

A MEDIAÇÃO E A ARBITRAGEM COMO MECANISMOS DE SOLUÇÃO DE CONFLITOS EM HOLDING FAMILIARES

MEDIATION AND ARBITRATION AS RESOLUTION
MECHANISMS CONFLICTS IN FAMILY HOLDING

NATÁLIA MURAD DO PRADO SCHMIDT¹

PAULO MÁRCIO REIS SANTOS²

RESUMO

O presente artigo tem como objetivo analisar a aplicabilidade dos métodos alternativos de solução de conflitos dentro das Holdings Familiares. Será utilizada, para tanto, pesquisa doutrinária a fim de uma consolidação do raciocínio. O estímulo do legislador ao uso, sempre que possível, dos métodos alternativos de solução de conflitos é importante passo para o aperfeiçoamento do Poder Judiciário e a busca da satisfação dos interessados. Dentro do Direito Empresarial, tendo em vista o grande número de empresas familiares e a tendência de formação de Holding Familiares, a mediação e a arbitragem podem ser importantes aliados na continuidade das atividades empresariais. A pesquisa utilizou a abordagem baseada no método dedutivo, partindo de premissas gerais para, a partir delas, chegar a conclusões particulares. Conclui-se pela necessária propagação da importância desses equivalentes jurisdicionais para a solução de conflitos em Holdings Familiares.

Palavras-chave: arbitragem; direito empresarial; direito societário; holding familiares; mediação.

ABSTRACT

This article aims to analyze the applicability of alternative methods of conflict resolution within Family Holdings. For this purpose, doctrinal research will be used in order to consolidate the reasoning. Encouraging the legislator to use, whenever possible, alternative dispute resolution methods is an important step towards improving the Judiciary and seeking to satisfy stakeholders. Within Business Law, in view of the large number of family businesses and the tendency to form Family Holdings, mediation and arbitration can be important allies in the continuity of business activities. The research used the approach based on the deductive method, starting from general premises to, from them, reach particular conclusions. It concludes by the necessary propagation of the importance of these jurisdictional equivalents for the resolution of conflicts in Family Holdings.

Keywords: arbitration; business law; corporate law; family holding; mediation.

1 Possui graduação em Direito pela Faculdade de Direito de Varginha (2006). Atualmente é Oficial de Registros Públicos - Tribunal de Justiça do Estado da Bahia. Tem experiência na área de Direito, com ênfase em Direito de Família, Notarial e Registral e Direito Civil. Mestranda pela Universidade Fernano Pessoa/PT e pela Universidade FUMEC/BR. LATTES ID: <http://lattes.cnpq.br/61166973021244166>.

2 Doutor (2019) e Mestre (2009) pela Faculdade de Direito da Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG). Diplomado no Curso de Relações Internacionais do Instituto Legislativo Brasileiro (Senado Federal). Possui experiência docente e profissional em Direito Econômico, Direito da Incorporação Imobiliária, Direito Internacional Privado, Relações de Consumo, Empreendedorismo Jurídico, Educação Financeira e Marketing Jurídico Digital. LATTES ID: <http://lattes.cnpq.br/8117691847816487>.

Como citar esse artigo:/How to cite this article:

SCHMIDT, Natália Murad do Prado; SANTOS, Paulo Márcio Reis. A mediação e a arbitragem como mecanismos de solução de conflitos em holding familiares. **Revista Meritum**, Belo Horizonte, v. 18, n. 1, p. 136-149, 2023. DOI: <https://doi.org/10.46560/meritum.v18i1.8907>.

1. INTRODUÇÃO

O Direito Empresarial abrange inúmeras matérias que são o alicerce da sociedade e seu poderio econômico. No Brasil, a legislação prevê várias espécies de sociedades com diferentes composições e normas.

Essa variedade foi fruto da evolução dos povos e de seus clamores e necessidades. Um desses anseios foi pela melhora do Poder Judiciário, o qual passou a ser utilizado indiscriminadamente na busca da solução de litígios advindo das relações humanas.

O acesso ampliado ao judiciário trouxe benefícios a muitos que não tinham condições de procurá-lo. De outro lado, trouxe consequências que afetaram a sua produtividade e a sua eficácia.

Diante disso, o legislador, preocupado em melhorar os meios de solução de conflitos e aprimorar as atividades judiciais, tem criado normas e outras formas de incentivo às formas alternativas para resolver as lides.

No que concerne ao Direito Empresarial, a preocupação tem importância destacada. Os conflitos existentes nas relações dos empresários precisam de rápidas respostas para a continuidade das atividades. Os custos para essas soluções também devem ser os menores possíveis, objetivando o lucro e a produtividade.

