



II Jornada acadêmica de
Governança Corporativa

**Governança corporativa, mediação de conflitos e
sucessão em empresas familiares**

Elisa Sachs Beylouni

RESUMO

Este estudo propõe uma reflexão sobre a aplicação da mediação de conflitos como terapêutica nas boas práticas de governança corporativa nas empresas familiares e em sua sucessão. Buscamos relacionar a mediação e as estratégias de gestão na organização empresarial familiar, enquanto nova e atual ferramenta que se coloca à disposição no contexto da governança corporativa.

Palavra-chave: Governança corporativa. Empresa familiar. Sucessão. Mediação de conflitos.



Governança Corporativa, Mediação de Conflitos e Sucessão em Empresas Familiares.

RESUMO

Este estudo propõe uma reflexão sobre a aplicação da mediação de conflitos como terapêutica nas boas práticas de governança corporativa nas empresas familiares e em sua sucessão. Buscamos relacionar a mediação e as estratégias de gestão na organização empresarial familiar, enquanto nova e atual ferramenta que se coloca à disposição no contexto da governança corporativa.

Palavra-chave: Governança corporativa. Empresa familiar. Sucessão. Mediação de conflitos.

1 INTRODUÇÃO.

A empresa familiar enfeixa um espectro de sistemas, diferentes entre si e interligados. Há, primeiramente, a família ligada ao negócio empresarial, com seu fundador e os sócios-familiares à frente do empreendimento. Há as expectativas individuais em relação à perpetuação do negócio, ao poder de comando e ao aferimento dos recursos financeiros provenientes deste negócio. Por seu turno, há colaboradores e empregados envolvidos nessa variável empresarial. Dentro deste contexto, há o empreendimento em si, ou seja, a sociedade empresária, a estrutura capaz de movimentar toda a engrenagem.

A empresa familiar precisa encontrar na governança corporativa um processo contínuo, que dê foco ao negócio e importância às pessoas envolvidas em todos os seus processos. A boa gestão, com a respectiva profissionalização dos envolvidos, é o fundamento básico para a perpetuação do negócio e a sucessão empresarial com harmonia.

Dentro do plano de governança corporativa e também no contexto de sucessão, propomos que as estratégias considerem o papel do mediador de conflitos em conjunto com outros profissionais, das áreas jurídica, administrativa e contábil. O presente estudo propõe a integração dos institutos da governança corporativa e da mediação de conflitos em prol da gestão e da condução da sucessão na empresa familiar.

2. REFERENCIAL TEÓRICO.

A mediação de conflitos é método versátil de solução de conflitos e sua aplicação encontra respaldo em diferentes realidades sociais, jurídicas e econômicas.

O Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC), em organização de seu Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa, recomenda o uso da mediação de conflitos, ao lado da negociação e da arbitragem, enquanto “forma ágil e eficaz de resolução de controvérsias e divergências entre sócios e administradores e entre estes e a própria organização, para evitar prejuízos ao desempenho ou redução do valor da organização”.¹ A



prática, no Código de Governança, está inserida na parte que trata dos sócios da organização e recomenda a “inclusão desses mecanismos no estatuto/contrato social ou em compromisso a ser firmado entre as partes.”ⁱⁱ O Código de Governança, em sua apresentação, propõe-se como referência consultiva na melhora contínua do ambiente dos negócios e aprimora-se no foco da essência das boas práticas.ⁱⁱⁱ A mediação de conflitos insere-se neste contexto como elemento auxiliar à governança corporativa e, nesta seara, longe das demandas já judicializadas, de forma preventiva. Porém, além da recomendação, não dispomos de dados ou notícias de sua utilização na governança corporativa ou, mais especificamente, nas vias da gestão empresarial familiar.

Por outro lado, desde a edição do Novo Código de Processo Civil Brasileiro (NCPC/2015) e da Lei de Mediação (Lei n. 13.140/2015), o paradigma cultural para a solução de conflitos, passou do acesso ao Poder Judiciário através do ajuizamento da ação judicial e a busca da sentença, para a adoção de métodos alternativos de resolução de disputas, em uma nova cultura de pacificação social, encampada pelo Conselho Nacional de Justiça (CNJ). Os métodos alternativos de resolução de conflitos atribuem relevância social à necessidade de alternatividade ao acesso à justiça, enquanto escolha do cidadão, de acordo com a garantia fundamental consagrada no artigo 5º, inciso XXXV da Constituição Federal. A par da nova política pública, a nova legislação enfeixa o conceito do Fórum Multiportas ou Fórum de múltiplas Portas^{iv} e dá destaque para a Resolução n. 125/2010, na criação dos Núcleos e Centros de Tratamento e Cidadania previstos na Política Nacional (art. 7º) no contexto do Poder Judiciário.

Efetivamente, o referencial da mediação no seio do Poder Judiciário, sem contar os acordos extrajudiciais compostos por mediadores privados e Câmaras Privadas de Mediação, traz relevância, na medida em que oferece algum parâmetro estatístico na composição de acordos por mediações e conciliações. Na busca desse referencial, verificamos que o Tribunal de Justiça do Estado do Rio Grande do Sul, no momento, não disponibiliza estatísticas sobre mediações e conciliações. Porém, dados de Tribunais de outros Estados, a exemplo do Tribunal de Justiça do Estado de São Paulo e do Distrito Federal oferecem um referencial da prática compositiva, servindo de base para sua utilização nas empresas familiares em governança corporativa.

Com efeito, os dados de 2017 do relatório de atividades do Núcleo Permanente de Métodos Consensuais de Solução de Conflitos (NUPEMEC) do Estado de São Paulo apontou que, desde o ano de 2012, os CEJUSCs de 1º grau daquele Estado homologaram 698.821 acordos, o que corresponde a 58% (cinquenta e oito por cento) de sucesso nas audiências de conciliação e mediação.^v No Distrito Federal e Territórios, o Relatório Anual de 2017 apontou sucesso em acordos nas mediações cíveis em 33,2% (trinta e três vírgula dois por cento) e nas mediações familiares 53,6% (cinquenta e três vírgula seis por cento) de acordos^{vi}. Os dados são bastante significativos e apontam a mediação e a conciliação de conflitos como métodos que trazem, na prática, resultados compositivos bastante positivos.

Releva, por oportuno, acrescentar que, em ambiente de normalidade as boas práticas de governança corporativa são de enorme importância, sendo que no momento da crise atual de pandemia por conta do COVID-19^{vii} revelam-se fundamentais, consubstanciando estratégia de grande relevância. A propósito, o SEBRAE revela em detalhes os impactos da crise sobre o segmento econômico dos pequenos negócios e propõe, ao final do Boletim de Dados Estatísticos,^{viii} as tendências para a recuperação dos negócios e ressalta a necessidade de

negociação, qualificação, flexibilidade e planejamento.

