

CONSIDERAÇÕES INICIAIS PARA O ESTUDO DA CONTRIBUIÇÃO DA MEDIÇÃO DE CONFLITOS PARA AS EMPRESAS FAMILIARES

Ana Lucia Pazos Moraes¹

Alexandra Souza Nigri²

RESUMO

Este trabalho visa contribuir com a análise do conceito de empresa familiar e dos conflitos comuns e típicos deste tipo de organização, e apresentar o aspecto positivo da adoção da mediação de conflitos para auxiliar na condução para um resultado construtivo e que fortaleça os vínculos familiares e empresariais. Adota o método de revisão bibliográfica de artigos e livros científicos sobre o tema.

Palavras-chaves: empresa familiar; conflito familiar; mediação de conflitos; vínculo familiar; vínculo empresarial.

INTRODUÇÃO

A organização e sustentação da economia iniciou-se com a empresa familiar, que até os dias atuais exerce forte influência no mercado interno e externo. No entanto, apesar da sua importância, apresenta conflitos oriundos do entrelaçamento das relações empresarial e familiar, que muitas vezes levam ao seu fim, acarretando prejuízos para a economia e incrementando o número de desempregados.

Neste contexto, surge a mediação de conflitos como mecanismo para administrar, reduzir ou auxiliar na solução dos conflitos ocorridos no âmbito empresa x família em razão da confusão dos papéis desempenhados por seus membros, evitando prejuízos irreparáveis para a atividade econômica e garantindo a sustentabilidade da atividade econômica.

Nos tópicos seguintes é apresentado o estudo inicial dos conceitos de empresa familiar e conflito e do instituto da mediação como instrumento de consensual de solução do litígio.

¹Advogada graduada pela UFRJ, Mediadora de Conflitos certificada pelo ICFML (Instituto de Certificação de Mediadores Lusófonos, inscrita no TJ/RJ, MBE em Meio Ambiente, pós graduada em Mediação de Conflitos Escolares, Terceiro Setor e Responsabilidade Social, Processo Civil, Direito Público. LLM em Mediação, Gestão e Resolução de Conflitos (cursando).

² Advogada graduada pela Universidade Santa Úrsula, pós graduada em Didática do Ensino Superior e Mestranda em Direito na Universidade Estácio de Sá.

I. A EMPRESA FAMILIAR

No Brasil, historicamente as empresas familiares são consideradas originárias das capitâneas hereditárias, cujo nome “hereditárias” significavam a transmissão de terras por herança.

Pleti (2014)³, afirma que a partir do crescimento da economia brasileira as atividades desenvolvidas por membros de uma mesma família começaram a se apresentar de forma organizada, inicialmente no setor da agroindústria, seguido da prestação de serviços e comércio, formando as empresas familiares.

Outro fator que impulsionou o desenvolvimento e a criação de empresas familiares foram os incentivos estatais após a Segunda Grande Guerra, que seguiram com o regime militar e o “milagre econômico” na década de 70.

Estatisticamente, conforme informação do IBGE⁴ no Brasil as empresas familiares representam 90%, correspondendo a 65% do PIB - Produto Interno Bruto e geração de 75% de empregos. Mundialmente o percentual não varia muito, representando dois terços de todas as empresas, sendo responsável por 70 a 90% do PIB global e de 50 a 80% dos postos de trabalho, acrescentando que 85% das startups são criadas com dinheiro da família.

Pimenta e Abreu⁵ retratam a importância das empresas familiares:

O controle familiar na atividade empresarial é antigo e permanece em grande escala. Os estudos estatísticos sobre as atividades empresariais exercidas por familiares não são, porém, precisos em determinar qual a sua representatividade no mercado mundial.

Alguns deles chegam a afirmar que cerca de 90% das sociedades em funcionamento são familiares, enquanto outros apontam 60%. Outros afirmam que é nas sociedades familiares onde estão mais da metade dos trabalhadores do mundo, chegando, em alguns países, a gerar de metade a dois terços do PIB. Dúvidas à parte, todos revelam a grande importância econômica da família para a atividade empresarial. Dentre elas, nomes expressivos como Wal-Mart, Ford, Grupo Samsung, BMW, Motorola, Grupo LG e Hyundai.