No Brasil, a maior parte das empresas são familiares, e há uma tendência de instituição de Holdings Familiares para guardar, proteger o patrimônio e os bens dos sócios. Diante dos laços existentes, os equivalentes jurisdicionais são importantes aliados para mantê-los ou resgatar diálogos prejudicados com a relação profissional.

Diante da importância do tema, o presente estudo foi elaborado para demonstrar a eficácia da mediação e da arbitragem dentro das Holdings Familiares, com a adequação necessária para cada caso concreto na efetiva busca da pacificação social.

Para isso, foi necessária uma pesquisa doutrinária cujos marcos teóricos foram Fernanda Tartuce, Gladston Mamede e Eduarda Cotta Mamede.

Em um primeiro momento, foram apresentadas as soluções alternativas de conflitos previstas legalmente. No segundo momento, essas soluções foram debatidas no âmbito do Direito Empresarial. Por fim, foi trazida a discussão da Holding Familiar e os métodos adequados para a solução de conflitos em sua esfera.

Foi possível verificar que existe a necessidade de verificação do caso concreto a fim de escolher o meio mais adequado para a pacificação das lides dentro das Holdings Familiares. Por serem empresas em que os sócios possuem uma relação anterior ao fato, a mediação é a primeira opção a ser analisada como método adequado.

Entretanto, para a sua efetivação, é necessário que os interessados convirjam para essa negociação. Caso contrário, a arbitragem será a segunda opção aos casos em que a sua execução seja possível.

A pesquisa utilizou a abordagem baseada no método dedutivo, partindo de premissas gerais para, a partir delas, chegar a conclusões particulares.

2. SOLUÇÕES ALTERNATIVAS DE CONFLITOS

As técnicas de solução de conflitos fazem parte do ordenamento jurídico há muito tempo. Entretanto, como se extrai de Rezende (2015), várias bibliografias sugerem que o Brasil veio construindo uma “cultura do litígio” através da procura imediata do Poder Judiciário para resolver os imbróglis dos interessados. Ele passou, então, a ser o detentor do monopólio judicial do Estado.

Conforme ensina Alvim (2018, p. 77), o Poder Judiciário destaca-se entre os demais poderes do Estado, “pela sua importância, de preservar a ordem jurídica e a paz social, [...] a que corresponde a função jurisdicional, através da qual se obtém a composição da lide, mediante a aplicação da lei.”

É impossível relutar quanto à importância do Poder Judiciário. A sua magnitude é fruto de lutas, processo de construção da evolução da sociedade. Não obstante, direcionar toda e qualquer demanda à sua apreciação acaba por enfraquecer o seu dinamismo, conduzindo a uma instituição com deficiência física, técnica e de pessoal.

Como dito, a ampla procura pelo sistema judiciário fez com que o mesmo passasse a sofrer com os problemas decorrentes de seu abarrotamento, podendo ser destacados, também a morosidade processual, a falta de servidores, altos custos processuais e estruturas prediais deficitárias. Sobre a cultura demandista, Alvim leciona:

Abstratamente considerado, o processo aparece como o melhor método para se resolver litígios, pela nota de imparcialidade que o caracteriza e pela força que se empresta às decisões nele proferidas, respaldadas pelo mecanismo coativo do Estado; mas o seu funcionamento, em concreto, na maioria dos países, é objeto de severas críticas.

[...]

O processo é o instrumento de que se serve o Estado para, no exercício da função jurisdicional, resolver os conflitos de interesses, solucionando-os; ou seja, o instrumento previsto como normal pelo Estado para a solução de toda classe de conflitos jurídicos. (Alvim, 2018, p. 34-35, grifos do autor).

O Código de Processo Civil (CPC), com vistas a melhorar a eficiência processual e observar o Estado Democrático de Direito, dando voz aos cidadãos ao respeitar a vontade das partes em relação aos processos judiciais, inovou ao prever expressamente que todos devem contribuir para a solução consensual dos conflitos.

Desta forma, o que era mera faculdade das partes no que diz respeito ao acesso à justiça de maneira extrajudicial ou consensual, passou a ser uma questão de estímulo pelo próprio Poder Judiciário, observando a vontade dos jurisdicionados.

O legislador, então, determinou aos envolvidos que deve haver o incentivo aos métodos alternativos de solução de conflitos, seja por parte dos juízes, dos representantes do Ministério Público, defensores públicos ou advogados (Brasil, 2015, art.3º e 165º). Sobre a inovação do processo civil, Neves disserta:

O Código de Processo Civil, entretanto, não trouxe apenas disposições principiológicas no que se refere às formas consensuais de solução de conflitos. Há uma seção inteira de um capítulo destinada a regulamentar a atividade dos

conciliadores e dos mediadores judiciais (arts. 165-175), inclusive fazendo expressamente a distinção entre conciliação (melhor teria sido usar autocomposição) e mediação. (Neves, 2019, p. 62).

