



**COMISSÃO ESPECIAL DA ADVOCACIA NA MEDIAÇÃO E NA CONCILIAÇÃO
GESTÃO 2019-2021**

**GRUPO DE ESTUDOS DA ADVOCACIA NA MEDIAÇÃO EM EMPRESAS
FAMILIARES**

**ADVOCACIA E MEDIAÇÃO EM CONFLITOS DE EMPRESAS
FAMILIARES**

SÃO PAULO – SP

2020



ORDEM DOS ADVOGADOS DO BRASIL – SECÇÃO DE SÃO PAULO

**ADVOCACIA E MEDIAÇÃO EM CONFLITOS DE EMPRESAS
FAMILIARES**

Artigo Científico apresentado à
Comissão da Advocacia na Mediação e
na Conciliação da OAB/SP.

**SÃO PAULO – SP
2020**



**ADVOCACIA E MEDIAÇÃO EM CONFLITOS DE EMPRESAS
FAMILIARES**

ALLEN MARGARITA HERNÁNDEZ DE MOYA EL HAGE

CLAUDIA FILLETT FERNANDES

GILDA GRONOWICZ

IVONE HIROMI TAKAHASHI SARAIVA

MARIA CLARA VERGARA GOMES VILLACORTA

SILVIA PEDROSO NASRALLAH

VICTOR EDUARDO MENDES



RESUMO

As Empresas Familiares, segundo o SEBRAE e IBGE, representaram em 2017, quantitativamente, cerca de 90% de todos os empreendimentos no Brasil, cerca de 65% do Produto Interno Bruto e 75% da força de trabalho. Também o SEBRAE e o IBGE apontam que 70% delas não conseguem se manter operante após a morte do seu fundador. Os desafios que elas enfrentam são múltiplos e é comum surgirem conflitos que levam a uma destruição dessas empresas. Embora a forma mais usual de enfrentamento desses conflitos venha sendo a via judicial, atualmente métodos não judiciais de solução de conflitos vem se revelando como uma grande alternativa de superação desses conflitos. Entre eles, a Mediação tem se mostrado muito eficaz por possibilitar a manutenção das relações entre as partes e permitindo assegurar a tão desejada perpetuação dessas empresas. O trabalho cooperativo entre o Advogado das empresas e o Mediador permite alcançar esse resultado. Objetiva-se, nesse trabalho, mostrar essa grande simbiose que pode ocorrer entre os citados profissionais em prol das empresas familiares, tendo por base em dois casos fictícios, pautados em experiências dos autores do artigo.

Palavras-chave: empresas familiares; conflitos; métodos alternativos de solução; cooperação; advocacia; mediação.



ABSTRACT

Family Businesses, according to SEBRAE an IBGE, represented in 2017, quantitatively, about 90% of all enterprises in Brazil, about 65% of the Gross Domestic Product and 75% of the workforce. Also SEBRAE an IBGE points out that 70% of them are unable to remain operational after the death of their founder. The challenges they face are manifold and it is common to suggest conflicts that lead to the destruction of these companies. Although the most common way of dealing with these conflicts has been through the judicial system, currently non-judicial methods of conflict resolution are proving to be a great alternative to overcome these conflicts. Among them, Mediation has proven to be very effective in enabling the maintenance of relations between the parties to the conflict and ensuring the long-awaited perpetuation of these companies. The cooperative work between the corporate lawyer and the Mediator allows to achieve this result. The objective of this work is to show this great symbiosis that can occur among the mentioned professionals in favor of family businesses based on two fictional cases, based on the experiences of the authors of the article.

Key words:family business; conflicts; alternative dispute resolutions; cooperative work; legal practice; mediation.



SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	7
2 ADVOCACIA E MEDIAÇÃO EM CONFLITOS DE EMPRESAS FAMILIARES	8
2.1 CASO 1	10
2.2 CASO 2	16
3 CONCLUSÃO	22
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	23



1 INTRODUÇÃO

As Empresas Familiares, segundo o SEBRAE e o IBGE, representaram em 2017, quantitativamente, cerca de 90% de todos os empreendimentos no Brasil, cerca de 65% do Produto Interno Bruto e 75% da força de trabalho. Mas também os dados do SEBRAE e do IBGE apontam que 70% delas não conseguem se manter após a morte do seu fundador, basicamente por problemas de gestão e planejamento jurídico adequado.

Em geral, encontram-se três tipos de empresas familiares: tradicional, híbrido e de influência familiar.

No tipo tradicional, os próprios familiares administram a empresa. Nestas, o controle é maior, inclusive o controle financeiro, e são empresas de capital fechado.

No modelo híbrido há o trabalho em conjunto dos membros da família e profissionais contratados. O capital é aberto e há o forte controle familiar.

No tipo influência familiar os membros da empresa não participam da administração da empresa, possuem parcela significativa das ações e possuem controle.

Em geral essas empresas começam pequenas e se solidificam através de muito esforço e dedicação e, se bem geridas, com a superação dos desafios que comumente estão nelas presentes, elas podem permanecer no mercado por várias gerações.

