



MEDIAÇÃO COMO INSTRUMENTO PARA PREVENIR E RESOLVER CONFLITOS NAS EMPRESAS FAMILIARES

ARTIGO ORIGINAL

TITTO, Maicel Anesio¹

TITTO, Maicel Anesio. **Mediação como instrumento para prevenir e resolver conflitos nas empresas familiares**. Revista Científica Multidisciplinar Núcleo do Conhecimento. Ano. 08, Ed. 06, Vol. 01, pp. 68-87. Junho de 2023. ISSN: 2448-0959, Link de acesso: <https://www.nucleodoconhecimento.com.br/ciencias-sociais/conflitos-nas-empresas>, DOI: 10.32749/nucleodoconhecimento.com.br/ciencias-sociais/conflitos-nas-empresas

RESUMO

Considerando que as organizações familiares compõem expressiva maioria do mercado empresarial brasileiro e que diversos são os problemas que acometem esse tipo de empreendimento, esta pesquisa buscou analisar a mediação como um instrumento eficaz de governança no que concerne a prevenção e resolução de conflitos na gestão desse tipo de negócio, dissertou acerca da família, da empresa familiar e dos instrumentos adequados extrajudiciais de resolução de conflitos e tentou demonstrar que a mediação consiste no instrumento mais adequado para se promover a comunicação e o alinhamento de pensamentos e decisões entre os gestores e a família em empresas de formação familiar. Esta pesquisa exploratória, com uso do levantamento bibliográfico para coleta e apresentação dos dados obtidos em livros e artigos científicos publicados, identificou que a mediação, embora não seja o único meio extrajudicial de resolução de conflitos, identifica-se como um instrumento de governança adequado, eficaz, eficiente, suficiente e ideal à prevenção e à resolução dos conflitos de gestão no âmbito das empresas familiares brasileiras. Concluiu-se pela utilização da mediação na solução dos conflitos, considerando ela que preza pela comunicação, pela resolução da crise e pelo restabelecimento saudável da relação existente entre os colaboradores, que são, sobretudo, membros de uma família. Enfim, evidencia-se que as ferramentas que podem ser utilizadas durante o processo de mediação nas empresas familiares são muitas e diversas, tornando possível a restauração do convívio harmônico entre os familiares que trabalham no mesmo ambiente.

Palavras-chave: Empresas familiares, Mediação, Autocomposição.



1. INTRODUÇÃO

O gestor é a figura responsável pela administração das empresas e, por conseguinte, pela tomada de decisões que ocorre no intuito de melhorar os resultados almejados no plano estratégico e que considera objetivos e metas traçados. Em se tratando de empresas familiares, a tomada de decisões é centralizada nos proprietários da empresa, que são, também, membros de uma mesma família, fundadores da empresa e encarregados de sua administração, com a sucessão normalmente perpetuando esta característica de negócio familiar (MARODIN; MOLINARI, 2016).

Os empreendimentos familiares constituem a base da economia brasileira, uma vez que receberam a forte influência dos primeiros empreendimentos privados no Brasil, quais sejam as capitâneas hereditárias. Historicamente, trata-se, também, do modelo de organização empresarial responsável pelo crescimento brasileiro a nível internacional como país agroexportador, contribuindo igualmente para a geração de excedentes de capital, responsáveis por dar o pontapé inicial ao processo de industrialização brasileira (PEREIRA, 2016).

Segundo um balanço acerca de empresas familiares realizado no ano de 2022, a empresa familiar é uma realidade no mercado brasileiro, respondendo por cerca de 90% (noventa por cento) das organizações constituídas no Brasil, representando aproximadamente 65% (sessenta e cinco por cento) do PIB, e empregando em torno de 75% (setenta e cinco por cento) dos trabalhadores no país (SAMPAIO, 2022).

Não obstante tamanha expressividade, alguns problemas ameaçam a sobrevivência dessas empresas, limitando, também, o seu crescimento no mercado e a expansão de seu *market share*. Dentre eles, está a questão da gestão, que não é profissional, o que faz com que o negócio seja administrado seguindo interesses pessoais dos familiares, em muitos casos, sem separação entre os negócios da empresa e as relações familiares. Isto se justifica pela constatação da possibilidade de atritos existentes entre os membros refletirem na tomada de decisões da empresa, vindo a comprometer, com isso, o bom desempenho do negócio (MELO, 2016).



Dentro deste contexto, a questão norteadora deste estudo foi: como a mediação pode ser considerada um instrumento efetivo tanto na prevenção quanto na resolução de conflitos em empresas familiares?

Conseqüentemente, o objetivo geral é analisar a mediação como um instrumento eficaz de governança no que concerne à prevenção e resolução de conflitos na gestão de empresas familiares brasileiras. Para atingi-lo, foram estabelecidos objetivos específicos, que estão delimitados da seguinte forma: conceituar o instituto da mediação sob a perspectiva jurídica; conceituar família, assim como empreendimento familiar; descrever os possíveis conflitos ocorridos na gestão empregada no contexto das empresas familiares; explicar que os conflitos de gestão nas empresas familiares, quando mal geridos, podem causar exposição da empresa e conseqüente prejuízo financeiro; identificar a eficiência da mediação enquanto instrumento de governança no âmbito das empresas familiares no Brasil.

Em relação aos procedimentos metodológicos adotados, tem-se que se trata de uma pesquisa exploratória, com uso do levantamento bibliográfico para coleta e apresentação dos dados obtidos em livros e artigos científicos publicados. A abordagem do problema é do tipo qualitativa, e a análise dos dados é crítica de conteúdo.

2. O CONCEITO DE FAMÍLIA

O texto constitucional expressa o dever do Estado de reconhecer as formas diversas de entidade familiar e de assegurar ampla proteção a tal instituto, principalmente quando se leva em consideração a importância do princípio da dignidade humana, legitimado como um dos pilares do ordenamento jurídico brasileiro. A entidade familiar firma-se, provavelmente, como o conceito mais amplo e inclusivo existente no âmbito jurídico brasileiro, pois abarca a pluralidade dos tipos de famílias, buscando deixar um pouco para trás o conservadorismo principiológico que consagrava apenas um modelo de entidade familiar.



Figueiredo e Figueiredo (2020, p. 23) elencam a importância do reconhecimento da entidade familiar: “a família é a célula mater da sociedade”. Os autores evidenciam a constante evolução do conceito de família, haja vista existir um contínuo processo de construção jurídica acerca do termo e do que ele representa para a sociedade. Lembram citações importantes feitas pela Declaração Universal dos Direitos do Homem e pela Cúpula Mundial da Família, que, de igual modo, expressam o dever estatal de proteger a família, os direitos humanos e garantias.

