

# O protocolo familiar e a mediação: instrumentos de prevenção de conflitos nas empresas familiares

## **Fernanda Bragança**

Doutoranda no Programa de Sociologia e Direito da Universidade Federal Fluminense (UFF). Mestre e Bacharel em Direito pela UFRJ. Advogada.

## **Fernando Gama de Miranda Netto**

Professor Associado do Departamento de Direito Processual da Universidade Federal Fluminense. Doutor em Direito pela Universidade Gama Filho (RJ). Líder do Laboratório Fluminense de Estudos Processuais (UFF) e membro do Programa de Pós-Graduação *Stricto Sensu* em Sociologia e Direito (UFF), e em Direito, Instituições e Negócios (UFF).

---

**Resumo:** As empresas familiares têm grande importância para a economia mundial e têm relevância na retomada do crescimento do país. Não obstante, enfrentam inúmeras dificuldades ao longo de sua existência, especialmente em razão de problemas internos. Nesse sentido, o objetivo desta investigação é propor algumas ações para garantir uma maior longevidade dessas organizações como a elaboração de um protocolo familiar e o uso das ferramentas da mediação para a superação dos eventuais conflitos. A metodologia consistiu na análise de duas pesquisas, uma da PWC e outra da KPMG e em um estudo bibliográfico sobre o assunto.

**Palavras-chaves:** Mediação. Empresa familiar. Família empresária. Protocolo familiar. Solução adequada de conflitos.

**Sumário:** Introdução – I Família empresária e empresa familiar – II O planejamento sucessório – III O protocolo familiar – IV Prevenção e solução de possíveis conflitos e uso das ferramentas de mediação – Conclusão – Referências

---

## Introdução

As empresas familiares representam 80% dos 19 (dezenove) milhões de companhias que existem no Brasil. Segundo a pesquisa global sobre empresas familiares<sup>1</sup> realizada pela PricewaterhouseCoopers – PWC Brasil em 2016, elas são responsáveis por cerca de 50% do produto interno bruto do país. Há ainda duas percepções a serem destacadas: têm forte contribuição na estabilização

---

<sup>1</sup> Para acesso ao inteiro teor da Pesquisa Global sobre Empresas Familiares: [https://www.pwc.com.br/pt/setores-de-atividade/empresas-familiares/2017/tl\\_pgef\\_17.pdf](https://www.pwc.com.br/pt/setores-de-atividade/empresas-familiares/2017/tl_pgef_17.pdf). Acesso em: 4 jul. 2018.

da economia nacional; e cuidam melhor de seus funcionários do que as outras empresas.

Em um cenário de grave crise econômica, a sua importância se tornou ainda mais evidente quando consideradas as estratégias para a retomada do crescimento nacional. Essas empresas empregam mão de obra, estimulam o mercado e têm forte característica empreendedora. Não obstante essas perspectivas otimistas, elas enfrentam muitas dificuldades ao longo de sua existência, em grande parte relacionadas a questões internas, como a falta de planejamento estratégico e sucessório. E o resultado dessa falta de organização é catastrófico: apenas 12% delas conseguem sobreviver à terceira geração.

Nesse sentido, o objetivo desta investigação é propor algumas ações para garantir uma maior vida útil dessas organizações familiares que desempenham um papel tão significativo e para além da perspectiva estritamente econômica. Dentre elas ressaltam-se a elaboração de um protocolo familiar e o uso das ferramentas da mediação para a superação dos eventuais conflitos. A mediação tem muito a contribuir para evitar ou gerir as disputas de modo a permitir que a família empresária se prepare para situações futuras sem comprometer seus negócios. Temas como planos de sucessão, capacitação profissional dos membros da família que atuarão na companhia, ingresso e saída de sócios costumam gerar muitos problemas e discussões entre os membros que compõe a estrutura familiar, o que pode ocasionar, inclusive, o rompimento das relações e o total comprometimento da atividade corporativa.

A metodologia utilizada consistiu em uma análise aprofundada da pesquisa global sobre empresas familiares, elaborada pela PWC em 2016, que levantou dados fundamentais para melhor compreensão da realidade das empresas familiares; e do relatório de questões sobre empresas familiares: fomentando o crescimento das empresas familiares por meio de investidores individuais, produzido pela KPMG em 2014. Além disso, foi realizado um estudo bibliográfico sobre o tema, sobretudo considerando as medidas que podem ser adotadas para assegurar a durabilidade dessas organizações.

## I Família empresária e empresa familiar

A definição de empresa familiar passa necessariamente pelo estudo de duas instituições que interagem entre si e formam uma unidade, ao mesmo tempo em que seguem independentes e com valores e características próprias: a empresa e a família. A identidade da empresa familiar engloba as culturas dessas duas entidades, que ainda interagem com o meio social no qual estão inseridas. A característica-chave para distinguir as empresas familiares dos demais tipos de organizações reside justamente no fato de que o conceito de família é fundamental

para projetar tanto individual quanto coletivamente o futuro. Os integrantes da estrutura familiar, ao se envolverem na empresa, são os responsáveis pela formação da cultura organizacional (LEVINSKY, 2012, p. 37).

