



MEDIAÇÃO EM PEQUENAS E MÉDIAS
EMPRESAS FAMILIARES
Ivone Hiromi Takahashi Saraiva



Economista, com MBA Executivo e MBA de Marketing no COPPEAD/UFRJ e Pós Graduação em Métodos Alternativos de Solução de Conflitos pela EPM-Escola Paulista de Magistratura. Mediadora Avançada de conflitos familiares e empresariais, certificada pelo Instituto de Certificação e Formação de Mediadores Lusófono/IMI-International Mediation Institute e Mediadora online com registro na Plataforma de Cybermediadores da ODR Latinoamérica. Coach ACC-Associate Certified Coach, certificada pelo ICF-International Coaching Federation em coaching executivo e lifecoaching.

AGENDA

- ▶ 1- Quem são, como são e como evoluem as empresas familiares?
- ▶ 2- Quais os papéis dos membros das famílias nas empresas familiares? (3 círculos)
- ▶ 4- Como são os membros da família?
- ▶ 5- Como surgem e evoluem os conflitos?
- ▶ 6- O que ocorre nas empresas e que soluções podem ser estudadas?
- ▶ 7- Como enfrentá-los? (solução judicial e extrajudicial)
- ▶ 8- O momento da mediação e conciliação
- ▶ 9- Onde pode haver a mediação?
- ▶ 10- Onde o mediador pode atuar?
- ▶ 11- Como a mediação pode evoluir?

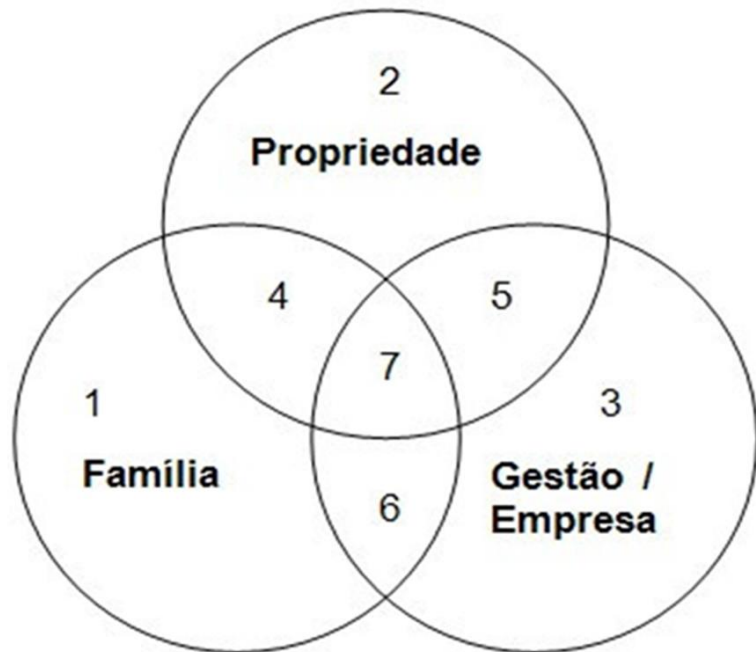
QUEM SÃO E COMO SÃO AS EMPRESAS FAMILIARES

- ▶ **Quem são?:**
- ▶ Representam 90% de todas as empresas brasileiras
- ▶ Geram 35% do Produto Interno Bruto (PIB)
- ▶ Empregam 75% da força de trabalho do País
- ▶ (Fontes Sebrae e IBGE)
- ▶ **Como são?**
- ▶ Empresa tradicional familiar: Capital fechado, que representa cerca de 80% das empresas familiares (nosso foco)
- ▶ Empresa tradicional híbrida: capital aberto mas com controle familiar
- ▶ Empresa com influencia familiar: capital aberto sem controle familiar mas com grande influência do seu fundador ou de alguém da família com esse papel

COMO EVOLUEM AS EMPRESAS FAMILIARES

- ▶ 1º Momento: Foco no negócio-empresa em crescimento
- ▶ 2º Momento: Criação de lucro crescente e foco na família-a família cresce e quer manter o mesmo padrão
- ▶ 3º Momento: Exaustão da empresa na criação do lucro e a empresa é sacrificada-caixa da empresa sacrificada e o negócio se torna cadente

QUAIS OS PAPÉIS DOS MEMBROS DA FAMÍLIA?



- ▶ 1-Só família
 - ▶ 2-Só proprietário
 - ▶ 3-Só funcionário (Gestão e não gestão)
 - ▶ 4- Família+Proprietário
 - ▶ 5-Proprietário+funcionário
 - ▶ 6-Família+funcionário
 - ▶ 7- Família+funcionário+proprietário
- ▶ Fonte: “De Geração Para Geração”- Kelin E. Gersick, John A. Davis, Marion Mc Collom Hampton, Ivan Lansberg-Alta Books Editora

COMO SÃO OS MEMBROS DA FAMÍLIA?

(Diferenças de Personalidade)

- ▶ Introversa (atividade solitária)
- ▶ Extroversa (atividade de grupo)
- ▶ Intuitivos (criativos)
- ▶ Observadores (práticos, focam no que aconteceu)
- ▶ Pensantes (focam na objetividade e racionalidade)
- ▶ Sentimentais (focam na harmonia e cooperação)
- ▶ Julgadores (focam em regras claras)
- ▶ Exploradores (mantém opções abertas)
- ▶ Assertivos (emocionalmente estáveis e cautelosos com foco no sucesso e na perfeição)
- ▶ Fonte : Catherine Cook Briggs e Isabel Briggs Myers-MBTI-Classificação Tipológica de Myers Briggs

OUTRAS DIFERENÇAS

- ▶ Diferenças de Gêneros- mundo diversificado
- ▶ Diferenças geracionais- as pessoas vivem mais e diferenças de gerações convivem simultaneamente
- ▶ Diferenças temporal e espacial. Vivem ao mesmo tempo e mesmo espaço

COMO SURGEM OS CONFLITOS?

