcal, por longo período prevalecente na sociedade brasileira, encarregava todas as funções de chefia à figura do *pater familias*, a quem cabia prover as necessidades daqueles sob sua responsabilidade. Exatamente com o intuito de suprir as demandas expressas pelos componentes familiares, o patriarca identificou, na organização dos meios de produção, a alternativa para garantir a subsistência do núcleo familiar. Com o sucesso de seus empreendimentos, o pai de família passou a ser visto como “um homem de sucesso, considerando a perspectiva empresarial, e como aquele que provê a família com os recursos necessários para a sua sobrevivência e, diversas vezes, muito além” desta (Dias, 2015, p. 96).

Acontece que este fenômeno, atrelado inicialmente aos setores agrícolas, expandiu-se para os mais diversos ramos de produção, de comércio de bens de consumo e de prestação de serviços, ensejando um aumento expressivo da quantidade de empresas na realidade brasileira. Outra transformação crucial à compreensão dessas

<sup>1</sup> Fundada em 1997, por iniciativa da União Europeia, a European Family Businesses (EFB) é uma organização composta pelas associações nacionais europeias que representam as empresas familiares, sejam pequenas, médias ou grandes companhias. Dentre os objetivos do órgão, destacam-se a conscientização sobre a contribuição oferecida pelas empresas familiares à sociedade e a promoção de políticas que conduzam ao empreendedorismo responsável.

empresas familiares no Brasil deu-se com a evolução do conceito de família que, com o decorrer dos anos e com as mudanças sociais, passou a envolver novo grau de complexidade. Nesse sentido, distintos formatos de conjuntos familiares passaram a coexistir na mesma cultura, representando uma composição diferenciada do grupo nuclear tradicional e patriarcal, tanto pelos seus integrantes, como pela redefinição de papéis familiares, adicionando-se à nova distribuição de poder (Machado, 2005, p. 319).

A combinação desses dois fatores, ou seja, a ampliação das áreas às quais se dedicam os negócios de família e as mudanças nas conformações desta, denotaram um grau de complexidade ainda maior aos já complexos negócios familiares, deflagrando a necessidade do desenvolvimento de estudos específicos e a imprescindibilidade de uma abordagem multidisciplinar. Nesse sentido, as mais diversas áreas – como a Psicologia, o Direito, a Administração de Empresas, a Economia e a Sociologia – passaram a se ocupar desses estudos.

A magnitude das empresas familiares, no contexto global, é revelada por meio dos números: 95% dos negócios desenvolvidos na Ásia, no Oriente Médio e na Espanha são controlados por famílias; em economias industriais maduras, como França e Alemanha, mais de 80% das empresas são de propriedade doméstica; na econômica estadunidense, marcada pelos mercados de ações pulverizadas, 60% a 70% das organizações comerciais são controladas por grupos familiares (Vries; Carlock; Florente-Treacy, 2009, p. 9).<sup>2</sup>

No Brasil, essa realidade não é diferente, haja vista o fato de que dados do Departamento Nacional de Registro de Comércio indicam a criação, de 1986 a 2004, de aproximadamente 8.915 milhões de empresas, estimando-se, por pesquisas do Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas do Ceará (Sebrae), que 90% destas sejam negócios familiares, ensejando dois milhões de empregos diretos no Brasil e denotando significativa contribuição para o Produto Interno Bruto (Prado, 2011, p. 9).

Além disso, o Global Family Business Index, elaborado pelo Center for Family Business da Universidade de St. Gallen (2017, on-line), em cooperação com o Centro de Excelência de Negócios Familiares da Ernest Young<sup>3</sup>, ao reunir as 500 maiores empresas familiares<sup>4</sup> ao redor do mundo, fornece fortes evidências do poder e da relevância dessas organizações para o funcionamento da máquina econômica<sup>5</sup>. Os resultados de junho de 2017, sua última edição, trazem, nessa lista, 15 empresas brasileiras: JBS (27º), Odebrecht (37º), Andrade Gutierrez, (43º), Banco Itaú (86º), Banco Bradesco (117º), Braskem (128º), Gerdau (136º), Votorantim (199º), Camargo Corrêa (290º), Marfrig (318º), Porto Seguro (351º), Globo (375º), Companhia Siderúrgica Nacional (401º) e Cosan (486º).

Como apontado, um dos maiores desafios enfrentados pelas empresas familiares é a compatibilização das duas dimensões envolvidas – família e empresa –, originalmente marcadas pelo antagonismo: esta é caracterizada pelo individualismo e pelo espírito competitivo, ao passo que aquela preza pela manutenção dos relacionamentos por meio da união e da harmonia (Oliveira; Albuquerque; Pereira, 2012, p. 178). Desse antagonismo, surgem os constantes conflitos de interesses vislumbrados no âmbito das empresas familiares, deflagrando-se a necessidade da adoção de mecanismos eficazes para geri-los e solucioná-los.

## 2.1 Empresas familiares: diversidade de conceitos

A busca por um conceito preciso de empresas familiares mostrou-se, ao longo dos anos, uma tarefa desafiadora, porém essencial para a diferenciação entre essas e os tipos não familiares. Inúmeras tentativas de articular as definições dessas organizações, tanto conceitual quanto operacionalmente, foram feitas, justificando-se, com efeito, a razão de variados estudiosos se ocuparem na revisão de conceitos, na elaboração de tentativas de consolidação dos pensamentos analisados e na proposição de novas concepções para as empresas familiares.

A definição de empresa familiar deve identificar o caráter singular dessas organizações, justamente porque é essa condição – ou a crença nela – que torna a administração desses negócios um terreno suscetível à diferenciação e ao estudo, como lecionam Chua, Chrisman e Sharma (1999, p. 22). O caráter único das empresas familiares, de

<sup>2</sup> Os autores, para o alcance destes números, consideram empresa familiar qualquer organização de negócios em que as decisões e a liderança são influenciadas por uma ou mais famílias.

<sup>3</sup> A Ernest Young atua como uma rede global de firmas-membros independentes que prestam serviços profissionais de auditoria, de consultoria tributária e de consultoria de negócios. Ao lado da PricewaterhouseCoopers (PwC), da KPMG e da Deloitte, integra o grupo das quatro maiores empresas contábeis especializadas em consultoria e em auditoria do mundo, o chamado Big Four.

<sup>4</sup> No caso de empresas particulares, foram consideradas familiares aquelas em que a família controla mais de 50% dos direitos de voto. No caso de empresas listadas publicamente, foram consideradas familiares aquelas em que a família controla no mínimo 32% dos direitos de voto.

<sup>5</sup> O Index averiguou que as 500 empresas juntas são responsáveis por uma venda anual de 6.5 trilhões de dólares americanos, o suficiente para ser a terceira maior economia do mundo, além de empregarem aproximadamente 21 milhões de pessoas. Dentre estas firmas, 74% são provenientes dos Estados Unidos da América e da Europa, sendo 44% delas propriedade da quarta geração ou mais. Disponível em: <http://familybusinessindex.com/>. Acesso em: 27 jun. 2017.

acordo com os autores, não é representado exclusivamente pelo fato de os membros de uma família possuírem ou administrarem um negócio, mas pelo padrão de propriedade, governança, administração e sucessão que, materialmente, influencia os objetivos, as estratégias, a estrutura e a maneira em que a firma é formulada, projetada e implementada.

Em trabalho dedicado à planificação dos estudos feitos sobre as empresas familiares, Allouche e Amann (2000, p. 39-40) reúnem alguns questionamentos, cuja conjugação de respostas seria capaz de promover a compreensão daquilo que são as empresas familiares: Quais são os limites do conceito de família? Deve-se adotar uma concepção restritiva ou extensiva de tal conceito? A aceção de empresa familiar é limitada ao controle monofamiliar ou pode se estender ao controle multifamiliar? Desde que momento se pode considerar uma empresa como familiar? Deve-se havê-la como tal desde a primeira geração de fundadores ou apenas quando há a passagem testamentária para a segunda geração? O que se compreende por controle? Deve ser entendido como controle do capital? E em que proporções?

Assim, mesmo diante da pluralidade excessiva de abordagens, percebe-se que os conceitos mais utilizados pela doutrina, para a definição das empresas familiares, logram, de maneira satisfatória, englobar as respostas para essas indagações. Ocorre, no entanto, que, como já pontuado, são numerosos e marcados pela heterogeneidade, pois os parâmetros utilizados para balizar o alcance das formulações são bastante variados. Dessa maneira, identificam-se os seguintes como critérios mais utilizados para fundamentar as aceções de negócios familiares: propriedade, controle, transmissão, nome da empresa, existência de subsistemas, geração dos empresários e influência mútua, sendo ora adotado apenas um, ora feita uma combinação desses (Alloche; Amann, 2000, p. 45).

Os sistemas iniciais, elaborados para expor as características que distinguiam as empresas como familiares, defendiam a existência de dois sistemas superpostos – família e gestão – dotados de regras, normas de admissão e estrutura de valores próprias. Por esta linha de pensamento, a concorrência entre ambas as esferas, ou seja, entre os círculos familiar e empresarial, seria a principal responsável pela ocorrência de conflitos entre os membros envolvidos (Estol; Ferreira, 2006, p. 94).

A coexistência desses dois sistemas – família e gestão – é admitida por grande parte dos estudiosos do tema, indicando que os poderes relativizados são o que tornam a empresa familiar um objeto peculiar e, portanto, distinto dos negócios não familiares. Adota-se uma abordagem sociológica da família como sistema, cujos conceitos-chave são oriundos da influência mútua dos componentes, da hierarquia, dos limites, da equifinalidade e do *feedback* desse sistema (Davel; Colbari, 2000, p. 50).

Essa simples definição de propriedade e gestão sob o controle de uma família empresária<sup>6</sup>, de acordo com Borges, Lescura e Oliveira (2012, p. 328), teve seu uso reduzido, apontando para uma evolução dessa seara de exame. De acordo com os autores, a preferência dos estudiosos por definições vinculadas à sucessão e à ideação de família, com esteio nas noções sociais ou de parentesco, revelam dinâmicas mais densas e mais aprofundadas, inerentes à própria natureza das organizações familiares.

Nesse sentido, Leach (1999, p. 22-23) defende o argumento de que, no tocante à conceituação das empresas familiares, devem-se evitar os pontos de vista demasiadamente rígidos, visto que considerar somente a participação na propriedade ou a composição da gestão, com frequência, enfatiza uma perspectiva inadequada e conduz a conclusões errôneas. Por esse entendimento, leciona-se que o reconhecimento da empresa familiar como tal, por meio dos casos mais evidentes – parentes controlam as operações da organização porque possuem mais de 50% das ações ou pelo fato de ocuparem posições importantes na administração – não pode resultar na negligência dos casos menos evidentes, ou seja, aqueles “[...] em que as operações da firma são afetadas pelo vínculo familiar – empresa em que as relações pai-filho, irmão-irmã, sogros e primos têm uma significativa incidência sobre o futuro da organização”.

A definição proposta por Donnelley (1964, p. 161-162) traz sete fatores que, presentes um ou mais, qualificam uma empresa como familiar: I) um dos critérios da escolha do sucessor é determinado pelo vínculo familiar; II) os filhos ou as esposas dos dirigentes ocupam posições no Conselho de Administração; III) os valores institucionais da companhia são identificados a uma família, seja de maneira formal ou informal; IV) as ações dos componentes familiares são expostas em decorrência da reputação da empresa; V) os membros da família envolvidos no negócio

<sup>6</sup> Allouche e Amann (2000, p. 45) citam os trabalhos dos seguintes autores para ilustrar a adoção dos critérios da gestão e de propriedade, para a definição do conceito de empresa familiar: Renato Tagiuri e John Davis, Stanley Cromie, Ben Stephenson e David Monteith, Wendy Handler, Joseph Astrachan e Thomas Kolenko.

se acham compelidos a conservar as ações por motivações não apenas financeiras; VI) o *status* do âmbito da família influencia o cargo ocupado na empresa; VII) o vínculo de cada membro com a empresa é definido pela carreira escolhida.

Já o Austrian Institute for SME Research (Mandl, 2008, p. 13)<sup>7</sup>, em seu relatório *Overview of Family Business*, indica, após a análise em 33 países europeus, que não há definição única de negócios familiares aplicável a cada área concebível, existindo, na verdade, ampla heterogeneidade de entendimentos utilizados nas pesquisas socioeconômicas. Para tanto, o grupo de trabalho do referido Instituto optou por uma definição com múltiplas camadas, indicando que uma empresa será familiar se: I) a maioria dos votos está na posse da (s) pessoa (s) natural (is) que estabeleceu (ram) a firma, na posse da pessoa natural que adquiriu capital social da firma ou na posse de seus esposos, pais, filhos ou de seus herdeiros; II) a maioria dos votos pode ser direta ou indireta; III) no mínimo um representante da família ou um parente está envolvido na administração da firma; IV) companhias listadas satisfazem a definição de empresa familiar se a pessoa que estabeleceu ou adquiriu a firma (capital social) ou suas famílias ou descendentes possuem 25% dos direitos de voto decorrentes de sua parcela no capital social.

Para mais, aponta-se a definição extraída do trabalho de Sciascia e Mazzola (2008) que, no contexto italiano, realizaram um estudo investigativo dos efeitos do envolvimento da família na propriedade e na gestão (respectivamente, *family involvement in ownership* – FIO – e *family involvement in management* – FIM) para a performance da firma. De acordo com os autores, as empresas são familiares quando os membros controlam o negócio, ocupando posições de administração e de propriedade e, para mais, estabelecem que as variáveis FIO e FIM podem ser medidas, respectivamente, pelo percentual de capital próprio mantido pelos componentes da família e pelo percentual de administradores familiares.