Esses desafios são múltiplos: conflitos familiares que podem afetar o sucesso do negócio, necessidade de conciliar profissionalismo com trabalho da família na empresa, preparar a sucessão mantendo o negócio ao longo das gerações, manter o controle familiar na empresa e definição de planejamento estratégico, bem como um plano de negócios com metas.

De fato, desde a criação do mundo, a noção de família envolve, além de amor, cooperação e convivência, uma “boa briga” ou, por que não dizer, conflitos. Na história da Humanidade não faltam menções a disputas entre irmãos/irmãs pelo amor dos seus pais ou de mulheres/homens, pela conquista de reinos, poder ou dinheiro, muitas vezes com finais trágicos, efeitos seculares ou impactos que



alteraram o curso das vidas dos envolvidos e até mesmo da história de toda uma coletividade.

Com o ingresso de terceiros externos à família, especialmente em vista da sociedade atual, na qual entidades familiares em que “os teus, os meus e os nossos” estão em convívio diário, impossível não ver surgir pequenas (e, às vezes, não tão pequenas) guerras.

Fica fácil entender, assim, o motivo pelo qual nas empresas familiares, que reúnem pais, filhos, irmãos, esposos, cunhados, tios, sobrinhos e primos com um objetivo comum, há constante tensão e conflitos, resultado de vontades, pretensões, interesses e demandas por posição, poder ou projeção social de cada um dos indivíduos.

Em redes de interesses não escutados e necessidades não atendidas, o prejuízo dos agentes envolvidos é inevitável e afeta não só o crescimento da empresa e o incremento de seus resultados, como, quase sempre, interfere na sua própria sobrevivência.

Somem-se a isto a dinâmica dos mercados, o aumento da competição, o veloz desenvolvimento da tecnologia, a preocupação com a sucessão nos cargos de direção, e tem-se, aí, o caldo ideal para um emaranhado de questões de complexa solução.

2 ADVOCACIA E MEDIAÇÃO EM CONFLITOS DE EMPRESAS FAMILIARES

No âmbito empresarial, o advogado ou consultor jurídico tem o papel preponderante de encontrar soluções que organizem as decisões, maximizem os resultados, facilitem os trâmites, orientem a sucessão e a transmissão do patrimônio pelas gerações.

Entretanto, quando se trata de empresas que também incluem relações familiares, o consenso para tomar decisões e implementá-las carece de algo mais do que valores e condutas das pessoas envolvidas. O desafio de lidar com os temas que se entrelaçam em relações familiares é, sem dúvida, muito maior do que aquilo que os nossos tribunais podem amparar.

Não raras são as situações em que, no intento de dar continuidade às



atividades empresariais e de evitar a dissolução da empresa, as partes não se mostram preparadas para, em um contexto negocial-afetivo, realizar tratativas de reestruturação da administração ou de reformulação das atividades.

Comumente, os envolvidos somente vislumbram a possibilidade de solução de seus dilemas em um processo judicial intrincado, que representa guerra declarada aos familiares-sócios, o que conduz a uma escalada das agressões a seus mais altos patamares e, muitas vezes, ao esfacelamento da família ou donegocio.

Todavia, a imposição de uma decisão de terceiro, seja ele um juiz ou o patriarca/fundador, em geral desconsidera todo esse caleidoscópio representado pelas relações empresariais familiares e encontra muitas resistências, podendo, inclusive, levar a desenlaces trágicos.

A título de ilustração, se tomamos como exemplo o drama bíblico de Esaú e Jacó, veremos que a primogenitura determinada pela lei e imposta pelo pai não tinha o mesmo significado para os dois; se houvessem as partes, em tese, chegado a um consenso, a uma solução acordada via mediação (por que não?), Esaú teria ganhado muito mais por seus direitos de primogênito do que um prato de lentilhas, e Jacó não precisaria ter fugido dali para ser escravo nas terras de Labão. Talvez, em um cenário de cooperação, pudessem ter multiplicado as terras e os negócios do pai e, nesse caso, a história seriaoutra.

Voltando às empresas familiares e tomando-as como um caldeirão de conflitos que precisam ser organizados e orientados administrativa e juridicamente, mas, acima de tudo, no qual as partes precisam manifestar vontade de solução conjunta, espírito de cooperação e criatividade para a manutenção das relações familiares e empresariais, os meios adequados de solução de conflitos seapresentam, semdúvida, comoalternativainsuperável.

Éapartirdastécnicas de conciliação e mediação que se torna possível às partes encontrar alternativas e consensos que vão além da decisão de um terceiro que, desconhecedor da realidade dos envolvidos ou daquele negócio específico, basear-se-á em lei fria incidente sobre hipóteses não necessariamente em harmonia com os desejos dos envolvidos. O consenso a partir da vontade das partes, seus interesses e necessidades encontra saídas consolidadas e que, uma vez



alcançadas, podem ser orientadas e mais bem implementadas por profissionais com conhecimentos variados, entre os quais os advogados.

As empresas familiares, por tratarem da intersecção entre o pessoal e o comercial, entre a história familiar e a empresarial, notadamente quando contemplam sucessão de poder e do patrimônio familiar, são cenário ideal para o conflito, mas, também, terreno fértil para a construção da solução mediante estruturas concebidas pelas próprias partes, acompanhadas de terceiros preparados e voltados para auxiliá-las nesta construção.