De acordo com Silva (2017, p. 10), a família “constitui um sólido alicerce de onde parte toda a organização social mais subjetiva”. De outro modo: a entidade familiar responde pelo dever de inserir o indivíduo em todos os contextos da sociedade; a família prepara, em tese, o cidadão de direitos para o convívio social. Nesse sentido, no tocante a responsabilidade de moldar o ser humano, Figueiredo e Figueiredo (2020, p.25) citam que “a família constitui uma estrutura básica social de onde se inicia a modelagem das potencialidades do indivíduo, como propósito da convivência em sociedade, na busca da realização pessoal”.

Considerando, então, esse arcabouço de possibilidades de conjunturas familiares, existem uma série de questões que podem ser levantadas a respeito. Uma delas está relacionada aos objetivos. A decisão de compor e estabelecer um vínculo afetivo-familiar parte da premissa de construir algo em conjunto.

A ideia de, por exemplo, erguer uma organização empresarial é comum, frequente e faz parte da realidade de muitos brasileiros. São inúmeros os negócios chamados de “negócio da família”; a padaria, a pizzaria, o boteco da esquina e até mesmo grandes organizações como a Votorantim Participações S.A., a Magazine Luiza S.A. e a Porto Seguro S.A. são exemplos de empreendimentos familiares.

Desse modo, e tendo essa breve noção do que é a família e dos reflexos de sua influência na vida individual de cada integrante que a compõe, é viável refletir acerca das peculiaridades que envolvem essas organizações empresariais familiares, constituídas por parentes que atuam juntos no contexto do negócio familiar. Para



tanto, é fundamental compreender alguns pormenores da empresa familiar a fim de identificar algumas respostas relevantes para a pesquisa.

3. DESCREVENDO A EMPRESA FAMILIAR CONTEMPORÂNEA E SUAS SINGULARIDADES

A empresa familiar parte, muitas vezes, da decisão da família de criar um empreendimento. Por muito tempo, grandes famílias brasileiras tinham como legado o próprio negócio, passado de geração a geração. A legislação, então, precisou compreender e normatizar esse tipo de negócio.

A partir do Código Civil brasileiro, depreende-se, com base na leitura do artigo 981, que a empresa familiar é composta, assim como outras sociedades empresárias, por “pessoas que reciprocamente se obrigam a contribuir, com bens ou serviços, para o exercício de atividade econômica e a partilha, entre si, dos resultados” (BRASIL, 2002). No caso da empresa familiar, essas pessoas são membros de uma mesma família.

Ao se analisar o contexto das empresas contemporâneas, a concepção que se tem é que o elemento mais relevante de sua constituição não é o edifício ou um conjunto de procedimentos e políticas. Em uma visão moderna, pode-se considerar que a prioridade da gestão tem sido as pessoas e seus relacionamentos. A empresa, pois, se perfaz na existência da interação entre as pessoas que a integram e que, assim, agem para realizar funções tidas como essenciais para o alcance dos objetivos e das metas estabelecidas pela gestão (MARODIN; MOLINARI, 2016).

Sob tal visão, tem-se que a organização retrata, pois, um sistema de atividades coordenadas por duas ou mais pessoas, de modo que a cooperação entre elas é tida como um elemento essencial para a sua existência. Pode-se, portanto, afirmar que a existência de uma organização estaria diretamente relacionada à paralela existência de pessoas capazes de se comunicar, com disposição para contribuir com ação, sacrificando o controle de sua própria conduta em benefício da coordenação, e



voltadas para um mesmo objetivo, ou seja, um propósito comum (RICCA, SAAD, 2012).

De igual forma, Chiavenato (2014) se pronuncia, destacando que a organização é constituída por um conjunto de indivíduos que atuam uniformemente em prol de um interesse, de um foco comum a todos. Nesse sentido, embora os componentes da dita entidade social atuem de forma conjunta na execução das tarefas, o trabalho é dividido.

Então, é possível identificar a recorrência de três elementos nesse contexto, quais sejam: as pessoas (a organização é composta essencialmente por pessoas); a interação que é estabelecida entre elas (a organização abrange pessoas que interagem entre si para que seja possível alcançar os objetivos traçados); o trabalho em prol de um objetivo comum (esse aspecto complementa a concepção anterior e surge como uma espécie de meta e, ao mesmo tempo, de resultado que é obtido a partir do processo de interação).

Dentre tais elementos, destaca-se a importância da interação, tendo em vista que, conforme Pereira (2016), nas interações humanas, as partes são mutuamente envolvidas, de modo que uma influencia as atitudes da outra e vice-versa. Em meio a isto, e tendo em vista, também, as limitações individuais presentes nesse contexto, estariam as pessoas obrigadas a cooperarem entre si para que os objetivos coletivos fossem alcançados. Segundo a autora, somente assim seria possível o alcance, a contento, de um determinado resultado que a ação individual não daria.

Imagine, então, uma organização familiar na qual existe o vínculo sanguíneo e o vínculo afetivo desenvolvido tanto no contexto familiar como no contexto laboral. É interessante, intrigante e difícil imaginar as peculiaridades de tal situação. É necessário, contudo, a princípio, estabelecer conceitos iniciais para compreender as singularidades dessa realidade tão presente no Brasil.

Pois bem, fincar um conceito suficientemente capaz de explicar efetivamente em que consiste a empresa familiar é uma tarefa mais que difícil, haja vista serem diversos os



entendimentos da literatura especializada acerca do instituto. No entanto, alguns são válidos e merecem destaque, pois se mostram cabíveis no processo de facilitação da compreensão da versão atualizada desse modelo de organização.

Conforme informações constantes no site do Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE) (2022^a, *online*), “um negócio familiar é a interação de dois sistemas separados, a família e o negócio, que estão conectados”. Outras explicações para o termo também são expostas, em outros momentos, em publicações distintas, no site da referida entidade: de forma mais objetiva, cita que a empresa familiar é “aquela cujos proprietários e muitos dos líderes fazem parte da mesma família” (SEBRAE, 2022b, *online*); de modo mais amplo, a define como “empreendimento que pertence a uma ou mais famílias, que é administrado por membros familiares e que geralmente emprega outros parentes no negócio” (SEBRAE, 2022c, *online*).