Examinando a contextura brasileira, tem-se que, não obstante o lugar de destaque que ocupam nos cenários econômico, político e social, as empresas do gênero estudado não são previstas pelo ordenamento jurídico pátrio como um tipo específico dotado de conceituação definida, ou seja, inexistente exclusividade de caracterização legal para esse formato<sup>8</sup>. Perante essa realidade, Prado (2011, p. 14) esclarece que as companhias familiares se constituem sob as mais diversas feições legais e possuem as mais distintas características, variando desde pequenas ou microempresas a grupos e conglomerados empresariais.

Efetivamente, Borges, Lescura e Oliveira (2012, p. 323) elucidam o fato de que, embora o tema da propriedade, como visão mais tradicional de negócio familiar, seja recorrente nas definições, a ideia de empresa familiar desde a sucessão, embora mais restrita, é a mais utilizada pelos autores nacionais. Para estes autores, um maior interesse por um conceito vinculado à sucessão “[...] demonstra um afastamento do conceito simplesmente associado à propriedade, evidenciando um interesse mais aprofundado e complexo pela compreensão da dinâmica dessas organizações” (Borges; Lescura; Oliveira, 2012, p. 323).

Seguindo esse sentido, Leone (2005, p. 9) caracteriza a empresa familiar como aquela em que a sucessão é regida pelo fator hereditário, sem desprezar, todavia, a necessidade de que os membros da família participem da propriedade ou da direção do negócio e que os valores institucionais sejam atrelados à figura do fundador ou ao sobrenome familiar. Continuando nessa linha, Machado (2014, p. 237) indica que o elemento subjetivo identificado nas empresas familiares é a intenção de manter a participação familiar, enquanto, como elementos objetivos, tem-se a existência de uma empresa e de um grupo familiar.

Arrematando os conceitos mais recorrentes, Prado (2011, p. 20) aponta que a empresa é familiar quando: I) identifica-se com uma família há pelo menos duas gerações; II) a sucessão e a gestão vinculam-se ao fator hereditário; III) os valores institucionais e a cultura da empresa se identificam com os da família; IV) a propriedade e o controle acionário estão preponderantemente nas mãos de uma ou de mais famílias.

<sup>7</sup> O Austrian Institute for SME Research é especializado em pesquisas sociais e econômicas focadas em pequenas e médias empresas (SME), oferecendo estudos e análises das estruturas e do desenvolvimento econômico dos setores e das regiões, nos campos de empreendedorismo, inovação e tecnologia, mercado de trabalho e economia internacional. Além disso, promove avaliações de projeto, programas e instituições públicas, bem como oferece uma base de dados sobre estruturas e desenvolvimento de setores da economia austríaca.

<sup>8</sup> Pimenta e Abreu (2014, p. 46) esclarecem que, “[...] ainda que desprovidas de caracterização legal específica no ordenamento jurídico brasileiro, as sociedades familiares são objeto de análise pela jurisprudência do Superior Tribunal de Justiça, sendo a elas aplicados institutos que não seriam cabíveis às demais. Dentre esses institutos, citam “impemhorabilidade dos bens de titularidade da sociedade, reconhecimento de legitimidade do filho de sócio de sociedade familiar para remir bens executados de titularidade da pessoa jurídica e possibilidade de dissolução parcial de sociedade anônima fechada familiar”.

Ainda que se reconheça a maestria com que grande parte da doutrina propõe conceitos standardizados para as empresas familiares, pretendendo, com isso, delimitar o objeto de estudo, uniformizar o tratamento concedido a essas organizações e identificar as características que as distinguem das firmas não familiares, este trabalho opta por compreender a empresa familiar de maneira simplificada.

Desta feita, adota-se o entendimento de que a organização familiar envolve, obrigatoriamente, três esferas independentes, porém sobrepostas entre si – família, propriedade e gestão<sup>9</sup> – sendo, portanto, compreendida, para fins deste experimento acadêmico, como toda modalidade de poder e gestão empresarial que pode ser afetada por questões familiares, especialmente no que concerne à intenção da família de trazer novas gerações para o negócio<sup>10</sup>.

### 3 Conflitos em empresas familiares e a governança na empresa

O conflito é reconhecido como parte integrante da própria condição humana, sendo, na verdade, considerado verdadeira oportunidade de mudança e, portanto, marcado por intenso dinamismo. No âmbito das empresas, consideradas organismos dinâmicos e complexos, a realidade não é outra: os conflitos são inerentes a sua natureza e importantes para seu desenvolvimento e sobrevivência ao longo do tempo.

Essa complexidade torna-se ainda maior quando se analisam as empresas familiares, pois, nesse panorama, a ocorrência de conflitos é ainda mais natural, sendo muitas vezes decorrente da confusão de papéis e da mistura entre os relacionamentos empresariais e familiares. Ainda que as situações conflituosas possam ser previstas, não são necessariamente evitáveis, devendo-se, na verdade, fazer uma triagem. É importante conhecer os principais moldes e desdobramentos desses conflitos, para adotar um mecanismo adequado para sua resolução e para sua gestão, garantindo resultados eficientes para o negócio.

Nesse sentido, com o fito de obter uma compreensão mais ampla e menos lacunosa em relação à natureza do conflito e à maneira com que ele é percebido, desenvolvem-se, neste tópico, uma análise do desenvolvimento das visões do conflito pelas teorias organizacionais, bem como um estudo das razões de sua intensificação nos negócios familiares, para que, assim, possam ser pesquisados os mecanismos adequados para sua resolução.

Peter Hall e David Sockie (2001, p. 4) defendem a ideia de que as estruturas e as estratégias gerenciais adotadas por parte de cada um desses sistemas organizacionais são munidas de peculiaridades, variando de acordo com o contexto no qual se inserem.

Independentemente do tipo societário que adotem, é comum que as empresas de cunho familiar sejam regidas por princípios familiares e, desprovidas de uma administração profissionalizada. Isso se revela, por exemplo, pela ausência de critérios balizadores da entrada dos familiares no quadro de funcionários, pela falta de capacitação dos familiares que a integram, ou, ainda, pela inexistência de um planejamento sucessório. Esses traços vinculantes de sua imagem e de suas práticas da gestão a princípios e a valores basicamente familiares, fazem com que, tanto no âmbito interno quanto no externo, os relacionamentos desenvolvidos sejam, em sua maioria, informais (Viegas; Bonfim, 2016, p. 74).

Ao estabelecer pressupostos por meio dos quais as organizações podem ser geridas, a governança desponta “[...] como um conjunto de arranjos legais, culturais e institucionais” (Blair, 1995, p. 3), que tem como um de seus escopos sanar desalinhamentos irrompidos no âmbito empresarial, sejam eles de interesse ou de informação, por exemplo. Ainda que não exista uma definição standardizada para governança corporativa, Correia e Amaral (2006, p. 47) apontam que a maioria dos teóricos a consideram “[...] como mecanismos desenvolvidos para que a empresa seja gerenciada, dirigida e controlada em consonância com os interesses de seus *stakeholders*, isto é, todos os indivíduos ou grupos que podem afetar ou ser afetados substancialmente pelo bem-estar da empresa”<sup>11</sup>.

É importante destacar, como o faz Tomazette (2014, p. 259), que “[...] em nenhum dos tipos societários utilizados pelas sociedades familiares há uma grande rigidez na estrutura da gestão, isto é, os sócios ou acionistas

<sup>9</sup> O modelo dos três círculos – família, propriedade e negócio – será abordado no tópico a seguir.

<sup>10</sup> Impõe-se destacar a ideia de que alguns autores, como Carvalhosa (2008, p. 309-310), entendem que as empresas formadas pela reunião de famílias – multifamiliares – não podem ser havidas como familiares, porque “[...] reúnem grupos familiares distintos, com objetivos de realizações de empreendimentos econômicos comuns”. Essa compreensão, todavia, não parece razoável, porque a quantidade de famílias fundadoras não é elemento imprescindível para sua caracterização, sendo, todavia, recorrente a existência de apenas uma. Com efeito, para fins deste estudo, as organizações multifamiliares são compreendidas como familiares, porquanto caracterizam-se como uma estrutura de poder ou gestão empresarial sob a influência de forças familiares.

<sup>11</sup> De acordo com Wald (2002, p. 55), a governança corporativa é a criação do estado de direito dentro de uma sociedade, pois cria um sistema de controle dos poderes exercidos dentro dela.

acabam tendo um grande poder de decidir como será organizada essa gestão”, sendo, todavia, imprescindível que levem em conta as boas práticas de governança corporativa. O autor acrescenta, ainda, que a observância aos princípios da governança<sup>12</sup> se aplica não apenas às sociedades que integram o mercado de capitais, bem como a todas as sociedades, em razão dos benefícios que podem criar.

No caso das empresas familiares, um dos focos das estruturas de governança deverá ser a separação entre os assuntos pessoais da família e os temas institucionais, buscando evitar a confusão de papéis e, conseqüentemente, os conflitos que acarreta. Nesse sentido, como desdobramento da governança corporativa, tem-se a governança familiar, concentrada na administração de assuntos familiares e no relacionamento da família com a empresa. Dentre os possíveis mecanismos de governança familiar, destacam-se: reuniões familiares, assembleia familiar, conselho familiar, *family office* e protocolo familiar.

É preciso, ainda, que o sistema de governança preveja a adoção de um método apto não apenas a solucionar, como também a administrar o surgimento de conflitos nesse âmbito. Como já apontado, o caráter de continuidade das relações familiares, imprimindo a necessidade de que, por meio do diálogo, se perquiria a agenda oculta das partes, faz com que a mediação desponte como o mecanismo adequado para dirimir as situações conflituosas comumente surgidas.

Para que ocorra eficiente resolução de conflitos, indica-se a prévia estipulação contratual de cláusula de mediação ou de um compromisso de mediação, mitigando o potencial danoso dos conflitos. Assim, podendo ser prevista pelos termos de governança, a opção pela atuação de um advogado será estratégica e útil à empresa e aos membros familiares, haja vista a importância de seu papel, tanto para a formação do negócio jurídico quanto para o diagnóstico do caso e acompanhamento do processo de mediação.

Essa previsão contratual de mediação pode funcionar como um incentivo real à mudança da cultura da empresa e do comportamento dos membros familiares, isso porque a opção por um mecanismo que privilegia o diálogo e a colaboração entre as partes promove uma cultura não adversarial, possibilitando o desenvolvimento de habilidades úteis não apenas para a mediação, como também ao desempenho de atividades dentro da empresa.

#### **4 A governança familiar como importante instrumento para a separação de papéis na empresa familiar**

Na medida em que as empresas familiares crescem, a complexidade das configurações familiares aumenta, o que contribui diretamente para o aumento do grau de complexidade na esfera empresarial. Ocorre que, geralmente, a empresa não cresce na mesma proporção das necessidades dos herdeiros (Bornhodt, 2005, p. 93), tornando substancial a adoção de mecanismos formais de coordenação e de planejamento dos aspectos familiares que influenciam na performance dos negócios, procedendo-se, assim, à implantação de um sistema de governança familiar.

A principal proposta por trás da criação desses instrumentos é identificar as metas pessoais e profissionais dos envolvidos, formalizar o seu comprometimento com o desenvolvimento da empresa e auxiliar na criação de uma ótica de futuro compartilhada entre os familiares, tanto no âmbito empresarial quanto familiar (Ward, 2011, p. 137). Nesse sentido, a escolha de quais mecanismos serão implantados deverá ser feita consensualmente e de maneira transparente, pelos familiares, com apoio na análise do estágio em que a empresa se encontra.

Adotando a proposta de Rodrigues e Marques (2013, p. 52), distinguem-se seis mecanismos distintos, que, em maior ou menor grau, harmonizam-se às fases vivenciadas nos negócios familiares. Esses mecanismos são: reuniões familiares, assembleia familiar, conselho familiar, *family office* e protocolo familiar. A adequação e a necessidade de cada um deles estão condicionadas ao grau de complexidade assumido pela empresa e, além disso, à criação de um não implica a exclusão de outro, haja vista serem mecanismos coexistentes.

Como dito, a adoção de cada um desses expedientes está condicionada ao nível de complexidade vivenciado pela firma, de modo que a estrutura de governança familiar deve, não apenas evoluir com o próprio desenvolvimento da empresa, mas, verdadeiramente, passar por transformações sempre que a instituição experimente transições, acompanhando e adequando-se ao novo contexto da empresa (Lien; Teng; LI, 2015, p. 3).

<sup>12</sup> No Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa, o Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (2015, p. 20), estabelece que “os princípios básicos de governança corporativa permeiam, em maior ou menor grau, todas as práticas do Código, e sua adequada adoção resulta em clima de confiança tanto internamente quanto nas relações com terceiros”. Os princípios elencados são: transparência, equidade, prestação de contas e responsabilidade cooperativa.

## 4.1 Reuniões Familiares

As reuniões familiares representam a fase inicial da estrutura de governança, adequando-se, portanto, aos primeiros anos das empresas familiares, quando as famílias ainda são constituídas por somente uma célula. Esses encontros são conversas informais e desburocratizadas, com frequência preestabelecida, em consenso, pelos familiares, podendo ocorrer em situações típicas do convívio, como durante refeições conjuntas. Por meio da conversa e de discussões construtivas, esperanças e ideais para o futuro da família são criados, contribuindo para a formação de valores e de objetivos comuns e representando o primeiro passo do planejamento empresarial e familiar.

Além disso, antes mesmo de qualquer planejamento formal, esse canal de comunicação entre os familiares permite a educação dos mais jovens quanto a assuntos relacionados aos negócios, como, por exemplo, o conhecimento da história da companhia, os tipos de habilidades de liderança buscadas e as condições para ingressar na empresa (Ward, 2011, p. 140). As conversas informais destas reuniões criam uma base de cultura organizacional e familiar que, no futuro, demonstrar-se-á imprescindível para a sobrevivência da empresa, assegurando a continuidade na família (Weiste, 2013, p. 17-18).