Aos membros da família interessa que o ambiente familiar seja um lugar de acolhimento em que todos possam se sentir bem e felizes. Pretende-se encontrar nesse núcleo respaldo afetivo, proteção e colaboração e é nesse âmbito que também se compartilham afinidades e práticas de sobrevivência. Ainda que existam certas hierarquias naturais implícitas em razão da idade, valoriza-se a afetividade e o tratamento igualitário e respeitoso entre todos. No âmbito da empresa, por sua vez, predomina a racionalidade e a diferenciação entre os colaboradores em razão do cargo e da função que desempenham (*Ibid.*, p. 38).

Em regra, é possível apontar que a família prima por manter a harmonia e entende-se responsável pela formação e desenvolvimento dos que a integram; ao passo que a empresa está mais direcionada à obtenção de benefícios, capacitação dos seus funcionários e aprimoramento das suas habilidades. Mas essas tendências não são absolutas nem estanques. Em certos momentos é possível, por exemplo, que a companhia familiar assuma o papel de educação e proteção dos seus membros e a família foque no incentivo ao preparo profissional (*Ibid.*, p. 38-39).

A família e a empresa devem compor um sistema em que as relações produzam a otimização e a potencialização da empresa.<sup>2</sup> A maioria nasce como “empresas de família” e subsistem nessa condição tendo que lidar não só com dificuldades econômicas inerentes ao próprio negócio, como também de caráter externo e conjunturais. Por isso, é de extrema importância projetar medidas e planos de ação que previnam ou contornem eventuais conflitos que possam surgir e conturbar a atividade empresarial, que, em última instância, pode acarretar inclusive a desintegração da unidade familiar.

Quando se trata de empresas familiares, além da transmissão dos valores humanos, é preciso que existam mecanismos que possibilitem transmitir os princípios empresariais que fundamentam o projeto organizacional. As famílias empresárias convivem com forças opostas,<sup>3</sup> como a necessidade de permanecerem unidos por um lado, e por outro, a existência de uma multiplicidade de indivíduos com diferentes posições a respeito da empresa familiar, com interesses e necessidades nem sempre coincidentes e que evoluem com o passar do tempo. A dita evolução, sem dúvida, é individual, mas repercute nas novas famílias que serão

<sup>2</sup> A família empresária é a pedra angular da empresa familiar. Por trás de uma empresa próspera e prestigiada há uma família unida e organizada (MASRI; CALDERÓN, 2012, p. 48).

<sup>3</sup> As relações familiares são construídas sobre uma rede de interesses econômicos que unem pessoas que têm, frequentemente, interesses opostos na empresa.

constituídas e também sobre a relação original que deu origem ao negócio familiar (*Ibid.*, p. 39).

O relatório da PWC de 2016 constatou como pontos notáveis nas empresas familiares no Brasil<sup>4</sup> a forte presença de valores e cultura, a comunicação direta, um processo de decisão mais rápido e simplificado, disposição empreendedora e maior propensão em assumir riscos. Entre os sinais negativos<sup>5</sup> estão a necessidade de trabalhar mais para recrutar ou reter os melhores talentos, dificuldades no acesso ao capital e de projeção de decisões em longo prazo, como, por exemplo, a ausência de planos de sucessão. O principal motivo apontado como *inbid.* or do aporte de investimentos por parte de investidores externos à companhia é a alta probabilidade de disputas entre os membros da família.<sup>6</sup>

Para ter bem definidos os objetivos e aumentar as chances de sucesso da atividade empresária é preciso que a família adote algumas medidas que passam por uma noção de organização, que impacta tanto na construção de uma estrutura hierárquica quanto no estabelecimento de metas e projeções de longa duração. Nesse contexto, a elaboração de um protocolo familiar é indispensável.

## II O planejamento sucessório

A questão do planejamento de uma organização é uma realidade muito abrangente. E quando não é realizado de forma adequada ou simplesmente não é projetado pode levar ao encerramento das atividades pelas seguintes causas: falta de viabilidade do empreendimento, ausência de projeto sucessório, desinteresse da própria família na continuação dos negócios, entre outras.

O termo “sucessão” encerra em si duas vertentes distintas: a sucessão em nível de liderança, que se manifesta com a mudança do CEO, por exemplo; ou o fenômeno sucessório que é regulado pelo direito civil, que diz respeito à incorporação das participações sociais pelos herdeiros do *de cuius*. Este trabalho

<sup>4</sup> Em relatório elaborado sobre as recomendações para empresas e grupos empresariais familiares, o instituto português de *Corporate Governance* destacou como pontos fortes das empresas familiares: compromisso de longo prazo com os *stakeholders*; partilha e adoção dos valores familiares na empresa; confiança e comunicação entre os detentores de capital; maior resiliência em situações de crise; rapidez e capacidade de decisão; confiabilidade e orgulho de pertença à família que se transmite à empresa.

<sup>5</sup> O ICG português, no documento suprarreferido, também tratou dos pontos fracos das empresas familiares: dificuldades na implementação de uma gestão profissionalizada e na captação de talentos fora da família; *gap* reputacional entre a realidade e a percepção do mercado; maior complexidade de gestão por força da necessidade de articulação da família e da empresa; risco de informalidade prejudicando a disciplina de gestão. Para ver na íntegra o relatório: [https://www.cgov.pt/images/stories/ficheiros/recomendacoes\\_para\\_empresas\\_e\\_grupos\\_empresariais\\_familiares.pdf](https://www.cgov.pt/images/stories/ficheiros/recomendacoes_para_empresas_e_grupos_empresariais_familiares.pdf). Acesso em: 11 jul. 2018.