3. EMPRESAS FAMILIARES E SUAS PARTICULARIDADES.

Um negócio familiar estrutura-se sob dois componentes ou sistemas: o negócio empresarial e a família. Os membros da família podem ser sócios, acionistas, administradores ou comporem a diretoria da empresa. “O controle familiar na atividade empresarial é antigo e permanente em grande escala”^{ix}. As empresas familiares apresentam as mais diversas formas, porém possuem uma característica central: sua origem e história estão vinculadas a uma família e seus membros se encontram à frente da administração dos negócios com a expectativa acerca da continuidade da empresa.^x

Estudos estatísticos sobre as empresas familiares carecem de informações precisas. Fala-se de sua representatividade no mercado mundial em torno de 60 a 90% (sessenta a noventa por cento) das empresas em funcionamento.^{xi} Por evidente, essas estatísticas, ainda que imprecisas, indicam que grande parte das empresas são negócios que nascem no bojo da família e para sustento de seus entes. No Brasil, estima-se que o número oscile entre 80% a 90% (oitenta a noventa por cento) do total das empresas em funcionamento no país. Também, algumas pesquisas mostram que em torno de 38% (trinta e oito por cento) das empresas familiares sobrevivem à sucessão para a segunda geração e 5% (cinco por cento) sobrevivem para a terceira geração.^{xii} Barufaldi, em estudo desenvolvido sobre a governança corporativa e as empresas familiares, aponta que as sociedades anônimas brasileiras de capital fechado (consideradas empresas familiares) possuem grande relevância, uma vez que as empresas de capital aberto (cotadas em bolsa de valores) correspondem a apenas 547 (quinhentas e quarenta e sete) dentre as mais de 20.000 (vinte mil) empresas brasileiras.^{xiii}

No Brasil, as empresas familiares são desprovidas de caracterização legal específica no ordenamento jurídico, todavia são objeto de análise pela jurisprudência em tribunais superiores.^{xiv} As empresas individuais em grande parte são empresas familiares, na medida em que há apenas uma pessoa natural à frente do negócio, detentora da totalidade de seu capital social, porém, neste tipo de negócio, a família auxilia o empresário em sua atividade econômica. Podem constituir-se como sociedades de responsabilidade limitada ou como sociedades anônimas de capital fechado, correspondendo ao seu maior número. As sociedades anônimas de capital aberto (S/A) não são relevantes para as empresas familiares brasileiras, ainda que possa haver membros fundadores da mesma família em seus conselhos ou como controladores, sobretudo em razão de terem seu exercício atrelado a um estatuto e regras específicas para seu funcionamento. O que importa é que as empresas familiares nascem do espírito empreendedor do seu fundador e seus sócios são membros da família. Assim, nas empresas familiares, os gestores são pertencentes a uma ou mais famílias e o processo de gestão empresarial é influenciado pela relação familiar.^{xv} Nesta seara, o aspecto relevante é que, as decisões no âmbito familiar são pautadas, em regra, no sentimento, na personalidade e na tradição em confronto com a prática empresarial.^{xvi}

O negócio, a atividade empresária, tem como escopo a busca do lucro. A empresa visa fundamentalmente a produção e a circulação de riqueza, com o intuito do lucro. Assim, o empresário é aquele que exerce profissionalmente a atividade econômica organizada para a produção e a circulação de bens ou de serviços. Destarte, a empresa gira sob duas órbitas fundamentais, quais sejam: a busca do lucro e a economia de tempo. O dinheiro para o



empresário é o seu objetivo primordial, enquanto a razão de sua atividade econômica. O tempo para o empresário tem o significado da tomada de decisão adequada em momento hábil evitando perder dinheiro e buscando atingir o melhor resultado. O fator humano precisa adaptar-se às necessidades do negócio e onde há pessoas, há conflitos a serem dirimidos. Nas empresas familiares tal fator ganha relevância, na medida em que a atividade empresária está fortemente identificada a uma família e esse vínculo influencia mutuamente as políticas da empresa, os objetivos e os interesses da família.^{xvii} Possivelmente são essas relações que dificultam a sucessão nas empresas familiares, contribuindo para o índice de que apenas 5% (cinco por cento) dessa modalidade empresarial alcance sua terceira geração na linha sucessória^{xviii}. Dentro desta perspectiva, enquanto atividade econômica organizada, a sucessão na empresa familiar precisa de uma transferência organizada de poder, minimização de conflitos e a mitigação da perda de tempo, capital e patrimônio. As estratégias para a viabilização de um projeto sucessório, modernamente, são compostas por diversos recursos provenientes das áreas jurídica, administrativa e contábil, sobretudo atrelados à governança corporativa com o intuito de preservar a organização. Dentro deste contexto, a mediação de conflitos poderá ser mais uma estratégia a ser utilizada, enquanto ferramenta na transição entre gerações na empresa familiar, bem como no auxílio dos programas de boas práticas de governança corporativa, mormente, considerando-se a crise epidêmica que se impõe.

4. PROCESSO SUCESSÓRIO E A IMPORTÂNCIA DA GOVERNANÇA CORPORATIVA.

O processo sucessório, uma vez adotado, garante melhor desempenho do negócio, melhor utilização de recursos disponíveis e uma possibilidade real de perpetuação da empresa. A capacitação dos participantes nesse processo sucessório (familiares, gestores, empregados) gerará uma visão sistêmica da atividade empresária e a profissionalização, que virá em prol do resultado ao longo do tempo. Porém, muitas empresas familiares não adotam ou demoram a adotar um processo sucessório. Quando bem implantado, segundo uma pesquisa realizada no Brasil, o número de empresas que sobrevivem à segunda geração passa de 38% (trinta e oito por cento) para 68% (sessenta e oito por cento).^{xix} Cumpre ressaltar também que 65% (sessenta e cinco por cento) das falências de empresas familiares decorre de conflitos entre os membros da família.^{xx}

A sucessão de uma empresa pode ser um processo árduo para o seu fundador, em geral o idealizador do negócio e quem detém a visão empresarial. Existe, pois, um momento ideal para a identificação do real interesse do fundador em buscar o planejamento sucessório. Esse momento nem sempre é encontrado, principalmente em razão do atual prolongamento da vida nos tempos modernos, de modo que o fundador pode demorar a procurar soluções para a sucessão empresarial.

Em relação aos sócios, é fundamental que estejam afeitos aos trâmites da sociedade para fins de sucessão. Desta forma, a gestão planejada e organizada, permite o acompanhamento do desempenho empresarial e o aprendizado do sócio-familiar na busca do processo sucessório.

Assevera-se que a empresa familiar é uma atividade empresária que visa o lucro. Enquanto atividade econômica organizada, a sucessão precisa de uma transferência organizada de poder, minimizando conflitos e a mitigação da perda de tempo, capital e



patrimônio. No processo sucessório de sucesso, o empreendimento deve estar acima das questões familiares, de modo a absorver na empresa apenas aqueles da família que poderão efetivamente agregar para o negócio. O ideal é que o fundador e os sócios encontrem na governança um processo contínuo. Através de protocolos de conduta, gestão, bem como da função de conselhos de administração e de família, o planejamento antecipado da sucessão empresarial se dará de forma harmônica, dadas as particularidades de cada organização. Desta forma, o ideal é que o processo sucessório tenha como foco o negócio e não a família. Os sócios-familiares que permanecerem no negócio deverão profissionalizar-se dentro das necessidades gerenciais e requisitos para a execução continuada da organização, visando implementar o processo sucessório e preservar a empresa.

Saliente-se que, no Brasil, a implementação do processo sucessório leva de cinco a dez anos.^{xxi} As etapas correspondem à preparação do fundador, ou seja, organizar um cronograma de saída deste do negócio e seu plano de remuneração; à preparação da empresa em formato para seguir sem o fundador e legitimar a liderança da nova geração; também o desenvolvimento do sucessor, que precisa ter capacidade para estar à frente da empresa; há a necessidade da preparação da família, a qual deve apoiar os novos trâmites organizacionais, incluindo aqueles que não trabalharão na empresa; e a preparação de novos donos, já que dificilmente o sucessor será o único dono, uma vez que, havendo outros irmãos e sócios com percentagem em quotas ou ações, bem como influência no negócio.

O processo sucessório, em geral, é implantado em três áreas: jurídica, administrativa e contábil. Muitas vezes o processo vem pela contratação de um escritório de advocacia especializado em sucessão de empresas familiares. Outras vezes, administradores de empresas são os profissionais que levarão adiante o processo. O acompanhamento contábil da empresa certamente estará presente sempre, e conjuntamente, com o trabalho de advogados ou de administradores. É justamente na implantação do processo sucessório, que as boas práticas de governança corporativa fazem-se importantes, senão fundamentais, enquanto um grande diferencial em todos os âmbitos relacionados ao negócio e à família.

Por governança corporativa^{xxii} entende-se “O sistema pelo qual as empresas e demais organizações são dirigidas, monitoradas e incentivadas, envolvendo os relacionamentos entre sócios, conselho de administração, diretoria, órgãos de fiscalização e controle e demais partes interessadas.”