Ultrapassados os momentos iniciais de criação e solidificação das empresas familiares, a entrada dos filhos traz nova configuração para esse panorama, exigindo a mudança da estrutura de governança familiar empregada. Desde esse estágio, a importância da implementação de mecanismos mais complexos é sobrelevada, dando início a um novo ciclo de planejamento e de organização, como se mostra a seguir.

## 4.2 Assembleia Familiar

A *assembleia familiar* ou *fórum familiar*, mais formal do que as reuniões, garante o espaço para que todos os membros familiares exponham e debatam, preferencialmente, questões pessoais ou familiares que não se relacionem diretamente com a empresa, mas que, indiretamente, possam afetá-la. Como assuntos comumente tratados nesse âmbito, citam-se casamentos, divórcios, dificuldades financeiras pessoais, problemas de saúde que levem ao afastamento da pessoa de sua posição nos negócios (Prado, 2011, l. 23), dificuldades de relacionamento com os pais e dúvidas dos filhos quanto à opção de carreira.

No rol de atividades dos fóruns familiares estão incluídas apresentações feitas por administradores, membros ou não da família, para, por exemplo, discutir, sem que haja a tomada de decisões, quanto ao rumo que a companhia está tomando (Davis 2001, on-line); à realização de treinamentos básicos das principais competências buscadas pela empresa; e à promoção de atividades sociais para aumentar a identidade familiar, a coesão e a confiança entre os parentes (Villalonga *et al.*, 2015, p. 649). Nessa oportunidade, os familiares também recebem atualizações relacionadas à empresa, podendo ser, por exemplo, o relato de conquistas obtidas ou a comunicação de mudanças no espaço físico.

Assim, como apontam Scalzilli e Spinelli (2014, p. 410), a principal função da assembleia familiar é promover a boa convivência entre os familiares e zelar pela efetiva aplicação dos princípios e normas adotados no protocolo familiar, que será abordado mais à frente. Nesse mesmo sentido, ao apontar diretrizes de governança familiar, a International Finance Corporation (2018, p. 29) expressa a noção de que a realização da assembleia familiar contribui “[...] para que sejam evitados potenciais conflitos que poderiam surgir entre os membros da família devido ao acesso desigual a informações relevantes ou a outros recursos”.

Em regra, esses fóruns ocorrem uma ou duas vezes por ano e são abertos a todos os membros da família, independentemente de seu relacionamento com a empresa, sendo, entretanto, recomendado que se estabeleça um critério de idade mínima para participação (Zellweger, 2017, p. 103). Ainda que não sejam estruturas rígidas, Prado (2011, l. 24) reconhece a importância de que essas assembleias possuam uma regulação formal, “[...] ainda que mínima, tal como a forma de convocação e a periodicidade das reuniões, local de encontro (que não deve ser a empresa), matérias e quóruns de deliberação, redação e arquivamento das atas, divulgação ou não para familiares não participantes etc.”.

Davis (2001, on-line), ensina que, quando a família é composta por 15 ou mais adultos, durante o fórum familiar, podem ocorrer discussões mais profundas quanto à empresa, sendo possível, inclusive, a criação de planos e de políticas. Para o autor, quando a família cresce além deste ponto, passam-se a enxergar benefícios na criação de um *conselho familiar*, cujos membros, em regra, serão eleitos pelos que participam da assembleia.

### 4.3 Conselho Familiar

O *conselho familiar*, também denominado de *conselho de supervisão da família* ou de *conselho interno*, constitui órgão deliberativo, geralmente previsto em acordo societário, cujo intuito, após identificar os interesses e definir a presença dos membros da família nos negócios, é o de proteger os seus haveres e evitar que questões de cunho exclusivamente familiar interfiram na gestão dos negócios (Bornholdt, 2005, p. 95).

Sua instituição, como expresso, ocorre quando o grau de complexidade das questões, marcado pelo grande número de membros da família, exige um órgão representativo de governança mais amplo e mais organizado. Nesse sentido, a implementação e os critérios utilizados para deliberações nos conselhos internos podem estar previstas em acordo societário. Ainda, não obstante, recomenda-se a elaboração de um regimento, seja para suprimir a falta do acordo ou para complementá-lo (Bornholdt, 2005, p. 101).

As peculiaridades de cada empresa exercem influência direta na composição, na estrutura e no funcionamento dos conselhos de supervisão, inexistindo, assim, uma configuração-padrão para todas as organizações (International Finance Corporation, 2018, p. 30). Como estabelece o Manual de Governança para Empresas Familiares elaborado pela Corporação Financeira Internacional (2008, p. 30), o *conselho de família* deverá reunir-se de duas a seis vezes por ano e adotar um tamanho gerenciável, de cinco a nove membros, que serão eleitos pela *assembleia*, com base em suas qualificações e na disponibilidade para realizar os deveres do órgão.

Em seu Código de Melhores Práticas, o Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC)<sup>13</sup> (2015, p. 36) recomenda às empresas familiares a implementação de um *conselho de família*, conceituando-o como um “[...] grupo formado para discussão de assuntos familiares e alinhamento das expectativas dos seus componentes em relação à organização”. Ressalta-se, com base nesse documento, que as atividades desse órgão não se confundem com aquelas exercidas pelo *conselho de administração*, isso porque este último se volta unicamente à organização.

Ainda, de acordo com o Código de Melhores Práticas do IBGC (2015, p. 39), o conselho de administração é definido como o “[...] órgão colegiado encarregado do processo de decisão de uma organização em relação ao seu direcionamento estratégico. Ele exerce o papel de guardião dos princípios, valores, objeto social e sistema de governança na organização, sendo seu principal componente”. Além disso, compete ao conselho de administração, consoante o melhor interesse da empresa, monitorar a diretoria, atuando como elo entre ela e os sócios<sup>14</sup>.

Já como competência do conselho de administração, dentre tantas apontadas pelo IBGC (2015, p. 40-41), destacam-se: I) discutir, formatar, definir claramente o propósito, os princípios e valores da empresa; II) preservar e, se necessário, promover transformações na cultura e na identidade da companhia; III) direcionar estrategicamente e monitorar a diretoria na implementação das ações estratégicas; IV) fortalecer as competências organizacionais, adicionando novas ou as reformulando para enfrentar desafios; V) planejar o processo sucessório dos conselheiros, do diretor-presidente e da diretoria; VI) definir a política de remuneração e incentivos da diretoria; VII) garantir que a diretoria desenvolva uma política de atração, desenvolvimento e retenção de talentos que sejam alinhados às necessidades estratégicas da organização; VIII) revisar periodicamente as práticas de governança da organização.

Então, resta clara a distinção entre o *conselho familiar* e o *conselho de administrativo*: diferentemente deste, aquele não compõe o sistema da gestão da empresa, mas funciona com o escopo de organizar as expectativas da família em relação à sociedade. Pretende-se, portanto, com o conselho de família, tornar a empresa um fator de agregação e de fortalecimento dos laços familiares, contribuindo para evitar que eventuais conflitos entre interesses impossibilitem a convivência familiar e, conseqüentemente, prejudiquem os objetivos da empresa.

<sup>13</sup> O Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC) “é uma organização exclusivamente dedicada à promoção da governança corporativa no Brasil e o principal fomentador das práticas e discussões sobre o tema no país, tendo alcançado reconhecimento nacional e internacional” (STEINBERG, 2003, p. 145).

<sup>14</sup> Quando se fala em um conselho de administração, é comum vir à tona a imagem de um órgão sem muita importância, caracterizado pela informalidade e composto pelos sócios mais antigos ou por familiares desqualificados. De fato, quando a economia brasileira ainda era incipiente, a atuação desse Conselho era considerada mero cumprimento de formalidades legais e a escolha de seus membros era utilizada para alocar parentes mais importantes, “nomeadamente os que tinham grande participação no capital, mas não tinham o interesse ou a capacidade de administrar, nada entendendo sobre o negócio e, muito menos, sobre qualquer questão econômica ou empresarial” (Mamede; Mamede, 2012, p. 174). Acontece que a evolução da economia e do mercado brasileiro somada, dentre outros fatores, ao ativismo da governança, implicou a necessidade de que fosse dada a devida compreensão à função do conselho de administração e de seus membros. Nesse sentido, com o passar dos anos, deixaram de ser vistos como confraternizações entre parentes “por vezes distantes que celebravam uma administração que desconheciam” (Mamede; Mamede, 2012, p. 174), de forma que, atualmente, conselhos de administração ativos, úteis e eficientes no desempenho de suas responsabilidades são considerados vitais para a boa administração da empresa (Bernhoeft; Gallo, 2003, p. 107). O IBGC (2015, p. 43) recomenda um número ímpar de conselheiros, de cinco a 11, que serão eleitos pelos sócios – indica-se que seja formado majoritariamente por conselheiros independentes, contratados por meio de processos formais.

#### 4.4 Family Office

Da mesma maneira como ocorre com as outras estruturas de governança familiar, o fundamento de criação do *family office* encontra guarida na gestão da esfera da família. No contexto geral, pode ser compreendido como organização profissional dedicada à administração de fortunas pessoais e da vida de famílias abonadas (Amit *et al.*, 2008, p. 3). Quando é visto sob a óptica das empresas familiares, o *family office* é concebido como a estrutura administrativa que monitora investimentos da família ligada à empresa e que fornece distintos serviços aos seus membros (Jaffe; Lane, 2004, p. 95).

Com o escopo de centralizar a gestão de um patrimônio familiar significativo (López; Vázquez; López, 2011, p. 44), ao *family office* cabe a realização de várias funções, como aconselhamento, planejamento financeiro e definição de estratégias e de estruturas de governança familiar. Como tarefas específicas desse órgão, destacam-se, dentre tantas, a administração de ativos tangíveis e intangíveis, a alocação eficiente de recursos, o controle de valores, coordenação de atividades filantrópicas, aconselhamento tributário, manutenção de residências sazonais, realização de treinamentos etc.

Observa Werner (2011, p.116-117) que, como regra geral, a realização desses serviços é terceirizada, podendo, não obstante, a depender das estruturas da empresa, ser realizada por sua força operacional. Além disso, o autor destaca algumas vantagens da adoção de um *family office*: a personalização dos serviços prestados, em acordo com as necessidades e com o perfil da família; a confidencialidade das tarefas executadas; a consolidação dos valores e da missão familiar; o fortalecimento da separação dos patrimônios familiar e empresarial; e o controle de custos.

A demanda por um *family office*, geralmente, origina-se da necessidade de adotar “[...] controles gerenciais e contábeis dos diversos membros da família, de forma individual ou integrada, visando um planejamento tributário e sucessório, além de outras demandas endógenas da família” (Werner, 2011, p. 116). Sua administração fica sob a responsabilidade do conselho de família e, quando de sua constituição, é preciso selecionar os familiares que nele atuarão, assim como definir sua remuneração e indicar o processo decisório escolhido quando da necessidade de alguma alteração em sua estrutura.

#### 4.5 Protocolo familiar

O protocolo familiar, de acordo com Tapies e Ceja (2011, p. 1), é um documento escrito que contém um conjunto de normas e procedimentos que regulam as relações entre família e empresa. Ao criar um protocolo familiar, a família se esforça para identificar e explicitar as principais razões de seu comprometimento com a empresa, a filosofia que inspira a família e seu relacionamento com o negócio (controle, propriedade, gestão etc.), os objetivos possuídos pela família e pela firma, bem como as regras que regulam o relacionamento entre esses dois sistemas (Gallo, Tomaselli, 2006, p. 298).

A elaboração do protocolo familiar, segundo Furquet (2013, p. 114), é uma oportunidade para que os membros da família iniciem um diálogo e uma comunicação a respeito de seu projeto comum: a empresa familiar. Por isso, o protocolo familiar não é apenas um coadunado de acordos legais, mas um verdadeiro processo baseado na comunicação franca e honesta entre os variados membros das distintas gerações familiares.

O êxito de um protocolo familiar depende de uma reflexão prévia, onde se elencam interesses, motivações e aspirações comuns a todos, bem como a cada um dos membros da família empresaria. Com sucedâneo nessa reflexão, que é indispensável, a família empresaria é capaz de chegar ao consenso de princípios de atuação comum e de acordo com a filosofia familiar, sendo essa a via única que pode assegurar a posterior aplicação com êxito e eficácia das normas e dos critérios que se utilizaram.

Dentre as razões para sua elaboração, Cardona e Balvín (2014, p. 254) inventariam as seguintes: manutenção da coesão e da harmonia familiar, funcionando como elemento de ligação necessário entre os elementos intrincados nas empresas familiares; permite um exame de consciência da família para determinar seus objetivos; compatibiliza os interesses familiares e empresariais; estabelece um plano de sucessão; regula o patrimônio, evitando a confusão da propriedade particular dos familiares com o patrimônio da empresa; e facilita a gestão empresarial.

O primeiro estágio de elaboração de um protocolo familiar é o diagnóstico. Incumbe-se, nessa etapa, a um especialista ou a um grupo de profissionais, a tarefa de realizar entrevistas individuais e coletivas com os membros familiares, com o fim de analisar a família e a empresa e elaborar um relatório com as conclusões encontradas. Nesse período, dentre as fontes relevantes, são estudados os resultados da empresa, a estratégia adotada, a

situação legal da firma, as características da família, a existência de sucessores capazes e a abertura da geração antiga em abrir caminho aos mais jovens.