Vasconcelos (2018, p. 76-77), de igual modo, cita conceitos diversos em seu trabalho: a primeira teoria relaciona a empresa familiar como “aquelas cuja política e direção de uma empresa estão sujeitas a uma influência significativa de um ou mais membros de uma família ou mais de uma família”; a segunda frisa que o negócio familiar é aquele gerenciado por membros da família; a terceira, por sua vez, leva em conta o elemento sucessão, ressaltando que o negócio da família é aquele que será sucedido por membro da família, que assumirá a gestão da organização.

O conceito de empresa familiar, salienta Barbosa (2019), também pode ser explicado relembrando a classificação, estabelecida há décadas, que divide esse tipo de organização empresarial em dois segmentos: de um lado, as empresas familiares de pequeno e médio porte; de outro, as empresas familiares de grande porte. Ao tempo em que as de pequeno e médio porte possuem capital fechado e controle mais centralizado (com membros da família em cargos administrativos importantes), as de grande porte possuem capital aberto e maior descentralização no poder. Essa teoria confirma três características básicas das empresas familiares: controle familiar (quanto à propriedade), membros de confiança da família na ocupação dos cargos

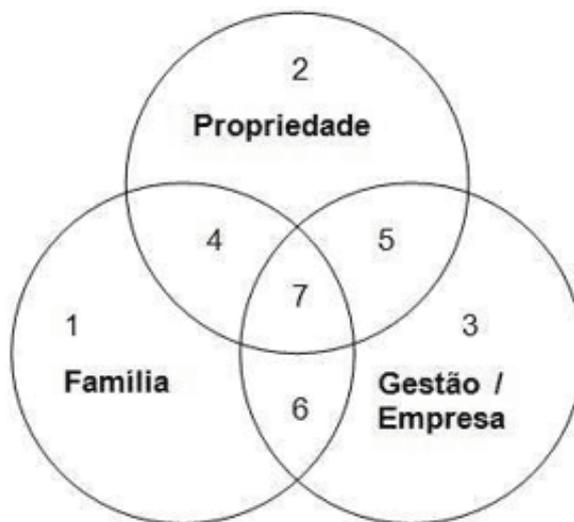


(quanto à gestão) e ocupação hereditária dos cargos futuramente vagos (quanto à sucessão).

Conforme informações do site do Cambridge Family Enterprise Group (2018, *online*), alguns estudiosos, responsáveis pela criação do modelo de três círculos, explicado adiante, estipularam um conceito bem apropriado e mais completo acerca da empresa familiar: “empresa familiar é aquela cuja propriedade é controlada por uma só família e na qual dois ou mais membros dessa família influenciam significativamente a direção e as políticas da empresa, por meio de seus cargos de gestão, direitos de propriedade ou papéis familiares”.

Dito isso, conclui-se pela relevância de, então, entender em que consiste uma empresa familiar para tornar possível o entendimento sobre suas vantagens, desvantagens, funcionamento e outros fatores relevantes sobre a temática. Nesse caso, para analisar a mediação como um instrumento eficaz de governança no que concerne a prevenção e resolução de conflitos na gestão de empresas familiares brasileiras, convém abordar, de antemão, a questão do modelo de três círculos, “[...] criado pelo então estudante de doutorado John Davis, quando pesquisava empresas familiares buscando os diferentes pontos de vista, tanto da família como da empresa” (AZEVEDO, 2020, *online*), que não só viabiliza a descrição dos sistemas de empresas familiares, mas de cada sistema de forma individualizada, visando entender o funcionamento da estrutura como um todo.

Figura 1 - Modelo de três círculos



Fonte: De Geração para Geração. Gersick, K.E, John. A. Davis, Marion. M. Hampton, and Ivan Lansberg. Tradução de Nivaldo Montingelli Jr. – Rio de Janeiro: Alta Books, 2017, 4ª reimpressão, p. 6.

“O Modelo dos Três Círculos do sistema de empresas familiares mostra três grupos interdependentes e sobrepostos: família, propriedade e empresa” (CAMBRIDGE FAMILY ENTERPRISE GROUP, 2018, *online*). Esse modelo mostra e descreve os sete grupos de pessoas que, de uma forma ou de outra, possuem conexão com a empresa familiar.

O grupo identificado pelo número 1 é representado por membros da família que, embora sejam parentes por descendência ou cônjuges/parceiros de proprietários, não possuem envolvimento com a empresa. O grupo 2 é composto por proprietários de família que não possuem cargo na empresa. Os grupos 3 e 4 têm em sua composição, respectivamente, proprietários externos à família que não atuam e que atuam na organização. Funcionários externos à família formam o grupo 5, enquanto os membros da família que atuam na empresa sem direito à propriedade estão no grupo 6 e os proprietários família que trabalham na organização fazem parte do grupo 7 (CAMBRIDGE FAMILY ENTERPRISE GROUP, 2018).



Em certa análise, é visível que, nos grupos 1, 2 e 3, encontram-se pessoas que possuem uma conexão com o negócio da família, enquanto, nos grupos 4, 5 e 6, constam pessoas com duas conexões com a organização, e, no grupo 7, pessoas com três conexões com a empresa familiar.

Considerando os diferentes grupos e tipos de pessoas que os compõem, esta pesquisa foca justamente nas convergências e divergências que existem entre os membros da organização, haja vista ser incontestável que, em cada posição, existem pessoas com interesses específicos sobre a empresa familiar.

Assim, é importante destacar alguns pontos relevantes descritos, separadamente, nos tópicos desenvolvidos a seguir: a importância, as vantagens e desvantagens, os problemas mais comuns e as formas de resolução desses problemas que acometem diversas empresas de família.

É válido elencar alguns pontos interessantes, e considerados fortes, da empresa familiar: o comando único e centralizado, que viabiliza reações rápidas em situações de emergência; uma estrutura administrativa relativamente pequena, especialmente se comparada às empresas que não possuem essência familiar; financiamentos e investimentos através de poupança da família, o que evita juros; trabalhadores atuando em colaboração e com dedicação e determinação; relações com credibilidade entre comunidade e comerciante; reciprocidade na confiança; investimentos com retornos dentro da própria empresa e da própria família; desenvolvimento e crescimento em grupo (SEBRAE, 2022a).

Rodrigues (2019, p.22) enumera o que denomina vantagens da empresa familiar: os relacionamentos interpessoais de parentesco existentes entre os colaboradores facilitam a construção de um negócio mais coeso; a utilização da família em prol do alcance de objetivos a longo prazo; o laço sanguíneo pode ser benéfico quanto à vantagem competitiva se os envolvidos agirem racionalmente; “tem mais aversão ao risco; tem mais propensão para reinvestir os lucros; seleciona mecanismos para proteger os ativos familiares”.