<sup>6</sup> Esse dado foi apontado no Relatório *Questões sobre empresas familiares: fomentando o crescimento das empresas familiares por meio de investidores individuais*, produzido pela KPMG, empresa de consultoria com renome mundial, em 2014. Para visualizar a íntegra do relatório: <https://assets.kpmg.com/content/dam/kpmg/br/pdf/2016/05/empresas-familiares-portugues-baixa.pdf>. Acesso em: 4 jul. 2018.

se dedica à primeira vertente, em particular, que por si só é bastante complexa. Essa dificuldade se explica em razão do grande receio que há entorno da morte, da perda de poder e mesmo do encerramento da atividade laboral.

Paulo Olavo Cunha (2016, p. 32), a título sugestivo, afirma que o protocolo familiar deve conter um capítulo próprio sobre esse tema e enfrentar questões como quem pode suceder: apenas os filhos, todos aqueles que com o atual administrador tenham relação de família ou ainda alguém externo; grau acadêmico e/ou tempo de experiência exigido; idade mínima para suceder; necessidade de ter ocupado cargos hierarquicamente inferiores na empresa; e critérios de desempate, tendo em vista que pode ocorrer de haver mais de um candidato apto à sucessão.

As razões que podem justificar a saída do sócio podem ser de ordem voluntária ou involuntária e também de cunho familiar, como consequência de uma perda de confiança relacionada aos demais membros da família ou por alguma situação insustentável de governo; de ordem patrimonial, em decorrência da falta de informação ou dificuldades de liquidez; ou de caráter societário, quando houver conflito de interesses que causem problemas na escolha entre o próprio negócio e o *business* familiar (MASRI; CALDERÔN, *op. cit.*, p. 84).

A PWC<sup>7</sup> identificou o processo de sucessão como um provável fator de fracasso para a empresa familiar, porque pode colocar questões pessoais e profissionais em conflito direto. A transição de gerações é uma perigosa zona de ruptura nesse modelo de negócios. Assim, cada organização desse tipo precisa encontrar uma maneira de administrar esse momento, que é indispensável para a sobrevivência da companhia. Na visão de consultores, se bem realizado, pode ser inclusive uma boa oportunidade para que a empresa se reinvente, se adapte às novas circunstâncias e encontre novos caminhos para crescer e se diversificar.

De forma geral, há três hipóteses comuns de transmissão da empresa familiar: a transferência para um terceiro estranho à família, recomendável, por exemplo, quando a falta de sucessores impedir o fundador de recuperar o investimento realizado; a manutenção da propriedade e delegação apenas da administração a terceiros, aconselhável quando os familiares não se encontram capacitados para

<sup>7</sup> O relatório traz dados de que em 2016, apenas 19% das empresas familiares brasileiras (15% no mundo) têm um plano de sucessão. Um dado positivo para Brasil é que, enquanto a média global nesse quesito ficou praticamente estável desde a pesquisa de 2014, a taxa brasileira quase dobrou no período – o percentual era de 11% antes.

Como observa Simon Le Maistre, sócio da prática de Empresas Familiares da PwC Austrália, “o planejamento da sucessão é mais importante ainda quando alguns membros da família trabalham no negócio e outros não. Em muitos desses casos, questões como propriedade e direitos talvez nem mesmo tenham sido discutidas ou avaliadas. Isso significa que pessoas diferentes estão formulando cenários diferentes sobre o futuro. Nessas circunstâncias, passamos muito tempo reunidos com os membros da família para encontrar uma forma viável de prosseguir. Isso pode evitar conflitos e ajudar a família a se unir pelo futuro” (p. 5-7).

a sucessão, seja por circunstâncias físicas ou psíquicas, ou quando tenham interesses divergentes aos da empresa familiar, sendo que neste caso, o novo gestor deverá adequar-se aos valores da família proprietária; por último, a preservação da propriedade e da gestão com os membros da família, que é a opção que costuma ser mais apreciada pelo fundador.<sup>8</sup> A formação desempenha um processo delicado, pois não bastará que o herdeiro se encontre familiarizado à empresa, mas também deve passar por um treinamento que o capacite a suceder na gestão (MASRI; CALDERÓN, *op. cit.*, p. 73-75).

A PWC sugere, de acordo com os dados levantados na pesquisa, alguns passos para um plano de sucessão eficaz de liderança<sup>9</sup> entre os quais: adquirir experiência fora da empresa familiar para conquistar habilidades que posteriormente serão utilizadas para incrementar a organização familiar; desenvolver um planejamento estratégico de médio prazo, realizado através de um trabalho conjunto entre a geração mais antiga e a futura; ampliar o processo de tomada de decisão, para que possam ser deliberadas coletivamente e não se dependa de apenas um único indivíduo; reforçar o papel do conselheiro; esclarecer o papel que os antigos gestores terão na empresa para diminuir as chances de disputas durante a transição.