Na segunda fase, chamada de desenvolvimento, identificam-se os problemas que as famílias passam e articulam-se políticas para tratá-los, sendo o principal objetivo a participação dos familiares no processo de decisão (Botero *et al.*, 2015, p. 226). Para tanto, nessa etapa, é adequada a realização de debates espaçados no período de seis a 18 meses, procurando abordar os mais diversos temas, as possibilidades e as suas implicações. Como expõe a possibilidade de que um consenso apenas aparente, mascarando acordos falsos, é aconselhável a contratação de um especialista – reafirma-se a importância da atuação do advogado para a implementação do sistema de governança – para, utilizando-se de questionários, elaborar o protocolo.

No momento da implementação, quando o protocolo já está elaborado e assinado, desponta a necessidade de que a família compreenda como utilizar o protocolo no seu procedimento de decisão. Na hipótese em que esteja previsto que “franqueza” é uma característica familiar, as reuniões familiares deverão ser pautadas por essa característica; se houver a previsão de realização do conselho de administração a cada dois meses, assim deverá fazê-lo. A seguir, de acordo com Botero et al (2015, p. 226), passa-se ao monitoramento e à avaliação do protocolo, que consistem em: utilizar o protocolo e avaliar como ele influencia nas situações que exigem a tomada de decisões, seguido da avaliação daquilo que funciona e do que precisa ser modificado.

Como expõem Gallo e Tomaselli (2006, p. 298-299), a estrutura típica de um protocolo familiar pode ser dividida em duas seções. A primeira contém a fundação do projeto comum da família em relação ao futuro da empresa e cria o espaço para as regras que serão definidas e implementadas. Seus quatro pilares constituem a visão comum de futuro da família, sendo eles: razões para continuar como negócio familiar e manter os valores da família; o tipo de relacionamento que se quer manter com o negócio e, conseqüentemente, o tipo de relação que se intenta conservar no futuro; expectativas realistas dos membros da família no que toca à empresa; condições e circunstâncias que irão determinar o fim da firma familiar.

Na segunda sessão, estão incluídas as normas e as regras para preservação da confiança entre os membros da família, ensejando consistência e comportamentos previsíveis no relacionamento dos familiares com os negócios, em conformidade com o estabelecido na sessão anterior. Essas regulações geralmente estão relacionadas com o trabalho em família, ao exercício de poder, tanto na empresa (órgãos de governança e de controle, acordos de votação etc.) quanto na relação dessa com a família (Conselho de Família, Assembleia Familiar etc.), e, dentre outros, assuntos relacionados a dinheiro (acordos de compra e venda, política de dividendos, filantropia etc.).

A elaboração de um protocolo familiar muito se assemelha ao procedimento de mediação. Isso ocorre porque a finalização do protocolo familiar, assim como a criação de um acordo, não representa o único fim desses processos. Na verdade, tanto na mediação quanto aqui, o principal objetivo é a promoção do diálogo entre as partes, permitindo que conheçam melhor umas às outras e que estabeleçam uma relação amistosa baseada no consenso.

O escopo dessas estruturas e procedimentos, como se explicou em relação ao protocolo familiar, exige a adoção de comportamentos colaborativos e baseados no diálogo, permitindo o reconhecimento de um familiar pelo outro e da identificação de interesses e objetivos comuns. Com efeito, a empresa ganha bastante com o desenvolvimento, seja por parte de cada um de seus ativos pessoais quanto pelos diversos setores, de uma cultura baseada nos princípios da mediação, como se demonstrará a seguir.

## **5 Cultura da mediação: desenvolvimento de competências na empresa familiar**

Os benefícios trazidos pelas estruturas de governança familiar podem ser suficientes para motivar as empresas à sua adoção. A mudança das pessoas que compõem a sociedade, todavia, é tarefa mais complexa. Como elucida Steinberg (2003, p. 24), a primeira transformação da governança deve ocorrer nas pessoas e em sua maneira de atuar, seja perante questões estritamente ligadas aos negócios ou em relação à sua posição perante outros sujeitos.

Nesse sentido, para que a adoção de sistemas de governança se dê de maneira eficiente, é preciso que o ativo pessoal desenvolva competências inerentes à atividade empresarial, promovendo-se, assim, a capacitação dos envolvidos com a atividade empresária. Essas competências, dentre as quais se destacam a resolução de problemas complexos, o pensamento crítico, a criatividade e a comunicação, identificam-se com características indispensáveis ao exercício da mediação. Efetivamente, o desenvolvimento dessas habilidades liga-se à qualidade da atitude daqueles que compõem a empresa familiar, permitindo-lhes uma posição menos adversarial, mais analítica e mais dialógica.

Em 2013, a Accenture, empresa líder no ramo de tecnologia da informação e de consultoria voltada para a gestão, realizou uma pesquisa – *Skills and Employment Trends Survey: Perspectives on Training* – cujo objetivo era, por meio de entrevistas com 400 executivos de grandes empresas dos Estados Unidos, familiares ou não, identificar e analisar as tendências mundiais sobre contratação, formação de equipes e estratégias de treinamento. Por meio desse estudo, revelou-se que grande parte das empresas enfrenta dificuldades para encontrar profissionais capacitados com as habilidades por elas procuradas, deixando, por isso, de preencher vagas ociosas<sup>15</sup>.

Descobriu-se, ainda, que 72% dos executivos entrevistados consideram a realização de treinamentos uma das melhores modalidades de desenvolver as habilidades imprescindíveis para o sucesso das companhias no panorama atual e que 51% das empresas participantes pretende aumentar os investimentos direcionados a esses treinamentos. Já como habilidades essenciais para os profissionais, as empresas entrevistadas indicaram as seguintes:

Gráfico 1 – Habilidades mais procuradas pelas empresas



Fonte: Accenture (2013).

Nesse mesmo âmbito, a pesquisa *The Future of Jobs*, realizada pelo Fórum Econômico Mundial, em 2016, revelou que, no ano de 2020, 35% por cento das habilidades, que são atualmente consideradas importantes para os profissionais em empresas, haverão sido modificadas. Essas alterações, de acordo com o estudo, representam resultados do da Quarta Revolução Industrial, caracterizada pela fusão de tecnologias, borrando as linhas entre as esferas física, digital e biológica e provocando uma disrupção nas estruturas existentes. Como as 10 habilidades consideradas mais importantes, destacaram-se as seguintes:

Tabela 1 – *Ranking* de habilidades em 2020.

TOP HABILIDADES EM 2020  
(NÚMERO EM PARENTES = POSIÇÃO OCUPADA EM 2015)

01	Resolução de problemas complexo (1)	06	Inteligência emocional (-)
02	Pensamento crítico (4)	07	Tomada de decisões (8)
03	Criatividade (10)	08	Orientação do serviço (7)
04	Gestão de pessoas (3)	09	Negociação (5)
05	Interação com os outros (2)	10	Flexibilidade cognitiva (-)

Fonte: Fórum Econômico Mundial (2016).

<sup>15</sup> A esse fenômeno, em que a oferta de vagas é superior à demanda, visto os candidatos não possuírem as habilidades procuradas pelos empregadores, atribui-se a denominação de lacunas de habilidades – *skills gap*. De acordo com a pesquisa em análise, as empresas enfrentam graves consequências advindas desse fenômeno, como a perda de mercado para os competidores, redução dos lucros, diminuição na satisfação dos consumidores e atraso no desenvolvimento de novos produtos e serviços (Accenture, 2013, p. 2).

Por meio da análise dos resultados obtidos nessas pesquisas, percebe-se que as habilidades apontadas como mais necessárias aos profissionais na atualidade, assim como aquelas indicadas como tendências para os próximos três anos, identificam-se com características inerentes e indispensáveis ao exercício da mediação.

Por conseguinte, quando se considera o âmbito das empresas familiares, é forçoso reconhecer a importância de que os profissionais, especialmente os membros da família, desenvolvam essas competências, inerentes à função de mediador, tanto para aumentar a performance da empresa por conta da capacitação dos integrantes da empresa, quanto para o desenvolvimento de uma cultura menos adversarial e mais cooperativa.

### **5.1 Resolução de problemas complexos e pensamento crítico**

Estudo realizado pela Forbes, em 2013, elencou as habilidades de pensamento crítico e de resolução de problemas complexos, respectivamente, como a primeira e a segunda capacidades mais necessárias ou mesmo indispensáveis ao bom funcionamento das organizações. Em igual sentido, essas duas competências foram destacadas pelo Fórum Econômico Mundial (2016) – *The Future of Jobs* –, como as duas tendências que mais serão requisitadas pelas empresas no ano de 2020. Por sua vez, a Accenture (2013) – *Skills and Employment Trends Survey: Perspectives on Training* – enfatizou a importância da capacidade de solucionar problemas complexos, mostrando-a como a aptidão mais prestigiada na seara profissional.

Joachim Funke (2012, p. 682) indica que a resolução de problemas complexos ocorre quando, por meio de atividades cognitivas e comportamentais, as barreiras entre um dado estado inicial e o objetivo almejado são reduzidas. De acordo com o autor, em contraste com a resolução de problemas acessíveis, nos casos complexos, o estado inicial, o objetivo buscado e as barreiras mudam dinamicamente com o passar do tempo, estando, por vezes, ocultos ou desconhecidos. Nesse sentido, diz-se que um indivíduo é dotado da capacidade para solucionar tais demandas quando consegue utilizar recursos cognitivos, emocionais e sociais, assim como seu conhecimento, para encontrar uma solução viável e eficiente para a situação.

Para acordo com Raya Bidshahri (2017, on-line), o fundamento para a resolução de problemas complexos está diretamente relacionado à capacidade de pensar criticamente. Ocorre assim porque, antes que um indivíduo possa solucionar qualquer adversidade, deve, primeiramente, estar apto a analisar a situação criticamente e a questionar suas raízes. Na sociedade contemporânea, no entanto, observa-se a prevalência, nos distintos graus de ensino, da produção de respostas instantâneas sobre a formulação de questionamentos, cujo objetivo seria o de identificar as razões por trás de cada pergunta e, a partir daí, propor soluções eficientes.

O pensamento crítico é reconhecido por Giedre Vasiliauskaite, como a habilidade mais importante do século XXI. Assim, ocorre porque o profissional que pensa criticamente é capaz de se comunicar de maneira clara, de formular as perguntas corretas, de identificar o verdadeiro problema por trás da questão, e, além disso, detém a capacidade de olhar para as situações sob diferentes perspectivas, construindo o pensamento de forma estruturada.

É preciso ressaltar que os novos modelos de gestão valorizam as diferenças individuais daqueles que compõem as empresas, de maneira que, comumente, são feitas divisões de equipes de trabalho com base nas diferentes habilidades e conhecimentos de cada sujeito. Seguindo esse pensamento, Idalberto Chiavenato (1999, p. 417) explica que as equipes cruzadas ou multifuncionais consistem no agrupamento, de empregados de departamentos variados, com o intuito de solucionar problemas mútuos, trabalhando conjuntamente para a realização de projetos ou de tarefas específicas.

Diante desse contexto de multidisciplinariedade e de organização com base em trabalhos específicos, percebe-se que nem sempre aqueles que estão a frente das equipes serão capazes de oferecer todas as informações que os outros membros do time buscam, revelando-se a necessidade de que todos os membros de uma organização sejam capazes de pensar criticamente, estando, portanto, capacitados a buscar, por si mesmos, as respostas para seus questionamentos e a propor soluções eficientes para o alcance dos objetivos almejados.

A habilidade de pensar criticamente, de buscar o porquê de o problema ter ocorrido e de estabelecer critérios para ponderação daquilo que deve ou não ser considerado, é fundamento da cultura da mediação. Nesse sentido, por exemplo, assevera Vezzulla (2003, p. 117) que “ser mediador é reconhecer que não se sabe como condição necessária para despertar em outros seu saber”. Talqualmente, Almeida (2014, p. 75) salienta que as perguntas – a base do pensamento crítico – são a intervenção mais significativa dos mecanismos autocompositivos, visto levarem à criação de ideias, de reflexões e de informação, que são o suporte do procedimento de mediação.

O pensamento crítico, conforme entendimento de Nosich (2001, p. 5-6), desenvolve-se por meio das seguintes etapas: a) realização de questionamentos tocantes à essência da matéria; b) busca pelas respostas de tais questionamentos, por meio da argumentação; c) crença nas explicações encontradas. Essas três fases são naturalmente identificáveis com os passos seguidos pelo profissional mediador durante a realização da mediação, que deverá promover a aproximação das partes para que reconheçam o conflito e, então, com a consciência estimulada, identifiquem a essência dessa situação e alcancem nova convivência e novo sentido para o relacionamento, culminando em um acordo harmônico.

A imprescindibilidade de que o mediador possua as habilidades de pensamento crítico e de resolução de problemas fica bastante clara quando Sales (2004, p. 90) discorre quanto à necessidade de que o mediador seja capaz de reconhecer as confusões humanas e daí elaborar técnicas para lidar com essa insegurança. Segundo a autora, o mediador deve realizar o trabalho de escuta e de possibilidades de abordagem para descobrir os reais interesses das partes, bem como para desarmar o discurso elaborado do cliente preparado para brigar, formulando perguntas com efeito libertador, ou seja, capazes de produzir maiores informações e detalhes, ampliando a visão dos problemas.

Destaca-se a ideia de que, ao desenvolverem as habilidades aqui tratadas, as pessoas aprendem a enxergar outros vieses e a identificar argumentos falsos e inconsistências de pensamento, o que, no contexto das empresas familiares, demonstrase ser de extrema importância. Essas características são essenciais para a garantia do bom funcionamento dessas organizações, visto possibilitarem que os membros da família, constantemente expostos a um grande fluxo de informações verbais, gerenciem e analisem criticamente o conteúdo, antes de simplesmente absorvê-lo.