Vale comentar a crítica externada por Neves (2019) quanto à autocomposição na passagem acima. Como se verá em momento oportuno, a mediação e a conciliação são duas técnicas diferentes, que se assemelham por serem espécie de heterocomposição (um terceiro interferindo na busca da solução).

Na mediação, um terceiro imparcial ajudará as partes a encontrar uma forma de solucionar o conflito, levando-as a entender as causas daquele imbróglio. Na conciliação, o terceiro imparcial apresenta opções para a resolução do problema, interferindo no conflito de forma direta (Brasil, 2015, art. 165).

Inclusive, mediação e conciliação não se confundem, sendo que suas diferenças marcantes se encontram no fato de que a mediação é indicada em casos de existência de vínculo anterior entre as partes, como direitos envolvendo família e vizinhança, por exemplo.

Já na conciliação, a indicação é para os casos em que esse vínculo anterior não se estabeleceu, como são exemplos os casos que envolvem direito do consumidor.

Antes de falar destes métodos, é importante conceituar conflitos. Para Tartuce (2018, p. 21), “conflito é sinônimo de embate, oposição, pendência, pleito; no vocabulário jurídico, prevalece o sentido de entrecchoque de ideias ou interesses em razão do qual se instala uma divergência entre fatos, coisas ou pessoas”.

Não é possível conceber a ideia de uma sociedade sem conflitos. As necessidades dos homens se ajustam aos seus interesses. E esses interesses vão de acordo com o que cada um precisa para se satisfazer. Assim, diante da amplitude de sociedades, costumes, interesses e necessidades, os conflitos são inevitáveis. Sobre as causas dos conflitos, Tartuce complementa:

Para bem abordar os conflitos, é importante entender o que os causa. Muitos fatores podem originá-los, merecendo destaque a limitação de recursos, a ocorrência de mudanças, a resistência a aceitar posições alheias, a existência de interesses contrapostos, o desrespeito à diversidade e a insatisfação pessoal. (Tartuce, 2018, p. 22).

A existência dos conflitos faz com que as partes busquem uma solução. E esta solução nem sempre pode ser obtida através de uma autocomposição. Nestes casos, é necessário que um terceiro participe das negociações, ajudando as partes a encontrar um recurso para colocar fim à lide ou influenciando em como deverão pôr fim ao litígio. É como Alvim ensina:

Surgindo um conflito entre dois interesses *contrapostos*, pode acontecer que seja resolvido por obra dos próprios litigantes ou mediante a decisão imperativa de um terceiro, tendo-se, no primeiro caso, uma *solução parcial do conflito*, por obra *das próprias partes*, e, no segundo, uma *solução imparcial do conflito*, por ato de um terceiro, que não é parte. (Alvim, 2018, p. 30).

Não se olvida que o conflito solucionado através de um terceiro, como é o caso do ordenamento jurídico, acaba por gerar certa tensão. A resposta do judiciário nem sempre é satisfatória. Neste sentido, Tartuce assevera:

[...] mesmo que a controvérsia seja julgada por um juiz estatal, o conflito pode não ser eliminado plenamente. Dificuldades de implementação do comando da decisão ou mesmo o fomento de outras lides são realidades que poderão

se verificar adiante. Assim, a preferência pura e simples por uma ou outra tentativa de solução, sem atentar para detalhes sobre as condições das controvérsias e as características de seus sujeitos, não é uma atitude recomendável *a priori*. (Tartuce, 2018, p. 38).

Como dito, foi pensando nisso que o legislador se preocupou em estimular as práticas alternativas de solução do conflito, através de métodos que busquem o retorno do diálogo entre as partes, com técnicas legalmente previstas, exercidas por profissionais capacitados para tanto.

Esses equivalentes jurisdicionais devem estar com consonância com o sistema judicial. Isso é necessário para o aprimoramento dos sistemas e o fortalecimento dos meios de pacificação social.

A maneira de integração do Poder Judiciário com outros setores é uma forma de se chegar a um sistema multiportas, o que para Tartuce (2018), é essencial para renovar o sistema, com mais recursos para tratar casos complexos e resolver impasses de maneira ampla, com interdisciplinaridade. E conclui:

A presente sociedade, tão hiperdinâmica, requer, imperiosamente, a existência de um sistema jurídico e de métodos de resolver controvérsias que sejam igualmente ágeis, atualizados e idôneos para pacificar uma sociedade convulsionada. Sendo cada vez maior o número de transações efetuadas, têm sido potenciados os conflitos que delas emergem, bem como as formas de sua solução.

