

GESTÃO DE CONFLITOS FAMILIARES E DE EMPRESAS DE FAMÍLIA: O MOMENTO DA MEDIAÇÃO/CONCILIAÇÃO

Ivone Hiromi Takahashi Saraiva¹

A presente resenha versará sobre os conflitos em empresas familiares e como a mediação/conciliação pode ajudar no respectivo encaminhamento.

As empresas controladas pelas famílias, segundo dados do Sebrae e do IBGE, representam cerca de 90% de todas as empresas brasileiras, geram 65% do Produto Interno Bruto (PIB) e empregam 75% da força de trabalho do país.

Podem ser caracterizadas, simplificadamente, em três tipos de empresas: empresa tradicional familiar, tradicional híbrida e com influência familiar.

Nas empresas tradicionais familiares, o capital é fechado. É esse o caso da absoluta maioria das empresas familiares, que são de micro, pequeno e médio portes. Já nas empresas tradicionais híbridas, o capital é aberto, embora o controle permaneça com a família e esta detenha o maior número de ações. Nas empresas com influência familiar, por sua vez, o capital é aberto e as famílias tradicionais não têm o controle, mas mantêm forte influência, particularmente através de seu fundador.

O foco desta resenha será a empresa tradicional familiar, que representa, também de acordo com dados do Sebrae, cerca de 80% a 90% do total das empresas familiares, e que costuma enfrentar grandes desafios para a sua longevidade e permanência.

Importante destacar que essas empresas passam em geral por três momentos: a) no início da sua existência, há uma forte iniciativa empreendedora; a empresa é criada objetivando a subsistência das famílias; e a prioridade é o negócio; b) no segundo momento, o negócio se amplia, o lucro cresce e a relação Família–Negócio se modifica; como a presença das famílias se ampliou, há que se atender, nesse momento de criação de lucro, a sua necessidade de renda, o que passa a ser a prioridade; nesta fase também, em geral, os membros da família diversificam seus papéis na empresa sejam como sócios e/ou como gestores e funcionários da empresa, ou ainda, sendo apenas membros da família mas muitas vezes com grande influência na empresa;

¹ Economista, pós-graduada em Planejamento Global no ILPES/CEPAL, com MBA Executivo e MBA de Marketing no COPPEAD/UFRJ. Possui formação em Coaching, em Mediação, em Arbitragem e Negociação Empresarial e em ODR – *On-line Dispute Resolution* por instituições internacionais reconhecidas. Atua como mediadora e *coach*. É membro do Conselho de Administração do Banco de Desenvolvimento de Minas Gerais – BDMG.

c) no terceiro momento, com o crescimento do número de gerações no negócio, em proporção maior do que o do crescimento do seu lucro, mas com a demanda por continuarem a ter o mesmo padrão anterior de renda, as despesas aumentam, o endividamento cresce, os lucros são cadentes, os reinvestimentos no negócio se reduzem, a inovação é esquecida, a competitividade é decrescente e a preservação do caixa é sacrificada.

Nesse terceiro momento, em geral, as famílias já não conseguem mais buscar seu sustento na empresa e, mais do que isso, pelo surgimento dos prejuízos, começam a ver seu patrimônio e a propriedade ameaçados. Em muitos casos, quando a crise se agrava, o negócio é sacrificado em função da proteção ou manutenção da propriedade. A confusão entre a família, o negócio e a propriedade leva, invariavelmente, a uma necessidade de reorganizar as empresas familiares, de diferentes maneiras.

Isto significa que as empresas precisarão redefinir a sua atuação e seu *modus operandi*, alcançando mudanças na relação societária, organizacional e operacional. Para sobreviver, terão de mudar de uma posição de Empresa da Família para Família Empresária, mais profissionalizada.

Na redefinição de sua organização podemos citar as seguintes mudanças mais comuns:

- a) Desentrelaçar a família do negócio. Exemplo: as despesas da família não podem ser mais despesas do negócio. Essas despesas devem ser suportadas pelos dividendos e, quando for o caso, pelo salário que a pessoa auferir na empresa. Os familiares que ingressam na empresa têm de ter preparo profissional para trazer uma contribuição clara para a empresa, com definição transparente do nível salarial e comprometimento com o negócio, e não simplesmente receber uma remuneração.
- b) Mudança na relação societária, redefinindo regras claras e transparentes de convivência entre os sócios e para todos os assuntos pertinentes à empresa, incluindo entrada de novos sócios (com o estabelecimento de um novo acordo de sócios), política de dividendos, direito de preferência no caso de alienação de cotas, base de salários e explicitação da meritocracia. No entanto, a experiência da família no negócio deve ser valorizada, sendo um dos caminhos para isso o acolhimento, na gestão, de membros da família que tenham condições de atuar como conselheiros.
- c) Mudanças operacionais que se reflitam na recuperação do controle do caixa, na elevação da capacidade de investimentos – particularmente em inovação e digitalização –, no aumento da produtividade e no aperfeiçoamento da gestão e governança, que podem levar à recuperação da empresa.
- d) A partir daí, poderá haver a migração da Empresa Familiar para Família Empresária.