## 5.2 Criatividade e comunicação

Enquanto o relatório da Accenture, de 2013, situa o pensamento criativo em sétima posição, o estudo do Fórum Econômico Mundial indica essa habilidade como a terceira competência que mais será buscada nos profissionais no ano de 2020. Além disso, em pesquisa de 2012 realizada pela Associação Americana de Administração – *Critical Skills Survey* – a criatividade e a inovação despontaram em quarta posição na lista das aptidões mais procuradas pelas organizações, sendo precedidas por pensamento crítico, comunicação e colaboração, nessa ordem.

Importante é destacar, como o faz Levitt (2002, on-line), a noção de que criatividade e inovação se relacionam, mas não se confundem. Esta corresponde à implementação das ideias produzidas por aquela, de sorte que, quando a primeira não é bem administrada pelas empresas, as chances de desenvolver inovações bem-sucedidas poderão ser reduzidas.

Ocorre que, dada a velocidade com que as mudanças acontecem atualmente no contexto organizacional, a inovação – consequência do processo criativo – representa um pré-requisito para o sucesso e, até mesmo, pode-se dizer, para a própria sobrevivência dos negócios (American Management Association, 2006, p. 2).

A criatividade representa um meio necessário, tanto ao mediador quanto às partes envolvidas no processo de mediação, na medida em que permite que desenvolvam a capacidade de encontrar soluções inovadoras e previamente não visualizadas para os problemas apresentados. O conflito, nestes casos, deverá ser utilizado, como a chave para abrir o potencial criativo dos envolvidos na mediação.

O mediador tem como matéria-prima de seu trabalho o ser humano, de maneira que deve estar em contínua de aprendizagem. Ao reconhecer a complexidade do mundo em que vive e, principalmente, ao identificar a profundidade dos conflitos enfrentados pelas partes, o mediador deverá agir como um ser dialético, ou seja, deverá admitir terceiras possibilidades, analisar os múltiplos e variados aspectos da divergência e não se limitar a solucionar a disputa sob o ponto de vista da norma jurídica.

Como leciona Pligher (2007, p. 92), a busca pela melhor percepção e definição do *status* que está sendo mediado exige do mediador uma atitude flexível e aberta à diversidade e às ambiguidades, sendo preciso que dê espaço às dimensões sociais, culturais e subjetivas das partes, o que remete às características da pessoa criativa, quais sejam: tolerância à ambiguidade, ausência de rigidez nos comportamentos e pensamentos, confiança nos sentimentos e percepções, procura da autorrealização, adaptação ao meio, busca de organização contínua da personalidade, dentre outras.

Da mesma maneira, a comunicação estará envolvida na mediação da medida em que a busca por estas soluções e a recriação de contextos possibilita a expansão de territórios afetivos, cognitivos e de ação. Essa busca

por novas possibilidades, redefinindo problemas, traçando perspectivas, expandindo práticas e ressignificando situações, conforma um processo comunicativo e criativo inerente à atividade mediadora.

Nesta senda, estabelece Fabiana Spengler (2012, p. 39) que o principal desafio enfrentado pela mediação não é o de ensinar relações calorosas e aconchegantes, sociedades isentas de conflito ou uma ordem de mundo harmoniosa, mas, no lugar disso, o seu principal desafio é o de encontrar mecanismos que possibilitem uma convivência comunicativamente pacífica. Assim, o diálogo é o principal instrumento de trabalho do mediador, o qual deve ser capaz de abrir a conversação, de modo que as partes em disputa tenham espaço para expressar seus respectivos posicionamentos.

No âmbito organizacional, como estabelece Mello (2010, p. 200), a comunicação tem o potencial de se tornar instrumento e também processo de inteligência, uma fonte de geração de valor e vantagem competitiva. Como perpassa todas as dimensões organizacionais – a humana, a econômica, a mercadológica, a cultural e a social – torna-se inextricavelmente vinculada ao desempenho corporativo como um todo. O diálogo promove a confiança mútua entre aqueles que trabalham em conjunto, e a base dessa confiança é a transparência que, de acordo com Tapscott e Ticoll (2005, p. 28), constitui-se pela comunicação aberta, honesta e direta.

Quando as habilidades comunicacionais não se desenvolveram a contento, cria-se assimetria informacional, resultando em conflitos entre os membros da empresa. Dada a complexidade da mistura entre a família e os negócios, torna-se imprescindível o desenvolvimento das habilidades de comunicação, haja vista permitir a formação de ambientes verdadeiramente democráticos, que superem o diálogo e permitam a interseção de pontos de vida distintos, entre visões de mundo divergentes (Sabbatini, 2016, p. 76).

Tem-se, assim, que a capacidade de resolução de problemas complexos, o pensamento crítico, a criatividade e a comunicação constituem competências importantes, tanto para uma boa performance da empresa, por meio da mudança de atitude e de percepção das pessoas que a compõem, quanto para o desenvolvimento de uma cultura de mediação. A capacitação nessas habilidades poderá ser promovida, por exemplo, pelos órgãos de governança familiar, com a devida competência para a realização de treinamentos, como, por exemplo, a *assembleia ou o conselho familiar*.

Frisa-se que o desenvolvimento de habilidades é importante para todas as gerações e para todos os familiares, isto porque, mesmo aqueles que não trabalham na empresa, poderão se beneficiar com a adoção de um modelo de comportamento mais cooperativo, reduzindo, assim, o surgimento de conflitos. Além disso, o estímulo a essa atitude amistosa e profissional permite que as novas gerações estejam preparadas para a sua entrada na empresa, diminuindo a chance de danos causados pela falta de profissionalização e de capacitação.

## **6 A convenção de mediação como instrumento de governança**

A mediação, como já se exprimiu, ostenta-se como um mecanismo adequado para a resolução de problemas surgidos no âmbito das empresas familiares, garantindo uma resposta célere, mutuamente benéfica, menos custosa e mais eficiente para as partes. Sua função, todavia, não se limita ao momento posterior à eclosão dos conflitos. Na verdade, seus princípios e técnicas funcionam como verdadeira moldura para a atuação dos profissionais envolvidos, especialmente os membros familiares, que são os principais envolvidos nos conflitos, dado o caráter da sociedade.

Nesse sentido, a implementação de estruturas de governança familiar e o desenvolvimento de competências inerentes à cultura não adversarial permitem que as empresas vivenciem um modo diferente de agir, atuando, diante de situações conflituosas ou da possibilidade de ocorrência delas, no sentido de buscar soluções agregadoras e benéficas para todas as partes. É, portanto, imprescindível que as atitudes autocráticas e pautadas no individualismo cedam lugar à cultura participativa.

Dentre as mudanças necessárias para a implementação da cultura da mediação, tem-se a necessidade de transformação do espaço jurídico das empresas. É preciso que a cultura do litígio seja substituída pela busca do consenso. Assim, como expõe Levy (2013, p. 160), faz-se necessário que esses setores não se limitem à execução de suas atividades rotineiras de consultoria, assessoria e direções jurídicas, mas que atuem com a mente aberta, reconhecendo a importância e a adequação dos diversos veículos disponíveis para a gestão de conflitos, adequando-se aos fins da governança e exercendo as competências necessárias ao século XXI.

Assim, a opção dos negócios familiares de ter um setor jurídico, que baseie sua atuação nos princípios da mediação, é indubitavelmente importante para o seu bom funcionamento e, ao mesmo tempo, constitui uma boa

prática de governança corporativa. Isso porque, dentre as funções desses profissionais, tem-se: a elaboração de seus estatutos, podendo, desde sua formação, optar pelo mecanismo que será utilizado para a resolução das disputas; a criação de convenção de mediação privada, seja por meio de cláusula ou compromisso de mediação ou pelo uso de cláusulas escalonadas; a análise do caso concreto e a indicação aos clientes dos procedimentos mais adequados à situação; o auxílio na escolha do mediador; e o acompanhamento do processo de mediação.

A premissa para o uso da mediação é a vontade mútua das partes de encontrar, por meio de atitudes cooperativas e do diálogo ativo, guiado por um mediador, uma resolução de ganho mútuo para o conflito. Como já dito, esse processo de mediação pode se desenvolver tanto na esfera judicial, quanto no âmbito privado, sempre privilegiando a autonomia privada das partes.

Ainda que a opção pela mediação privada não esteja condicionada à existência de uma convenção de mediação, Arnaud Stimec (2007, p. 139) recomenda a adoção desta, pois, ao prever e delinear os contornos jurídicos que serão adotados durante o procedimento, garante maior segurança jurídica às partes envolvidas. Essa convenção de mediação é compreendida como a previsão contratual firmada entre duas ou mais pessoas capazes, estabelecendo que se comprometem “[...] a participar de um procedimento de mediação para tentarem resolver amigavelmente um conflito que verse sobre direito transacionável, existente ou que venha a existir entre elas, precedentemente à tutela jurisdicional estatal ou arbitral” (Levy, 2013, p. 178).

Mesmo havendo posicionamentos em sentido oposto<sup>16</sup>, opta-se por classificar a natureza da mediação como contratual<sup>17</sup>. Isso porque, como o faz Walsir Rodrigues Júnior (2007, p. 83), “[...] advém do acordo de vontades das partes interessadas, que escolhem um mediador para auxiliá-las na solução do conflito, logo, cria obrigações para cada um dos participantes, como, por exemplo, o pagamento das despesas da mediação e dos honorários do mediador”. Esse contrato poderá ser de duas espécies distintas: cláusula de mediação ou compromisso de mediação.

A cláusula de mediação, diferentemente das cláusulas de cortesia<sup>18</sup>, não é uma simples gama de recomendações às partes, tratando-se, na verdade, “[...] de verdadeira relação jurídica obrigacional pela qual as partes se comprometem a submeter eventual conflito que venha a surgir entre elas, à mediação, como meio de tentativa de composição amigável”. (Levy, 2013, p. 185). Portanto, por meio desta cláusula, as partes assumem a obrigação de, ante à ocorrência de um conflito, recorrer a um terceiro mediador, antes do encaminhamento da uma jurisdição, seja ela qual for (Lascoux; Tavel, 2009, p. 275)<sup>19</sup>.

Com efeito, a pactuação de uma cláusula de mediação se revela útil no âmbito empresarial, especialmente nos negócios familiares, pois impede que conflitos práticos e peculiares de sua natureza sejam automaticamente levados à decisão de um terceiro, juiz ou árbitro, evitando-se, assim, a vinculação das partes com decisões não valoradas na exata medida de seus interesses. Além disso, como expõe Patrícia Fuoco (2015, p. 280), quando ainda

<sup>16</sup> Como explana Fernanda Levy (2013, p. 178), os primeiros questionamentos quanto à convenção de mediação dizem respeito à sua natureza jurídica, se jurisdicional, equivalente jurisdicional ou contratual. Para a autora, “[...] certamente a mediação não possui natureza jurisdicional, pois [...] o mediador não aplica o direito e decide o conflito em substituição à vontade das partes. Embora por meio da convenção de mediação as partes possam chegar à composição do conflito, a mediação não tem por objetivo dizer o direito, conferindo, por intermédio de um terceiro, uma decisão imposta”. Já Ivan Ruiz (2003, p. 179) externa que “[...] como a mediação e a jurisdição podem servir à mesma finalidade, quanto aos seus efeitos – pacificação social – entende-se que, ao menos nesse particular, a mediação funciona como equivalente jurisdicional”. Coadunando com o que se defende neste trabalho, ou seja, com a natureza jurídica contratual da convenção de mediação, Fernanda Levy (2013, p. 180) dispõe que “[...] embora em sentido amplo a natureza jurídica da mediação possa ser considerada como “equivalente funcional” à função jurisdicional, em razão de as duas possuírem a mesma função precípua de pacificação social, a verdadeira essência da convenção de mediação é contratual, por se originar do encontro de vontades que busca efeitos jurídicos”.

<sup>17</sup> Distinguem-se dois posicionamentos distintos quanto à amplitude do conceito de contrato: um amplo e outro restrito. De acordo com Orlando Gomes (1990, p. 10), nessa primeira acepção, “[...] a ideia de contrato aplica-se em todas as ramificações do Direito e abrange todas as figuras jurídicas que nascem do concurso de vontades, seja qual for a sua modalidade ou a sua eficácia”. Já na acepção restrita, o autor aponta que, “[...] em sentido mais limitado, reserva-se o conceito para as relações jurídicas de caráter patrimonial que gravitam na órbita do Direito das Obrigações”. Neste trabalho, adota-se a primeira acepção exposta, porque o conteúdo abordado na convenção de mediação, pode, por vezes, conter conteúdo de caráter extrapatrimonial, o que, todavia, de acordo com o conceito mais amplo de contrato, não seria capaz de refutar sua natureza jurídica contratual.

<sup>18</sup> De acordo com Fernanda Levy (2013, p. 168), “[...] considera-se cláusula de cortesia a previsão pela qual as partes estipulam que empreenderão conversações amigáveis, antes de buscarem outros meios disponíveis de solução de controvérsias, para resolver conflitos que venham a surgir atinentes à relação contratual existente entre elas. Como expressão de cordialidade entre contratantes, referem-se a regras de boas práticas e de polidez e, nesse sentido, são chamadas de cortesia. Trata-se na realidade, de uma regra geral de boa convivência, modo de agir que deveria permear todas as relações, jurídicas ou não, a permitir que diante de divergências interpessoais, seja possível dialogar amistosamente e com verdadeira boa-fé”.

<sup>19</sup> Nesse mesmo sentido, o Instituto de Mediação e de Arbitragem de Quebec (2012), define que uma “[...] cláusula compromissória é uma cláusula por meio da qual as partes convencionam em um acordo, desde sua assinatura, a submeterem à mediação ou a outro método de resolução de conflitos todos os conflitos decorrentes de sua aplicação. Isto quer dizer que as partes preveem com antecedência que as disputas que possam surgir entre eles, devem ser submetidas primeiramente à mediação, antes de qualquer recurso ao tribunal” (Traduziu-se).

não há um conflito instaurado, “[...] as partes contratantes estão mais suscetíveis para discutir formas adequadas à resolução de eventuais conflitos”.