No que concerne à sucessão da propriedade, é recomendável: começar o processo o quanto antes para delimitar desde cedo as expectativas entre os herdeiros e evitar frustrações desnecessárias; ampliar a discussão e a comunicação, de forma que todos os que participarão do futuro da empresa sejam ouvidos e possam apresentar sugestões; realizar uma avaliação cuidadosa das implicações legais e fiscais do planejamento sucessório; investir na formação e preparação sobretudo daqueles que estarão a frente da companhia; promover a diversificação da riqueza para que o dono possa garantir seus proventos também através de outros meios. Se a geração que está se aposentando depende exclusivamente da empresa familiar para o seu sustento, pode acarretar uma pressão ainda maior sobre o negócio e também tornar ainda mais difícil o seu desligamento. Se possível, portanto, o relatório sugere a construção de um patrimônio diversificado.

<sup>8</sup> O Relatório da KPMG: Questões sobre empresas familiares: fomentando o crescimento das empresas familiares por meio de investidores individuais identificou que conservar o controle da família nos negócios é a prioridade para a maioria das empresas familiares em todo o mundo, sendo 76% das empresas pesquisadas de propriedade de famílias de participação majoritária. Isso inclui 42% que possuem a totalidade da empresa, concedendo aos membros da família o poder exclusivo no Conselho da empresa. A família também costuma desempenhar um papel importante nas equipes de gestão: em 71% dos casos, o CEO é um membro da família. No entanto, observou-se uma variação quanto ao porte: enquanto a maioria das pequenas e médias empresas familiares possui um CEO que é membro da família, em grandes empresas existe menor probabilidade de essa função ser ocupada por um familiar (p. 16).

<sup>9</sup> Pesquisa Global sobre Empresas Familiares 2016. Dez passos para um plano de sucessão eficaz (p. 8). Disponível em: [https://www.pwc.com.br/pt/setores-de-atividade/empresas-familiares/2017/tl\\_pgef\\_17.pdf](https://www.pwc.com.br/pt/setores-de-atividade/empresas-familiares/2017/tl_pgef_17.pdf). Acesso em: 5 jul. 2018.

A tendência mais lógica é que os fundadores das empresas familiares queiram passá-las de geração em geração. Não obstante, grande parte deles também reconhece a necessidade de influência externa e de algum grau de independência na gestão do empreendimento. Para isso, é preciso estabelecer uma organização e hierarquia que permitam a harmonização entre tantos interesses e opiniões distintas. Nesse sentido, Judith Levisky (*op. cit.*, p. 44-45) propõe a criação de uma estrutura que contemple reuniões familiares, assembleias e um Conselho, que devem ter fins muito claros: fomentar a comunicação, promover os valores e culturas que unam todos os membros e encontrar um modo de relacionamento enquanto família e empresários.

As reuniões familiares compõem a estrutura mais elementar. Devem ocorrer periodicamente e têm como principal função promover a integração e acompanhamento do dia a dia das atividades. A assembleia familiar é um encontro mais formal e que se volta a discutir determinados temas como critérios de seleção; inserção de novos membros na empresa; visão da família sobre a organização; familiares que trabalham e os que não participam do negócio; e processo de sucessão. O Conselho<sup>10</sup> tem a finalidade de operar como governo da companhia e também tem a atribuição de interpretar a aplicação do protocolo familiar a casos particulares (*Ibid.*, p. 45-46).

### III O protocolo familiar

O protocolo familiar pode ser definido como o acordo entre os acionistas familiares titulares de bens ou direitos que desejam geri-los de maneira unitária, visando sua preservação ao longo do tempo. Ele regula as relações profissionais e econômicas entre família e empresa (*Ibid.*, p. 47). É direcionado ao planejamento estratégico da empresa familiar. É nesse documento que também se estabelecem os órgãos de gestão e os modos de resolução de conflitos. O próprio

<sup>10</sup> O relatório da KPMG destaca que a governança formal predomina em grandes empresas: dada a necessidade de sistemas e procedimentos profissionalizantes em empresas grandes e mais complexas, as empresas familiares maiores são mais propensas a obter um Conselho Administrativo. Cerca de 84% das empresas com receitas entre US\$200 milhões e US\$1 bilhão possuem um Conselho de Administração. Entretanto, este percentual despenca para 11% nas empresas com faturamento entre US\$20 milhões e US\$50 milhões. Em grandes empresas, também é mais provável que o Conselho obtenha um número maior de membros independentes, ressaltando a necessidade de mais conhecimentos externos e uma sólida governança corporativa, à medida que as empresas amadurecem.

Observou-se também que as empresas familiares situadas em mercados emergentes estão mais predispostas a estruturarem um Conselho de Administração regular do que aquelas presentes no mercado já desenvolvido. 2/3 (dois terços) das empresas de mercados emergentes possuem uma estrutura formal e um Conselho de Administração e mais de 1.1% delas adotam Comitês consultivos (p. 18).

entendimento acerca do que a família empresária entende por entidade familiar deve ser nele previsto.<sup>11</sup>

Do ponto de vista da empresa familiar, um protocolo efetivo ajuda a profissionalizar os processos de direção estratégica e a institucionalizar na empresa os valores básicos de família. Sob a perspectiva da família empresária, se fruto do consenso, auxilia a promover a unidade e a harmonia dos membros, a profissionalizá-los enquanto proprietários de uma companhia e a conservar na família os valores considerados como promissores ao negócio.