Na mesma linha, o Instituto Brasileiro de Governança Corporativa alinha as boas práticas de governança, “com a finalidade de preservar e otimizar o valor econômico de longo prazo da organização, facilitando seu acesso a recursos e contribuindo para a qualidade da gestão da organização, sua longevidade e o bem comum.”^{xxiii}

A governança corporativa atua no preparo dos gestores da empresa, da família empresária e de seu fundador para lidar com a transição que se impõe com a sucessão. A governança trabalha o equilíbrio dos interesses individuais, familiares e organizacionais em prol do planejamento e da evolução da empresa. O instrumento da governança corporativa deve basear-se em quatro pilares, com vistas ao atendimento de seus objetivos: a) senso de justiça (*fairness*); b) transparência de informações (*disclosure*); c) prestação responsável de contas (*accountability*) e d) conformidade no cumprimento de normas (*compliance*).^{xxiv} Ainda que tenha suas normas e diretrizes reguladas na lei das Sociedades Anônimas e em regimentos afeitos às sociedades de capital aberto, a governança corporativa adapta-se e vem sendo aplicada com sucesso em outros tipos societários, sobretudo nas empresas familiares,

que em sua grande maioria não são sociedades de capital.

Os princípios da governança corporativa perfazem as bases para um trabalho eficiente na equalização de códigos de práticas colaborativas e no comprometimento com os deveres de diligência e de boa fé. Conforme bem salientado por Lucas^{xxv}, através do princípio da transparência há a vontade em se disponibilizar, de forma clara, para todas as partes interessadas, as informações que sejam de seu interesse. O princípio da equidade atua no tratamento justo e isonômico de todos os sócios e demais partes interessadas (*stakeholders* e *shareholders*), levando em consideração os seus direitos, deveres, necessidades, interesses e expectativas. Da mesma forma, é princípio a de boa governança a prestação de contas de modo claro, compreensível, tempestivo e com assunção integral das consequências de seus atos e omissões. Por último, a responsabilidade corporativa é princípio que determina que seus agentes devem zelar pela viabilidade econômico-financeira da organização.

Destarte, a não implementação do processo sucessório, através de boas técnicas de governança, acarreta a perda de riqueza, na medida em que a organização torna-se vulnerável diante de crises econômicas, as decisões tornam-se díspares entre seus administradores, a tributação alcança patamares não escalonados, sujeitando-se a sociedade empresária a litígios com altos custos patrimoniais e emocionais. São, pois, obstáculos à sucessão: a resistência do fundador da empresa, quando este não encontra o momento ou não quer planejar a sucessão; a urgência sem planejamento antecipado, ou seja, as questões surgirão e tornar-se-ão complexas quando não houver planejamento antecipado; a não visualização da sucessão como um projeto, com etapas definidas e escalonadas no tempo.

São as estratégias que ampliam o ciclo de vida das empresas familiares. Faz-se necessária a consciência por parte dos proprietários de que a administração deve ser profissionalizada, o que raramente ocorre, porque a sucessão de dirigentes de empresas familiares é fortemente influenciada pelo direito subjetivo ao cargo proveniente dos fortes laços familiares.^{xxvi} O desenvolvimento de estratégias sistemáticas de sucessão pode resultar em maior longevidade das empresas familiares contribuindo para o desenvolvimento econômico e social do país.

Propõe-se que, numa terminologia comum, estratégia corresponda a um *plano*, um *modelo*, identificado num conjunto de decisões, que revelam uma consistência no tempo. Em desenvolvimento de seu estudo sobre o tema, Tillmann e Grzybovski propõem que os processos de implementação estratégica devem ser rotineiros em perspectiva de aprendizagem contínua e em busca de soluções criativas durante toda a existência da empresa. A postura gerencial deve levar em conta a história passada da empresa e o futuro de oportunidades de mercado, conectando o pensamento com a ação. Portanto, a ideia é a adoção de uma estratégia na construção de diretrizes que resultem em um comportamento decisório específico.^{xxvii}

Em análise sobre a governança corporativa e a estrutura da gestão das sociedades familiares, Tomazette^{xxviii} ressalta que, “(...) em nenhum dos tipos societários utilizados pelas sociedades familiares há uma grande rigidez na estrutura de gestão, isto é, os sócios ou acionistas acabam tendo um grande poder de decidir como será organizada a gestão. Para tanto, os sócios ou acionistas devem levar em conta as boas práticas da chamada governança corporativa (...)”.

O modelo dos três círculos da Universidade de Harvard^{xxix} propõe uma organização da gestão nas empresas familiares no que concerne aos papéis e funções das pessoas dentro da empresa. Assim, os círculos distinguem a propriedade, a família e a gestão, que se interligam



através da organização empresarial. Esse modelo parece elucidar com clareza as peculiaridades das empresas familiares e “são úteis para identificar as fontes de conflitos interpessoal, os dilemas, as prioridades e as fronteiras da família”^{xxx}. Trata-se de um ponto de partida, para se atender, na governança corporativa voltada para as empresas familiares, as suas particularidades, definindo-se com base estruturada em análise apurada e concreta, a natureza do código e sua implantação na organização, sobretudo considerando-se a delicadeza de um processo sucessório.

Segundo Lucas^{xxxi}, do ponto de vista da implantação desse código de governança nas empresas, faz-se primordial que o programa provenha da gestão intermediária, ou seja, daqueles que conhecem os trâmites da organização, e não por parte da alta gestão ou pelo conselho de administração. A gestão intermediária conhece a fundo os relacionamentos e os conflitos agregados à organização. Como visto, as empresas familiares têm características peculiares, possuindo sistemas com dinâmicas diferentes: *familiar*, com contexto de colaboração e afeto entre os membros e *empresarial*, com contexto competitivo, racional e evolutivo. Os benefícios da governança corporativa alcançam a melhora na organização e ligam-se diretamente aos meios de fiscalização da sociedade, sobretudo à atuação do conselho de administração^{xxxii}. Para Tomazette^{xxxiii} “A existência de um conselho de administração ativo, informado e independente está entre os principais mecanismos de governança de qualquer empresa, familiar ou não. No caso das sociedades familiares, tal órgão ganha ainda mais importância, uma vez que ele representa uma das estruturas mais importantes para prevenir e solucionar conflitos que surgem entre as várias esferas envolvidas na sociedade”. Na concepção do citado autor o conselho de administração é órgão fundamental para a adoção das boas práticas da governança corporativa, relevando, ainda que, para o IBGC (Instituto brasileiro de Governança Corporativa), o conselho de administração deve ser encarado como o órgão colegiado encarregado do processo de decisão de uma organização em relação ao seu direcionamento estratégico, funcionando como o elo entre a propriedade e a gestão.^{xxxiv}

O código de governança corporativa da empresa familiar deverá, outrossim, prever também sistema de gestão de conflitos dentro da família, com a possibilidade da criação de órgãos, como os chamados conselhos de família (ou *family offices*). O planejamento sucessório pode fazer parte do protocolo de família, mediante a prévia estruturação sucessória, como providência proveitosa para adequar a divisão da herança e preservar os herdeiros das vicissitudes e dos conflitos inerentes a toda e qualquer concorrência sucessória.^{xxxv} O protocolo de família, ou pacto de família, “é documento consolidado a partir da análise da empresa e da família, e cujo objetivo é estabilizar relações e expectativas de ambas”^{xxxvi}.