Seja no segundo ou no terceiro momento, os conflitos latentes vêm à tona, impulsionados pelos diversos interesses e opiniões dos membros da família, cada um nos seus diferentes papéis antes citados e pelos sentimentos e emoções acumulados e não exteriorizados nas famílias, e que se transferem para as empresas familiares, nos diferentes assuntos nelas discutidos.

No caso das emoções elas estão presentes e convivendo, espacialmente e temporalmente, entre personalidades, gerações, culturas e gêneros diferentes.

Ressaltem-se as diferenças de personalidades listadas por Jung – que estudou os tipos de personalidade catalogando-os em quatro tipos, a partir dos quais a psicóloga Catherine Briggs e sua filha Isabel Briggs definiram 10 tipos de personalidades e criaram uma metodologia de determinação da personalidade conhecida como MBTI – Classificação Tipológica de Myers Briggs).²

Essa metodologia traz a indicação de dez diferentes tipos de personalidades: a) introvertidos (atividade solitária); b) extrovertidos (atividade de grupo); c) intuitivos (criativos); d) observadores (práticos, focam no que aconteceu); e) pensantes (focam na objetividade e racionalidade); f) sentimentais (focam na harmonia e cooperação); g) julgadores (focam em regras claras); h) exploradores (mantêm opções abertas); i) assertivos (emocionalmente estáveis); e j) cautelosos (foco no sucesso e na perfeição).

Essas diferenças de personalidade, aliadas às diferenças culturais (as famílias com origem em diferentes países, com diferentes culturas ou de diferentes classes sociais), diferenças de gêneros (mundo diversificado em que a sociedade aceita gêneros diversos, além da divisão tradicional entre homens e mulheres), diferenças geracionais (as pessoas vivem mais e diferentes gerações – bisavós, avós, pais, filhos, netos e bisnetos – convivem simultaneamente e no mesmo espaço), levam a entendimentos e interpretações diversos dos fatos e das falas das pessoas e, portanto, a uma possível quebra de diálogo e a um afastamento no relacionamento.

Esses conflitos de relacionamento ao lado dos diferentes papéis exercidos pelos membros da família são levados às empresas e são potencializados em um ambiente em que a sobrevivência do negócio se torna crucial.

Os conflitos, antes latentes e ocultos, aparecem em todas as suas formas de expressão, com disputas abertas entre sócios sobre governança, hierarquia, dividendos, salários, cultura e

² Disponível em: <https://www.myersbriggs.org/my-mbti-personality-type/mbti-basics/>. Acesso em 30.abr.2021.

meritocracia. A solução para esses conflitos, quando pela via judicial, leva geralmente um enorme tempo³, comprometendo definitivamente o negócio e a propriedade da empresa.

Nesse momento em que a família percebe que a forma de gestão da empresa precisa ser modificada, o advogado da empresa ou das famílias, com o amplo conhecimento do conflito e da possibilidade do uso da mediação/conciliação, poderá ajudar a conduzir a empresa a optar pela melhor solução para o conflito.

Destaca-se que, sendo a mediação/conciliação um caminho autocompositivo de solução dos conflitos, por meio do qual as pessoas buscam em conjunto essa solução, não mais a delegando a um terceiro (juiz ou árbitro), configura-se como uma opção mais adequada ao enfrentamento de conflitos em instâncias em que as relações são duradouras.

Importante citar os princípios que gerem a mediação e que a tornam eficaz nesse enfrentamento: independência do mediador, imparcialidade do mediador, isonomia entre as partes, oralidade, confidencialidade, autonomia da vontade das partes, informalidade, busca do consenso, princípio da boa-fé e decisão informada, presentes na Lei da Mediação (Lei nº 14.140/2015)⁴.

Baseado nesses princípios, o mediador utiliza-se das diversas técnicas de mediação, que podem ser usadas isoladamente ou combinadas, dependendo das características do caso. São elas: a) simpatia /empatia: ver e compreender a realidade dos outros; b) acolhimento: criar um ambiente de confiança favorável à mediação; c) escuta ativa: atenção não somente à linguagem falada, que corresponde a cerca de 30% da comunicação, mas também às outras linguagens – corporal, tom de voz, forma de olhar etc. – para compreender com profundidade o conflito; d) parafraseamento/recontextualização: recontar a narrativa com ênfase nos pontos positivos; e) perguntas abertas: estimulam o diálogo e a compreensão mais completa dos conflitos; f) afago: elogio do mediador perante um comportamento positivo e eficiente das partes e dos advogados; g) enfoque prospectivo: olhar para o futuro para superar as mágoas do presente; h) teste de realidade: avaliar a real viabilidade do que está sendo proposto como solução para o conflito; i) resumo: organização do relato de maneira sistemática, legitimando o que já foi dito; j) *caucus*: reunião privada com cada mediado, proporcionando igual tempo para as partes, para permitir