³ PLETI, Ricardo Padovini. Empresas familiares & famílias empresárias: desafiadora transição entre duas realidades sistêmicas. In: (Coords.) COELHO, Fábio Ulhoa; FÉRES Marcelo Andrade. Empresa familiar: estudos jurídicos. São Paulo: Saraiva, 2014.

⁴ Demografia das empresas e estatísticas de empreendedorismo: 2016 / IBGE, Coordenação de Metodologia das Estatísticas de Empresas, Cadastros e Classificações. - Rio de Janeiro. IBGE, 2018.

⁵ PIMENTA, Eduardo Goulart e ABREU, Maíra Leitoguinhos de Lima. Conceituação jurídica da empresa familiar. In: (Coords.) COELHO, Fábio Ulhoa; FÉRES Marcelo Andrade. Empresa familiar: estudos jurídicos. São Paulo: Saraiva, 2014, p.49.

Dentre as empresas familiares brasileiras de sucesso podemos citar o Itaú Unibanco com 73 anos, a família Moreira Sales, a JBS com 68 anos, a família Batista e a Odebrecht, 77 anos.

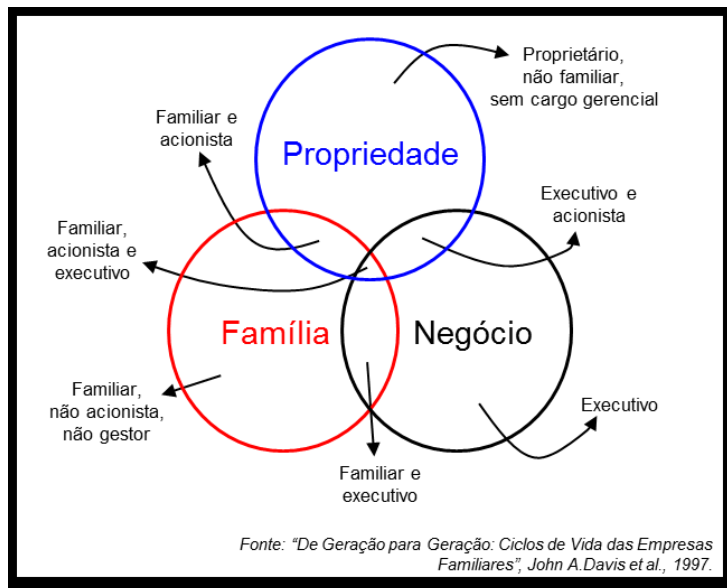
A mais antiga empresa familiar está situada no Japão, é o Spa Houshi Ryokan, fundado em 718 com atividade de hospedagem, atualmente na 46ª geração de sucessores e com 1303 anos em funcionamento.

O direito brasileiro, na Exposição de Motivos do Código Civil de 2002⁶, conceitua empresa como uma das formas de organização da atividade que se estrutura para o exercício habitual de negócios, tendo por escopo a circulação ou a produção de bens ou de serviços. Tem como características indissociáveis: a habitualidade no exercício dos negócios que visem à produção ou à circulação de bens ou de serviços, o escopo do lucro ou o resultado econômico, e a organização ou estrutura estável da atividade. Autoriza ainda que o empresário rural se inscreva no Registro das Empresas, subordinando-se às normas que regem a atividade empresária.