No mesmo sentido e agregando a mediação de conflitos como alternativa para a gestão, ao tratar sobre os acordos parassociais no contexto da empresa familiar, Scalzilli e Spinelli^{xxxvii} afirmam que os protocolos familiares nada mais são do que acordos parassociais, cujas normas são projetadas para harmonizar a convivência dos sócios-parentes, como uma espécie de código de conduta familiar relativamente à empresa. Continuando, os citados autores afirmam que *família*, *propriedade* e *gestão* são conceitos básicos que não podem ser confundidos e que podem ser esclarecidos no protocolo familiar. Por fim ressaltam os autores que a conciliação, a mediação e a arbitragem são peças fundamentais na construção de bons protocolos familiares.^{xxxviii}

No que concerne ao processo sucessório da empresa familiar, dentro da implantação



das estratégias de governança corporativa, a mediação de conflitos poderá ser uma importante ferramenta na transição de gerações e no tratamento dos conflitos familiares. A mediação, nos parece, é mecanismo capaz de harmonizar os interesses dos interlocutores, podendo atuar dentro do processo de sucessão na busca do equilíbrio entre os diversos fatores e personagens envolvidos nessa tão rica e complexa organização, que é a empresa familiar.

5. CONFLITOLOGIA - CONTEXTUALIZAÇÃO DA MEDIAÇÃO NA EMPRESA FAMILIAR.

O conflito deve ser percebido como um processo que tem características da transdisciplinaridade, sendo que seu conceito aponta para distintas áreas do conhecimento: comunicacionais, sociológicas, psicológicas, socioeconômica, ideológica, sócio-interativas e outras.^{xxxix}

Para a psicologia, nenhum comportamento humano é gratuito, pois toda a atitude é fruto da busca da satisfação de uma necessidade.^{xl} No desenvolvimento do indivíduo, uma necessidade “inferior” precisa ser satisfeita antes de surgir uma necessidade “superior”, enquanto pressuposto da organização de necessidades (Modelo de psicologia cultural de Maslow, 1962).^{xli} O indivíduo busca primeiramente a satisfação de suas necessidades básicas (necessidades fisiológicas e necessidades de segurança), que, uma vez atendidas o levam para o alcance de suas necessidades intermediárias (necessidades de amor e participação e necessidades de autoestima), que, atendidas levam o sujeito a buscar o topo da pirâmide (necessidades de autorealização).^{xlii} Atendidas as necessidades de nível inferior e estando o indivíduo em necessidade de nível superior, curiosamente as necessidades de nível inferior assumem papel menos importante e, enquanto não encontrar a satisfação de uma necessidade, fixa-se o sujeito nesse nível, preocupando-se unicamente em satisfazê-la (ex. enquanto estiver com fome, o sujeito não concebe o bem-estar nem valores superiores, sem antes satisfazer essa necessidade básica “fome”).^{xliii}

Trindade parafraseia Gandhi: “para os milhões de pessoas que tem de passar com duas refeições por dia, Deus só se atreve a aparecer com o alimento”.^{xliv} Ressalta o renomado autor, por fim, que para a psicologia é fato provado que a frustração gera agressão e nos relacionamentos interpessoais esse é um dado que exige atenção.^{xlv}

Para a teoria do conflito, o não atendimento de necessidades básicas humanas leva, na perspectiva dos estudiosos, a níveis crescentes de conflituosidade e violência.^{xlvi}

Ressalte-se que os conflitos também costumam surgir da falta de diálogo. Toda comunicação envolve a linguagem, verbal e não verbal, que tem o poder de despertar sentimentos. A não comunicação, ou a comunicação ineficiente, inibe o estabelecimento de regras claras, sobretudo, quanto à dinâmica entre organização, sociedade e família. Os conflitos gravitam principalmente em torno de disputas pelo poder e pela supremacia de opiniões, divergência de visão entre as gerações e despreparo dos herdeiros para assumir a gestão da empresa. Portanto, é importante relevar que o conflito envolve aspectos de diferentes origens, principalmente de ordem psicológica e comunicacional, e é parte inevitável das relações humanas, integrando o cotidiano em todos os segmentos da vida em sociedade.^{xlvii}

A mediação de conflitos atua primordialmente na facilitação da comunicação para tratamento de conflitos. Os círculos de interesse para a mediação dentro do contexto das



empresas familiares estão relacionados às *pessoas*, enquanto atores, capazes de exercer poder e influência, dependendo de sua *posição* na empresa e na família. Na visão de Faleck^{xlviii} “O mediador é capaz de lidar com diversas situações que as partes, pela natureza de suas posições, não conseguem ultrapassar sem um terceiro neutro para auxiliá-las. Em primeiro lugar, o mediador pode empregar uma série de técnicas e processos para manter as partes na mesa de negociação e aproximá-las, evitando a ruptura prematura do diálogo, diante de impasses aparentemente intransponíveis, mas que podem ser superados. Transitando de lado a lado com o dever de confidencialidade, o mediador tem enorme potencial de ajudar as partes a encontrar soluções integrativas, a costurar concessões recíprocas e sem riscos, que garantam que nenhuma parte cederá, ou cogitará ceder, sem ter a imediata certeza de que será acompanhada por sua contraparte. Um mediador, suavemente, também ajuda a construir as necessárias ‘saídas honrosas’ para as partes, que ensejam movimentos das partes de posições defensivas, rumo à aproximação”. Barufaldi^{xliv} completa que “a origem dos conflitos está no comportamento dos indivíduos, e não em motivos de ordem financeira ou conjuntura econômica.” Dentro desta perspectiva, a mediação pode ocupar um espaço de grande valia nos processos comunicacionais e negociais.

O mediador é um profissional vocacionado e capacitado para a utilização das técnicas e processos de comunicação e negociação. É o profissional capaz de “desatar os nós” que os advogados e os administradores não conseguem. O mediador pode trabalhar na identificação, discussão e transformação do conflito, recriando vínculos pessoais (fundamentais na empresa familiar), estabelecendo fontes de comunicação e buscando ganhos para ambos os lados.ⁱ

O conflito é, pois, inerente às relações humanas. Existe desde o início da humanidade e faz parte do processo evolutivo. Nasce de uma oposição de interesses, sentimentos e ideias. Para que haja conflitos, são necessários interesses diversificados.^{li} Em contexto de uma empresa familiar, sobretudo diante de um processo sucessório, cada profissional de cada área de envolvimento deve ter o seu papel definido. Para gerenciar conflitos e interesses, ninguém melhor preparado do que o mediador. Este, a nosso ver, deverá ser também capacitado como mediador familiar, a fim de que possa atuar nos dois grandes polos de possibilidades de conflitos: a empresa e a família.

A propósito, Garbelini^{lii} traz uma interessante e moderna perspectiva do conflito. Afirma que: “A ideia do gerenciamento do conflito é muito atual. Poucos autores entendem que o conflito não é prejudicial às organizações e sim algo dinâmico, instigador de disputas sadias, levando à criatividade, à inovação e ao aumento da produtividade, ultrapassando a ideia de que o conflito é prejudicial e algo a ser evitado.”^{liii} Para a autora “o conflito é algo para ser produtivo e construtivo, portanto deve ser gerenciado”.^{liv} A gestão de conflitos, desta forma, é inerente às relações humanas, sejam elas empresariais ou familiares, ou ambas dentro do contexto das empresas familiares. O mediador é o profissional capacitado e detentor das ferramentas para administrar as diferenças e chegar a um denominador comum, agregando aos demais profissionais envolvidos no processo sucessório empresarial.

Os diferentes atores do sistema da empresa familiar ocupam papéis diferentes e circulam na família, interferem nas questões relativas à propriedade e na gestão do negócio. Para tratar os conflitos no processo de sucessão, o mediador deverá ater-se a três vetores: (I) a perspectiva da família; (II) a perspectiva da propriedade; (III) a perspectiva da gestão^{lv}. Em relação à família, o mediador deverá estar particularmente atento à comunicação entre seus membros e, sobretudo, ao desequilíbrio de poder. Faleck, citando Silverstein e Adler^{lvi}, afirma

que, quando há desequilíbrio de poder é recomendável utilização de mediadores.