³ Conforme demonstra o relatório *Justiça em Números 2020*. Disponível em: <https://www.cnj.jus.br/wp-content/uploads/2020/08/WEB-V3-Justi%C3%A7a-em-N%C3%BAmeros-2020-atualizado-em-25-08-2020.pdf>. Acesso em 30.abr.2021.

⁴ Disponível em: BRASIL. Lei nº 14.140, de 26 de junho de 2015. Lei da Mediação. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2015/lei/113140.htm#:~:text=LEI%20N%C2%BA%2013.140%2C%20DE%2026%20DE%20JUNHO%20DE%202015.&text=Disp%C3%B5e%20sobre%20a%20media%C3%A7%C3%A3o%20entre,o%20C%C2%A7%202%20C%C2%BA%20do%20art. Acesso em: 30.abr.2021.

que sejam reveladas as questões que não surgiram nas reuniões conjuntas, testar as opções aventadas para a resolução do conflito, explorar cenários e tentar identificar qual seria a pior e melhor alternativa das partes caso não haja acordo.

Essas técnicas ajudam a desvendar as razões ocultas do conflito e a caminhar para a solução adequada dos conflitos, devolvendo à empresa familiar a necessária possibilidade de crescimento.

Destaco que, como nos conflitos familiares, os conflitos empresariais, no Brasil e no mundo, vêm sendo resolvidos cada vez mais pela mediação nas diferentes áreas de atuação das empresas: no agronegócio, nas indústrias e serviços, na recuperação judicial, nos contratos de concessão, nos conflitos trabalhistas, condominiais etc., com custos baixos e rapidez.

A disseminação do conhecimento sobre a mediação na sociedade, popularizando esse instrumento, poderá torná-lo presente na maior parte dos conflitos, como já acontece como exemplos, na Itália, Colômbia e na Argentina. Nesse país, existe na legislação, a presença da cláusula conhecida como *opt-out*, que torna a mediação obrigatória antes da judicialização das ações, diminuindo-as sobremaneira. Na Itália, em 2013 foi aprovada lei que torna a mediação obrigatória para diversos tipos de processos cíveis, antes de se procurar a Justiça. Os resultados dessa medida vêm sendo muito positivos, tornando o instituto da mediação mais conhecido e reduzindo o número de litígios levados a julgamento. São casos de sucesso que revelam o potencial positivo do uso da mediação na solução de conflitos, que certamente beneficiarão empresas de todos os tipos. Em especial, nas empresas familiares – nas quais, além da resolução do problema, é importante a preservação das boas relações familiares – a utilização desse instrumento é extremamente recomendável.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BRASIL. Lei nº 14.140, de 26 de junho de 2015. Lei da Mediação. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2015/lei/l13140.htm#:~:text=LEI%20N%C2%BA%2013.140%2C%20DE%2026%20DE%20JUNHO%20DE%202015.&text=Disp%C3%B5e%20sobre%20a%20media%C3%A7%C3%A3o%20entre,o%20%C2%A7%202%C2%BA%20do%20art. Acesso em: 30.abr.2021.

CARAN, María Elena, EILBAUM, Diana Teresa; RISOLÍA, Matilde, *Mediación – Diseño de una Práctica*. Buenos Aires, Librería Histórica, 2010.

CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA. *Justiça em Números 2020: ano-base 2019/*. Brasília: CNJ, 2020. Disponível em: <https://www.cnj.jus.br/wp-content/uploads/2020/08/WEB-V3-Justi%C3%A7a-em-N%C3%BAmeros-2020-atualizado-em-25-08-2020.pdf>. Acesso em 30.abr.2021.

DECARO, Julio. *A Cara Humana da Negociação*. CreateSpace Independent Publishing Platform, 2013.

GERSICK, Kelin E; DAVIS, John A.; HAMPTON, Marion McCollom; LANSBERG, Ivan. *De geração para geração: ciclos de vida das empresas familiares*. São Paulo: Negócio Editora, 1997.

PRADO, Roberta Nioac (Coord.). *Empresas Familiares e Famílias Empresárias: Governança e planejamento jurídico e sucessório*. São Paulo, Quartier Latin, 2019.

THE MYERS & BRIGGS FOUNDATION. MBTI® Basics. Disponível em: <https://www.myersbriggs.org/my-mbti-personality-type/mbti-basics>. Acesso em: 30.abr.2021.