No entanto, estabelecer um conceito de empresa familiar transforma-se em uma tarefa hercúlea, visto que devem ser considerados vários aspectos, tais como: administração do negócio, propriedade, governança, administração e sucessão, como elencado por Andrade⁷, que por fim adota o entendimento de que a organização familiar envolve, obrigatoriamente, três esferas independentes e sua interseção: família, propriedade e gestão, como se observa na gravura a seguir:

⁶Novo Código Civil: exposição de motivos e texto sancionado. Disponível em <https://www2.senado.leg.br/bdsf/item/id/70319>. Acesso em 10.jun.2021

⁷ANDRADE, Luana Siqueira de. Empresas Familiares: mediação e governança como mecanismos adequados à resolução e à gestão de conflitos. Dissertação (Mestrado Acadêmico). Universidade de Fortaleza. Programa de Mestrado em Direito Constitucional. Fortaleza. 2017. Disponível em https://bdtd.ibict.br/vufind/Record/UFOR_c01a82ae88c0799c7e41cbe5f74fd7a7. Acesso em 10.jun.2021



As três esferas mencionadas por Andrade⁸ referem-se ao Modelo dos Três Círculos elaborado por Tagiuri e Davis, da Universidade de Harvard, que propõe que as empresas familiares possuem características ímpares que acarretam benefícios e desvantagens, tanto para as famílias fundadoras quanto para os empregados.

Ortiz⁹, ao interpretar o Modelo dos Três Círculos aponta como prioridades para a empresa familiar a garantia da sua continuidade para as gerações presentes e futuras, a condução das relações familiares adequadamente, o estabelecimento do papel da família e da empresa e a distribuição financeira.

Para fins de desenvolvimento desta pesquisa será adotado o conceito de empresa familiar como aquela composta e controlada por membros de uma mesma família que desenvolvem a atividade empresarial.

II. O CONFLITO NA EMPRESA FAMILIAR

O conflito existe desde o início da humanidade, e pode ser definido e analisado sob vários aspectos, e tratado conforme a perspectiva dos envolvidos. Apresenta-se como a necessidade de escolha entre algumas situações consideradas incompatíveis ou situações antagônicas que perturbam a ação ou a tomada de decisão por parte da pessoa

⁸ Idem 2

⁹ ORTIZ, Monica. Modelos de los 3 Círculos. Disponível em <https://legadoefamilia.com/modelo-de-los-3-circulos/>. Acesso em 05 mai 2021.

ou de grupos¹⁰. Também pode ser entendido como a oposição mútua entre as partes que disputam o mesmo direito, competência ou atribuição¹¹.

Para Robbins, 1987¹² o conflito no ambiente empresarial e organizacional é uma consequência disfuncional, como resultado de uma comunicação deficiente, falta de abertura e confiança entre as pessoas e a incapacidade dos gestores se interessarem pelas necessidades e aspirações de seus colaboradores.

Os conflitos podem ser classificados como individual ou intrapessoal quando uma pessoa não é capaz de satisfazer suas necessidades ou quando enfrenta situações em que deve escolher entre mais de uma opção, ou como interpessoal ou intergrupar, quando envolve duas ou mais pessoas acerca de uma decisão.

Como acontecimento inerente as relações humanas que clamam por transformação, pode ser interpretado positiva ou negativamente, como nos apresenta Hall¹³:

“o conflito não é inerentemente bom ou mau para os participantes, a organização ou a sociedade mais ampla. Poder e conflito são os principais responsáveis por moldar o estado de uma organização. Um determinado estado de uma organização prepara o cenário para os processos contínuos de poder e conflito que continuamente a moldam. Desse modo, o conflito desempenha um papel importante no desenvolvimento das variações entre organizações”.

O ambiente das empresas familiares é fértil para desavenças entre seus membros em razão da intimidade e da confusão de papéis de cada um na família e na empresa, da confusão patrimonial negligenciando os interesses da empresa e colocando em risco a continuidade da empresa e os laços de família.

O conflito de gerações, quando na empresa passam a atuar pais, filhos e netos com propostas divergentes em relação ao negócio e a expectativa do mercado, pode gerar conflitos que refletirão no bom andamento do negócio e na sua perpetuidade. Cabe destacar que os conflitos não tem como objeto tão somente o fator econômico, sendo o fator emocional um quesito presente nas empresas familiares. A dificuldade de transferência do poder com receio da perda de identidade, retiradas financeiras diferentes entre seus membros, a promoção a cargos de gestão sem considerar a meritocracia são questões sensíveis às empresas familiares.