Enquanto as partes são responsáveis por seus próprios atos decisórios, o mediador é capaz de guiá-las por meio de um processo que cuide de amparar as arestas do poder, usando o seu próprio poder de influenciar o processo para garantir o equilíbrio. (...) Mediadores estão particularmente bem posicionados para desencorajar as partes do uso de ‘jogadas’ com base em poder, explosões emocionais ou movimentos estratégicos maliciosos.”^{lvii}

No seio da família, onde todos se aliam por vínculos de sangue e afeto, há núcleos paralelos e coexistentes de disputas e desequilíbrio de poder. E “a mediação tem como característica e objetivo fundamental restabelecer a comunicação entre pessoas vinculadas por uma relação contínua, que não se encerra, portanto, com a solução do litígio.”^{lviii}

Sob as perspectivas da propriedade e de gestão, o mediador poderá tratar das questões sucessórias contando com o acompanhamento e auxílio dos demais profissionais envolvidos na estratégia de sucessão – gestores, advogados e administradores. Como diz Faleck^{lix} “os mediadores empresariais bem sucedidos são como camaleões e sabem adaptar-se às necessidades das partes e às características das disputas.” Uma vez adaptado e conhecido no núcleo familiar, o mediador deverá utilizar-se de suas habilidades analíticas e negociais para auxiliar na resolução de questões atinentes ao patrimônio empresarial, sua destinação e à gestão, envolvendo os mais diferentes processos de governança corporativa que poderão ser implantados por seus gestores.

A mediação empresarial voltada para a sucessão nas empresas familiares pode enquadrar-se em várias etapas da estratégia e do processo de sucessão. A mediação empresarial é, pois, procedimento confidencial e informal, o que oferece segurança e flexibilidade para a busca do consenso dentro da cultura organizacional empresária e junto à família.

O mediador empresarial poderá trazer celeridade, credibilidade e consistência para a gestão da empresa, na medida em que é capaz de aprofundar a investigação e utilizar diversas ferramentas, tais como a empatia, a escuta ativa de questões mais profundas e as técnicas de negociação. Fundamentalmente ele está equidistante dos atores envolvidos no processo de sucessão e, mais importante do que isso, é imparcial e um facilitador da comunicação em prol de entendimento.

6. MEDIAÇÃO E A GOVERNANÇA CORPORATIVA NA EMPRESA FAMILIAR.

A análise do contexto empresarial por parte do mediador, inserida dentro do processo de governança corporativa, é elemento fundamental para o conhecimento das questões e das pessoas da empresa. É assim que o mediador poderá afeiçoar-se aos vetores família, propriedade e gestão, apanhando uma visão geral, contextual, dessa relação. Neste primeiro momento, o mediador – painel de mediadores ou Câmara de Mediação – deter-se-á na identificação das pessoas e no conhecimento da empresa.

Como bem relatado por Aguirre e Chisté,^{lx} “a confusão de papéis inerente à soma da família com a empresa é ainda desafiada pelo momento de alteração de papéis dentro da família e do ambiente empresarial, o que se revela poderosa fonte de conflitos. Não à toa, o modelo de governança corporativa conhecido como modelo dos três círculos, da Universidade



de Harvard, procura fazer a distinção entre propriedade, família e gestão no ambiente da empresa familiar, objetivando clareza nos papéis e funções dos atores e, conseqüentemente, melhor funcionamento da mesma.” Os citados autores continuam a análise e relevam que cada pessoa tem suas próprias expectativas em relação à corporação e a confusão no exercício de papéis é fonte de conflitos. Completam que “a mediação pode ajudar, permitindo que tais pessoas enxerguem o papel que devem ocupar e, conseqüentemente, a função que delas se espera”^{lxi}. Essa análise do contexto empresarial proporciona um enfoque objetivo sobre as relações existentes e prepara o ambiente empresarial para a reunião de informações e o mapeamento do trabalho de mediação em consonância com a governança corporativa.

A propósito, conforme mencionam Aguirre e Chisté^{lxii}, o Instituto brasileiro de Governança Corporativa (IBGC) recomenda o uso da mediação, constando do capítulo 1.4, do Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa, para que ela seja utilizada após a negociação e antes da arbitragem em conflitos entre sócios e administradores e entre estes e a organização, afirmando que a mediação e as empresas familiares formam um casamento perfeito.

A mediação de conflitos encontra vasta aplicação no âmbito empresarial, porém buscamos estreitar a análise para que a mediação possa incorporar-se no processo de governança corporativa e, quiçá, com vistas à sucessão da sociedade familiar empresária. Nessa seara, a governança corporativa, como mencionado acima, atuará para a criação tanto do Conselho de Administração, quanto do Conselho de Família, dentre as tantas outras estratégias e técnicas de boas práticas corporativas. A mediação deverá entrar neste processo juntamente com a implantação da governança corporativa, para que os profissionais da mediação possam efetuar o conhecimento dos vetores propriedade, gestão e família. Após essas etapas de reunião de informações, identificação de necessidades e mapeamento de questões, os mediadores poderão concentrar-se pontualmente no Conselho de família. Nas palavras de Prado (apud Féres)^{lxiii} a gestão, a propriedade e a família são objetos protagonistas do protocolo de família, sendo que nele as partes disciplinam as regras a título de intenções, as vicissitudes que permeiam os três círculos, com o intento de estabilizar suas relações e expectativas. Completa Irigoyen (apud Féres)^{lxiv} que o protocolo deve regular a) os valores e princípios; b) as funções dos membros da família em relação à empresa; c) órgãos de governo; d) solução de conflitos; e) vinculação e desvinculação dos membros da família da empresa; e f) plano de retirada do fundador e eleição do sucessor.

O protocolo da mediação de conflitos é bastante maleável e adapta-se aos diferentes panoramas e necessidades de seus interlocutores. Porém, na mediação se trabalhará, sempre, *peçoas* e seus *interesses*, muitas vezes em conflitos aparentes e outras em conflitos não revelados. O Conselho de Família, enquanto órgão institucional e criado por boas práticas de governança corporativa, revela excelente contexto para a mediação de conflitos intraorganizacional. Segundo Freire e Neto,^{lxv} a mediação intraorganizacional ou intraempresarial concerne a assuntos corporativos internos (mediações de disputas envolvendo funcionários, departamentos, diretoria, diretores e sócios entre si), inter-relações dos diversos agentes e indivíduos que integram internamente uma empresa ou organização, derivadas das interações profissionais ou sócio-afetivas. Essa modalidade de mediação difere da mediação interempresarial, que concerne às relações da empresa com o mundo exterior (*stakeholders* e os diversos contratos).^{lxvi}



A mediação encontra seu espaço após as fases iniciais acima expostas e preferencialmente no contexto do Conselho de Família e em consonância com os códigos implantados pelas boas práticas de gestão, seguindo para o momento da exposição das regras do jogo. Nesta etapa, é fundamental que o mediador explique como funciona o processo de mediação, a necessidade de comprometimento dos interlocutores, buscando garantir a credibilidade do processo. Nesta etapa, relevar-se-á a importância da confidencialidade, da neutralidade e da imparcialidade do mediador, como forma de garantia da eficiência e transparência do processo.

Cumpridas todas as etapas anteriores, passa-se à fase de negociação. Apenas é possível uma negociação quando se dispõe de elementos e informações importantes para pautá-la. Por isso, todas as etapas anteriores são essenciais. A base da negociação é pautada em interesses identificados nas fases de estruturação da mediação. Após, a estrutura da negociação baseada em princípios separa o processo em quatro pontos fundamentais^{lxvii}: a) separar as pessoas do problema; b) negociar por interesses e não por posições; c) geração de opções e ganhos mútuos e d) utilização de critérios objetivos. A base da negociação é pautada em interesses identificados nas fases de estruturação de toda a mediação, levando em conta as ferramentas fundamentais da escuta ativa, da empatia e do *rapport*.

A escuta ativa é elemento da comunicação eficaz. Escutar ativamente significa absorver atentamente a mensagem que a outra pessoa está transmitindo, concentrando-se em todos os aspectos e seus elementos. A escuta ativa é recurso valioso, ao lado da empatia, para a prevenção e solução de conflitos. Empatia nada mais é do que a capacidade de se identificar com o outro e compreender o seu sentimento, primeiro passo para a comunicação eficaz. Porém, nada disso poderá ser eficiente sem o *rapport*, que é a técnica usada pelos mediadores, principalmente envolvendo questões familiares, para criar uma ligação de sintonia com a outra pessoa. Essa sincronização criada pelo *rapport* gera a atenção mútua, a credibilidade e a confiança necessárias para seguir-se o processo negocial de forma eficiente.