Haja vista serem tantas as vantagens das empresas do tipo familiar, é justificável o expressivo número de empresas que atuam no mercado e possuem essa essência. A quantidade de pontos positivos oriundos desse tipo de negócio é que, juntamente com outras peculiaridades, faz com que esse seja o mais comum na realidade do mercado empresarial brasileiro.

“Aqui no Brasil, representam 90% dos negócios constituídos, são responsáveis por 65% do Produto Interno Bruto e geram 75% dos empregos formais. Logo, não estamos falando de uma minoria” (SEBRAE, 2022b). Depreende-se que o sucesso dessas empresas pode estar associado diretamente à sua composição por familiares. Em contrapartida, o fracasso desse tipo de negócio também está diretamente relacionado à íntima relação entre os membros que o compõe.

É possível afirmar que o número de negócios familiares representa proporcionalmente um expressivo número no PIB, e isso se deve à perpetuação dos sentimentos bons no contexto das relações de cunho familiar e laboral a que se sujeitam as famílias que trabalham em prol de um mesmo empreendimento.

Todavia, é preciso considerar que, se todos os conflitos existentes entre essas pessoas não fossem solucionados, isso culminaria no crescimento acelerado do desfazimento desse tipo de empresa, e tal situação seria atribuída às falhas em tentativas de sanar esse problema. Daí surge a motivação desta pesquisa, do desejo de apresentar a mediação tradicional como prática de excelência no que tange à resolução de conflitos em empresas familiares.

A mediação, como instrumento de auxílio à solução dos conflitos entre membros familiares de uma empresa essencialmente familiar, é fator determinante para o crescimento dos negócios, para o bem-estar entre os colaboradores da empresa e para a permanente ascensão dos números positivos relacionados às empresas familiares.

É manifesto que os benefícios provenientes dos negócios familiares tornam os empreendimentos dessa natureza importantes para a família brasileira, especialmente



por serem responsáveis pelo sustento e fonte de renda da maioria. Ademais, possuem expressivo lugar na economia e, por tais condições, relevância incontestável.

Todavia, é importante discutir que, se por um lado “as estreitas relações familiares que pressupõe este modelo empresarial, trazem consigo várias vantagens consequentes das relações de confiança existentes”, por outro, “porém, também será esta proximidade entre os membros que origina as maiores desvantagens em contraste com as empresas não familiares” (BARBOSA, 2020, p. 9). Nessa conjuntura, é necessário apresentar alguns dos problemas e desvantagens mais comuns em relação às empresas familiares.

Com certeza, a disputa por poder e dinheiro entre os membros da família representa a maioria dos problemas na empresa familiar, cita o SEBRAE (2022c), que apresenta um rol de possíveis causas de conflitos nesse tipo de negócio. O primeiro está relacionado às expectativas dos pais, que acreditam que os filhos devem trabalhar na empresa, desconsiderando o interesse ou a aptidão dos herdeiros. O segundo, novamente ligado às expectativas, surge quando um dos irmãos se sente explorado e desvalorizado. O terceiro versa sobre os filhos que não desempenham função na empresa e se sentem no direito de opinar, gerando atrito com os outros membros discordantes. Outros problemas também são ilustrados, mas, de uma forma ou de outra, tem relação direta com decisões que misturam emoção e razão e acabam surtindo efeitos indesejados, inesperados e inconvenientes ao bom andamento da empresa (SEBRAE, 2022c).

Outro obstáculo que dificulta a dinâmica das sociedades empresárias familiares é a dificuldade em separar o emocional do racional, sobretudo por ter familiares envolvidos, então os interesses pessoais acabam sendo expressados. Além disso, o autoritarismo na postura do fundador acaba sendo confundido com paternalismo ou mesmo manipulação (e novamente interesses pessoais podem ser um grande problema), e isso se mostra como outro obstáculo. O conservadorismo impede que mudanças sejam implementadas e faz com que surjam questionamentos sobre a posição do fundador. Por envolver família, há uma enorme influência em comportamentos e relações em geral no contexto da empresa, especialmente nas



decisões (assim como os jogos de poder), sem mencionar o surgimento de decepções frequentes por conta da expectativa em fidelidade dos empregados (SEBRAE, 2022a).

A centralização de poder pelo fundador, a ausência de metas e objetivos claros, a resistência no estabelecimento de controles gerenciais formais, a inexistência ou fragilidade de sistemas contábilísticos e de análise de custos e a composição societária familiar quantitativa em crescimento exponencial representam significativas desvantagens da empresa familiar, conforme cita Rodrigues (2019).

Informações assimétricas, conflitos no núcleo familiar, definição da linha de sucessão, disputa por poder, desestímulo de outros profissionais e divergência entre gerações são alguns dos problemas mais comuns, identificados pelo SEBRAE (2022b), que assolam as empresas familiares brasileiras.

Uma hipótese é que parte considerável desses dilemas é responsabilidade atribuída ao acolhimento descomedido de muitos familiares (filhos, sobrinhos, netos, noras etc.), considerando a tendência natural de crescimento e modificação com a agregação de novos membros por consanguinidade, afinidade e afetividade. Essa escolha, e assim deve ser chamada, é capaz de gerar enormes consequências para o empreendimento, pois, muitas vezes, sua efetivação desconsidera valores que deveriam ser observados na contratação profissional. O tio, por exemplo, contrata o sobrinho no intuito de alocar a família no negócio, sem mensurar seu grau de capacidade técnica e profissionalismo.

Ademais, ainda de acordo com o SEBRAE (2022b, *online*), cerca de “75% dessas organizações fecham as portas após sucessões malfeitas — número que, além de afetar os negócios, coloca em risco os laços familiares”. É certo que esse cenário é bem marcante, dentre as diversas desvantagens, problemas, situações que limitam o desempenho das empresas familiares, e atrapalham o progresso do negócio; a literatura confirma, como demonstrado até aqui.

É notável que essas situações que estão sendo apresentadas como desvantagens e problemas têm suas origens tanto a partir de desavenças familiares como a partir dos



conflitos entre os sócios e das condições adversas de mercado. Até mesmo as grandes empresas de sucesso podem enfrentar qualquer tipo de crise, pois não estão imunes ao sofrimento de severos danos, que podem culminar, inclusive, na extinção.

Todas essas desvantagens se mostram como problemas para o negócio e, por sua vez, para seu progresso. Essas condições atrapalham o rendimento e, por isso, merecem uma análise sistematizada que culmine na busca e identificação de soluções que não prejudiquem ainda mais o empreendimento.