Nas empresas onde esses desafios acima elencados são superados percebem-se as vantagens de equipes engajadas e dedicadas. Os envolvidos, herdeiros ou profissionais contratados, têm melhor acompanhamento do trabalho e participam da tomada de decisões. Todos são conscientes de que a empresa é um bem comum e preservá-la é interesse de todos.

Nesse contexto passamos abaixo a relatar dois casos fictícios, pautados em experiências dos autores do artigo, e que podem fazer parte da realidade de advogados, consultores, mediadores e empresários. Com esses casos coletivamente construídos, poderão se observar as formas como as diversas visões de mundo se cruzam e a riqueza de saídas que podem resultar da colaboração entre as perspectivas que convivem nesse universo.

2.1 CASO 1

O caso envolve uma indústria fundada por 4 irmãos no início do século XX.

Cada irmão inicialmente possuía 25% da empresa e assim, nas mãos de herdeiros, perdura até o presente momento.

Essa indústria foi bastante próspera até 2011, sempre apresentando uma boa margem de lucros. Apesar do sucesso no mercado, falhou em não investir em tecnologia de ponta, passando a sofrer alguns problemas financeiros.

Além da falta de recursos para investimentos em renovação tecnológica e aumento de produtividade, a indústria estava sob uma gestão familiar ineficiente, com dificuldades para obter uma solução viável para o empreendimento, levando os familiares ao enfrentamento de uma realidade de deterioração patrimonial.



Devido a essa situação, a empresa começou a vivenciar um conflito familiar bastante sério. As pessoas envolvidas realimentavam a crise na empresa, uma vez que não conseguiam entrar em acordo sobre medidas objetivas para contornar as dificuldades, incluída aqui a decisão sobre uma possível profissionalização.

Essa falta de entendimento levou a um agravamento da situação da empresa, com o crescimento do passivo existente, que vinha comprometendo perigosamente a sua capacidade de pagamento e levando-a em direção à insolvência.

Logo, as desavenças familiares se intensificaram, fazendo com que joguinhos de poder, pequenas intrigas e ciúmes se tornassem elementos cotidianos na vida da empresa e dos familiares.

Vale destacar que a empresa já está na terceira geração, sendo dirigida pelos netos dos fundadores, perfazendo um total de 13 netos, sendo que cada grupo familiar, descendentes dos quatro fundadores, permaneceu com 25% das ações. Assim, formaram-se dois blocos de herdeiros, que denominaremos Grupo A e Grupo B.

No Grupo A, como pessoas formadoras de opinião, havia um diretor de Logística e Transportes, um diretor administrativo e um diretor da Área Agrícola.

No Grupo B, os formadores de opinião eram um diretor da Área Agrícola, um diretor de Controladoria e Finanças, um diretor administrativo e um diretor industrial.

Dos 6 outros herdeiros restantes, 2 desenvolveram atividades fora da empresa, mas mantinham o interesse econômico na sociedade, e 4 tinham funções de diretores assistentes e se dividiam entre os Grupos A e B.

Importante ressaltar que, além de outras divergências, havia um ponto que separava claramente os dois grupos. O Grupo A não queria que a empresatvesse uma gestão profissionalizada, enquanto o Grupo B era francamente favorável a essa profissionalização. Essa era a principal posição conflitante.

Esclareça-se também que ambos os grupos eram contrários a trabalhar a questão da sucessão.

Os dois grupos, A e B, estavam a caminho de uma disputa judicial, objetivando dirimir a briga interna de como seria a nova gestão da empresa. Nessa fase, o advogado da parte B (advogado B), buscando viabilizar uma solução não judicial para o conflito, uma vez que a judicialização poderia resultar em maiores



degastes e despesas, assim como na mais rápida deterioração da empresa, sugeriu a contratação de uma consultoria para fazer um diagnóstico da sociedade e desenhar eventualmente um novo Plano de Negócios.

O Grupo A, representado pelo seu advogado (advogado A), a princípio relutante em relação a essa sugestão, acabou aceitando.

Numa decisão difícil, que também foi evitada de discussões, foi contratada uma empresa de consultoria e gestão administrativa, sendo assim terceirizada a solução para o problema.

Ao começar o trabalho da consultoria, a primeira providência tomada foi a realização de uma conversa conjunta com todos os membros da família, para que a consultoria pudesse entender mais profundamente as nuances do conflito.

Essa reunião, como não podia deixar de ser, foi bastante difícil. Todos queriam falar ao mesmo tempo, com acusações mútuas, sarcasmo e outras provocações.

Analisando a dificuldade encontrada, principalmente no quesito emoções, a consultoria decidiu contratar um mediador para ajudar a promover uma conversa e o entendimento entre as partes.

Importante ressaltar que o advogado B foi muito receptivo quando os consultores propuseram a cooperação de um mediador.