As ferramentas da mediação estão estruturadas no respeito e na ética. Todo o processo negocial baseia-se em princípios, explorando e aperfeiçoando ao máximo as opções. Negociar é, pois, uma arte. E, como tal, exige técnica, conhecimento e experiência. Nesta seara, a habilidade do mediador, no contexto da mediação na empresa familiar, poderá resgatar interesses e aprimorar relacionamentos, gerando novas perspectivas e a preservação de relacionamentos e da atividade empresarial.

A última fase da mediação corresponde à confecção do termo de acordo. Esse termo sinaliza o encerramento do processo de mediação e, tecnicamente, poderá conter o acordo firmado entre as partes, o acordo parcial firmado entre as partes ou termo de encerramento da mediação sem entendimento. Esse termo, seja lá qual for o resultado da mediação, sendo exitoso ou não, deverá ser elaborado pelo mediador (ou mediadores), em companhia e assessoramento dos advogados e das partes envolvidas. Ainda que todo o processo de mediação não tenha um resultado prático, o que poderá ocorrer, deverá dar-se atenção à confecção de um termo, pois esse documento sinaliza a intenção e a vontade positiva em buscar a solução do conflito de forma amigável e coordenada e, certamente, poderá servir de base para uma nova etapa de negociações ou mesmo elemento para outra forma de se dirimir as controvérsias. A redação e a assinatura do acordo são importantes, pois reforçam a confiança em relação a sua validade e sinalizam que ele deverá ser cumprido.

Principalmente no que se refere à mediação envolvendo as práticas de governança



corporativa em ambiente de empresa familiar e, sobretudo, diante de sucessão, há de se “medir a eficácia e objetividade do programa, os resultados e o impacto obtidos e verificar o cumprimento das metas estabelecidas”^{lxviii}. Não obstante, a cultura do gerenciamento estratégico de conflitos parte da interdependência dos diversos departamentos e setores da empresa, sendo esta um sistema em que todas as pessoas estão inter-relacionadas.^{lxix}

7. CONCLUSÃO.

A par de todo o exposto, verifica-se que as empresas familiares correspondem à maior fatia dos empreendimentos brasileiros e no mundo. Os negócios familiares movem a economia e foram, pois, sumariamente assolados em sua grande maioria pela crise gerada pela pandemia do COVID-19. A crise trouxe muito estrago e certamente muitas destas empresas jamais retomarão seus negócios. Por outro lado, aquelas que sobrevierem e que possuírem a capacidade de gerar estratégias como escopo de sobrevivência e permanência no mercado precisarão, em algum momento, de uma transferência organizada de poder dentro de um contexto de sucessão.

As boas práticas de governança corporativa alinham-se ao planejamento, reestruturação pós-crise e sucessão das empresas familiares, enquanto elemento de garantia de preservação do negócio e harmonia familiar. A mediação de conflitos vem a agregar, contribuindo com os instrumentos comunicacionais e negociais importantes na terapêutica dos fatores humanos envolvidos na organização. Neste contexto, importa entender que se está lidando com *pessoas* e que a preservação do empreendimento deve estar acima de questões familiares que versem sobre equilíbrio de poder. Em que pese seja imprescindível a clara separação dos conceitos *família*, *propriedade* e *empresa*, tem-se que o sucesso do negócio depende das pessoas e dos relacionamentos interpessoais para a consecução do desempenho organizacional.

O mediador, mormente aquele com capacitação nas áreas empresarial e familiar, poderá contribuir com instrumentos e princípios atuantes diretamente sobre os vetores e interesses interpessoais e negociais, sobretudo em consonância com as boas técnicas de governança corporativa, às quais se alinha. A mediação de conflitos reflete estatísticas animadoras de acordos e, se não, a aproximação dos seus interlocutores, com a minimização da escalada de conflitos. Nas palavras de Jorge Trindade, PhD “A mediação é o novo espaço da palavra.”, em meio a tantas condições adversas de comunicação que atualidade revela.

É essa a contribuição que pretendemos oferecer em relação à governança corporativa nas empresas familiares, considerando também um processo sucessório, tão particulares e tão representativas no mercado econômico mundial.

8. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.

AGUIAR, Carla Zamith Boin (Org.). Mediação empresarial: aspectos jurídicos relevantes. 2ª Ed. SP: Quartier Latin, 2010.

BARUFALDI, Luís Fernando Roesler; A governança corporativa nas sociedades anônimas familiares. Porto Alegre, RS, Brasil. Revista Síntese de Direito Empresarial; ano 3; n. 20, maio/junho 2011.

COELHO, Fábio Ulhoa e FÉRES, Marcelo Andrade (coords.). Empresa familiar: estudos jurídicos. SP: Saraiva, 2014.

CURSO DE CURTA DURAÇÃO - GESTÃO E SUCESSÃO DE EMPRESAS FAMILIARES, Escola Superior de Propaganda e Marketing- ESPM, Prof. Dr. MARINHO, Antônio Ricardo M.; Porto Alegre, RS, Brasil; jul/2019.

ESPECIALIZAÇÃO EM DIREITO EMPRESARIAL – Programa de Pós-graduação da Faculdade de Direito da Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul – PUCRS; Prof. Me. BARUFALDI, Luís Fernando Roesler; Porto Alegre, RS, Brasil; mai/2019.

ESPECIALIZAÇÃO EM DIREITO EMPRESARIAL – Programa de Pós-graduação da Faculdade de Direito da Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul – PUCRS; Prof. Dra. LUCAS, Laís Machado. Porto Alegre, RS, Brasil; mai/2019.

ESTOL, Kátia Maria Felipe; FERREIRA, Maria Cristina. O processo sucessório e a cultura organizacional em uma empresa familiar brasileira. Curitiba, PR, Brasil. Revista de Administração Contemporânea; vol. 10; n. 4. Out/Dec. 2006.

FALECK, Diego. Manual de design de disputas: criação de estratégias e processos eficazes para tratar conflitos. Rio de Janeiro, RJ, Brasil: Lumen Juris. 2018.

FALECK, Diego. Mediação empresarial: introdução e aspectos práticos. In Revista de Arbitragem e Mediação; vol. 42/2014. P. 263/278. Jul-set/2014.

FISHER; URY; PATTON. Como chegar ao sim: negociação de acordos sem concessões. 2ª Ed. Rio de Janeiro: Imago. 2005.

GARBELINI, Viviane M. P.; Negociação de conflitos (livro eletrônico); Curitiba, PR, Brasil: Ed. Inter Saberes. 2016.

GRZYBOVSKI, Denise. TILLMANN, Cátia. Sucessão de dirigentes na empresa familiar: estratégias observadas na família empresária. Revista Organizações e Sociedades; vol. 12; n. 32; Salvador, BA, Brasil. Jan/mar 2005.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA – CÓDIGO DAS MELHORES PRÁTICAS DE GOVERNANÇA CORPORATIVA. 5ª Ed. Instituto Brasileiro de Governança Corporativa. São Paulo, SP. IBGC. 2015.

LAUX, Francisco de Mesquita. Mediação empresarial: aplicação de mecanismos alternativos para solução de disputas entre sócios. São Paulo, SP, Brasil: Thompson Reuters, Brasil. 2018.

LUCAS, Laís Machado. Códigos de Condutas empresariais: um ensaio de qualificação jurídica – Trabalho publicado nos anais do XVIII Congresso Nacional do CONPEDI, realizado em São Paulo, SP, Brasil. Nov/2009.

NETO, Adolfo Braga (org.). Mediação empresarial: experiências brasileiras. SP: CLA Cultural, 2019.