O protocolo familiar tem necessidade de estar pronto a tempo, ou seja, que não se espere um momento de crise para desenvolvê-lo. Ele não é projetado para resolver problemas passados, mas para evitar os futuros. Sua elaboração deve se dar de maneira pausada e reflexiva. O seu termo final é tão importante quanto sua fase de preparação, porque é nesse ínterim que acontecem a comunicação e a formação de um entendimento entre os membros da família. Segundo Paulo Olavo Cunha (*op. cit.*, p. 156-157), o protocolo familiar é mais do que um documento, mas um processo longo no qual há a materialização de um amplo leque de negociações que, por vezes, requer a intervenção de assessores técnicos e especializados.

A sua construção desenvolve-se nas seguintes etapas: tudo se inicia com a conscientização. É nessa fase pré-documental que se partilha sobre a importância de um protocolo e dos motivos que justificam a sua criação para sobrevivência e saúde operacional da empresa. Os membros da família devem encará-lo como um livro de regras e normas de conduta que pautarão as suas atuações. Nesse momento, a família debate sobre os seus valores e os da empresa, interesses familiares e organizacionais, os objetivos e missão da companhia. O segundo momento é marcado pelo levantamento dos dados da companhia e, em seguida, se fixa o seu capital e a riqueza da família empresária.

Posteriormente, acontecem as reuniões preparatórias de definição do conteúdo, que costuma abranger os seguintes pontos: desenvolvimento e formação dos gestores, mandato, incorporação e saída de familiares da sociedade, sistemas de avaliação e remuneração, política de dividendos, regras sobre a prestação de informações pela família à empresa e vice-versa, e formas de transferência de ações (MASRI; CALDERÓN, *op. cit.*, p. 47-48). Não obstante, é necessário contemplar também questões essenciais à instituição familiar, entre as quais: promoção da vida, cultura, unidade, respeito, confiança e posturas colaborativas.

<sup>11</sup> A doutrina argentina, representada nesta pesquisa pelo trabalho das professoras Victoria Masri e Lisandra Calderón (*op. cit.*, p. 76), defende que a inclusão daqueles que apesar de não serem parentes do fundador em sentido estrito, podem ser incluídos por razões legais, pela proximidade ou por serem socialmente reconhecidos pela conexão emocional que possuem com ele.

De maneira geral, conta-se com o apoio de consultores e advogados. As etapas a seguir consistem na redação dos acordos; a juntada dos documentos necessários, como estatuto da empresa, pactos pré-nupciais, testamentos; e finalmente, implantação e revisão continuada.

Não há um modelo protocolar a ser seguido.<sup>12</sup> Cada família empresária deve estar atenta às particularidades e elaborar um documento que considere as suas necessidades e se aplique à sua realidade. É importante que contemple também o projeto sucessório, tema de grande complexidade e no qual se enquadra a entrada e saída de novos integrantes, sendo também recomendável ainda a previsão de cláusulas que prevejam tanto o desligamento voluntário quanto o involuntário do sócio. Este último poderá ser consequência de uma situação cuja sanção seja a exclusão, que implicará o fim do contrato com a sociedade; ou a remoção do responsável, que resultará na separação do ocupante do cargo e o encerramento do seu pacto laboral.

No que concerne aos seus requisitos, é oportuno que esse acordo seja escrito. Ainda que não seja um imperativo legal, esta é a forma típica dos protocolos familiares. A sua densidade e complexidade exige que haja um suporte físico para que os seus subscritores tomem, sempre que necessário, contato com o seu conteúdo. Na ausência de normas que o regulem, esses protocolos são constituídos e redigidos sob o abrigo da autonomia privada. De acordo com a legislação civil, as partes interessadas têm legitimidade para, dentro de certos limites, celebrar um contrato<sup>13</sup> cujas cláusulas lhes convenham (DE SÁ E MELO, 2016, p. 23).

Esse contrato precisará prever ainda a maneira com a qual a organização familiar irá gerir suas eventuais controvérsias. Assim, impõe-se definir se existirá na sua estrutura um órgão que irá cuidar dessas questões, os familiares que serão

<sup>12</sup> Não obstante, certas entidades disponibilizam algumas propostas genéricas de protocolo familiar com aspectos considerados essenciais. Apesar da facilidade, o receio é de que esses instrumentos sejam adotados pela família empresária com pouco ou nenhum tipo de adaptação à sua realidade. Em sendo assim, o objetivo da elaboração do protocolo familiar (sobretudo a prevenção de conflitos) não será cumprido, tendo em vista que ficará restrito a cláusulas genéricas com baixa efetividade.

<sup>9</sup> Instituto Argentino de Empresa Familiar oferece um "Modelo de Protocolo de Empresa Familiar" de autoria coletiva dos seus pesquisadores. Encontra-se disponível em <http://www.iadef.org/wp/wp-content/uploads/2012/08/IAEF-LIBRO-PROTOCOLO-MODELO-DE-PROTOCOLO.pdf>. Acesso em: 11 jul. 2018.