Iniciaram-se as reuniões, que tomaram um mês, e consultores e mediador concordaram que deveriam estabelecer algumas regras de comportamento junto aos familiares para que as reuniões fossem profícuas, entre as quais constavam:

- a) Cada um fala na suavidade;
- b) Falar com gentileza;
- c) Relatar o problema sem adjetivos;
- d) Enquanto um estiver falando, os outros escutam atentamente, sem interrupções;
- e) Agir de forma respeitosa.

Em seguida, foram realizadas reuniões individuais com cada um dos familiares, objetivando fazer uma avaliação da administração e do gerenciamento de cada área de gestão, a saber:

- 1) Área Agrícola;



- 2) Área Industrial;
- 3) Área de Logística e Transporte;
- 4) Área de Manutenção Industrial;
- 5) Área de Controladoria e Finanças;
- 6) Área de Administração.

A família, numerosa, tinha vários membros ocupando cargos importantes, os quais não apresentavam condições gerenciais de liderança e tomavam decisões estratégicas com o único propósito de angariar poder na companhia e, na maioria das vezes, aparentava ser proposital que as decisões fossem para contrariar tios e primos, ainda que tais expedientes resultassem em prejuízos ao negócio.

As reuniões individuais foram feitas também para que a consultoria e o mediador pudessem entender os verdadeiros interesses de cada indivíduo e de cada grupo (A e B), o que facilitaria a gestão adequada do conflito.

O Grupo A estava completamente refratário a uma modernização tecnológica da empresa e afastava qualquer possibilidade de profissionalização da sua gestão. Seu advogado era pouco flexível, insistindo na manutenção do conflito.

O Grupo B insistia na modernização da empresa e até em uma possível profissionalização. Seu advogado tinha uma visão mais negocial e não achava prudente a manutenção do conflito.

Ao final das reuniões, os interesses dos dois grupos foram assim identificados:

a) Grupo A: Manutenção da empresa e voltar a ser econômica e financeiramente sã.

b) Grupo B: Manutenção da empresa e resolver os problemas financeiros.

A consultoria e o mediador puderam compreender que ambos os grupos desejavam a mesma coisa, só que queriam consegui-la por meios diferentes.

Decidiram, então, que deveriam conversar agora com cada um dos grupos separadamente, para conhecê-los com maior profundidade e averiguar se dentro de cada grupo haveria subgrupos e hierarquia. Essa informação foi de grande importância para entender o comportamento coletivo de cada grupo.

Primeiro ocorreram duas reuniões: uma com o Grupo A e outra com o Grupo B. Nessas reuniões, os advogados foram convidados a participar, momento em que



ficou claro que os patronos possuíam visões muito diferentes.

Enquanto o advogado B procurava avançar no entendimento, o advogado A parecia não perceber que sua atitude inflexível não estava ajudando a empresa. Este último insistia no jogo adversarial, enquanto que os seus clientes começavam a passar por um choque de realidade, tomando consciência de que poderiam enfraquecer muito a empresa se persistissem na demandajudicial.

Ocorridas as reuniões com os grupos, começaram novas reuniões individuais com cada membro de cada grupo, incluído o seu respectivo advogado.

Foram necessários por volta de 40 dias de reuniões individuais, até que fosse viável uma nova reunião entre cada um dos advogados com seu respectivo grupo.

Em seguida, foi feita mais uma rodada de reuniões com cada grupo, com o intuito de averiguar se os membros estavam confortáveis com o curso das ações. Os consultores demonstraram, mais uma vez, como a perda financeira e de mercado da empresa pioraria se continuassem insistindo na briga.

E, para surpresa de todos, três dos membros do Grupo A manifestaram que estavam dispostos a contratar outro advogado que entendesse melhor as necessidades da empresa. Esses três membros se encarregaram de conversar com os demais integrantes de seu grupo e, depois das conversas, decidiram substituir o advogado A.

Com um novo representante legal, mais aberto ao diálogo, o cenário começou a mudar.

Novas reuniões em grupo aconteceram, agora para avançar na construção das ações futuras da empresa. Os advogados foram muito participativos, abertos a novas ideias, e cooperavam entre si. Um desenho de ação começou a surgir.

Os consultores, mediador e advogados começaram a se reunir com cada grupo para conhecer mais aprofundadamente o perfil e aptidões de cada membro, a fim de melhor adaptá-los ao novo modelo que estava sendo delineado.

Esse processo também demorou um pouco e o mediador teve papel crucial nesse ponto, para poder fazer com que cada um ouvisse a si mesmo e aos outros.

Para poder seguir com o plano esboçado, o mediador teve de promover mais do que uma reunião privada com cada membro, para que esse percebesse que seria prudente sair de sua posição e talvez ter alguma mudança de *status* em prol da



Como resultado dessas ações, que foram todas efetivadas, obteve-se uma gestão mais efetiva e ágil, realizando-se reuniões semanais do grupo, além de ter sido oferecida às famílias uma governança corporativa com transparência, não sendo necessária, nesse momento, a profissionalização da empresa.

A indústria se recuperou, tendo equacionado boa parte de seu passivo financeiro, permitindo investir, dentro das possibilidades, na renovação tecnológica e na melhoria de produtividade.

Vale dizer que foi construído consenso entre os familiares, mesmo que ainda um pouco frágil, uma vez que seu interesse maior era a manutenção do negócio.