Confirmando esse entendimento, pesquisa realizada em 2011, pela Cornell University’s Scheinman Institute for Conflict Resolution, em conjunto com o International Institute for Conflict Prevention & Resolution e o Straus Institute for Dispute Resolution, revelou que, para mais da metade das empresas entrevistadas, o principal estímulo para o uso dos mecanismos alternativos de resolução de conflitos é a existência de um contrato prévio.

Nesse sentido, Fernanda Levy (2013, p. 187) expõe que “[...] a cláusula de mediação é autônoma em relação ao contrato principal no qual se encontra inserida, ou seja, a invalidade do contrato não conduz necessariamente à invalidade da cláusula de mediação, sob pena de ter maculado o desenvolvimento de sua função, ou seja, conduzir as partes à mediação”. Deve-se ressaltar, todavia, que, quando o contrato for inválido, a cláusula assim também o será, pois, derivando da autonomia das partes e sendo um negócio jurídico<sup>20</sup>, à cláusula de mediação aplicam-se os requisitos de validade expressos no artigo 104, do Código de Civil, quais sejam: ser celebrado por pessoa capaz; possuir objeto lícito, possível, determinado ou determinável; obedecer, de forma precisa ou não, a defesa em lei.

Na cláusula de mediação, deverão constar a qualificação das partes, os conflitos que serão levados à resolução por meio da mediação, se essa será *ad hoc* ou institucional, os critérios para escolha e para substituição do mediador, os parâmetros utilizados e a duração do procedimento, o lugar e o idioma adotados durante as sessões, a participação de advogados e de outros especialistas, termo de confidencialidade e seus limites, divisão dos custos entre as partes, os limites éticos da atuação do mediador, a possibilidade de comediação e, dentre outros, a previsão quanto à tomada de medidas de urgência (Levy, 2013, p. 188-189).

É interessante destacar o fato de que a obrigatoriedade desta cláusula se limita ao comparecimento em uma primeira reunião elucidativa, ainda que no momento seguinte os mediandos decidam declinar sua participação<sup>21</sup>. Ante a essa realidade, Fuoco (2015, p. 281) indica que esses contratos, estabelecendo o uso da mediação, podem “[...] também funcionar como um incentivo real para a mudança de cultura, já que vincula as partes a participarem de uma reunião elucidativa, ocasião em que haverá o primeiro contato com o instituto”.

Já o compromisso de mediação é firmado quando já existe um conflito e as partes acordam em submetê-lo ao procedimento de mediação. Assim é que Caram, Eilbaum e Risólia (2006, p. 416) dizem que esse compromisso “[...] implica haverem as partes aceitado a existência do conflito, sua dificuldade para resolvê-lo por si sós e terem solicitado a intervenção de um terceiro com um saber, não sobre o conteúdo da disputa, mas sobre a condução do processo”<sup>22</sup>.

Nos casos em que já existe cláusula de mediação, o compromisso não será obrigatório, mas servirá para confirmar a vontade das partes de levar o compromisso à mediação. Nos casos em que já existe um processo judicial em andamento, valendo-se da possibilidade de suspensão prevista no artigo 265, inciso II, do Código de Processo Civil, as partes poderão firmar o compromisso de mediação por termo nos autos ou por instrumento particular, devendo ser acompanhado do pedido de suspensão processual.

Nessa hipótese, como prega o artigo 265, § 3º, do Código de Processo Civil, a suspensão do processo ficará limitada ao período de seis meses, sendo facultado às partes, a qualquer tempo, concluir o procedimento de mediação, independentemente da obtenção de acordo. Quando não é encontrado consenso, o processo voltará ao seu curso normal, sendo levado à apreciação do juiz. Ainda, quando é elaborado um acordo, estabelece-se o artigo 269, III, do Código de Processo Civil, homologando-se e, posteriormente, extinguindo-se o processo com resolução de mérito.

Por fim, é imperioso chamar atenção para o fato de que, mesmo considerando a mediação como o mecanismo adequado para resolução de conflitos surgidos no âmbito das empresas familiares, não há como afirmar que

<sup>20</sup> De acordo com Marcos Mello (2007, p. 153), “[...] negócio jurídico é o fato jurídico, cujo elemento nuclear do suporte fático consiste em manifestação ou declaração consciente de vontade, em relação à qual o sistema jurídico faculta às pessoas, dentro de limites pré-determinados e de amplitude vária, o poder de escolha de categoria jurídica e de estruturação do conteúdo eficaz das relações jurídicas respectivas, quanto ao seu surgimento, permanência e intensidade no mundo jurídico”.

<sup>21</sup> “Uma cláusula prévia de mediação ou de conciliação pode ser analisada quanto à sua eficácia contratual e estar constituída de duas obrigações. Uma obrigação de resultado quanto à origem, ou seja, faz nascer a necessidade de instituir um procedimento de mediação, determinando que as partes sejam proativas na indicação do mediador ou conciliador, que disponham sobre as regras do procedimento de conciliação, que diligenciem no sentido de auxiliar o mediador ou conciliador, de fornecer documentos necessários, de designar reuniões de trabalhos, etc. E, uma vez instituída a mediação, ou a conciliação, procurar com lealdade e boa-fé uma solução para o conflito que deriva do contrato principal, tendo uma atitude construtiva, representando uma obrigação de meio” (LEMES, 2001, p. 359).

<sup>22</sup> Tradução do original a que se procedeu: “*Esto implica haber aceptado la existencia del conflicto, su dificultad para resolverlo por sí solos y haber solicitado la intervencion de un tercero con un saber, no sobre el contenido de su disputa sino sobre la conducción de un proceso*”.

o emprego desse procedimento resultará, em todos os casos, na elaboração de acordos cooperativos. Nesse sentido, ainda que não sejam muito utilizadas no panorama nacional, é preciso considerar as possibilidades de combinação dos mecanismos de solução de conflitos, como, por exemplo, a adoção de uma cláusula escalonada de mediação e arbitragem<sup>23</sup>.

Para incentivar o uso de cláusulas escalonadas no País, o IBGC (2014, p. 39), no Caderno de Boas Práticas de Governança Corporativa em Empresas de Capital Fechado, recomenda a adoção de cláusulas escalonadas, indicando que os conflitos surgidos no âmbito empresarial devem ser, preferencialmente, resolvidos pela mediação e, caso não haja acordo, deverão ser submetidos à arbitragem.

De acordo com Bühring-Uhle, Kirchhoff e Scherer (2006, p. 240), a combinação da mediação com a arbitragem oferece vantagens em relação à qualidade e à previsibilidade das soluções, haja vista representar um procedimento de segurança, permitindo às partes, se um acordo satisfatório não for alcançado, exercer seu direito por meio de um Direito razoável e previsível, pelos costumes relevantes do comércio ou por qualquer matéria técnica incidente.

Por essa mesma linha, Fernanda Levy (2013, p. 197) expressa o argumento que a combinação entre esses dois mecanismos é um “[...] recurso que integra o diálogo e/ou decisão que promete amenizar os desgastes gerados pelo conflito, facilitando a comunicação entre os envolvidos, mesmo que não atinjam o acordo e a decisão arbitral se faça necessária”. Tem-se, portanto, que a combinação entre mediação e arbitragem é vantajosa pois, “[...] sob determinadas circunstâncias, essas cláusulas têm o potencial de encorajar a solução precoce de disputas com o mínimo de acrimonia, facilitando as discussões iniciais em condições menos adversariais” (File, 2007, p. 33)<sup>24</sup>.

Um grande número de possibilidades de interação dos procedimentos de mediação e de arbitragem estão surgindo: mediar primeiro e, caso falhe, arbitrar; iniciar a arbitragem e permitir a mediação em algum momento durante esse procedimento; mediar, arbitrar algumas questões não resolvidas, e, então, voltar a mediar; mediar, e se não der certo, pedir uma ‘opinião aconselhadora’, dada pelo mediador, que é vinculante como uma decisão, salvo quando uma das partes vetar a opinião dentro de um lapso temporal etc (Elliot, 1995, p. 1).

Diante dessa possibilidade de opções, Levy (2013, p. 200) aponta para a necessidade de uma “[...] orientação jurídica fortemente especializada para que o modelo eleito realmente espelhe o objetivo maior das partes em resolver a controvérsia por meio da inclusão de um meio amigável, sem representar risco de sua ampliação”. Por isso afirma-se que o rol de funções do advogado e as estruturas de governança nas empresas familiares compartilham da mesma essência, qual seja a mitigação de assimetrias e de conflitos de interesse entre gestão, propriedade e família (IBGC, 2014, p. 15).

Isto posto, cabe estabelecer que o uso do compromisso de mediação, seja em qualquer de suas espécies, reflete a opção da empresa familiar pela adoção de uma cultura dialógica e não adversarial, baseada no desenvolvimento de determinadas competências, como já dito. Essa escolha é irradiada para os outros setores empresariais, de modo que o ambiente de trabalho passa a contar com pessoas competentes e regidas por uma lógica consensual, estimuladas a promover o diálogo participativo sempre que houver a possibilidade de um mal-entendido. Salienta-se, ainda, a necessidade do condão de reduzir o número de conflitos, haja vista que o exercício da escuta ativa, a busca dos reais interesses, a reformulação e a aceitação do lugar do outro passam a ser atributos inerentes dos profissionais, inclusive daqueles familiares.

## 7 Conclusão

A análise das empresas familiares permitiu reconhecer a importância dessas organizações para a manutenção da economia mundial, bem como deflagrou o fato de que a difícil separação das esferas de família e empresa causa inumeráveis conflitos, cuja consequência mais comum é o fim da organização. Constatou-se a ideia de que os enunciados e critérios propostos para conceituar esse tipo de empresa são variados e desuniformes, de forma que a opção por determinada acepção, geralmente, varia com o objetivo pretendido e o foco do estudo.

<sup>23</sup> De acordo com Fernanda Levy (2013, p. 203), “[...] o cenário brasileiro da utilização dos dois mecanismos de maneira combinada é bastante diverso do internacional, pois enquanto no Brasil os dados apontam a pouca incidência da aplicação combinada dos métodos, em países como Inglaterra e Estados Unidos é larga e crescente sua utilização”. Ilustrando o cenário inglês, Neil Andrews (2010, p. 469) aponta que, atualmente, muitas empresas preferem o uso da arbitragem em combinação com outro mecanismo alternativo de resolução das disputas.

<sup>24</sup> Tradução do original a que se procedeu: “*Under certain conditions, these clauses have the potential to encourage early resolution of disputes with minimum acrimony by facilitating initial discussions in less adversarial settings*”.

A variedade desses conceitos, como se constatou, também depende da extensão denotada à instituição familiar. Desse modo, inferiu-se que a formação das famílias tradicionais nucleares, regidas pelo patriarcalismo, vem atravessando mudanças. Atualmente, o Direito alberga o conceito de família democrática que, caracterizada como grupo menos hierarquizado e independente de laços sanguíneos, é um espaço aberto ao diálogo e ao desenvolvimento da personalidade, sendo o respeito mútuo seu princípio fundador.

Inferiu-se, da conjugação entre os dois modelos propostos pelos mencionados professores de Harvard – Tagiuri, Davis (1996) e Gersick *et al.* (1997) – que as empresas familiares são compostas por três dimensões – propriedade, família e gestão – e o desenvolvimento de cada uma delas, ao longo do tempo, ocorre independentemente da situação em que outra se encontra, sem, todavia, deixar de influenciá-la. Com a análise desses eixos, constatou-se que: o grau de complexidade da empresa e da família são diretamente relacionados, ou seja, quando há o aumento de um, também haverá o do outro; e, quanto maior for este nível, mais intensa e provável será a ocorrência de conflitos.

Por intermédio do estudo das situações conflituosas sob o prisma das teorias organizacionais, revelou-se que, no decurso da formação desse conhecimento, distintos entendimentos lhes foram emprestados: a Escola Clássica e a Escola das Relações Humanas, com suas peculiaridades e diferentes visões, enxergavam, em diferentes medidas, no conflito, uma deficiência estrutural da organização, devendo, portanto, ser reprimido; já a Escola Organizacional Moderna percebe o conflito como oportunidade de crescimento, havido como essencial ao desenvolvimento e à eficiente performance empresarial. Além disso, identificou-se que, os conflitos nas empresas familiares podem ser relacionados às mais diversas matérias, mas, dentre estas, as que mais se destacam são sucessão, desigualdade de gênero e formação de parcerias multifamiliares.

Após o entendimento da sistematização dos estudos dos mecanismos de solução de conflitos, passou-se a análise dos principais modelos adjudicatórios e consensuais – jurisdição estatal, arbitragem, conciliação, mediação e negociação –, investigando seus conceitos e as vantagens oferecidas por cada um desses mecanismos. Os menores custos, o maior espaço para a propositura de opções criativas e inovadoras, a flexibilidade das partes para elaboração do acordo, a manutenção dos relacionamentos, a transformação das percepções dos mediandos, o reestabelecimento e fortalecimento da comunicação, o resgate de valores e de metas empresariais e familiares, a rápida velocidade de resolução do impasse e a confidencialidade despontaram como vantagens que a mediação pode ensejar ao âmbito das empresas familiares.

Constatou-se que a mediação, explorando a agenda oculta das pessoas, estimula a ressignificação de papéis e trabalha as desavenças havidas entre as partes, buscando melhorias e sustentabilidade para o relacionamento dos envolvidos. Ante a esse panorama, conclui-se que a mediação representa o mecanismo adequado para a resolução de conflitos no âmbito familiar, pois, para o sucesso empresarial e a harmonia da família, são imprescindíveis a manutenção das relações entre os componentes familiares e o desenvolvimento do diálogo, identificando as reais causas da desavença e atuando para o alcance de resoluções de ganho mútuo.