<sup>13</sup> Para a doutrina portuguesa esses contratos têm natureza jurídica de acordos parassociais, ou seja, convenções celebradas por todos ou alguns sócios (ou futuros sócios), pelos quais estes, nessa qualidade, se obrigam a uma conduta que não seja proibida por lei e, mais concretamente, a exercer em determinados termos os direitos inerentes às suas participações sociais (CUNHA, *op. cit.*, p. 171). Destes acordos resultam duas características fundamentais que os demarcam, entre outros, do Contrato de Sociedade: por um lado, são autônomos e independentes relativamente ao contrato de sociedade e, por outro, com esse mesmo contrato estabelecem um nexo de acessoriedade (DE SÁ E MELO, *op. cit.*, p. 24). Em razão disso, a doutrina lusitana também ressalta a natureza obrigacional desses pactos, do que resulta serem inoponíveis à sociedade e perante terceiros. A consequência é que o eventual descumprimento não gera interesse de agir para propositura de ação de anulação de deliberações sociais nem para impugnação dos atos sociais.

incumbidos dessa função, ou se isso será feito por pessoas externas. Além disso, quais os meios alternativos de solução de disputas que poderão ser utilizados e em que circunstâncias. É importante que o protocolo seja bem minucioso e preciso nesta matéria para se evitar novos problemas ou que os antigos se perpetuem. No momento em que a discórdia já é aparente, o alcance de um acordo em relação a qualquer questão, por mais simples que seja, é extremamente difícil.

#### IV Prevenção e solução de possíveis conflitos e uso das ferramentas de mediação

Os conflitos<sup>14</sup> nas empresas familiares são mais complexos porque estas são um verdadeiro palco de realização de vocações que envolvem egos e ambições. Quando essa dinâmica se desenvolve de forma positiva, com respeito, a organização cresce. Por outro lado, se existir rivalidade ou autoridade imposta, a tendência é o comprometimento completo das atividades. O que ocorre no seio familiar é propenso a se transferir para a empresa; e são essas motivações de caráter emocional que a tornam um cenário altamente propício a disputas extremas que negligenciam interesses coletivos e acabam reverberando em clientes, funcionários e até fornecedores (ADLER, 2016, p. 482).

Com vistas a evitar esse tipo de drama, o protocolo familiar deve estipular mecanismos para prevenir e solucionar as possíveis controvérsias que surjam na empresa. Convém, inclusive, que haja um comitê ou órgão estruturado e preparado para controlar ou dirimir essas controvérsias ao menos inicialmente, com profissionais que tenham o respeito e confiança de todos os envolvidos no problema e deem privacidade ao conflito. Devido à peculiaridade de a situação envolver tanto a empresa quanto as relações familiares entre os indivíduos, é preciso bastante cautela para que não haja rompimento de qualquer tipo (*Ibid.*, p. 46).

A própria eficácia do protocolo familiar depende diretamente do aceite voluntário pelos membros da família. E para isso deve contar com um elevado compromisso por parte de todos os envolvidos nas relações com a companhia. Seria paradoxal que para exigir o seu cumprimento fosse necessário recorrer aos tribunais. Por esse motivo, o próprio processo de elaboração desse documento por vezes demanda a mediação. Esta é apresentada como o meio ideal para se chegar ao máximo de consenso e satisfação dos envolvidos (PURTI, 2013).

A flexibilidade do procedimento de mediação permite que ele possa ser aplicado a qualquer estrutura familiar ou empresarial de acordo com suas necessidades.

---

<sup>14</sup> Os conflitos costumam se enquadrar nas seguintes modalidades: (a) de mesma geração, como a disputa entre irmãos pelo comando; (b) entre gerações, isto é, aqueles que surgem entre ascendentes e descendentes pelo controle e condução da empresa; (c) de inclusão, que pode englobar desde a inserção de cônjuge até a de parentes por afinidade.

Os membros da família permanecerão como protagonistas no processo de tomada de decisão e construção de soluções. O mediador não substitui tampouco os conselheiros da família, mas em colaboração com eles, age na tentativa de mobilizar a dinâmica familiar reconstruindo relações e evitando novos conflitos.

A existência de ambientes propícios para promover a discussão direta entre os conflitantes é de grande importância. Esta usualmente é a via inicial para encontrar a solução, mas é preciso que seja guiada por regras claras para que não produza justamente o efeito reverso de piorar a desavença. Para essa interação, pode ser adequado o auxílio de ajuda psicológica ou terapêutica que permite, em alguns casos, encontrar com mais facilidade e rapidez uma proposta de acordo. A ajuda de um terceiro facilitador como o mediador é outra possibilidade. Trata-se de uma pessoa alheia ao contexto, mas que em geral, não é uma desconhecida dos envolvidos, os quais têm a prerrogativa de até escolher em conjunto quem assumirá essa função (GÓMEZ; SUÁREZ ORTIZ, 2005, p. 111). Tudo isso para se evitar o último recurso, que é a provocação da tutela jurisdicional.

Vale destacar que a tentativa litigiosa de resolução tende a agravar ainda mais o quadro. Além de a experiência ser dolorosa para todos os envolvidos, as informações tornam-se públicas, o que denigre a imagem e o valor da empresa. A dissolução do negócio é uma alternativa que pode causar prejuízos elevados e por isso se tornar uma opção inviável.