¹⁰ WIKIPEDIA. Disponível em <https://pt.wikipedia.org/wiki/conflito>. Acesso em 14 jun.2021

¹¹ Disponível em <https://www.dicio.com.br/conflito/>. Acesso em 14 jun.2021.

¹² ROBBINS, S. Comportamiento Organizacional. México. D.F. Prentice-Hall Hispanoamericana S.A. 1987.

¹³ HALL, R.H. Organizações. Estruturas, processos e resultados. 8ªed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2004

Como aponta Werner apud Aguirre¹⁴ 2015.

Os membros da primeira geração se “autoescolheram” e geralmente possuem interesses coincidentes. Irão definir os valores do empreendimento, garantir a sobrevivência do negócio e fazer o patrimônio crescer. Na segunda geração ocorre a inclusão de membros alheios à família, como genros e noras, havendo, com isso, pulverização do capital em função das heranças. Passa a ser importante equacionar o relacionamento entre acionistas diante dos conflitos de poder. Já a terceira geração é marcada pela chegada dos netos e a pulverização do capital aumenta ainda mais. É necessário, então, equacionar critérios de representatividade e conflitos gerenciais.

Braga Neto,¹⁵2014 relata que “dados do Centre Family Enterprise de Glasgow apontam que uma em cada dez empresas familiares no mundo sobrevive à quarta geração. No Brasil, 65% das falências de empresas familiares são decorrentes de conflitos entre os membros da família, e não de problemas ou concorrência no mercado”.

Adler¹⁶ assinala a fragilidade de comunicação e assimetria de informações entre os membros da família sobre o negócio. E cita como exemplo, quando alguém exerce o poder percebido pelos demais como arbitrário, sem autoridade moral ou legitimidade, ou mesmo intenção maliciosa. A disponibilidade da informação é uma responsabilidade dos sócios e, infelizmente muitas vezes é negligenciada.

Apresenta-se como aspecto negativo do conflito nas empresas familiares, a exposição da imagem da empresa e da intimidade da família gerando desgaste emocional e rompimento de laços familiares.

Nesse contexto a mediação de conflitos surge como um caminho para construção de possibilidades de solução que atenda aos interesses e necessidades da família e da empresa de forma equilibrada.

II. A MEDIAÇÃO DE CONFLITO NA EMPRESA FAMILIAR

O instituto da mediação de conflitos foi introduzido na legislação brasileira com o advento da Resolução 125/90 do CNJ – Conselho Nacional de Justiça, seguida pela Lei 13.140/95 e pelo Código de Processo Civil de 2015.

¹⁴ AGUIRRE, Caio Eduardo. Mediação em empresas familiares. Dissertação apresentada à banca examinadora da pontificia universidade Católica de São Paulo para obtenção do Título de mestre em direito Civil. 2015. Disponível em <https://docero.com.br/doc/xxs5v8s>. Acesso em 05.jun.2021.

¹⁵ BRAGA NETO, Adolfo. A mediação de conflitos no contexto empresarial. Revista do Advogado n.123, ago.2014, p.143

¹⁶ ADLER, Adriana. Mediação e Empresas Familiares. Disponível em <http://www.ekilibra.com.br/wp-content/uploads/2017/12/mediacao-empresas-familiares.pdf>. Acesso em 01.jun.2021.

A mediação é um meio consensual de solução de litígio, podendo ser utilizado extrajudicialmente ou já na fase judicial, é indicada para as relações continuadas, visto seu escopo de manutenção das relações e promoção do diálogo entre os envolvidos.

É confidencial, garantindo que toda informação trazida a sessão não seja compartilhada com o ambiente externo, exceto se os envolvidos assim acordarem, voluntário, permanecendo os envolvidos na sessão se assim desejarem, e flexível, permitindo que as sessões sejam realizadas no dia, local e horário que for conveniente para as partes.