As técnicas para a solução consensual de conflitos na esfera judicial compreendem a conciliação e a mediação, além de haver a previsão legal também da arbitragem. Ambas também podem ocorrer extrajudicialmente. Já a arbitragem, embora não compreenda exatamente uma técnica de solução consensual, está no rol de métodos de equivalentes jurisdicionais.

A mediação e a conciliação, como mencionado, possuem capítulo no CPC para discipliná-las. Houve regulamentação também através da lei conhecida como “Lei da Mediação”, nº. 13.140, de 26 de junho de 2015.

Já a arbitragem foi regulamentada através da Lei nº. 9.307, de 23 de setembro de 1996. Trata-se de procedimento totalmente autônomo em relação ao Poder Judiciário, cujas sentenças independem de homologação para sua validade. Não obstante, necessita de um trabalho em forma colaborativa junto ao judiciário para que alcance a finalidade precípua: a pacificação social.

3. MÉTODOS ALTERNATIVOS DE SOLUÇÃO DE CONFLITOS NO DIREITO EMPRESARIAL

Consoante o primeiro capítulo, as formas alternativas de solução de conflitos são conhecidas aliadas na busca da pacificação. Já no período colonial, era possível perceber a utilização de técnicas, ainda sem muitos critérios ou positivamente fundadas no costume, mas com um objetivo bem delimitado.

Pode ser citado, inclusive, que a Constituição de 1824 tinha a previsão legal para a arbitragem. A arbitragem, vista pela doutrina majoritária como um método alternativo de solução de conflito, era o procedimento mais utilizado nas relações mercantilistas. Desde então, existiu um longo caminho de evolução e embates normativos quanto ao uso dos métodos equivalentes jurisdicionais.

Essas práticas mais antigas eram voltadas às relações comerciais, como mencionado, tendo influência no Direito Privado, conforme assevera Tartuce (2018). Posteriormente, ante a ineficiência do Estado, buscou-se formas de resolução de conflitos que fossem rápidas, autônomas e efetivas, tendo se estendido para áreas mais amplas e complexas envolvendo patrimônio e transações.

Nas palavras de Dias e Oliveira:

No decorrer dos anos, devido a diversos motivos, a chamada “cultura do litígio” acabou por implementada no Brasil. Em efeito, a principal linha de acomodação dos conflitos de interesse traduz-se na utilização das vias judiciais; o que fez com que a maioria das pessoas perdesse a capacidade de superar seus dissabores, tampouco de buscar uma forma de solução amigável ou negociada. (Dias; Oliveira, 2019, p. 171).

Em resumo, o Poder Judiciário já não se mostrava tão eficiente quanto deveria. O alto número de demandas em face de poucos servidores, com sistemas defasados, estruturas prediais deficitárias e custos elevados. O monopólio estatal e a cultura do litígio começaram a decair. Foram necessários outros meios para adequação de questões que não necessitavam da tutela jurisdicional. Um meio célere, eficiente, técnico, seguro e com preços acessíveis.

Neste ponto, Silva (2019) disserta que o Direito veio deixando de ser visto como uma ordem, e passou ser sentido como um meio de solução de conflitos através de orientações, sem a rigidez de um sistema impositivo. No âmbito empresarial, essa tem também passado a ser a realidade. O juiz deixa de ser o mero aplicador do direito para ser um solucionador de conflitos através do sistema legal.

Com isso, os equivalentes jurisdicionais de solução de conflitos passam a ser valorizados, integrando o sistema com normas autorreguladoras, em um processo colaborativo e de cognição aberta, como ensinou Parente (2010).

No que diz respeito ao Direito Empresarial, ensina Silva (2019, p. 34) que, em análise ao Poder Judiciário, “[...] denota-se que [...] fora utilizado como um dos principais meios para a gestão dos conflitos no meio empresarial, utilizando-se, para tanto, de normas de direito positivo como os principais critérios para tal tratamento.”

É importante, para tanto, trazer um breve conceito sobre empresa.

A empresa representa, juridicamente, uma atividade econômica organizada para a produção ou circulação de bens ou serviços para o mercado. Ela representa a maior parte das atividades que fazem parte da economia moderna e delimita o âmbito de atuação do direito empresarial. Este, ao disciplinar a atividade empresarial e os diversos atos nos quais ela se concretiza, disciplina também a empresa em crise. (Tomazette, 2017, p. 35)

Pelo conceito trazido por Tomazette (2017), depreende-se que a atividade empresarial compreende relações sociais, passíveis de geração de conflitos. Quando o assunto é circulação de bens ou serviços, integrantes da economia, é certo que a solução dos impasses deve ser feita de forma célere e efetiva.

As atividades empresariais envolvem vários setores da sociedade, desde famílias trabalhadoras a provimento de bens de consumo. Sem mencionar a afetação da economia do país.