Há um enorme leque de possibilidades para aplicação das ferramentas da mediação em empresas familiares. A mediação traz à tona a consciência do impacto das escolhas individuais e um olhar diferenciado sobre a questão analisada. Nesses conflitos, a doutrina sinaliza para o sucesso da Escola Transformativa, que foca nas relações em longo prazo, na melhoria da comunicação e na regeneração da interação. Esse modelo busca fomentar e apoiar o empoderamento<sup>15</sup> das pessoas e, conseqüentemente, o protagonismo delas. O propósito é contribuir para uma observação mútua de recursos e necessidades, capacitando-os a tomar decisões proativas e positivas para o trato com o outro, desenvolvendo a maturidade e crescimento moral do sujeito (JONATHAN; AMERICANO, 2016, p. 204-205).

O papel do mediador deve ser direcionado para desenvolver na família uma nova compreensão acerca do processo de tomada de decisão coletivo e como aspectos pessoais podem ser tratados para não atrapalhar essa dinâmica. Ele ajuda cada parte a não se limitar às próprias experiências, mas estar apta ao

<sup>15</sup> O empoderamento é a procura por envolver os sujeitos que participam do processo de mediação para que possam tomar suas próprias decisões. É o processo de fortalecimento dos sujeitos nos espaços de participação social e democratização política. Compreende o resgate da individualidade de cada um para que possam voltar a se enxergar, enxergar o outro, e a partir da ampliação de algumas perspectivas intrínsecas, tentar solucionar os próprios conflitos.

entendimento da visão dos demais; a formular alternativas e opções; encoraja o compromisso e aponta para a necessidade de reconhecimento das outras pessoas.

Para ter uma melhor percepção acerca dos sentimentos envolvidos, o facilitador pode realizar reuniões conjuntas (com todos), ou individuais (também conhecidas como caucus), com a finalidade de clarear as expectativas e os incômodos das partes. Essa técnica estabelece um maior leque de confiança dos participantes com aquele que medeia e permite que eles se sintam mais à vontade para expor como realmente visualizam o problema e como o mesmo os afeta.

Os encontros devem ser conduzidos de maneira a garantir o equilíbrio, a disciplina e a paridade entre os participantes. Os exercícios de “conversas em dupla” são muito úteis para que pessoas revelem impressões, mágoas e incômodos de forma segura. Nessa abordagem, cada dupla tem um determinado tempo para trabalhar basicamente duas questões: como observa o outro no conflito e as preocupações que o mesmo desperta. Este ensaio é bastante produtivo na medida em que as partes “baixam as armas”, se expõem à empatia<sup>16</sup> e aumentam a disponibilidade para a escuta (ADLER, *op. cit.*, p. 487).

A inversão de papéis é outra ferramenta considerada eficaz à comunicação nessas circunstâncias. Para isso, o mediador precisa elaborar perguntas reflexivas que permitam uma parte visitar o lugar da outra. Quando isso é alcançado, chega-se ao entendimento das motivações que determinaram certa atitude e de outros norteadores de necessidades e interesses.

## Conclusão

As empresas familiares são organizações que exercem um papel fundamental na economia global, mas que, via de regra, encontram muitas dificuldades de sobrevivência. O que chama atenção é que o encerramento das suas atividades decorre normalmente de razões não circunscritas ao contexto econômico, como conflitos entre os membros da família em decorrência de opiniões divergentes na condução dos negócios, ausência de sucessores preparados para assumir a gestão da companhia e briga por poder.

Esta pesquisa objetivou analisar duas iniciativas fundamentais para garantir uma maior longevidade dessas empresas familiares: o protocolo familiar e o uso das ferramentas da mediação para a superação dos conflitos. Na dinâmica de uma companhia familiar, que conjuga dois fatores tão complexos e altamente

<sup>16</sup> Empatia é a capacidade de se colocar no lugar do outro sem fazer qualquer tipo de julgamento. É estar sensível aos sentimentos do outro e entender as reações de cada um a partir da perspectiva narrada por eles. Na medida em que o mediador adota uma postura de empatia, a tendência é que as partes também passem a se enxergar dessa maneira; e isso diminui sobremaneira a espiral do conflito.

conflitivos como a família e a atividade empresarial, convém que os membros prevejam formas de equacionar seus problemas de maneira célere e satisfatória sem passar pelos órgãos jurisdicionais.

O protocolo familiar é um contrato que deve conter todos os dados relevantes para a família empresária e para a organização como missão, valores, objetivos, estrutura, hierarquia, remuneração, entrada e saída de sócios e plano sucessório. A questão da sucessão é sempre um ponto bastante delicado a ser tratado e por isso convém que seja definido de maneira clara, objetiva e transparente neste pacto.

Esse contrato é elaborado visando prevenir e dirimir eventuais disputas no curso das relações familiares-empresariais e por isso deve ser preparado o quanto antes. Nos momentos de crise, costuma ser extremamente complicado se chegar a um consenso inclusive quanto a questões bem simples. Diante desse quadro, é preciso que os interessados se engajem na demonstração da relevância da elaboração desse documento previamente a qualquer possibilidade de discórdia.