Para muitos problemas, diversas são as soluções. O SEBRAE (2022c) cita três passos que auxiliam no processo de resolução das crises no contexto do empreendimento familiar: achar o ponto em comum (a fim de eliminar as desavenças e os interesses divergentes); melhorar a comunicação (conversando e discutindo com racionalidade); fazer um acordo familiar (estabelecendo regras e normas para aplicar nos conflitos futuros).

“A International Finance Corporation (IFC), no seu guia de governo de empresas familiares¹⁵, entende que estas têm, essencialmente três fases: (i) fundador; (ii) parceria de irmãos e (iii) consórcio de primos”, destaca Barbosa (2020, p. 8). A referência explica que, nas três fases, respectivamente: surgem poucos problemas, pois o fundador, que detém o controle da empresa, se preocupa apenas com a sucessão; os problemas se concentram na manutenção da harmonia entre os sucessores, mediante diálogo e planejamento; os problemas se expandem exponencialmente, pois o emprego de muitos membros da família gera a colisão de diferentes ideias e visões.

É constatado pela literatura, contudo, que os conflitos que ocorrem, especialmente, no âmbito da gestão empregada no contexto das empresas familiares merecem atenção especial quanto à sua resolução, pois, caso sejam mal geridos, podem causar exposição da empresa e conseqüente prejuízo financeiro.

Nesse sentido, surgem instrumentos de governança que se mostram adequados não só para a prevenção dos conflitos de gestão, mas para a resolução dos ditos conflitos



que açoitam as empresas familiares brasileiras. Ferramentas como a mediação, a conciliação e a arbitragem são consideradas meios de pacificação social, focadas na solução de conflitos considerados sociais, onde “o diálogo passa a ser o objetivo central” (PERPÉTUO *et al.*, 2018, p. 19). Essa teoria de Perpetuo *et al.* (2018) ainda leciona que a autocomposição dos conflitos apresenta vantagem enorme sobre a heterocomposição, pois o respeito, a participação efetiva e ativa e a oportunização do diálogo se fazem presentes e fazem esse tipo de ferramenta ser mais interessante, especialmente para conflitos que envolvem membros de uma mesma família. Aplicando esses métodos na solução de conflitos dentro de uma empresa familiar, espera-se que os resultados sejam melhores do que pela via judicial.

Nessa perspectiva, dentre os meios que são considerados adequados para se promover a resolução de conflitos, sob uma perspectiva ampla, a mediação é apresentada como alternativa. Conforme indica Aguirre (2015, p. 9): a mediação é “um meio altamente adequado para tratar conflitos nos ambientes familiar e empresarial”, pois se apresenta como uma opção das mais eficazes quanto ao objetivo de prestar assistência na obtenção de acordos.

Ademais, é preciso considerar que a conciliação, embora também seja um meio adequado para a solução de conflitos, não é oportuna aos conflitos que envolvem partes que tiveram convivência, por se tratar de um método mais adequado a conflitos objetivos, que não lidam com partes com vínculos pessoais. De igual modo, a arbitragem, embora seja célere, reservada e eficaz, por ser extremamente técnica, é melhor empregada em situações que não necessitem restabelecimento de relações continuadas (CAHALI, 2022).

No caso concreto, será analisada a mediação como um método eficaz na resolução dos conflitos de gestão no âmbito das empresas familiares brasileiras, a fim de identificar as ferramentas que podem ser utilizadas durante o processo de mediação nas empresas familiares, se a mediação é eficiente e em que medida pode ser apontada como sendo o instrumento mais adequado à promoção de diálogo e alinhamento de ideias e ideais entre os gestores e a família em empresas designadas familiares.



4. A UTILIZAÇÃO DA MEDIAÇÃO NOS CONFLITOS DE GESTÃO NAS EMPRESAS FAMILIARES BRASILEIRAS

É indiscutível que a má condução na resolução dos conflitos de gestão nas empresas familiares causa exposição da empresa e conseqüente prejuízo financeiro. Mas como resolver esse problema? Supondo que a mediação realmente seja o instrumento mais adequado para se promover a comunicação e o alinhamento de pensamentos e decisões entre os gestores e a família em empresas de formação familiar, até que ponto essa seria uma afirmativa e não uma hipótese?

Pois bem, frisa-se, de antemão, que a mediação aqui privilegiada é a tradicional, difundida como facilitadora, na qual um profissional mediador busca facilitar a negociação entre as partes conflitantes. Há o estímulo aos envolvidos quanto à busca pela solução do problema, ao invés da imposição de decisão ou recomendação. A mediação judicial, apesar de também adequada à solução de conflitos em empresas familiares, não se mostra cabível, considerando que a premissa é evitar maiores conflitos, traumas e danos aos envolvidos, que são, antes de mais nada, membros de uma família. Nessa conjuntura, o tipo de mediação analisado seria realizado em ambiente diverso do judiciário.

Barbosa (2020) discute, em sua pesquisa, a importância da comunicação na resolução dos conflitos relacionados à gestão e à governança de empresas essencialmente familiares; sobretudo, apresenta que a comunicação é imprescindível à harmonia entre gestão e demais membros, o que, por conseguinte, diminui as tensões e crises envolvendo tais colaboradores.

A pacificação social é, assim como um dos objetivos dos meios extrajudiciais de solução de conflitos, o foco da busca por esses meios, a finalidade dessa tentativa de resolver os problemas entre as partes. Sabendo que o conflito precisa ser resolvido, e, certamente, da melhor forma para os envolvidos, o ideal é sempre buscar o meio que seja mais favorável, adequado e eficaz ao caso concreto. A literatura identifica, então, como meios adequados para solução de conflitos a mediação, a arbitragem e a conciliação. Essas são, segundo Cahali (2022, p. 23), “opções valiosas para a



solução de controvérsias”, “tendo em vista que se deve pensar no método mais correto para a solução do conflito trazido pela parte”.

Notadamente, os ditos meios adequados para solução de conflitos possuem princípios que consideram perspectivas diversas e, conseqüentemente, atuam com ferramentas e métodos diferentes, objetivando interesses variados. Exemplificando, a autonomia de vontade tem grau de valoração diferente em cada instrumento: na mediação, o diálogo entre as partes elenca as soluções; na conciliação, por sua vez, o conciliador tem permissão para sugerir soluções, retirando parcialmente a vontade e a autonomia dos conflitantes; na arbitragem, essa autonomia inexistente, haja vista o árbitro ser o sujeito responsável pela imposição da resolução da crise (TJDFT, 2018).