Pode-se afirmar, de forma incontestável, que os papéis desempenhados pelos advogados e pelo mediador foram fundamentais para esse consenso.

2.2 CASO 2

Este caso diz respeito a um empresário, *self-made-man* que construiu sensível patrimônio e teve grande projeção em sua área de atuação, projetos e equipamentos eletroeletrônicos, que ao passar dos 60 anos, sentiu haver chegado o momento de pensar na sucessão de seu negócio.

À época em que iniciou a sua empresa trouxe do interior do estado seus 3 irmãos mais novos. Todos se formaram na empresa e trabalharam com afinco para que prosperasse.

Ao longo dos anos oferecendo serviços e produtos de alta qualidade e expertise em sua área de atuação, a empresa se firmou no mercado a ponto de construir pomposa sede própria, adquirir equipamentos de última geração e estabelecer depósitos nas principais capitais. Obteve, assim, grande sucesso, e ótimos resultados, amealhando, os sócios, substancial patrimônio pessoal.

Nos últimos anos, no entanto, a empresa começou a sofrer as tensões da globalização, sendo afetada por cortes em sua área de atuação e pelo surgimento de concorrentes que, embora com menor técnica, logravam atingir custos mais baixos que redundavam em melhores preços.

No organograma da empresa, a parte figurava como diretor presidente e os 3 irmãos ocupavam cargos de diretoria, além de terem participação societária. Àquela



altura, vários sobrinhos, já com educação formal avançada, exerciam cargos diversos, e também outros parentes estavam integrados na empresa, antes mesmo de terminarem seus estudos e sem qualquer experiência nas respectivas áreas de atuação.

Ao escritório de seus advogados, compareceu à primeira reunião o cliente, diretor presidente, com seu irmão que ocupava o cargo de diretor técnico, reportando, inicialmente, a preocupação com o futuro da sociedade e demandando consultoria para a estruturação de um planejamento sucessório.

Nessa primeira reunião, já era evidente que havia uma série de situações incômodas entre os diretores, surgidas não só das dificuldades do mercado, mas da alteração da dinâmica causada pela diversidade de interesses de cada ramo familiar. De um lado, o diretor presidente, isoladamente, representava um ramo e, de outro lado, parecia ter se formado um campo de batalha, com cada um dos demais irmãos diretores com seus interesses particulares muito relacionados com sua influência, direta ou via seus filhos, nos negócios da sociedade.

O diretor técnico, engenheiro, exercia cargo de relevo na sociedade e tentava impor suas estratégias e projetos para o futuro, além de manter como funcionários de destaque dois de seus filhos.

Embora tenham surgido rugas já nessa primeira reunião, o que denotou a situação de tensão em que vivia a direção, a conversa foi amigável.

Concordou-se que os trabalhos teriam início com consulta a cada um dos diretores sobre suas atividades, aos irmãos como família, com enfoque em dois escopos: a sociedade em si e o patrimônio pessoal do presidente.

Foi na segunda reunião, à qual o diretor presidente compareceu sozinho, que o cenário se tornou um pouco mais claro e palpável: além do planejamento sucessório em si, havia preocupação evidente sobre os reflexos negativos que os últimos negócios da empresa poderiam ter sobre o seu patrimônio pessoal. Ele sempre havia confiado nos irmãos como diretores e durante anos a forma de representação da sociedade se pautou em certa dose de segurança. Contudo, ele temia que a ocupação de cargos decisórios pelos sobrinhos, alguns, como já mencionado, sem preparo suficiente, pudesse levar a um descontrole nos acordos firmados e nas responsabilidades assumidas.



Esclareça-se que o diretor presidente era proprietário de 52% das quotas, havendo garantido, a cada um dos demais irmãos, 16% de participação. Nas soluções diárias, no entanto, a sociedade poderia ser representada por 2 diretores/sócios ou por procuradores, e ele temia pela falta de comunicação sobre atos que poderiam ter impacto no valor da empresa.

Outra preocupação era no tocante a questões trabalhistas e tributárias que haviam resultado de programas de expansão e que não deram resultado. Como sócio majoritário e diretor presidente, ele poderia, sem dúvida, ver afetado seu patrimônio pessoal.

Quanto à administração da sociedade, alguns dos sobrinhos pareciam ter potencial para a sucessão na administração (outros, nem tanto), mas, sem dúvida, esse assunto suscitaria discussão com os diretores-irmãos, pais dos sobrinhos.

A identificação, pelos advogados, das tensões que se desenhavam por trás de uma solicitação de planejamento sucessório foi crucial para a possibilidade de exposição dos conflitos subjacentes e o encontro de suas soluções. Os advogados exploraram as questões e os interesses envolvidos, entendendo que qualquer solução pronta não seria suficiente para organizá-los e alcançar um equilíbrio tão necessário naquele momento da vida da empresa.