O protocolo familiar é fruto de um longo processo de negociações e por vezes, já nesse ínterim, pode ser necessária a ajuda de um mediador. A mediação é a forma de solução de conflitos que parece ser mais indicada à construção de um entendimento sobre as normas básicas que guiarão a família empresária na condução dos negócios. O procedimento permite que todos os envolvidos sejam ouvidos, proponham alternativas e permaneçam como protagonistas das decisões.

A mediação também é indicada para conflitos que surjam posteriormente, quando o protocolo familiar já esteja finalizado (essas, inclusive, são as situações mais frequentes). Uma das ferramentas mais utilizadas pelos mediadores são as reuniões individuais (ou *caucus*), em que se verifica uma maior propensão de as partes revelarem o que efetivamente as incomoda e a sua percepção do caso. Nesse momento, os facilitadores procurarão desenvolver a empatia pelo outro, ou seja, fazer com que os mediandos se coloquem no lugar da outra pessoa e percebam o problema a partir dela. Além disso, há também a técnica da inversão de papéis, considerada muito eficaz para provocar uma mudança de postura e a reconstrução da comunicação.

---

#### **The family protocol and mediation: conflict prevention instruments in family companies**

**Abstract:** Family business has great importance for both world and play a key role in the resumption of the country's growth. Despite such promising scenario, they face a myriad of difficulties along its existence, specially due to internal issues. In this way, the objective of the present study is to propose some actions ensure a larger longevity for these business by elaborating a family protocol and the use of mediation tools to overcome any conflicts. The methodology consisted of an analysis of two researches, one from PWC and KPMG respectively, and a bibliographic survey about this subject.

**Keywords:** Mediation. Family business. Enterprising family. Family protocol. Appropriate conflict resolution.

## Referências

- ADLER, Adriana. Mediação e empresas familiares. In: ALMEIRA, Tania; PELAJO, Samantha; JONATHAN, Eva. *Mediação de conflitos para iniciantes, praticantes e docentes*. Salvador: Juspodivm, 2016, p. 281-291.
- CUNHA, Paulo Olavo. *Direito das sociedades comerciais*. 5. ed. Coimbra: Almedina, 2012.
- DE SÁ E MELO, Pedro. *Empresas familiares: o protocolo familiar como um processo*. 2006. 49f. Dissertação (Mestrado em Direito e Gestão) – Faculdade de Direito, Universidade Católica Portuguesa, Lisboa.
- GÓMEZ, Humberto Serna; ORTIZ, Edgar Suárez. *La empresa familiar: estrategias y herramientas para su sostenibilidad y crecimiento*. Bogotá: Temis, 2005.
- INSTITUTO PORTUGUÊS DE CORPORATE GOVERNANCE. Recomendações para empresas e grupos empresariais familiares. 2014. Disponível em: [https://www.cgov.pt/images/stories/ficheiros/recomendacoes\\_para\\_empresas\\_e\\_grupos\\_empresariais\\_familiares.pdf](https://www.cgov.pt/images/stories/ficheiros/recomendacoes_para_empresas_e_grupos_empresariais_familiares.pdf). Acesso em: 11 jan. 2020.
- JONATHAN, Eva; AMERICANO, Naura dos Santos. *Diferentes modelos: mediação transformativa. mediação de conflitos para iniciantes, praticantes e docentes*. Salvador: Juspodivm, 2016, p. 203-213.
- KPMG. Relatório Questões sobre empresas familiares: fomentando o crescimento das empresas familiares por meio de investidores individuais, 2014. Disponível em <https://assets.kpmg.com/content/dam/kpmg/br/pdf/2016/05/empresas-familiares-portugues-baixa.pdf>. Acesso em: 11 jan. 2020.
- LEVINSKY, Judith. Familia empresaria. In: DUBOIS, Eduardo Favier (Org.). *Negociación, Mediación y Arbitraje en la empresa familiar*. 1. ed. Buenos Aires: Ad-hoc, 2012, p. 37-48.
- MASRI, Victoria; CALDERÓN, Lisandra. La salida del sócio familiar: causales y consecuencias. In: DUBOIS, Eduardo Favier (Org.). *Negociación, mediación y arbitraje en la empresa familiar*. Buenos Aires: Ad-hoc, 2012, p. 71-94.
- PURTÍ, Montse. La mediación es una herramienta adecuada para la empresa familiar, 2013. Disponível em <http://www.mediacion.es/es/597-2/>. Acesso em: 11 jan. 2020.
- PWC. Pesquisa Global sobre empresas familiares, 2016. Disponível em [https://www.pwc.com.br/pt/setores-de-atividade/empresas-familiares/2017/tl\\_pgef\\_17.pdf](https://www.pwc.com.br/pt/setores-de-atividade/empresas-familiares/2017/tl_pgef_17.pdf) acesso em 4 de julho de 2018.
- VAISER, Lidia. La empresa familiar y sus vicissitudes. In: DUBOIS, Eduardo Favier (Org.). *Negociación, mediación y arbitraje en la empresa familiar*. Buenos Aires: Ad-hoc, 2012, p. 27-36. Rio de Janeiro, 11 de janeiro de 2020.

---

Informação bibliográfica deste texto, conforme a NBR 6023:2018 da Associação Brasileira de Normas Técnicas (ABNT):

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*, Belo Horizonte, ano 02, n. 03, p. 217-230, jan./jun. 2020.

---