É visível que a mediação é, assim, o meio ideal para resolver conflitos que envolvam contextos empresariais familiares, no qual existe vínculo jurídico, empregatício e familiar concomitantemente. Então, quanto aos conflitos que envolvem relações no âmbito das empresas de família, o meio extrajudicial de solução de conflitos que parece ser mais adequado é a mediação, pois a conciliação não é viável para conflitos entre pessoas que convivem e possuem vínculo pessoal, ao passo que a arbitragem é técnica demais, não sendo interessante para relações que precisam de restabelecimento e continuação.

O parágrafo único do artigo 1º da Lei nº 13.140/2015, difundida como a Lei da Mediação, descreve: “considera-se mediação a atividade técnica exercida por terceiro imparcial sem poder decisório, que, escolhido ou aceito pelas partes, as auxilia e estimula a identificar ou desenvolver soluções consensuais para a controvérsia” (BRASIL, 2015).

Considerando que a mediação é um dos Meios Extrajudiciais de Solução de Conflitos, ou MESOC (como a doutrina chama), Cahali (2022, p. 25) a define “como um instrumento eficaz para alcançar a solução de conflitos”. O autor salienta que o resgate da comunicação, nesse caso, é mais importante do que o alcance do mero acordo entre os envolvidos e que a relação das partes no contexto que envolve o problema é relevante e merece preservação.



A mediação “ensina os mediandos a despertarem seus recursos pessoais para que consigam, por eles próprios, com evidente mudança de comportamento, transformar o conflito” (BARBOSA, 2015, p. 37). Realizar a mediação é proporcionar a comunicação, o ensinamento, o diálogo, a informação.

“Utiliza-se a mediação para conflitos com marcantes elementos subjetivos, como nas relações familiares e na dissolução de empresas” (CAHALI, 2022, p. 47). Isso se justifica pelos princípios formulados por esse instrumento: minimizar os sentimentos ruins adquiridos pelas partes no decurso do conflito; proporcionar a reflexão sobre a situação vivenciada; viabilizar a conscientização, o reconhecimento, quanto aos atos praticados, e as consequências.

É perceptível o interesse na mediação tradicional ao invés da judicial. A resolução de conflitos envolvendo membros-parentes de uma empresa familiar no âmbito judicial afeta demasiadamente as famílias, pois, por vezes, a imposição dessa medida surge em meio a um caos preestabelecido no contexto empresarial e familiar que abarca esses sujeitos.

“A flexibilidade do procedimento de mediação permite que ele possa ser aplicado a qualquer estrutura familiar ou empresarial de acordo com suas necessidades” (BRAGANÇA; MIRANDA NETTO, 2020, p. 226). Tais situações, que envolvem não só vínculos jurídicos decorrentes do trabalho, mas pessoais, desestabilizam bastante o psicológico dos envolvidos.

A mediação judicial é, assim, uma opção nada interessante para solucionar conflitos em empresas familiares. Evidentemente, a mediação tradicional, por gerir melhor a situação, preservando os sentimentos de todos, é apontada como meio mais eficaz de solução de conflitos em empresas familiares.

Nesse sentido, Tartuce (2021, p. 376) elenca que a mediação é conveniente no contexto das empresas familiares pelo fato de que “podem ocorrer nas empresas familiares inúmeros conflitos que misturam os elementos subjetivos da vida em família com os aspectos objetivos das relações negociais”. É visível, então, que os



sentimentos aflorados precisam receber a devida atenção, cuidado e reconhecimento. São parentes, existe muito sentimento, e isso precisa ser trabalhado em um contexto que saiba lidar mais com a parte subjetiva do problema do que com a parte objetiva.

A mediação é o instrumento de solução de conflitos mais adequado às situações problemáticas das empresas familiares, pois “pressupõe terem as partes em conflito uma relação mais intensa e prolongada, verificando o relacionamento tanto por vínculos pessoais como jurídicos” (CAHALI, 2022, p. 46). Parece ser, assim, o instrumento mais eficiente de governança no âmbito das empresas familiares no Brasil, onde muitos dos problemas enfrentados nesse contexto advêm dos conflitos de interesses e das rivalidades entre os membros de uma mesma família que trabalham juntos.

Além de ser fundamental à preservação do negócio propriamente dito, a mediação empresarial trabalha questões acerca da qualidade de vida de todos os envolvidos, sejam sócios, fornecedores, funcionários ou pessoas que atuam na empresa direta ou indiretamente, e que dependem e influenciam o andamento do empreendimento familiar. Nota-se o explícito interesse em valorizar não só a firma, o negócio, mas a vida humana vinculada à atividade (ZITZMANN ; SOUZA, 2018).

Barbosa (2015) descreve que a mediação é o instrumento mais propício para os locais, campos, onde houver encontro humano. Ele frisa que, no caso das empresas familiares, a mediação mostra-se ainda mais proveitosa, pois, nesse tipo de empresa, existem constantes conflitos originados pela frequente e desgastante mistura de relações; a forçada acomodação dos familiares na empresa atribui-se parte da responsabilidade por esse desgaste. O autor completa que “a mediação nas empresas familiares é um campo de importante aplicação desse conhecimento, com resultados rápidos, eficazes e eficientes para o fortalecimento da empresa, do patrimônio e das relações familiares” (BARBOSA, 2015, p. 181).

“[...] satisfação dos consumidores, administração de conflitos nos negócios e melhoria do funcionamento orgânico da instituição, aprimorando a comunicação entre seus componentes (especialmente tratando-se de empresas familiares)” (TARTUCE, 2021,



p. 374) são finalidades-objetivos das empresas que buscam a arbitragem como viável à maximização de êxito na resolução de seus conflitos.

Outras vantagens da mediação que podem ser elencadas são: “economia de tempo, confidencialidade, facilitação para a compreensão dos sentimentos e emoções como parte do processo, flexibilidade do procedimento e perspectiva de se evitar novos conflitos” (CAHALI, 2022, p. 94). Elas fazem com que esse instrumento seja bastante utilizado na solução de conflitos empresariais que envolvem membros com parentesco. A mediação apresenta-se como ideal às empresas que buscam soluções efetivas que evitem o rompimento de relações continuadas (TARTUCE, 2021).

Haja vista o mediador ter um papel fundamental, destaca-se que são diversas as ferramentas que podem ser utilizadas por tal figura durante o processo de mediação nas empresas familiares: reuniões conjuntas ou individuais (que viabilizem uma percepção mais clara sobre os sentimentos das partes), inversão de papéis (o mediador elabora perguntas reflexivas com foco na empatia), conversas em dupla (estimulam a observação ao outro dentro do contexto do conflito), entre outras. As ferramentas de mediação permitem, evidentemente, o desenvolvimento de uma nova compreensão, pela família, da importância do processo de tomada de decisão, facilitando tal processo. Ademais, colabora com a percepção da família sobre as peculiaridades individuais dos colegas familiares, sobre as preocupações (BRAGANÇA; MIRANDA NETTO, 2020).