O passo seguinte foi reunir todos os irmãos-sócios e diretores. Durante a reunião falou-se na redução do número e volume dos pedidos, inadimplementos de clientes, créditos sujeitos a pedidos de recuperação judicial em curso, empréstimos bancários com garantias pessoais a vencer, primeiras demissões e ações trabalhistas já em curso. Por fim, tratou-se da decisão relativa à suspensão do pagamento de *pro labore* aos sócios diretores para evitar “sangrar” ainda mais o caixa da sociedade. Surgiram acusações e o clima ficou tenso.

Uma vez mais, os advogados, com lucidez e razoabilidade, ressaltaram a necessidade de um encontro de interesses para a organização do futuro da sociedade. Não haveria possibilidade de se encaminhar a uma situação sustentável e viável se os partícipes não expusessem seus incômodos, escancarassem seus conflitos e, juntos, construíssem solução plausível.

Desse modo, foi sugerido que recorressem à mediação antes do desenho e implementação do planejamento sucessório. Foram indicadas duas câmaras de



mediação privadas e, somente por votação singela foi possível alcançar o nome de uma câmara e fixada a indicação.

A mediação foi conduzida paralelamente às medidas imediatas necessárias para preservação do patrimônio do sócio majoritário e presidente, bem como de cuidados relacionados a ações judiciais em curso sobre a empresa e a negociação de empréstimos junto à instituições financeiras.

A mediação se estendeu por alguns meses, desenvolvendo-se, em resumo, da forma seguinte:

Pré-Mediação, Compromisso de Confidencialidade e Contratação:

Convidados para uma sessão todos os irmãos-sócios, um dos irmãos optou por não comparecer. Foram esclarecidas as características e as condições da mediação, proposta a atuação de um co-mediador, oferecida uma relação de mediadores para a escolha, esclarecida a seriedade do procedimento, do Compromisso de Confidencialidade que assinaram, da forma e do número estimado de sessões e, por fim, deu-se a contratação. Escolheram dois mediadores, sendo uma mediadora da área jurídica e um mediador especialista em administração empresarial, ambos com grande experiência.

1ª. Sessão, Termo de Abertura e da Mediação: Convidados os irmãos-sócios, novamente um dos irmãos optou por não comparecer. Foram reiteradas as características da mediação, ressaltada a importância da atuação colaborativa e respeitosa, todos aceitaram e deu-se a palavra por 15 minutos a cada um para se apresentar aos mediadores e expor seus desejos, inicialmente falando o sócio majoritário e, a partir daí, cada partícipe pelo mesmo tempo.

Foi determinado o objeto da mediação como sendo o planejamento sucessório da sociedade.

Manifestada a vontade de todos os presentes em prosseguir com a mediação, cada um teve novo tempo, agora de 10 minutos para, ouvidos os demais, reportarem o que puderam revelar das suas expectativas, seus temores, suas necessidades.

Foi sugerido e aceito que se insistisse com o convite ao irmão faltante, vez que os mediados não entendiam legítimo qualquer resultado sem sua participação. Seria realizada, então, sessão individual com esse irmão.



2ª sessão de mediação: Convidado, o irmão faltante confirmou sua presença e foi ouvido individualmente. A escuta de suas necessidades e a demonstração de como seria conduzida a mediação deram-lhe confiança para concordar com o comparecimento e participação juntamente com os demais irmãos-sócios.

3ª e 4ª sessões: Sempre estiveram presentes todos os irmãos. Foram novamente (agora com todos reunidos) levantados, por cada um dos presentes, considerações, temores e necessidades e construídas, com marcação em um quadro, as diversas opções, com as possibilidades convergindo para o objetivo comum, que era organizar a sociedade sob o ponto de vista sucessório e administrativo.

Na linha do tempo construída, que contemplou os principais eventos da sociedade desde a sua criação, ficou claro que o mercado havia mudado e, com o ingresso de novos *players* (esposas, maridos, filhos que se incorporaram à administração de modo formal ou informal), a sociedade estava perdendo a consciência de sua missão, sua identidade. A dinâmica da realidade e do mercado em que a sociedade atuava a obrigava a ter respostas mais adequadas.

Por outro lado, os diretores/sócios deveriam decidir não só as questões de superação da crise financeira (já em tratamento pelos assessores jurídicos), mas a forma como, a partir de então, construiriam a história futura, o que contemplava, entre outros aspectos, a sucessão e a definição se, de fato, todos queriam construir esse futuro. Talvez algum deles, naquele momento ou mais tarde, quando passasse a crise, preferisse deixar a sociedade. Se a decisão fosse permanecer, deveriam decidir sobre qual papel cada um e cada ramo familiar desenvolveriam nos próximos anos de funcionamento da empresa.

Houve consultas de cada um aos seus advogados particulares e ao Departamento Jurídico da empresa. Discutiram, ainda, muitas questões familiares presentes e passadas, questões financeiras, intervenções dos demais familiares sobre os irmãos, várias sugestões e acusações sobre a forma de administrar a sociedade; houve momentos de tensão e muitos momentos de emoção. Advogados e mediadores trabalharam em conjunto levando os mediados “pela mão” para que pudessem analisar suas necessidades e interesses e encontrar suas próprias saídas como família e como empresa.



A mediação foi encerrada na 5ª sessão conjunta com um acordo entre os irmãos: todos se manteriam na empresa e assinariam os documentos integrantes do planejamento sucessório.

