

Mediação de Conflitos

Experiências Vividas (2)

Na sequência do compartilhamento de minhas experiências de mediação de conflitos, hoje trago a narrativa da mediação de um conflito empresarial familiar sempre ocultando nomes da empresa, e das pessoas, localização e área da indústria em que a Empresa se insere, em obediência ao princípio da confidencialidade.

Sucintamente, tratou-se de um conflito entre sócios dessa empresa familiar onde os 4 sócios estavam em discussão permanente, há cerca de 1 ano, sobre o futuro da Empresa, com enorme desgaste emocional entre eles e que se estendeu para as famílias.

O sócio fundador da empresa, que aqui vamos dar o nome fictício de Francisco, tinha 40% de participação e seus dois filhos e uma filha, representada pelo marido, cada um com 20% de participação, somando os restantes 60%.

O conflito explicitou-se em uma reunião semestral da empresa. Os resultados apresentados corroboraram o prejuízo crescente que a empresa vinha apresentando há 3 anos. Nessa reunião críticas e acusações foram feitas entre todos e os dois filhos apresentaram inesperadamente a proposta de vender a empresa.

O pedido de mediação foi feito pelo Francisco com a concordância dos outros sócios.

Ao todo foram três reuniões de mediação onde esteve presente também o advogado da empresa em que todos confiavam. Após as apresentações de praxe, o mediador discorreu sobre os princípios da mediação (sigilo, imparcialidade do mediador, isonomia entre as partes, oralidade, informalidade, autonomia da vontade das partes, busca do consenso e boa-fé.) e de que forma ela seria feita (regras de convivência).

Na primeira reunião o Francisco começou a falar, sempre seguido de uma aprovação silenciosa do genro que anuía com a cabeça. Podemos sintetizar o seu relato assim:

A Empresa está passando por grandes dificuldades apresentando prejuízo há três anos. O prejuízo vem de uma perda de competitividade por conta da relativa obsolescência dos nossos equipamentos e a concorrência acirrada no setor. Temos também uma alta dívida tributária e uma bancária, sendo esta relativamente de menor valor. O que precisamos é investir um pouco mais em modernizar a fábrica e criar novos produtos já que temos uma marca tradicional no mercado.

Em seguida vieram os relatos dos filhos assim sintetizados:

Concordamos parcialmente com os pontos apresentados. Entretanto há um problema de gestão muito grande. Os empregados são antigos e em número incompatível com o nosso atual tamanho e temos dificuldade sentimental em dispensá-los, e ainda eles têm um tratamento quase de família, não havendo cobranças adequadas. O Francisco dá muito valor a esse tratamento quase familiar. O investimento em equipamentos será muito grande e não temos condições de fazê-lo

sem nos sacrificarmos muito mais. Estamos sentido que estamos empobrecendo ano a ano. As nossas retiradas têm diminuído drasticamente ao longo dos anos. Assim queremos vender a Empresa.

Esta reunião foi bastante tumultuada, todos querendo falar ao mesmo tempo embora tivessem concordado antes, de sempre esperar cada um parar de falar. Os objetivos (posições) de todos ficaram claros e entendemos que seria importante fazer reuniões privadas (caucos) com cada sócio para podermos explorar os reais interesses de cada um (sentimentos e moções) que realmente possibilitam avançar no processo de mediação.

Nessas reuniões privadas os interesses reais afloraram.

Francisco fez em um relato emocionado enfatizando que não concordava com a venda da empresa pois acreditava que ela poderia voltar a ser importante como no passado recente, que ele tinha orgulho do nome da empresa e que ele dizia ter grande valor de mercado, que queria investir em novos equipamentos e se fosse o caso, poderia até contratar uma pessoa de mercado para administrar a empresa. Ele também disse que desejava recuperar o papel respeitoso e preponderante de “condutor da empresa” que sempre teve na empresa e na família. Achava que se simplesmente vendesse a empresa, tudo isso iria se perder. Ele não sabia como encarar os funcionários que tanto dependiam da empresa, mas sobretudo, enfatizou que desejava acabar com a desagregação da família que tanto o machucava.

O genro falou pouco, mas disse que queria a recuperação da Empresa e reestabelecer a harmonia entre as famílias protegendo a sua esposa e filhos e estava ao lado de Francisco por entender que eles tinham os mesmos interesses.

Depois passamos a dar voz aos 2 filhos. Pelo relato de cada um deles, com pequenas divergências, ambos tinham convicção que queriam sair da administração da empresa, o que já vinham fazendo há algum tempo, pouco comparecendo na empresa e queriam vender a empresa ou pelo menos a parte deles. Um dos filhos relatou que gostaria de auferir um bom montante de recursos com a venda da Empresa para se dedicar a aumentar o negócio de importação e aconselhamento de vinhos, já em andamento. O outro não revelou se tinha um plano alternativo, mas queria também vender a empresa e sair da influência do Francisco que “queria comandar tudo”. Mas a surpresa foi que ambos disseram claramente, cada um ao seu modo que, mais que auferir os recursos da venda da empresa, não queriam colocar recursos adicionais para reforçar o caixa da empresa.

Acusações mútuas de descaso pelos interesses da Empresa, gestão ultrapassada, interferências nas famílias, principalmente do Francisco, que estavam prejudicando a harmonia de um dos casais, permearam as reuniões privadas. Porém a colocação transparente dos interesses de cada sócio, sem dúvida permitiu o entendimento das “dores” de cada um.

No dia seguinte fizemos a terceira e última reunião de mediação, desde vez de novo com todos os sócios. Nesta reunião, com o consentimento de cada sócio, pudemos revelar alguns pontos importantes das reuniões privadas, particularmente os reais interesses de cada sócio. Sentimos

então uma mudança nos comportamentos dos sócios, mas principalmente de Francisco. Ele compreendeu que aceitar a venda da participação dos filhos era a condição para se superar o conflito e as discussões nas famílias. Auxiliado por nós, o Francisco tomou a iniciativa e começou a falar de algumas providências e alternativas que poderiam ser tomadas e aí todos se propuseram a discutir menos apaixonadamente o conflito, principalmente ao ouvirem de Francisco que ele aceitava a venda da participação dos filhos. Ao final foi possível acordar que:

- a) Os filhos saíam imediatamente do dia a dia da empresa deixando de retirar o pró-labore;
- b) A partir daquele instante os sócios restantes fariam a gestão da Empresa e iriam arcar com os prejuízos. Esses valores seriam reembolsados na ocasião da venda da empresa;
- c) Concordavam em contratar uma avaliação da empresa e da marca. Baseados nesse valor os sócios restantes comprariam a parte deles ou por este preço venderiam a terceiros a parte deles.
- d) A decisão de compra pelos atuais sócios seria tomada em até 6 meses. Caso eles não pudessem comprar a empresa contratariam, em até 1 mês após os 6 meses, uma empresa para procurar um sócio para a Empresa;
- e) Sobre a questão da marca a decisão ficou para depois. Eles não tinham clareza sobre esse ponto, mas todos queriam participar se houvesse essa possibilidade.

Esse Acordo foi redigido com a ajuda preciosa do advogado e a nossa convicção foi que somente após os caucos, quando cada um expôs os seus reais interesses e eles tiveram clareza das “dores” de cada um, puderam caminhar para o Acordo. Foi emocionante o abraço recíproco dos sócios e a visível satisfação do Francisco.