Tartuce (2021, p. 375) cita que uma “importante razão pela qual a mediação poder ser essencial na vida das empresas é o aspecto da formação da sociedade, que pode envolver elementos familiares e sucessórios”. Então, enquanto instrumento de governança no âmbito das empresas familiares no Brasil, a mediação mostra-se eficiente e adequada o bastante, principalmente se forem consideradas as ferramentas que esse método permite utilizar. Ademais, verificou-se, conforme apresentações da literatura, que a mediação consiste no instrumento mais adequado para se promover a comunicação e o alinhamento de pensamentos e decisões entre os gestores e a família em empresas de formação familiar, pois tem seus princípios relacionados à comunicação, ao diálogo.



Assim, tendo em vista que há predominância de empresas familiares no Brasil e que a mediação é o meio adequado de resolução de conflitos mais apropriado a esse tipo de organização, convém ressaltar a eficiência desse instrumento de governança no âmbito das empresas familiares brasileiras.

5. CONCLUSÃO

Ante o exposto, é possível afirmar que a mediação, embora não seja o único meio extrajudicial de resolução de conflitos, identifica-se como um instrumento de governança adequado, eficaz, eficiente, suficiente e ideal à prevenção e à resolução dos conflitos de gestão no âmbito das empresas familiares brasileiras.

Partindo do conceito de empresa familiar e dos seus elementos identificadores, fica evidente que a mediação deve ser utilizada na solução dos conflitos, pois preza pela comunicação, pela resolução da crise e pelo restabelecimento saudável da relação existente entre os colaboradores, que são, sobretudo, membros de uma família.

Ademais, elencados os conflitos mais comuns existentes, as desvantagens e as vantagens da empresa familiar, é indiscutível que tais empresas merecem que seus problemas sejam resolvidos através de um instrumento compatível com os ideais de promover a comunicação e o alinhamento de pensamentos e decisões entre os gestores e a família em empresas de formação familiar.

As ferramentas que podem ser utilizadas durante o processo de mediação nas empresas familiares são muitas e diversas, tornando possível a restauração do convívio harmônico entre os familiares que trabalham no mesmo ambiente. Nesse sentido, a fim de evitar a exposição dos envolvidos e da empresa e até mesmo um prejuízo financeiro, é interessante que o conflito seja gerido da melhor forma, que, no caso, é através da mediação.

REFERÊNCIAS

AGUIRRE, Caio Eduardo. **Mediação em empresas familiares**. 2015. 123f. Dissertação (Mestrado em Direito) – Pontifícia Universidade Católica de São Paulo,



São Paulo, SP 2015.
Disponível em: <https://repositorio.pucsp.br/bitstream/handle/6866/1/Caio%20Eduardo%20Aguirre.pdf>. Acesso em: 13 dez. 2022.

AZEVEDO, Helder de. O modelo dos 3 círculos e a sociedade familiar. **Instituto Empresa de Família**, 2020. Disponível em: <https://empresadefamilia.com.br/o-modelo-dos-3-circulos-e-a-sociedade-familiar/>. Acesso em: 12 dez. 2022.

BARBOSA, Águida Arruda. Mediação familiar interdisciplinar. São Paulo: Atlas, 2015.

BARBOSA, Catarina Sottomayor. *O governo das empresas familiares*. 46f. Mestrado em Direito e Gestão – Escola de Lisboa, Faculdade de Direito, Universidade Católica Portuguesa, Lisboa, 2020. Disponível em: <https://repositorio.ucp.pt/bitstream/10400.14/36313/1/202834557.pdf>. Acesso em: 13 dez. 2022.

BARBOSA, Katia Cristina de Rezende. **Empresas familiares e os processos sucessórios**: compreendendo a dinâmica das transições. 2019. 103f. Dissertação (Mestrado em Psicologia) – Universidade Estadual Paulista, Assis, SP, 2019.

BRAGANÇA, Fernanda; MIRANDA NETTO, Fernando Gama de. O protocolo familiar e a mediação: instrumentos de prevenção de conflitos nas empresas familiares. **Revista Brasileira de Alternative Dispute Resolution - RBADR**, v. 2, n. 3, p. 217-230, 2020.
Disponível em: https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/64066847/REVISTA_BRASILEIRA_DE_ALTERNATIVE_DISPUTE_RESOLUTION-libre.pdf?1596220663=&response-content-disposition=inline%3B+filename%3DO_protocolo_familiar_e_a_mediacao_instru.pdf&Expires=1685571652&Signature=FNdXz0QM0hJxGDTHmQx-e~32FnFT2StcLHnwbE8R5j7w2ILVpOW9KFtBbkfSv1Ejvg14gsL2Y-blouTJg-1cxRrITWBmOQsE5X9BSzarID17omb81kHvNtgmWjYMQ-4Ri0L83zdFr1f9hVT~fDWxrCpN9WF-Y7PSoT5uvUwcfgWXeR2udCo4aMOU9sBFfhn-E-03PU0CjunR1H2pK1q1RX4qXX18uYgVhsJqvR4-o0N2IQsicQ-n6wMwSkgV1qwd3CwiEyxR2pbwH49XI6R8QdzTG105FL9c5GxFE4SfGOL~IHyiHNUbXdz2oApliEirzserWhP-qZX1nrDnpcEVXg__&Key-Pair-Id=APKAJLOHF5GGSLRBV4ZA. Acesso em: 14 dez. 2022.

BRASIL. **Lei nº 10.406, de 10 de janeiro de 2002**. Institui o Código Civil. Brasília: Diário Oficial da União, 2002. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/2002/10406compilada.htm. Acesso em: 06 maio 2023.

BRASIL. **Lei nº 13.140, de 26 de junho de 2015**. Dispõe sobre a mediação entre particulares como meio de solução de controvérsias e sobre a autocomposição de conflitos no âmbito da administração pública; altera a Lei nº 9.469, de 10 de julho de 1997, e o Decreto nº 70.235, de 6 de março de 1972; e revoga o § 2º do art. 6º da Lei



nº 9.469, de 10 de julho de 1997.
Brasília: Diário Oficial da União, 2015. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2015/lei/l13140.htm. Acesso em: 14 dez. 2022.

CAHALI, Francisco José. **Curso de arbitragem**: mediação; conciliação; tribunal multiportas. 9ª ed. São Paulo: Thomson Reuters Brasil, 2022.