Tomazette aborda sobre o tema:

A atividade empresarial, como um todo, gera uma série de dificuldades para quem a exerce, seja na busca de novos mercados, seja na manutenção da clientela, em suma, nas exigências que a atividade impõe no dia a dia. Essas dificuldades, naturais no exercício da empresa, podem acabar culminando em crises dos mais diversos tipos, que podem advir de fatores alheios ao empresário (sujeito que exerce a empresa), mas também podem advir de características intrínsecas a sua atuação. Elas podem significar uma deterioração das condições econômicas da atividade, bem como uma dificuldade de ordem financeira para o seu prosseguimento. (Tomazette, 2017, p. 35).

Os conflitos empresariais, portanto, são inevitáveis. Tomazette (2017) cita, dentre as espécies de crises no meio empresário, a de rigidez, eficiência, econômica, financeira e patrimonial. Em suas palavras:

Essas dificuldades, naturais no exercício da empresa, podem acabar culminando em crises dos mais diversos tipos, que podem advir de fatores alheios ao empresário (sujeito que exerce a empresa), mas também podem advir de características intrínsecas a sua atuação. Elas podem significar uma deterioração das condições econômicas da atividade, bem como uma dificuldade de ordem financeira para o seu prosseguimento. (Tomazette, 2017, p. 35).

Mas, as soluções não precisam ser encontradas apenas judicialmente. É dever dos operadores do direito, como dispôs o CPC, buscar a realização de um trabalho para a construção de soluções efetivas na busca da justiça.

O conflito não pode ser banalizado como simplesmente algo ruim. Na procura da desejada pacificação social, o sistema multiportas (dito anteriormente) é um meio eficaz que leva à percepção de diferentes realidades e dessa maneira, capaz de alcançar resultados satisfatório a um maior número de interessados.

Todo o exposto leva à percepção de que os conflitos são inevitáveis. A busca de soluções adequadas faz parte da evolução humana. As lides inacabáveis perante o sistema judiciário são mais agressivas que o resgate de um diálogo, quando isso é possível.

Sobre os meios alternativos para a solução de conflitos, percebemos que as espécies trazidas pelo legislador têm cabimento a cada tipo de situação conflituosa. Dentro do Direito Empresarial, é possível falar da pertinência de utilização da mediação, conciliação e arbitragem, exatamente pela imensidão de espécies societárias legalmente previstas.

Ainda, as relações comerciais também trazem situações que demandam a busca de mecanismos para solucionar impasses ocasionados. A exemplo disso, deve ser mencionado que o Código do Consumidor (CDC), instituído pela Lei 8.078, 11 de setembro de 1990, determinou em seu artigo 4º, V, que o fornecedor de produtos e serviços deve disponibilizar mecanismos alternativos de solução de conflitos (Brasil, 1990, art. 4º).

De igual forma, visando a adequação dos métodos de conflitos, o CDC estabeleceu em seu artigo 51, inciso VII, a determinação em contratos de adesão que prevejam utilização compulsória da arbitragem.

Art. 51. São nulas de pleno direito, entre outras, as cláusulas contratuais relativas ao fornecimento de produtos e serviços que:

[...]

VII - determinem a utilização compulsória de arbitragem; (Brasil, 1990).

Não se pode afirmar que a arbitragem não seja um instituto adequado aos conflitos consumeristas. Não obstante, é sabido que a maior parte dos consumidores são hipossuficientes. Diante da qualidade técnica da arbitragem, seria inviável que todos fossem submetidos ao procedimento sem um conhecimento prévio do sistema. Assim, o equivalente jurisdicional estaria desvirtualizado.

Por outro lado, a conciliação é o método alternativo ao judiciário mais indicado, dada a inexistência de uma relação anterior que demande o restabelecimento de um diálogo. Em verdade, o papel do conciliador, um terceiro imparcial que oferece meios de solucionar o imbróglio, constitui a técnica mais indicada para essas situações.

Deste modo, verifica-se a necessidade de buscar o melhor mecanismo para solucionar o conflito e, desta forma, alcançar o fim primordial do procedimento submetido: a pacificação.

Visualizando o direito societário, foi dito aqui que é amplo o rol de espécies de sociedades que são legalmente previstas no Brasil. Mas o panorama nacional demonstra que 90% das empresas brasileiras são familiares, conforme divulgou o SEBRAE em 2015.

Com o envolvimento de aspectos familiares e sucessórios e, por isso, evitado de relações anteriores, a mediação se mostra o procedimento apto a solução de conflitos. Isso porque esse tipo de sociedade traz disputas financeiras ou por poder, o que afeta diretamente o relacionamento dos membros da família.