O mediador é imparcial, não sugerindo ou opinando em relação ao possível acordo, é um facilitador do diálogo e estimulador de novas possibilidades para solução do conflito até então não pensadas, bem como provoca os envolvidos a separarem as pessoas do problema, para juntos encontrarem a solução e preservar a relação. Somente os envolvidos possuem autoridade para decidir, preservando seu protagonismo e a autoestima frente as decisões da empresa e controle do resultado

Para Barbosa¹⁷ 2013, a adoção da mediação pela empresa familiar:

“Trata-se de uma oportunidade de re-conhecimento e re-significação da função da empresa, naquele momento histórico tanto da empresa como da família. Há, enfim, uma atualização da atividade em relação ao mercado e a oportunidade de avaliar se os sucessores estão realizando uma vocação ou se estão, apenas, servindo de seguidores dos sonhos dos ancestrais.”

A ética, o respeito mútuo e a transparência são regras que norteiam a sessão de mediação. A principal ferramenta é a promoção do diálogo entre os envolvidos no conflito. Durante o diálogo é proposta a escuta ativa, que é o momento em que os envolvidos se escutam reciprocamente, atentamente, sem interrupção, para tomar conhecimento da visão, experiência e sentimento do outro em relação ao conflito, promovendo a conexão e a perspectiva de visitar o lugar do outro.

A mediação se desenvolve com sessões conjuntas e individuais. Nas conjuntas ambas as partes estão presentes e se escutam. Na individual estão presentes somente o mediador e uma das partes envolvida. A sessão individual permite maior liberdade de expressão e reflexão em relação a identificação das reais necessidades e interesses de cada um. O mediador provocará a reflexão quanto ao que de melhor e de pior poderá acontecer caso não construam um acordo. Após tais sessões, inicia-se a negociação, ocasião que

¹⁷ BARBOSA, Águida Arruda. Mediação em Empresas Familiares. In; Mediação de Conflitos. (Org). São Paulo. Atlas. 2013

cada parte traz suas propostas e num verdadeiro brainstorming tentam construir uma solução que atenda aos interesses e necessidades de ambas.

A mediação permite que sejam convidadas para participar da sessão terceiro envolvido e comprometido com a resolução do conflito desde que todos concordem. Pode ser usada após o conflito eclodir ou quando ainda latente, devendo ser priorizado o trabalho preventivo que resultará em uma melhora das relações empresariais e familiares.

O propósito da adoção da mediação nas empresas familiares relaciona-se ao estímulo das relações empresariais duradouras e preservação das relações familiares, criando protocolos que estimulem um trabalho colaborativo e não competitivo, desenvolvimento da comunicação fluida e reinvenção do modo de relacionar-se.

Com o crescimento do negócio familiar é imprescindível que haja uma reorganização e profissionalização da governança da empresa, com o aprimoramento das práticas de gestão que se tornam mais complexas, e com o distanciamento das relações pessoais das relações profissionais. A mediação auxilia os familiares integrantes da empresa a atuarem conjuntamente na gestão de seus interesses, evitando assim o colapso do negócio, redefinindo papéis e esclarecendo expectativas.

Para Adler¹⁸, a mediação está apta a resolver conflitos acerca transição ou sucessão. divergências entre sócios, diferenças nos valores e crenças, saída de sócios, indicação de membros do conselho, equilíbrio na questão financeira, contratação de parentes nas empresas, divergências no modelo de gestão, nas funções, metas e critérios para avaliação, conflito de interesses, questões entre gerações e parentes em geral e indicação de membros do conselho.

CONCLUSÃO

No cenário mundial as empresas familiares ocupam lugar de grande importância visto que correspondem a maior fatia de empresas e conseqüentemente de geração de emprego e renda. Assim, sua preservação merece atenção e um ponto sensível está relacionado a sua gestão, que deve ser profissionalizada, assegurando seu futuro a longo prazo.

E neste aspecto a mediação de conflitos apresenta-se como uma opção humanizada e apta a identificar o ponto de equilíbrio nas relações empresariais e

¹⁸ Idem 16

familiares dissociando interesses pessoais de prioridades em relação a empresa. Corrobora ainda o princípio da confidencialidade da mediação que resguarda a empresa de especulações externas e exposição de conflitos que podem macular e fragilizar sua imagem.