OLIVEIRA, Luthyana Demarchi; SPENGLER, Fabiana Marion. O Fórum Múltiplas Portas como política de acesso à Justiça e à pacificação Social. Curitiba: Multideia. 2013.

PASSOS, Celia. Mediação, Arbitragem e Composição de Conflitos Regulatórios, Relacionamento com outras Agências de Controle. 1ª Ed. Brasília: Inatel, 2010. V. 37 – trechos extraídos com adaptação e complementação.

SOLBERG, Thomaz. Como evitar conflitos no processo de sucessão da empresa familiar? Site: WWW.thomazsolberg.com.br; Disponível em: <https://tomazsolberg.com.br/como-conduzir-sucessao-na-empresa-familiar/> Acesso: 31/10/2019.

TRINDADE, Jorge. Manual de Psicologia jurídica para Operadores do Direito. 6ª ed. Porto Alegre: Livraria do Advogado Editora. 2012.

ⁱ INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA – CÓDIGO DAS MELHORES PRÁTICAS DE GOVERNANÇA CORPORATIVA. 5ª Ed. Instituto Brasileiro de Governança Corporativa. São Paulo, SP. IBGC. 2015. P. 27.

ⁱⁱ INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA – CÓDIGO DAS MELHORES PRÁTICAS DE GOVERNANÇA CORPORATIVA. 5ª Ed. Instituto Brasileiro de Governança Corporativa. São Paulo, SP. IBGC. 2015. P. 27.

ⁱⁱⁱ INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA – CÓDIGO DAS MELHORES PRÁTICAS DE GOVERNANÇA CORPORATIVA. 5ª Ed. Instituto Brasileiro de Governança Corporativa. São Paulo, SP. IBGC. 2015. P. 13.

^{iv} OLIVEIRA, Luthyana Demarchi; SPENGLER, Fabiana Marion. O Fórum Múltiplas Portas como política de acesso à Justiça e à pacificação Social. Curitiba: Multideia. 2013. P. 141.

^v INFO NUPEMEC Tribunal de justiça do Estado de São Paulo – TJSP. Disponível em: <http://www.tjsp.jus.br/Download/Portal/Conciliacao/Conciliacao/MaterialDivulgacao/RelatorioAtividadesNupemec2017.pdf> Acesso em 30/08/2020.

^{vi} RELATÓRIO ANUAL 2017 – Tribunal do Distrito Federal e Territórios – TJDF. Disponível em: https://www.tjdf.jus.br/informacoes/cidadania/nupemec/institucional/publicacoes/relatorios/nupemec/2017/copy_of_RelatorioAnualNUPEMECde2017.pdf Acesso em 30/08/2020.

^{vii} A COVID-19 é uma doença causada pelo coronavírus, denominado SARS-CoV-2, que apresenta um espectro clínico variando de infecções assintomáticas a quadros graves. Disponível em: <https://coronavirus.saude.gov.br/sobre-a-doenca>. Acesso em 30/08/2020.

^{viii} Boletim de Impactos e Tendências da COVID-19 nos pequenos negócios – SEBRAE (21/08/2020). Disponível em: <https://m.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/sebraeaz/leia-os-boletins-de-mercado-de-cada-setor-e-atualize-a-sua-empresa,de5f974198962510VgnVCM1000004c00210aRCRD> Acesso em: 30/08/2020.

^{ix} PIMENTA, Eduardo Goulart. ABREU, Maíra L. L. Conceituação Jurídica da empresa familiar. In: Empresas Familiares: Estudos Jurídicos. COELHO, Fábio Ulhoa. FÉRES, Marcelo Andrade (coords.). São Paulo: Saraiva, 2014, p. 21.

^x ESTOL, Kátia Maria Felipe; FERREIRA, Maria Cristina. O processo sucessório e a cultura organizacional em uma empresa familiar brasileira. Curitiba, PR, Brasil. Revista de Administração Contemporânea; vol. 10; n. 4. Out/Dec. 2006.



- ^{xi} PIMENTA, Eduardo Goulart. ABREU, Maíra L. L. Conceituação Jurídica da empresa familiar. In: Empresas Familiares: Estudos Jurídicos. COELHO, Fábio Ulhoa. FÉRES, Marcelo Andrade (coords.). São Paulo: Saraiva, 2014, p. 21.
- ^{xii} CURSO DE CURTA DURAÇÃO - GESTÃO E SUCESSÃO DE EMPRESAS FAMILIARES, Escola Superior de Propaganda e Marketing- ESPM, Prof. Dr. MARINHO, Antônio Ricardo M.; Porto Alegre, RS, Brasil; jul/2019.
- ^{xiii} BARUFALDI, Luís Fernando Roesler; A governança corporativa nas sociedades anônimas familiares. Porto Alegre, RS, Brasil. Revista Síntese de Direito Empresarial; ano 3; n. 20, maio/junho 2011, p. 115.
- ^{xiv} PIMENTA, Eduardo Goulart. ABREU, Maíra L. L. Conceituação Jurídica da empresa familiar. In: Empresas Familiares: Estudos Jurídicos. COELHO, Fábio Ulhoa. FÉRES, Marcelo Andrade (coords.). São Paulo: Saraiva, 2014, p. 21.
- ^{xv} CURSO DE CURTA DURAÇÃO - GESTÃO E SUCESSÃO DE EMPRESAS FAMILIARES, Escola Superior de Propaganda e Marketing- ESPM, Prof. Dr. MARINHO, Antônio Ricardo M.; Porto Alegre, RS, Brasil; jul/2019.
- ^{xvi} PIMENTA, Eduardo Goulart. ABREU, Maíra L. L. Conceituação Jurídica da empresa familiar. In: Empresas Familiares: Estudos Jurídicos. COELHO, Fábio Ulhoa. FÉRES, Marcelo Andrade (coords.). São Paulo: Saraiva, 2014, p. 21.
- ^{xvii} GRZYBOVSKI, Denise. TILLMANN, Cátia. Sucessão de dirigentes na empresa familiar: estratégias observadas na família empresária. Revista Organizações e Sociedades; vol. 12; n. 32; Salvador, BA, Brasil. Jan/mar 2005, p. 47.
- ^{xviii} CURSO DE CURTA DURAÇÃO - GESTÃO E SUCESSÃO DE EMPRESAS FAMILIARES, Escola Superior de Propaganda e Marketing- ESPM, Prof. Dr. MARINHO, Antônio Ricardo M.; Porto Alegre, RS, Brasil; jul/2019.
- ^{xix} CURSO DE CURTA DURAÇÃO - GESTÃO E SUCESSÃO DE EMPRESAS FAMILIARES, Escola Superior de Propaganda e Marketing- ESPM, Prof. Dr. MARINHO, Antônio Ricardo M.; Porto Alegre, RS, Brasil; jul/2019.
- ^{xx} AGUIRRE, Caio Eduardo de; CHISTÉ, Paula de Magalhães. Mediação em Empresas Familiares. In Mediação empresarial: experiências brasileiras. BRAGA NETO, Adolfo (Org.). SP: CLA Cultura, 2019. P. 88.
- ^{xxi} ESPECIALIZAÇÃO EM DIREITO EMPRESARIAL – Programa de Pós-graduação da Faculdade de Direito da Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul – PUCRS; Prof. Me. BARUFALDI, Luís Fernando Roesler; Porto Alegre, RS, Brasil; mai/2019.
- ^{xxii} INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA – IBGC. Disponível em: <https://www.ibgc.org.br/conhecimento/governanca-corporativa> Acesso em 07/08/2020.
- ^{xxiii} INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA – IBGC. Disponível em: <https://www.ibgc.org.br/conhecimento/governanca-corporativa> Acesso em 07/08/2020.
- ^{xxiv} LUCAS, Laís Machado. Códigos de Condutas empresariais: um ensaio de qualificação jurídica – Trabalho publicado nos anais do XVIII Congresso Nacional do CONPEDI, realizado em São Paulo, SP, Brasil. Nov/2009.
- ^{xxv} ESPECIALIZAÇÃO EM DIREITO EMPRESARIAL – Programa de Pós-graduação da Faculdade de Direito da Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul – PUCRS; Prof. Dra. LUCAS, Laís Machado. Porto Alegre, RS, Brasil; mai/2019.