Essa ligação entre os membros familiares e sócios empresariais é o que se denomina *affectio societatis*. Conforme Negrão (2019, p. 44) “denomina-se *affectio societatis* ou *animus contrahendi societatis* a disposição de o contraente participar de sociedade, contribuindo ativamente à consecução de objeto comum, com vistas à partilha de lucros”.

É esse o ponto central que determina, então, que a mediação é o meio mais eficaz para os conflitos societários em empresas familiares. Entretanto, como ficariam as *Holdings* Familiares? Esta é a questão que será debatida no próximo tópico.

4. A HOLDING FAMILIAR E AS TÉCNICAS ALTERNATIVAS DE SOLUÇÃO DE CONFLITOS: MEDIAÇÃO E ARBITRAGEM

Inicialmente, é necessário entender o que são as Holdings Familiares. A expressão *Holding*, da língua inglesa, é proveniente do verbo *to hold*, que significa guardar, controlar, manter.

Nas palavras de Roesel:

As ferramentas mais utilizadas para criar impactos inovadores na estruturação jurídica de organizações produtivas e/ou de patrimônios mais vastos são as chamadas Holdings, nessas destacamos as Holdings Familiares. Importante

frisar ainda que a Holding, por definição, deverá possuir em seu contrato/ estatuto social o objeto de participar do capital social de outra sociedade. (Roesel, 2019, p. 35).

Para Farias e Rosenvald:

Trata-se de uma pessoa jurídica constituída para exercer o controle dos bens de determinadas pessoas físicas, exercendo um papel visivelmente controlador da administração e gestão daquele patrimônio. Ou seja, forma-se uma empresa de participação e de administração do patrimônio comum aos herdeiros, para gerir os bens, maximizando eficiência e resultados, evitando má gestão e perdas. Importante notar que, criada a holding familiar, o patrimônio lhe será transferido, não mais pertencendo às pessoas físicas que lhe compõem. Sem dúvida, pode se apresentar como um elemento contundente no planejamento sucessório. (Farias; Rosenvald, 2015, p. 40).

Verifica-se dos conceitos acima que a Holding Familiar constitui uma forma de se planejar sucessoriamente ou controlar o patrimônio de pessoas físicas. É criada uma empresa, e esta será a responsável por controlar o patrimônio daquelas pessoas integrantes de uma família.

A este respeito, Mamede e Mamede asseveram:

A chamada holding familiar não é um tipo específico, mas uma contextualização específica. Pode ser uma holding pura ou mista, de administração, de organização ou patrimonial, isso é indiferente. Sua marca característica é o fato de se enquadrar no âmbito de determinada família e, assim, servir ao planejamento desenvolvido por seus membros, considerando desafios como organização do patrimônio, administração de bens, otimização fiscal, sucessão hereditária etc. (Mamede; Mamede, 2018, p. 30-31).

O que se depreende é que as Holdings Familiares serão constituídas conforme a necessidade de cada grupo. Entretanto, o ponto em comum é que todas visam evitar conflitos de ordem sucessória, patrimonial ou econômica no seio familiar. Então, existe um laço que sucede a relação empresarial, ensejando que os conflitos sejam, nos casos possíveis, resolvidos através da mediação.

Esses laços existentes nas relações empresariais familiares, como dito anteriormente, são denominadas *affectio societatis*. Mamede ensina sobre essa relação:

A constituição de uma sociedade pode ter como principal referência o mútuo reconhecimento entre seus sócios. São sócios porque se identificam e se aceitam reciprocamente. São sociedades *intuitu personae*, isto é, sociedades contratadas em função das pessoas. É o caso, por exemplo, das chamadas *empresas familiares*, ou seja, da sociedade *intuitu familiae*, em que a constituição da pessoa jurídica tem por objetivo abrigar pessoas de uma mesma família para a condução de suas atividades econômicas; é o que se passa com a *holding familiar*, por exemplo. (Mamede, 2018, p. 55).

Diante disso, não se exclui, aqui, que haja conflitos também com as Holdings Familiares. Por serem responsáveis por administrar patrimônios de pessoas afetivamente conectadas (na maioria dos casos), as relações estabelecidas também estão suscetíveis a impasses.

A utilização de métodos alternativos de solução de conflitos, como a mediação e a arbitragem, tem se mostrado cada vez mais relevante no contexto dos Holdings Familiares. Como descrito acima, estes são modelos de empresas que reúnem diversos membros de uma mesma

família em sua estrutura societária, o que pode gerar conflitos em relação à gestão do negócio e ao uso dos recursos financeiros.

Com o surgimento das Holdings Familiares, o Direito Empresarial inovou ao retirar do Direito de Família o dever de criar regras para definir o relacionamento que deve haver entre familiares em suas relações empresariais e patrimoniais. Mamede e Mamede (2018) ressaltam que, assim, retira-se o aspecto emotivo das decisões empresariais e cria-se um ambiente mais profissional, criando normas mínimas de convivência entre os sócios em aspectos patrimoniais e negociais.