Auxilia na organização da empresa familiar que apresenta, como citado nos tópicos anteriores, confusão patrimonial, papéis indefinidos nos fóruns de execução, falta de gestão organizada e sistemas de prevenção de conflitos, transformando-a em família empresária, com papéis definidos nos fóruns de governança, com mecanismos de controle e tomada de decisão organizados.

Promove ainda a sustentabilidade, proposta pela Agenda 2030 da ONU – Organização das Nações Unidas contribuindo para a transformação das relações através do diálogo, propondo a escuta e a mudança de lugar, afastando-se das posições e aproximando-se da satisfação dos interesses e das necessidades.

É um tema que merece estudo e aprofundamento, pois é um método autocompositivo que trata de várias formas de comunicação que são importantes na relação entre empresa e família, com o propósito de estimular os envolvidos a enfrentarem conjuntamente o problema.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ADLER, Adriana. Mediação e Empresas Familiares. Disponível em <http://www.ekilibra.com.br/wp-content/uploads/2017/12/mediacao-empresas-familiares.pdf>. Acesso em 01.jun.2021.

AGUIRRE, Caio Eduardo. Mediação em empresas familiares. Dissertação apresentada à banca examinadora da pontificia universidade Católica de São Paulo para obtenção do Título de mestre em direito Civil. 2015. Disponível em <https://docero.com.br/doc/xxs5v8s>. Acesso em 05.jun.2021.

ANDRADE, Luana Siqueira de. Empresas Familiares: mediação e governança como mecanismos adequados à resolução e à gestão de conflitos. Dissertação (Mestrado Acadêmico). Universidade de Fortaleza. Programa de Mestrado em Direito Constitucional. Fortaleza. 2017. Disponível em https://bdtd.ibict.br/vufind/Record/UFOR_c01a82ae88c0799c7e41cbe5f74fd7a7. Acesso em 10.jun.2021.

BARBOSA, Águida Arruda. Mediação em Empresas Familiares. In: Mediação de Conflitos. (Org). São Paulo. Atlas. 2013.

BRAGA NETO, Adolfo. A mediação de conflitos no contexto empresarial. Revista do Advogado n.123, ago.2014, p.143.

Demografia das empresas e estatísticas de empreendedorismo: 2016 / IBGE, Coordenação de Metodologia das Estatísticas de Empresas, Cadastros e Classificações. - Rio de Janeiro. IBGE, 2018.

Disponível em <https://www.dicio.com.br/conflito/>. Acesso em 14 jun.2021.

HALL,R.H. Organizações. Estruturas, processos e resultados. 8ªed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2004.

Novo Código Civil: exposição de motivos e texto sancionado. Disponível em <https://www2.senado.leg.br/bdsf/item/id/70319>. Acesso em 10.jun.2021.

ORTIZ, Monica. Modelos de los 3 Circulos. Disponível em <https://legadoefamilia.com/modelo-de-los-3-circulos/>. Acesso em 05 mai 2021.

PIMENTA, Eduardo Goulart e ABREU, Maíra Leitoguinhas de Lima. Conceituação jurídica da empresa familiar. In: (Coords.) COELHO, Fábio Ulhoa; FÉRES Marcelo Andrade. Empresa familiar: estudos jurídicos. São Paulo: Saraiva, 2014, p.49.

PLETI, Ricardo Padovini. Empresas familiares & famílias empresárias: desafiadora transição entre duas realidades sistêmicas. In: (Coords.) COELHO, Fábio Ulhoa; FÉRES Marcelo Andrade. Empresa familiar: estudos jurídicos. São Paulo: Saraiva, 2014.

ROBBINS, S. Comportamiento Organizacional. México. D.F. Prentice-Hall Hispanoamericana S.A. 1987.

WIKIPEDIA. Disponível em <https://pt.wikipedia.org/wiki/conflito>. Acesso em 14 jun.2021.