No âmbito do planejamento sucessório foi discutida e acordada a necessidade de se estabelecer um plano de governança capaz de dar conforto a cada umas das diretorias em sua área e, ao mesmo tempo, estabelecer uma política de administração mais sustentada, profissional, duradoura, que englobasse os membros da família não somente por sua consanguinidade, mas por suas habilidades.

Foram acordados, ainda, os termos de um Acordo de Sócios que estabeleceu a sucessão dos diretores, bem como um Regulamento Interno com uma política decisória e de assinaturas que contemplasse controle com dinamismo na administração da sociedade.

A reestruturação construída englobou a empresa e o patrimônio pessoal dos sócios.

Nos quatro anos que se seguiram, as atividades da empresa fluíram de forma organizada, ainda que dois irmãos hajam decidido retirar-se para seguir novos rumos.

Importante extrair deste caso a habilidade dos advogados em perceber que as questões jurídicas, embora relevantes, não esgotariam as necessidades daquelas pessoas e daquela sociedade. Faltaria sempre “algo mais” que poderia pôr em xeque o relacionamento familiar e o prosseguimento da sociedade em suas atividades.

Além do mais, o trabalho conjunto entre mediadores e advogados, acolhendo e dando àquelas pessoas as condições de construir suas próprias decisões e seus caminhos, foi determinante para garantir o sucesso e permanência da empresa.

Finalmente, há que se ressaltar que a “vida” da empresa e de seus sócios continuou a fluir, com seus matizes e mudanças de caminhos, mas o que resultou da mediação foi a possibilidade de os irmãos-sócios encontrarem saídas de forma organizada e que preservassem suas relações.



3 CONCLUSÃO

Podemos extrair, dos dois relatos acima, situações iniciais concentradas em dificuldades financeiras, negociais e jurídicas geradas a partir de problemas concretos como mudanças no mercado ou crises globais (advento do COVID- 19, por exemplo), ou mesmo na manifestada necessidade de profissionalização ou planejamento da sucessão administrativa da empresa e patrimonial de seus sócios.

As divergências vivenciadas pelos integrantes das histórias escolhidas não se restringiam à esfera empresarial, mas também se mesclavam à relação familiar que partilhavam, o que acabava por fortalecer as incompatibilidades dos agentes.

Contudo, as discussões e tensões entre os sócios e administradores, que pareciam ter sido causadas pelas situações-limite apresentadas, mostraram-se, ao final do processo de mediação, como apenas um dos fatores desencadeadores de um complexo rol, no qual representavam uma pequena parte.

Importa destacar que, em ambos os casos, os advogados foram vetores e peças fundamentais para que os clientes alcançassem a solução de seus problemas, utilizando a mediação como meio para chegar, por consenso, a uma forma razoável e consolidada de manter as empresas operativas e lucrativas, preservando, em qualquer caso, suas relações familiares.

Ao longo das narrativas, os leitores poderão observar os pontos de mudança de rumo e os impactos positivos causados por orientação jurídica eficiente e por mediação competente nas vidas das empresas e das pessoas e, em especial, na manutenção de relações familiares sadias e duradouras.

Advogado e mediador, em ambos os casos, desempenharam um papel cooperativo que leva, invariavelmente, ao sucesso na resolução de conflitos por meios não judiciais, trazendo ganhos a todos os envolvidos.



REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ADORNO, Theodor W.; HORKHEIMER, Max. **Dialética do esclarecimento, fragmentos filosóficos**. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 1969.

BELKIN, Samuel. **A Filosofia do Talmud**. São Paulo: Sêfer, 2003. BENJAMIN, Alfred. *A entrevista de ajuda*. São Paulo: Martins Fontes, 2002.

CARAM, Maria Elena; EILBAUM, Diana Teresa; RISOLÍA, Matilde. **Mediación, Diseño de una Práctica**. Buenos Aires: Librería Histórica, 2006.

SEBRAE. **Empresas familiares**. Abr.2017. Disponível em: [https://bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/1a5d95208c89363622e79ce58427f2dc/\\$File/7599.pdf](https://bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/1a5d95208c89363622e79ce58427f2dc/$File/7599.pdf). Acesso em 10 de jul.2020.

FISHER, Roger; URY, William Ury; PATTON, Bruce. **Como Chegar ao SIM: como negociar acordos sem fazer concessões**. Rio de Janeiro: Sextante, 2018.

HIRONAKA, Giselda Maria Fernandes Novaes. **Morrer e suceder, passado e presente da transmissão sucessória concorrente**. São Paulo: Ed. Revista dos Tribunais, 2012.

KIGNEL, Luiz; WERNER, René. **...e Deus criou a empresa familiar: uma visão contemporânea**. São Paulo: Integrare, 2007.

LEVY, Fernanda Rocha Lourenço. **Cláusulas escalonadas: a mediação comercial no contexto da arbitragem**. São Paulo: Saraiva, 2013.

LONGO, Enrique Fernández. **La negociación inevitable**. Beccar (Argentina): Grupo Abierto Comunicaciones, 2004.