A mediação, ao propor a resolução de conflitos por meio de soluções cooperativas, contribui para a melhoria da convivência entre as partes, bem como para o esclarecimento de erros de percepção, de modo que, contribuindo para reduzir o surgimento de conflitos, seu uso a consolida como estratégica a ferramenta de governança corporativa. Em complemento, inferiu-se indicado o estímulo desse mecanismo por meio da adoção de convenção de mediação, independentemente da espécie escolhida – cláusula, compromisso de mediação ou cláusula escalonada. Dessa forma, é possível engajar o setor jurídico no exercício dos princípios desse instrumento consensual, além de implicar a necessidade de que estes profissionais – e todos os outros envolvidos na empresa – desenvolvam as habilidades inerentes à atuação profissional na atualidade, como apontam pesquisas mencionadas na seção.

À guisa de conclusão, tem-se, portanto, que mediação e governança familiar conjugadas representam poderosas estruturas de governança corporativa, havendo como principais objetivos a administração e a resolução de conflitos, bem como a adoção de iniciativas e o uso de ferramentas aptas a introduzir e solidificar, no âmbito das empresas familiares, a cultura não adversarial. Conclui-se, desse modo, que a resolução adequada de conflitos deverá ser, na maior parte dos casos, no âmbito das organizações familiares, realizada por intermédio da mediação e aliada a estruturas de governança, especialmente familiar.

## Referências

ACCENTURE. **Skills and employment trends survey: perspectives on training.** [S. l.]: Accenture, 2013. Disponível em: [https://www.accenture.com/aeen/~/\\_media/Accenture/Con versionAssets/ DotCom/Documents/](https://www.accenture.com/aeen/~/_media/Accenture/Con%20versionAssets/DocCom/Documents/)

Global/PDF/Strategy\_3/Accenture-2013-SkillsAnd-Employment-Trends-Survey-Perspectives-On Training.pdf#zoom=50. Acesso em: 23 out. 2016.

ALLOUCHE, José; AMANN, Bruno. L'entreprise familiale: un état de l'art. **Finance contrôle stratégie**, Paris, v. 3, n. 1, p. 33-79, mar. 2000.

ALMEIDA, Tania. **Caixa de ferramentas em mediação**: aportes práticos e teóricos. São Paulo: Dash, 2014.

AMERICAN MANAGEMENT ASSOCIATION. **The quest for innovation**: a global study of innovation management 2006-2016. [S. l.]: AMA, 2006. Disponível em: [https://www.amanet.org/images/hri\\_innovation.pdf](https://www.amanet.org/images/hri_innovation.pdf). Acesso em: 06 jul. 2017.

AMERICAN MANAGEMENT ASSOCIATION. **AMA 2012 critical skills survey**: executive Summary. [S. l.]: AMA, 2012. Disponível em: <http://playbook.amanet.org/wp-content/uploads/2013/03/2012-Critical-Skills-Survey-pdf.pdf>. Acesso em: 11 jun. 2017.

AMIT, Raphael et al. Single Family Offices: private wealth management in the Family Context. Pensilvânia: Wharton University of Pennsylvania, 2008. *E-book*. Disponível em: [https://www.researchgate.net/profile/Raphael-Amit/publication/237138787\\_Single\\_Family\\_Offices\\_Private\\_Wealth\\_Management\\_in\\_the\\_Family\\_Context/links/571e56b508aeaced7889e0bf/Single-Family-Offices-Private-Wealth-Management-in-the-Family-Context.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Raphael-Amit/publication/237138787_Single_Family_Offices_Private_Wealth_Management_in_the_Family_Context/links/571e56b508aeaced7889e0bf/Single-Family-Offices-Private-Wealth-Management-in-the-Family-Context.pdf). Acesso em: 15 jun. 2017.

ANDREWS, Neil. Fundamental features of english comercial arbitration. *In*: PEREIRA, Cesar Augusto Guimrães; TALAMINI, Eduardo (coord.). **Arbitragem e poder público**. São Paulo: Saraiva, 2010. p.459-489.

BERNHOFTE, Renato. **Empresa familiar**: sucessão profissionalizada ou sobrevivência comprometida. São Paulo: Nobel, 1989.

BERNHOFTE, Renato; GALLO, Miguel. **Governança na empresa familiar**: gestão, poder e sucessão. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

BIDSHAHRI, Raya. 7 Critical skills for the jobs of the future. **Singularity Hub**, [s. l.], 2017. Disponível em: <https://singularityhub.com/2017/07/04/7-critical-skills-for-the-jobs-of-the-future/>. Acesso em: 5 jul. 2017.

BLAIR, M. **Ownership and control**: re-thinking corporate governance for the twenty-first century. Washington: Brookings Inst. 1995.

BORGES, Alex Fernando; LESCURA, Carolina; OLIVEIRA, Janete Lara de. O campo de pesquisas sobre empresas familiares no Brasil: análise da produção científica no período de 1997-2009. **Organizações & Sociedade**, Salvador, v. 19, n. 61, p. 315-332, abr./jul. 2012. DOI: <https://doi.org/10.1590/S1984-92302012000200008>

BORNHOLDT, Werner. **Governança na empresa familiar**: implementação e prática. Porto Alegre: Bookman, 2005.

BOTERO, Isabel C. *et al.* Family protocols as governance tools. **Journal Of Family Business Management**, [s. l.], v. 5, n. 2, p. 218-237, 12 out. 2015. DOI: <http://dx.doi.org/10.1108/jfbm-01-2015-0001>

BRAGA NETO, Adolfo; SALES, Lilia Maia de Moraes. A mediação de conflitos no contexto comunitário. *In*: BRAGA NETO, Adolfo; SALES, Lilia Maia de Moraes (org.). **Aspectos atuais sobre mediação e outros métodos extra e judiciais de resolução de conflitos**. Rio de Janeiro: Gz, 2012. p. 21-36.

BRAGA NETO, Adolfo. A mediação de conflitos no contexto empresarial. **Revista do Advogado: Mediação e Conciliação**, São Paulo, ano 34, n. 123, p.139-145, ago. 2014. Disponível em: [https://aplicacao.aasp.org.br/aasp/servicos/revista\\_advogado/paginaveis/123/3/index.html#zoom=z](https://aplicacao.aasp.org.br/aasp/servicos/revista_advogado/paginaveis/123/3/index.html#zoom=z) . Acesso em: 06 jul. 2017.

BÜHRING-UHLE, Christian; KIRCHHOFF, Lars; SCHERER, Gabriele. **Arbitration and mediation in international business**. 2 ed. The Netherlands: Kluwer Law International, 2006.

CARAM, Maria Elena; EILBAUM, Diana Tereza; RISOLIA, Matilde. **Mediación diseño de una práctica**. 2. ed. Buenos Aires: Librería Histórica, 2006.

CARDONA, Henry Antonio Arenas; BALVÍN, Daniela Rico. La empresa familiar, el protocolo y la sucesión familiar. **Estudios Gerenciales**, [s. l.], v. 30, n. 132, p. 252-258, jul. 2014. DOI: <http://dx.doi.org/10.1016/j.estger.2014.02.013>

CARLOCK, Randel S.; WARD, John L. **Strategic planning for the family business**: parallel planning to unify the family and business. New York: Palgrave, 2001.

CARVALHOSA, Modesto. Aspectos societários relevantes nas empresas familiares. In: MENEZES, Paulo Lucena de; MELO, Marcelo (org.). **Acontece nas melhores famílias**: repensando a empresa familiar. São Paulo: Saraiva, 2008. p. 309-312.

CASSERLY, Meghan. The 10 skills that will get you hired in 2013. **Forbes**, [s. l.], 10 dec. 2012. Disponível em: <https://www.forbes.com/sites/meghancasserly/2012/12/10/the-10-skills-that-will-get-you-a-job-in-2013/#524e461633db>. Acesso em: 20 jul. 2017.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração nos novos tempos**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

CHUA, Jess H.; CHRISMAN, James J.; SHARMA, Pramodita. Defining the family business by behaviour. **Entrepreneurship: theory and practice**, [s. l.], v. 23, issue 4, p. 19-39, jun. 1999. DOI: <https://doi.org/10.1177/104225879902300402>

CORPORAÇÃO FINANCEIRA INTERNACIONAL. Manual IFC de Governança para Empresas Familiares. Whashington: IFC, 2008. Disponível em: [http://www.smetoolkit.org/smetoolkit/en/file/content/6762/en/Portuguese\\_Family\\_Business\\_Final\\_2008.pdf](http://www.smetoolkit.org/smetoolkit/en/file/content/6762/en/Portuguese_Family_Business_Final_2008.pdf). Acesso em: 5 jul. 2017.

CORREIA, Laíse Ferraz; AMARAL, Hudson Fernandes. Reflexão sobre as funções da governança corporativa . **REGE Revista de Gestão**, [s. l.], v. 13, n. 1, p. 43–55, 2006. DOI: 10.5700/issn.2177-8736.rege.2006.36549

CROMIE, Stanley; O'SULLIVAN, Sarah. Women as managers in family firms. **Women In Management Review**, [s. l.], v. 14, n. 3, p. 76-88, 1999. DOI: <http://dx.doi.org/10.1108/09649429910269884>

DAVEL, Eduardo; COLBARI, Antônia. Organizações familiares: por uma introdução a sua tradição, contemporaneidade e multidisciplinariedade. **Organizações & Sociedade**, Salvador, v. 7, n. 18, p. 45-64, maio/ago. 2000. DOI: <https://doi.org/10.1590/S1984-92302000000200006>

DAVIS, John. The three components of family governance. **Harvard Business School**, 12 nov. 2001. Disponível em: <http://hbswk.hbs.edu/item/the-three-components-of-family-governance>. Acesso em: 07 jul. 2017.

DIAS, Marcel Paranhos. Empresas familiares: uma abordagem grupal. In: PRADO, Roberta Nioac (Coord.). **Empresas familiares**: Uma visão interdisciplinar. São Paulo: Noeses, 2015. p. 93-130.

DONNELLEY, Robert. A empresa familiar. Tradução de Carlos Osmar Bertero. **Harvard Business Review**, Brighton, v. 4, n. 42, p.161-198, jul./ago. 1964.

ELLIOT, David C. MED/ARB: fraught with danger or ripe with opportunity? *Alberta Law Review*, Alberta - Canadá, v.34, n.1, p. 1-25, jun. 1995. DOI: <https://doi.org/10.29173/alr1104>

ESTOL, Kátia Maria Felipe; FERREIRA, Maria Cristina. O processo sucessório e a cultura organizacional em uma empresa familiar brasileira. **Revista de Administração Contemporânea**, Curitiba, v. 10, n. 4, p. 93-110, out./dez. 2006. DOI: <https://doi.org/10.1590/S1415-65552006000400005>

FILE, Jason. United States: multi-step dispute resolution clauses. **IBA Legal Practice Division**, Londres, p.33-37, jul. 2007. Newsletter.

FUNKE, Joachim. Complex problem solving. In: SEEL, Nibert M. (ed.). **Encyclopedia of the sciences of learning**. New York: Springer, 2012. p. 682-685.

- FUOCO, Patrícia. O papel estratégico do advogado na mediação no contexto empresarial. **Revista de Arbitragem e Mediação**, São Paulo, v. 12, n. 47, p. 277-296, out./dez. 2015.
- FURQUET, Alfonso Chiner. Buenas prácticas basadas en aplicaciones reales de protocolos familiares en las empresas familiares en España. *In*: FERNANDEZ, Vicenc (ed.). **Nuevas investigaciones sobre la gestión de la empresa familiar en España**. Barcelona: OmniaScience, 2013. p. 113-125. DOI: <http://dx.doi.org/10.3926/oms.09>
- GALLO, Miguel Angel; TOMASELLI, Salvatore. Formulating, implementing and maintaining family protocols. *In*: POUTZIOURIS, Panikkos Zata; SMYRNIOS, Kosmas; KLEIN, Sabine (ed.). **Handbook of research on family business**. Northampton: Edward Elgar Publishing, 2006. p. 298-316.
- GERSICK, Kelin *et al.* **De geração para geração: ciclos de vida das empresas familiares**. Rio de Janeiro: Alta Books, 2017.
- GOMES, Orlando. **Contratos**. 12. ed. Rio de Janeiro: Forense, 1990.
- HALL, Peter; SOSKICE, David. **Varieties of capitalism: the institutional foundations of comparative advantage**. Oxford: Oxford University Press, 2001.
- HANDLER, Wendy C.. Succession in family business: a review of the research. **Family Business Review**, [s. l.], v. 7, n. 2, p. 133-157, jun. 1994. DOI: <http://dx.doi.org/10.1111/j.1741-6248.1994.00133.x>
- INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA. **Caderno de boas práticas de governança corporativa em empresas de capital fechado**. São Paulo: IBGC, 2014. (Cadernos de Governança Corporativa). Disponível em: <https://conhecimento.ibgc.org.br/Paginas/Publicacao.aspx?PubId=21047>. Acesso em: 5 ago. 2017.
- INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA. **Código das melhores práticas de governança corporativa**. 5. ed. São Paulo: IBGC, 2015. Disponível em: <https://conhecimento.ibgc.org.br/Paginas/Publicacao.aspx?PubId=21138>. Acesso em: 5 ago. 2017.
- INTERNATIONAL FINANCE CORPORATION. **Family Business Governance Handbook**. Washington: IFC, 2018.
- JAFFE, Dennis; LANE, Sam. Sustaining a family dynasty: key issues facing complex multigenerational business- and investment-owning families. **Family Business Review**, [s. l.], v. 17, n. 1, p. 81-98, mar. 2004. DOI: <http://dx.doi.org/10.1111/j.1741-6248.2004.00006.x>
- KPMG. **Retratos de família: um panorama do histórico e perspectivas das empresas familiares brasileiras**. [S. l.]: KPMG 2017. Disponível em: <https://assets.kpmg.com/content/dam/kpmg/br/pdf/2017/06/br-retratos-de-familia-2017.pdf>. Acesso em: 20 jul. 2017.
- LASCOUX, Jean-Louis; TAVEL, Agéns. **Code de la médiation annoté et commenté pour l'orientation de la médiation**. Bordéus: Médiateurs Éditeurs, 2009.
- LEACH, Peter. **La empresa familiar**. Buenos Aires: Ediciones Granica, 1999.
- LEMES, Selma Maria Ferreira. **Árbitro princípios da independência e da imparcialidade: abordagem no direito internacional, nacional e comparado**. São Paulo: LTr, 2001.
- LEONE, Nilda Maria de Clodoaldo Pinto Guerra. **Sucessão na empresa familiar: preparando as mudanças para garantir sobrevivência no mercado globalizado**. São Paulo: Altas, 2005.
- LEVITT, Theodore. Creativity is not enough. **Harvard Business Review**, [s. l.], aug. 2002. Disponível em: <https://hbr.org/2002/08/creativity-is-not-enough>. Acesso em: 10 jul. 2017.
- LEVY, Fernanda Rocha Lourenço. **Cláusulas escalonadas: a mediação comercial no contexto da arbitragem**. São Paulo: Saraiva, 2013.