CAMBRIDGE FAMILY ENTERPRISE GROUP. Como o modelo de Três Círculos mudou a forma de entender a empresa familiar. **Cambridge Family Enterprise Group**, 2018. Disponível em: <https://www.cfeg.com.br/como-o-modelo-de-tres-circulos-mudou-a-forma-de-entender-a-empresa-familiar/>. Acesso em: 12 dez. 2022.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas**: o novo papel dos recursos humanos nas organizações. 4ª ed. São Paulo: Manole, 2014.

FIGUEIREDO, Luciano Lima; FIGUEIREDO, Roberto Lima. **Direito civil**: família e sucessões. 7ª ed. Salvador: Editora Juspodivm, 2020.

GERSICK, K.E, John. A. Davis, Marion. M. Hampton, and Ivan Lansberg. **De Geração para Geração**. Tradução de Nivaldo Montingelli Jr. – Rio de Janeiro: Alta Books, 2017, 4ª reimpressão, p. 6.

MARODIN, Marilene; MOLINARI, Fernanda (org). **Mediação de conflitos**: paradigmas contemporâneos e fundamentos para a prática. Porto Alegre: Imprensa Livre, 2016.

MELO, Pedro de Sá e. **Empresas familiares**: o protocolo familiar como um processo. 2016. 49f. Dissertação (Mestrado em Direito e Gestão) – Universidade Católica Portuguesa, Lisboa, Portugal, 2016. Disponível em: <https://repositorio.ucp.pt/bitstream/10400.14/22835/1/Empresas%20Familiares.pdf>. Acesso em: 11 dez. 2022.

PEREIRA, Flavia Antonella Godinho. A nova gestão dos conflitos empresariais: a utilização de métodos adequados para prevenção, administração e resolução de conflitos das organizações. **Revista de Formas Consensuais de Solução de Conflitos**, v. 2, n. 1, 2016. Disponível em: <https://www.indexlaw.org/index.php/revistasolucoesconflitos/article/view/1135/1128>. Acesso em: 11 dez. 2022.

PERPETUO, Rafael Silva *et al.* Os métodos adequados de solução de conflitos: mediação e conciliação. **Revista da Faculdade de Direito São Bernardo do Campo**, v. 24, n. 2, 2018. Disponível em: <https://portalidea.com.br/cursos/7f0929931d6b879a7f738e3434115205.pdf>. Acesso em: 13 dez. 2022.

RICCA, Domingos; SAAD, Sheila Madrid. **Governança corporativa nas empresas familiares: sucessão e profissionalização**. São Paulo: Editora CLA, 2012.



RODRIGUES, José. Liderança e sucessão em contexto de empresas familiares. **ISLA Multidisciplinary e-Journal**, v. 2, n. 1, p. 16-32, 2019. Disponível em: https://comum.rcaap.pt/bitstream/10400.26/29251/1/Paper_2.pdf. Acesso em: 12 dez. 2022.

SAMPAIO, Luciano. Empresas familiares e plano de sucessão. **PWC**, 2022. Disponível em: <https://www.pwc.com.br/pt/sala-de-imprensa/artigos/empresas-familiares-e-plano-de-sucessao.html#:~:text=Dados%20do%20Instituto%20Brasileiro%20de,75%25%20dos%20trabalhadores%20no%20pa%C3%ADs>. Acesso em: 11 dez. 2022.

SEBRAE – SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS. Negócios familiares: entenda como eles funcionam. **SEBRAE**, 2022a. Disponível em: <https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/as-caracteristicas-de-negocios-familiares,48e89e665b182410VgnVCM100000b272010aRCRD>. Acesso em: 11 dez. 2022.

SEBRAE - SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS. Guia completo sobre a gestão de empresas familiares. **SEBRAE**, 2022b. Disponível em: <https://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Arquivos/Guia%20sobre%20gesta%CC%83o%20de%20empresas%20familiares.pdf>. Acesso em: 11 dez. 2022.

SEBRAE - SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS. Empresas familiares: resolvendo conflitos com soluções eficientes. **SEBRAE**, 2022c. Disponível em: <https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/artigos/home/como-resolver-conflitos-em-empresas-familiares,48e7b08847c9a510VgnVCM1000004c00210aRCRD>. Acesso em: 11 dez. 2022.

SILVA, Almir Ribeiro. **O conceito de família no ordenamento jurídico brasileiro: uma análise a partir da transformação social e seu reflexo no direito**. 2017. 35f. Monografia (Graduação em Direito) – Universidade Federal do Maranhão, São Luís, MA, 2017. Disponível em: <https://monografias.ufma.br/jspui/bitstream/123456789/2160/1/AlmirSilva.pdf>. Acesso em: 11 dez. 2022.

TARTUCE, Fernanda. **Mediação nos conflitos civis**. 6ª ed. São Paulo: Método, 2021.

TJDFT – TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO DISTRITO FEDERAL E DOS TERRITÓRIOS. Mediação x Conciliação x Arbitragem. **TJDFT**, 2018. Disponível em: <https://www.tjdft.jus.br/institucional/imprensa/campanhas-e-produtos/direito-facil/edicao-semanal/mediacao-x-conciliacao-x-arbitragem>. Acesso em: 14 dez. 2022.



VASCONCELOS, Marta Chaves. Revisitando os estudos sobre capacidades dinâmicas e empresa familiar. **Revista da Micro e Pequena Empresa**, Campo Limpo Paulista, v. 12, n. 2, p. 72-91, 2018. Disponível em: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7125098>. Acesso em: 11 dez. 2022.

ZITZMANN, Angélica; SOUZA, Liege Alendes de. **O direito em uma nova perspectiva**: a mediação como instrumento de resolução de conflitos - o caso da mediação empresarial de Uruguaiana-RS. 2018. Disponível em: http://repositorio.faculdadeam.edu.br/xmlui/bitstream/handle/123456789/117/TCC_DIR_ANG%c3%89LICA_ZITZMANN_2018_AMF.pdf?sequence=1&isAllowed=y. Acesso em: 14 dez. 2022.

Enviado: 28 de março, 2023.

Aprovado: 30 de maio, 2023.

¹ Mestrando em Soluções Alternativas de Controvérsias Empresariais pela Escola Paulista de Direito - EPD. Pós Graduado Latu Sensu em Ciências Jurídicas com especialização em Magistério Superior e Prática Processual pela Universidade Candido Mendes. Graduado em Direito pelo Centro Universitário das Faculdades Metropolitanas Unidas. ORCID: 0009-0007-7503-5135. Currículo Lattes: <https://lattes.cnpq.br/6947027827293167>.