- ▶ Papel que exerce na empresa
- ▶ vs.
- ▶ Diferenças de personalidade
- ▶ Diferenças de gênero
- ▶ Diferenças geracionais
- ▶ Convivência temporal
- ▶ Convivência espacial

QUANDO OS CONFLITOS SE MANIFESTAM?

- ▶ Tomada de decisões nos diferentes estágios da empresa
- ▶ Excesso de Informalidade
- ▶ Falhas de comunicação
- ▶ Acúmulo de insatisfações pessoais
- ▶ Coisas não ditas
- ▶ Emoções reprimidas
- ▶ Desinteresses constantes
- ▶ Desatenções constantes
- ▶ Traições
- ▶ Sabotagem ao projeto de vida

O QUE OCORRE NA EMPRESA?

- ▶ A preservação do caixa é esquecida
- ▶ Reinvestimentos na empresa são cadentes
- ▶ A inovação é esquecida
- ▶ A competitividade é decrescente
- ▶ As famílias não conseguem buscar o seu sustento na empresa
- ▶ Confronto de diferentes formas de gerir a empresa
- ▶ Luta pelo poder para adquirir o controle formal e gerencial da empresa
- ▶ Surgem os prejuízos
- ▶ A propriedade é ameaçada

CONSEQUÊNCIAS E ALTERNATIVAS DE SOLUÇÃO

▶ **QUE CONSEQUÊNCIAS?**

- ▶ Desavenças sobre governança
- ▶ Desavenças sobre hierarquia
- ▶ Desavenças sobre dividendos e salários
- ▶ Desavenças culturais
- ▶ Desavenças sobre preferência/meritocracia
- ▶ Dissolução da sociedade

▶ **O QUE SURGE COMO ALTERNATIVAS DE ENFRENTAMENTO?**

- ▶ Desentrelaçar a família do negócio
- ▶ Mudanças na relação societária
- ▶ Mudanças na relação organizacional
- ▶ Mudanças operacionais
- ▶ Migração de Empresa Familiar para Família Empresária (profissionalização)

COMO ENFRENTAR ESSES CONFLITOS?

- ▶ **Solução Judicial e não judicial : através do aconselhamento dos seus advogados**
- ▶ **Solução Judicial (processual)**
- ▶ Mais tempo e custo para resolver
- ▶ Só resolve o conflito que foi judicializado
- ▶ As mágoas permanecem
- ▶ O relacionamento continua conflituoso
- ▶ **Solução Extrajudicial**
- ▶ Menos tempo e menor custo para resolver
- ▶ Pode resolver de forma abrangente todos os conflitos existentes
- ▶ Pode tratar das emoções permitindo um novo tipo de relacionamento

O MOMENTO DA MEDIAÇÃO

- ▶ Nesse momento a Mediação/conciliação é aconselhada
- ▶ Utilização de técnicas específicas
- ▶ Descoberta das razões ocultas que tornam as soluções antes faladas de difícil implementação
- ▶ Possibilidade de soluções urdidas em conjunto com todos
- ▶ Empoderamento das famílias e familiares
- ▶ Novo crescimento das empresa familiares transformando-as em Família empresárias

ONDE PODE HAVER A MEDIAÇÃO EMPRESARIAL?

- ▶ Na Empresa e com outras empresas
- ▶ Colaboradores
- ▶ Industrias
- ▶ Serviços
- ▶ Agronegócio
- ▶ Governo (todas as instâncias e órgãos reguladores)
- ▶ Meio Ambiente
- ▶ Conflitos de Vizinhança
- ▶ Societários
- ▶ Sucessão
- ▶ Gestão (inclui distribuição dividendos)
- ▶ Investimentos (onde investir)
- ▶ Conflitos trabalhistas e organizacionais
- ▶ Fornecedores
- ▶ Concorrência
- ▶ Débitos Fiscais
- ▶ Contratos de Concessão
- ▶ Recuperação judicial e extrajudicial
- ▶ Danos Comunitários

COMO A MEDIAÇÃO PODE EVOLUIR?

- ▶ Se tornando mais conhecida (arbitragem tem 27 anos e a mediação 8 anos)
- ▶ Popularizar esse instrumento como aconteceu, por exemplo, na Argentina e Itália
- ▶ Cláusula optout
- ▶ Disciplina de Mediação nas faculdades desde o início do curso

BIBLIOGRAFIA

- ▶ De Geração para Geração-Ciclo de Vida das Empresas Familiares- -Kelin E. Gersick, John A. Davis, Marion Mc Collom Hampton, Ivan Lansberg-Alta Books EditoRobeta Nioca Prado-Coordenação ra
- ▶ Governança, Gestão e Sucessão-Passo a Passo- José Luiz Bichuetti- Saint Paulo Editora
- ▶ Empresas Familiares e Famílias Empresárias-Governança e Planejamento Jurídico e Sucessório- Editora Quartier Latin do Brasil
- ▶ Lei da Mediação 14.140/2015
- ▶ CNJ-Resolução 125/15
- ▶ Novo CPC
- ▶ Cartilha Desjudicializar do TJSP

CONTATOS

- ▶ Ivone Hiromi Takahashi Saraiva
- ▶ isaraiva@liverconsultoria.com.br
- ▶ 55 11 992409498