LIEBMAN, Enrico Tullio. O despacho saneador e o julgamento do mérito. **Revista dos Tribunais**, São Paulo, v. 88, n. 767, p. 737-753, 1999.

LIEN, Yung-chih; TENG, Chia-chen; LI, Shaomin. Institutional reforms and the effects of family control on corporate governance. **Family Business Review**, [s. l.], v. 29, n. 2, p.174-188, 5 out. 2015. DOI: <http://dx.doi.org/10.1177/0894486515609202>

LÓPEZ, Elena Rivo; VÁZQUEZ, Beatriz González; LÓPEZ, Nuria Rodríguez. Family office: instrumento de gestión del patrimonio familiar. **Revista de Empresa Familiar**, Málaga, v. 1, n. 2, p. 43-57, nov. 2011. DOI: <http://dx.doi.org/10.24310/ejfbefb.v1i2.4023>

MACHADO, Flávia Costa. A empresa familiar: desafios e soluções jurídicas. **Revista da Associação dos Juízes do Rio Grande do Sul**, Porto Alegre, v. 41, n. 136, p. 233-246, dez. 2014. Disponível em: <https://revistadaajuris.ajuris.org.br/index.php/REVAJURIS/article/view/360>. Acesso em: 30 jun. 2017.

MACHADO, Hilka Vier. Reflexões sobre concepções de família e empresas familiares. *Psicologia em Estudo*, Maringá, v. 10, n. 2, p. 317-323, maio/ago. 2005. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/pe/v10n2/v10n2a19.pdf>. Acesso em: 02 jun. 2017.

MAIA, Andrea; BIANCHI, Angela Andrade; GARCEZ, José Maria Rossani. Origens e norteadores da mediação de conflitos. *In: ALMEIDA, Tania; PELAJO, Samantha; JONATHAN, Eva (org.). Mediação de conflitos*. Salvador: Juspodivm, 2016. p. 43-54.

MAMEDE, Gladston; MAMEDE, Eduarda Cotta. **Empresas familiares: administração, sucessão e prevenção de conflitos entre sócios**. São Paulo: Atlas, 2012.

MANDL, Irene. **Overview of family business relevant issues: final report**. Vienna: KMU Forschung Austria, Austrian Institute for SME Research, 2008. Disponível em: <https://europeanfamilybusinesses.eu/wp-content/uploads/2021/12/KMU-FORSCHUNG-Austria-FB-Study.pdf>. Acesso em: 11 jun. 2017.

MELLO, Marcos Bernardes de. **Teoria do fato jurídico: plano da existência**. São Paulo: Saraiva, 2007.

MELLO, Selma Ferraz Motta. **Comunicação e organizações na sociedade em rede: novas tensões, mediações e paradigmas**. 2010. Dissertação (Mestrado em Ciências da Comunicação) – Escola de Comunicações e Artes, Departamento de Relações Públicas, Propaganda e Turismo, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2010. Disponível em: <http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/27/27154/tde-17082011-110313/>. Acesso em: 02 jun. 2017.

NO BRASIL 90% das empresas são familiares. **Folha de Londrina**, Londrina, 01 out. 2005. Disponível em: <https://www.folhadelondrina.com.br/economia/no-brasil-90-das-empresas-sao-familiares-544040.html?d=1>. Acesso em: 5 jun. 2017.

NOSICH, Gerald. **Learning to think things through: a guide to critical thinking across the curriculum**. 4. ed. Rio de Janeiro: Prentice Hall, 2001.

OLIVEIRA, Janete Lara de; ALBUQUERQUE, Ana Luiza; PEREIRA, Rafael Diogo. Governança, sucessão e profissionalização de uma empresa familiar: (re) arranando o lugar da família multigeracional. **Revista Brasileira de Gestão de Negócios**, São Paulo, v. 14, n. 43, p. 176-192, abr./jun. 2012. DOI: <https://doi.org/10.7819/rbgn.v14i43.881>

PLIGHER, Simone de Andrade. **Mediação de conflitos familiares e criatividade: um estudo a partir do perfil do mediador**. 2007. Dissertação (Mestrado em Psicologia) – Programa de Pós-Graduação em Psicologia Escolar, Pontifícia Universidade Católica de Campinas, Campinas, 2007.

PRADO, Roberta Nioac. Empresas familiares: governança corporativa, familiar e jurídico-sucessória. *In: PRADO, Roberta Nioac (org.). Direito, gestão e prática: empresas familiares: governança corporativa, governança familiar e governança jurídica*. São Paulo: Saraiva, 2011. p. 14-45. (Gvlaw).

RODRIGUES, Jorge; MARQUES, Maria Amélia André. Governance bodies of family business. **Revista de Empresa Familiar**, Málaga, v. 3, n. 1, p. 47-58, maio 2013.

RODRIGUES JÚNIOR, Walsir Edson. **A prática da mediação e o acesso à justiça**. Belo Horizonte: Del Rey, 2007.

RUIZ, Ivan Aparecido. **Estudo sobre mediação no direito brasileiro: natureza jurídica e outros aspectos fundamentais**. 2003. Tese (Doutorado em Direito) - Curso de Direito das Relações Sociais, Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, São Paulo, 2003.

SABBATINI, Juliana Fedak. Ética, gestão de imagem e contemporaneidade. *In*: FARIAS, Luiz Alberto de; LOPES, Valéria de Siqueira Castro (org.). Comunicação, governança e organizações. Porto Alegre: Edipucrs, 2016. p. 63-78.

SALES, Lilia Maia de Moraes. A formação acadêmica e os desafios da magistratura na atualidade. **Revista da Procuradoria Geral do Município de Fortaleza**, Fortaleza, v. 12, p. 79-94, 2004.

SALES, Lilia Maia de Moraes. **Justiça e mediação de conflitos**. Belo Horizonte: Del Rey, 2004.

SALES, Lilia Maia de Moraes. **Mediare: um guia prático para mediadores**. 3. ed. Rio de Janeiro: GZ Editora, 2010.

SCALZILLI, João Pedro; SPINELLI, Luis Felipe. Acordos parassociais em empresas familiares. *In*: COELHO, Fábio Ulho; FÉRES Marcelo Andrade (coord.). **Empresa familiar: estudos jurídicos**. São Paulo: Saraiva, 2014. p.395-420.

SCIASCIA, Salvatore; MAZZOLA, Pietro. Family involvement in ownership and management: exploring nonlinear effects on performance. **Family Business Review**, [s. l.], v. 21, n. 4, p. 331-345, dez. 2008.

SPENGLER, Fabiana Marion. A mediação como prática comunicativa no tratamento consensuado dos conflitos sociais. *In*: BRAGA NETO, Adolfo; SALES, Lilia Maia de Moraes (org.). **Aspectos atuais sobre mediação e outros métodos extra e judiciais de resolução de conflitos**. Rio de Janeiro: Gz, 2012. p. 36-60.

STEINBERG, Herbert. **A dimensão humana da governança corporativa**. São Paulo: Gente, 2003.

STIMEC, Arnaud. **La médiation en entreprise: faciliter le dialogue, gérer les conflits, favoriser la coopération**. 2. ed. Paris: Dunod, 2007.

TAGIURI, Renato; DAVIS, John. Bivalent attributes of the family firm. **Family Business Review**, [s. l.], v. 9, n. 2, p.199-208, jun. 1996. DOI: <http://dx.doi.org/10.1111/j.1741-6248.1996.00199.x>

TAPIES, Josep; CEJA, Lucia. Los Protocolos Familiares en Paises de Habla Hispana: como son e para que se utilizan. Madrid: Iese Business School, 2011. Disponível em: <https://www.iese.edu/media/research/pdfs/DI-0931.pdf>. Acesso em: 27 jun. 2017.

TAPSCOTT, Don; TICOLL, David. **A empresa transparente**. São Paulo: M.Books, 2005.

TOMAZETTE, Marlon. O conselho de administração nas sociedades familiares. *In*: COELHO, Fabio Ulhoa; FÉRES, Marcelo Andrade (coord.). **Empresa familiar: estudos jurídicos**. São Paulo: Saraiva, 2014. p. 256-273.

UNIVERSITY OF ST. GALLEN. Center for Family Business. **Global Family Business Index: elaborada em cooperação com EY's Global Family Business Center of Excellence**. St. Gallen: University of St. Gallen, 2017. Disponível em: <http://familybusinessindex.com/>. Acesso em: 22 jun. 2017.

VEZZULLA, Juan Carlos. Ser mediador: reflexões. *In*: SALES, Lilia Maia de Moraes (org.). **Estudos sobre mediação e arbitragem**. Fortaleza: ABC, 2003. p. 113-122.

VIEGAS, Cláudia Mara de Almeida Rabelo; BONFIM, Gabrielle Cristina Menezes Ferreira. Governança corporativa nas empresas familiares: profissionalização da administração e viabilidade na implantação de

planos jurídico-sucessórios eficientes. **Revista de Direito Empresaria**, São Paulo, v. 4, n. 14, p.73-91, mar./abr. 2016. Disponível em: <http://bdjur.stj.jus.br/jspui/handle/2011/100995>. Acesso em: 05 jul. 2017.

VILLALONGA, Belén *et al.* Governance of Family Firms. **Annual Review Of Financial Economics**, [s. l.], v. 7, n. 1, p. 635-654, 7 dez. 2015. Annual Reviews. DOI: <http://dx.doi.org/10.1146/annurev-financial-110613-034357>

VRIES, Manfred F. R. Kets de; CARLOCK, Randel S.; FLORENT-TREACY, Elizabeth. **A empresa no divã: uma perspectiva psicológica**. São Paulo: Bookman, 2009.

WALD, Arnaldo. O governo das empresas. **Revista de Direito Bancário, do Mercado de Capitais e da Arbitragem**, São Paulo, v. 15, ano 5, jul./set. 2002.

WARD, John. **Keeping the family business healthy: how to plan for continuing growth, profitability, and family leadership**. San Francisco: Palgrave, 2011.

WEISTE, Lotta Karoliina. **The role of family governance and family councils as a success factor for long lasting family companies**. 2013. Dissertação (Mestrado) - Curso de Science In Business And Administration, Aalto University School Business, Aalto, 2013. Disponível em: [http://www.perheyritys.fi/wp-content/uploads/2014/09/Lotta\\_Weiste\\_Pro\\_Gradu.pdf](http://www.perheyritys.fi/wp-content/uploads/2014/09/Lotta_Weiste_Pro_Gradu.pdf). Acesso em: 25 jun. 2017.

WERNER, René Alfonso Isaac. Teoria e prática da governança familiar: aspectos tangíveis e intangíveis. *In*: PRADO, Roberta Nioac (coord.). **Direito, gestão e prática: empresas familiares: governança corporativa, governança familiar e governança jurídica**. São Paulo: Saraiva, 2011. p. 113-122.

WORLD ECONOMIC FORUM. **The future of jobs: employment, skills and workforce strategy for the fourth industrial revolution**. Geneva: World Economic Forum, 2016. Disponível em: [http://www3.weforum.org/docs/WEF\\_Future\\_of\\_Jobs.pdf](http://www3.weforum.org/docs/WEF_Future_of_Jobs.pdf). Acesso em: 04 dez. 2016.

ZELLWEGER, Thomas. **Managing the family business**. Northampton: Edward Elgar Pub, 2017.

#### Como citar:

SALES, Líliã Maia de Moraes; FEITOSA, Gustavo Raposo Pereira; ANDRADE, Luana Silveira de. Empresas familiares: mediação e governança como mecanismos adequados à gestão de conflitos. **Pensar – Revista de Ciências Jurídicas**, Fortaleza, v. 29, n. 4, p. 1-26, out./dez. 2024. DOI: <https://doi.org/10.5020/2317-2150.2024.15503>

#### Endereço para correspondência:

Líliã Maia de Moraes Sales  
E-mail: [lilia@unifor.br](mailto:lilia@unifor.br)

Gustavo Raposo Pereira Feitosa  
E-mail: [Gfeitosa@unifor.br](mailto:Gfeitosa@unifor.br)

Luana Silveira de Andrade  
E-mail: [luanasandrade@gmail.com](mailto:luanasandrade@gmail.com)



Recebido em: 02/08/2024  
Aceito em: 30/11/2024