Essa situação verificada nas empresas familiares, as quais convergem para o favorecimento de criação de uma Holding Familiar é explicada por Tartuce:

A situação das empresas familiares pode se complicar por envolver aspectos não apenas estritamente profissionais, mas também subjetivos; o processo sucessório em empresas familiares é um assunto relevante e delicado que não pode ser tratado apenas sob os aspectos puramente lógicos da administração – por envolver pontos efetivos e emocionais relacionados à estrutura familiar, sua abordagem deve ser diferenciada. (Tartuce, 2018, p. 368).

Mamede e Mamede (2018) ressaltam, ainda, que a *affectio societatis* passa a ser de observância obrigatória visando o interesse da sociedade. A instituição da Holding Familiar poderá, ainda, definir qual será o instrumento que melhor apresentará uma solução nas disputas, inclusive com previsão de cláusula compromissária.

Não obstante seja a arbitragem um sistema autorregulado, com segurança jurídica, destacando-se pelo diferencial de poder ser o árbitro escolhido pelas partes por sua capacidade técnica, o que se verifica é que as relações traduzidas pelas Holdings Familiares demandam a utilização da técnica da mediação.

A mediação e a arbitragem são alternativas ao processo judicial tradicional, oferecendo uma série de vantagens para as partes envolvidas. A mediação consiste em uma negociação assistida por um mediador imparcial, que busca ajudar as partes a chegarem a um acordo consensual. Já a arbitragem é um processo no qual as partes escolhem um árbitro para resolver a disputa, que emite uma decisão vinculante para ambas as partes.

Não se pode excluir a faculdade que as partes têm para a escolha do meio mais adequado para a solução do caso concreto. Entretanto, o que se verifica é que as Holdings Familiares têm em sua essência, em grande parte dos casos, a afetividade que é inerente aos parentes.

Uma das principais vantagens desses métodos alternativos é a rapidez e a economicidade na solução de conflitos. Em contraste com o processo judicial, que pode levar anos para ser concluído, a mediação e a arbitragem são geralmente mais eficientes e menos burocráticas. Além disso, proporcionam maior flexibilidade em relação ao processo judicial, permitindo que as partes escolham o mediador ou árbitro mais adequado para a disputa em questão.

Em âmbito de Holdings Familiares, a mediação e a arbitragem também podem ser uma forma de preservar as relações familiares. Conflitos envolvendo negócios familiares podem ser especialmente delicados, já que envolvem não apenas interesses financeiros, mas também laços afetivos. A mediação e a arbitragem podem ajudar a reduzir o impacto emocional desses conflitos, permitindo que as partes cheguem a um acordo de forma mais harmoniosa.

Diante disso, o resgate da comunicação entre os pertencentes à Holding Familiar é essencial para o bom desenvolvimento da atividade empresarial e sua continuidade. Conforme dispõe Tartuce:

O mediador não induz propriamente as pessoas a um acordo: ele contribui para o restabelecimento da comunicação de modo que elas gerem novas formas de relacionamento e equacionamento de controvérsias. Sua atuação ocorre no sentido de gerar oportunidades de reflexão e encaminhamentos de modo que os próprios indivíduos protagonizem a elaboração de propostas.

A diferenciação vem refletida no texto do Código de Processo Civil de 2015, segundo o qual o mediador “atuará preferencialmente nos casos em que houver vínculo anterior entre as partes, auxiliará aos interessados a compreender as questões e os interesses em conflito, de modo que eles possam, pelo restabelecimento da comunicação, identificar, por si próprios, soluções consensuais que gerem benefícios.” (Tartuce, 2018, p. 53).

Por óbvio, não se atribui exclusivamente à mediação o sucesso nas negociações. Existe a necessidade de interesse das partes na composição do conflito. Por isso, quando a mediação não se afigura a melhor maneira de solução, a arbitragem pode aparecer como uma boa opção aos interesses, dada as suas peculiaridades que a fazem diferenciar positivamente do Poder Judiciário.

É como Vilela assegura:

A arbitragem, com as modernizações introduzidas pela Lei n. 9.307/96, ressurge como um importante instrumento para dirimir litígios relativos a direitos patrimoniais disponíveis. Não apenas como um “remédio passageiro” para desafogar a emperrada máquina judiciária estatal, mas como um instrumento perene, especialmente adequado aos conflitos empresariais, sobretudo no âmbito societário. (Vilela, 2004, p. 21).