- ^{xxvi} GRZYBOVSKI, Denise. TILLMANN, Cátia. Sucessão de dirigentes na empresa familiar: estratégias observadas na família empresária. Revista Organizações e Sociedades; vol. 12; n. 32; Salvador, BA, Brasil. Jan/mar 2005, p. 46.
- ^{xxvii} GRZYBOVSKI, Denise. TILLMANN, Cátia. Sucessão de dirigentes na empresa familiar: estratégias observadas na família empresária. Revista Organizações e Sociedades; vol. 12; n. 32; Salvador, BA, Brasil. Jan/mar 2005, p. 48/49.
- ^{xxviii} TOMAZETTE, Marlon. O conselho de Administração nas Sociedades Familiares. In Empresa Familiar: estudos jurídicos. COELHO, Fábio Ulhoa e FÉRES, Marcelo Andrade (coords.). SP: Saraiva, 2014. P. 297.
- ^{xxix} AGUIRRE, Caio Eduardo de; CHISTÉ, Paula de Magalhães. Mediação em Empresas Familiares. In Mediação empresarial: experiências brasileiras. BRAGA NETO, Adolfo (Org.). SP: CLA Cultura, 2019. P. 97.
- ^{xxx} TOMAZETTE, Marlon. O conselho de Administração nas Sociedades Familiares. In Empresa Familiar: estudos jurídicos. COELHO, Fábio Ulhoa e FÉRES, Marcelo Andrade (coords.). SP: Saraiva, 2014. P. 294.
- ^{xxxi} ESPECIALIZAÇÃO EM DIREITO EMPRESARIAL – Programa de Pós-graduação da Faculdade de Direito da Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul – PUCRS; Prof. Dra. LUCAS, Laís Machado. Porto Alegre, RS, Brasil; mai/2019.
- ^{xxxii} TOMAZETTE, Marlon. O conselho de Administração nas Sociedades Familiares. In Empresa Familiar: estudos jurídicos. COELHO, Fábio Ulhoa e FÉRES, Marcelo Andrade (coords.). SP: Saraiva, 2014. P. 299.
- ^{xxxiii} TOMAZETTE, Marlon. O conselho de Administração nas Sociedades Familiares. In Empresa Familiar: estudos jurídicos. COELHO, Fábio Ulhoa e FÉRES, Marcelo Andrade (coords.). SP: Saraiva, 2014. P. 299.
- ^{xxxiv} TOMAZETTE, Marlon. O conselho de Administração nas Sociedades Familiares. In Empresa Familiar: estudos jurídicos. COELHO, Fábio Ulhoa e FÉRES, Marcelo Andrade (coords.). SP: Saraiva, 2014. P. 299.
- ^{xxxv} FONSECA, Priscilla M.P. Corrêa. Planejamento sucessório no âmbito do Direito da Família. In. MELO, Marcelo ET MENEZES, Paulo Lucena de (Coord.). Acontece nas melhores famílias: repensando a empresa familiar. SP: Saraiva, 2008. P. 348. Apud FÉRES, Marcelo Andrade. Protocolo ou pacto de família: a estabilização das relações e expectativas na empresa familiar. In Empresa Familiar: estudos jurídicos. COELHO, Fábio Ulhoa e FÉRES, Marcelo Andrade (coords.). SP: Saraiva, 2014. P. 345.
- ^{xxxvi} FÉRES, Marcelo Andrade. Protocolo ou pacto de Família: a estabilização das relações e expectativas na empresa familiar. In Empresa Familiar: estudos jurídicos. COELHO, Fábio Ulhoa e FÉRES, Marcelo Andrade (coords.). SP: Saraiva, 2014. P. 334.
- ^{xxxvii} SCALZILLI, João Pedro. SPINELLI, Luis Felipe. Acordos parassociais em empresas familiares. In Empresa Familiar: estudos jurídicos. COELHO, Fábio Ulhoa e FÉRES, Marcelo Andrade (coords.). SP: Saraiva, 2014. P. 408.
- ^{xxxviii} SCALZILLI, João Pedro. SPINELLI, Luis Felipe. Acordos parassociais em empresas familiares. In Empresa Familiar: estudos jurídicos. COELHO, Fábio Ulhoa e FÉRES, Marcelo Andrade (coords.). SP: Saraiva, 2014. P. 417.

- ESPM**



^{lviii} LAUX, Francisco de Mesquita. Mediação empresarial: aplicação de mecanismos alternativos para solução de disputas entre sócios. São Paulo, SP, Brasil: Thompson Reuters, Brasil. 2018. P. 61.

^{lix} FALECK, Diego. Mediação empresarial: introdução e aspectos práticos. In Revista de Arbitragem e Mediação; vol. 42/2014. P. 263/278. Jul-set/2014.

^{lx} AGUIRRE, Caio Eduardo de; CHISTÉ, Paula de Magalhães. Mediação em Empresas Familiares. In Mediação empresarial: experiências brasileiras. BRAGA NETO, Adolfo (Org.). SP: CLA Cultura, 2019. P. 95.

^{lxi} AGUIRRE, Caio Eduardo de; CHISTÉ, Paula de Magalhães. Mediação em Empresas Familiares. In Mediação empresarial: experiências brasileiras. BRAGA NETO, Adolfo (Org.). SP: CLA Cultura, 2019. P. 97.

^{lxii} AGUIRRE, Caio Eduardo de; CHISTÉ, Paula de Magalhães. Mediação em Empresas Familiares. In Mediação empresarial: experiências brasileiras. BRAGA NETO, Adolfo (Org.). SP: CLA Cultura, 2019. P. 100/101.

^{lxiii} FÉRES, Marcelo Andrade. Protocolo ou pacto de família: a estabilização das relações e expectativas na empresa familiar. In Empresa Familiar: estudos jurídicos. COELHO, Fábio Ulhoa e FÉRES, Marcelo Andrade (coords.). SP: Saraiva, 2014. P. 342.

^{lxiv} FÉRES, Marcelo Andrade. Protocolo ou pacto de família: a estabilização das relações e expectativas na empresa familiar. In Empresa Familiar: estudos jurídicos. COELHO, Fábio Ulhoa e FÉRES, Marcelo Andrade (coords.). SP: Saraiva, 2014. P. 342.

^{lxv} FREIRE, José Nantala Badué. NETO, Adolfo Braga. Os desafios da mediação empresarial no Brasil. In Mediação empresarial: experiências brasileiras. BRAGA NETO, Adolfo (Org.). SP: CLA Cultura, 2019. P. 15.

^{lxvi} FREIRE, José Nantala Badué. NETO, Adolfo Braga. Os desafios da mediação empresarial no Brasil. In Mediação empresarial: experiências brasileiras. BRAGA NETO, Adolfo (Org.). SP: CLA Cultura, 2019. P. 18.

^{lxvii} FISHER; URY; PATTON. Como chegar ao sim: negociação de acordos sem concessões. 2ª Ed. Rio de Janeiro: Imago. 2005.

^{lxviii} ORTIZ, Cristina Merino. Gestão estratégica de conflitos em âmbito empresarial: transferência a partir da prática da mediação. In. AGUIAR, Carla Zamith Boin (Org.). Mediação empresarial: aspectos jurídicos relevantes. 2ª Ed. SP: Quartier Latin, 2010. P. 35.

^{lxix} ORTIZ, Cristina Merino. Gestão estratégica de conflitos em âmbito empresarial: transferência a partir da prática da mediação. In. AGUIAR, Carla Zamith Boin (Org.). Mediação empresarial: aspectos jurídicos relevantes. 2ª Ed. SP: Quartier Latin, 2010. P. 37.