MUSZKAT, Malvina Ester. **Guia prático de mediação de conflitos em famílias e organizações.** São Paulo: Summus, 2005.

NUNES, Dierle; OLIVEIRA, Moisés M. **Planejar a morte? Quais os benefícios? Planejamento sucessório e alguns riscos para as empresas familiares**In: Justificando - Mentas inquietas pensam direito, justificando.com, 14/08/2014. Disponível em <http://www.justificando.com/2014/08/14/planejar-morte-quais-os-beneficios-planejamento-sucessorio-e-alguns-riscos-para-empresas-familiares/>. Acesso em: 12 de mai. de 2020.

OLIVEIRA, Euclides de. **Direito de herança, a nova ordem da sucessão.** São Paulo: Saraiva, 2005.

PEREIRA, Rodrigo da Cunha. **Afeto, ética, família e o Novo Código Civil.** Belo Horizonte: Del Rey, 2004.

PETRONI, Maju. **Empresas familiares representam 90% dos empreendimentos no Brasil.** In: Jornal da USP, 18/10/2018. Disponível em <http://jornal.usp.br/?p=202637>. Acesso em 14 de jul. de 2020.

PIRKEI AVOT, ÉTICA DOS PAIS, I:14, **Estudos da Torá, interpretação livre.** Disponível em https://pt.chabad.org/library/article_cdo/aid/1090121/jewish/Pirkei-Avot,-%C3%89tica-dos-Pais.htm. Acesso em: 12 de mai.de 2020.

URY, William. **O Poder do Não Positivo: como dizer não e ainda chegar ao sim.** São Paulo: Campus, 2007.

VEZZULA, Juan Carlos. **Mediação no contexto familiar.** In: *Semana FONAME de Mediação*, 1; 2012, São Paulo.

DOS AUTORES:

ALLEN MARGARITA HERNÁNDEZ DE MOYA EL HAGE, advogada com atuação em direito empresarial, graduada pela FMU – Centro Universitários das Faculdades Metropolitanas Unidas, especialista em Processo Civil pela Universidade Presbiteriana Mackenzie, mediadora especializada em conflitos familiares, de gênero e violência doméstica, negociadora formada pela Fundação Getúlio Vargas – FGV, membro da Comissão da Advocacia na Mediação e na Conciliação da OAB/SP.

CLAUDIA FILLETT FERNANDES, engenheira, empresária, pós graduada em Gestão de Produtos e Planejamento Estratégico, mediadora Certificada ICFML - Instituto de Certificação e Formação de Mediadores Lusófonos, Negociação e Gestão de Conflitos – FGV, mediadora Privada, Familiar e Empresarial, mediadora do Tribunal de Justiça de São Paulo – TJSP, membro da Comissão da Advocacia na Mediação e na Conciliação da OAB/SP.

GILDA GRONOWICZ, Bacharel pela Faculdade de Direito da USP, advogada e mediadora, especialista em Direito Empresarial e em Mediação de Conflitos pela PUCSP, dedicada à área das famílias e sucessões, conciliadora do Tribunal de Justiça de São Paulo, integra o IBDFAM, o Conima e o CBar, sócia-fundadora do Gabinete de Mediação de Conflitos-GMC, membro da Comissão da Advocacia na Mediação e na Conciliação da OAB/SP.



IVONE HIROMI TAKAHASHI SARAIVA, economista, mediadora avançada do ICFML-Instituto de Certificação e Formação de Mediadores Lusófonos, Coach ACC-AssociateCertifiedCoaches no ICF-International Coaching Federation, MBA Executivo, MBA em Marketing, mediadoras de conflitos extrajudicial e judicial nas áreas empresarial, civil e familiar, coach executivo e life coaching, membro da Comissão da Advocacia na Mediação e na Conciliação da OAB/SP.

MARIA CLARA VERGARA GOMES VILLACORTA, advogada com atuação em Direito Empresarial, graduada pela Faculdade de Direito da Universidade de São Paulo, com pós graduação "lato sensu" em Direito Comercial pela Faculdade de Direito da Universidade de São Paulo, pós graduanda em Meios Alternativos de Resolução de Conflitos Humanos na Escola Superior de Advocacia da OAB/SP, membro da Comissão da Advocacia na Mediação e na Conciliação da OAB/SP.

SILVIA PEDROSO NASRALLAH, advogada, pós graduada em Direito das Obrigações, mediadora avançada ICFML, mediadora do Tribunal de Justiça de São Paulo - TJSP, membro da Comissão de Mediação OAB Jabaquara/SP, mediadora privada empresarial e familiar, membro da Comissão da Advocacia na Mediação e na Conciliação da OAB/SP.

VICTOR EDUARDO MENDES, engenheiro eletricista, empresário, mediador Certificado do ICFML-Instituto de Certificação e Formação de Mediadores Lusófonos, mediador e Diretor Executivo da Câmara de Mediação da FEBRAEC (Federação Brasileira de Empresas de Consultoria), mediador Judicial do CEJUSC do Município de Sumaré/SP, mediador Ad hoc de conflitos Familiares e Empresas Familiares, membro da Comissão da Advocacia na Mediação e na Conciliação da OAB/SP.