Por todas essas razões, a mediação e a arbitragem são alternativas cada vez mais importantes e relevantes para a solução de conflitos em holdings familiares. Esses métodos podem oferecer maior rapidez, eficiência e flexibilidade em relação ao processo judicial, além de preservar as relações familiares e reduzir os custos envolvidos em disputas judiciais. Dessa forma, a utilização desses métodos pode ser uma forma de promover uma gestão mais eficiente e harmoniosa de empresas familiares.

5. CONCLUSÃO

Verificou-se através do presente estudo que o ordenamento jurídico brasileiro passou por grandes transformações ao longo dos anos. O aquecimento das atividades empresariais foi acompanhando a evolução da sociedade.

De outro lado, os conflitos também foram se diversificando. Antes mesmo da onda do positivismo e do ativismo judicial, o país já contava com métodos de solução alternativa de conflitos, por vezes totalmente sem previsão normativa, fundados nos costumes dos povos.

Com o crescimento do acesso ao Poder Judiciário, verificou-se o monopólio estatal na solução dos conflitos, causando nas pessoas a cultura demandista e, conseqüentemente, afogando o sistema que contém estrutura física e pessoal totalmente precária. Os custos elevados de acesso também acabaram por prejudicar várias pessoas.

A consequência deste abaloamento jurídico foi o clamor da sociedade de formas alternativas para solucionar as suas lides, de maneira eficaz, adequada e que contivesse segurança jurídica. O legislador, assim, criou leis que facilitaram as soluções de litígios através de serviços extrajudiciais, além de normatizar os equivalentes jurisdicionais, como a mediação e a conciliação, bem como a arbitragem.

Atualmente, o CPC influi os atores judiciais a buscar a solução dos conflitos, sempre que possível através destes meios alternativos. Visando uma eficácia dos procedimentos, previu as técnicas de maneira adequada a cada tipo de relação entre os litigantes.

É válido ressaltar que esses métodos não visam a diminuição da importância do Poder Judiciário, o que pode se declarar impossível. O que se visa, com isso, é o aperfeiçoamento o sistema judicial e sua resposta de maneira célere e segura aos jurisdicionados. Também, visa o respeito à autonomia das partes e à sua vontade, corolários do Estado Democrático de Direito.

Dentro do Direito Empresarial, as leis que regem as relações previstas na matéria já vêm se adequando para possibilitar o desvio do Poder Judiciário sempre que possível. É o caso do Código de Defesa do Consumidor que estimula aos fornecedores a prática das técnicas alternativas de solução de conflitos, bem como protege os consumidores de possíveis abusos com a instituição arbitrária da cláusula compromissária.

Uma novidade que vem ganhando destaque dentro do Direito Societário é a formação de Holdings Familiares. São empresas que visam a administração de bens e patrimônios de sócios familiares. Nestes casos, os conflitos tendem a ser inegáveis, tendo em vista o laço de afeto que os conecta.

Diante disso, verificou-se que a melhor técnica na solução dos conflitos das Holdings Familiares são as de mediação, diante da existência de relação havida entre as partes antes do fato que deu ensejo ao impasse.

Essa possibilidade tem previsão legal, tendo em vista que a própria Lei de Mediação e o CPC dispõem que o método é o mais indicado nestes casos. Ainda, o restabelecimento do diálogo entre os interessados vai além de um vínculo profissional. Para isso, é necessário haver disposição das partes para o êxito das negociações. Caso contrário, para uma solução célere que não interfira nas atividades empresariais, a arbitragem seria o meio mais adequado para a composição.

Conclui-se, portanto, da importância dos métodos de solução de conflitos alheios ao Poder Judiciário, com relevância dentro do Direito Empresarial, onde as decisões devem ser céleres e dotadas de segurança jurídica, com o fito de não prejudicar a continuidade da empresa, não gerar custos desnecessários e com técnica suficiente para dar a resposta mais cabível à questão debatida.

REFERÊNCIAS

- ALVIM, José Eduardo Carreira. **Teoria geral do processo**. 21. ed. Rio de Janeiro: Forense, 2018.
- BRASIL. **Lei nº 8.078, de 11 de setembro de 1990**. Código de Defesa do Consumidor (CDC). Dispõe sobre a proteção do consumidor e dá outras providências. Brasília, DF: Presidência da República, 1990. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l8078.htm. Acesso em: 9 fev. 2022.
- BRASIL. **Lei nº. 13.105, de 16 de março de 2015**. Código de Processo Civil. Brasília, DF: Presidência da República, 2015. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2015/lei/l13105.htm. Acesso em: 23 jul. 2020.
- BRASIL. **Lei nº. 6.404, de 15 de dezembro de 1976**. Dispõe sobre as Sociedades por Ações. Brasília, DF: Presidência da República, 1976. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/LEIS/L6404compilada.htm. Acesso em: 28 jul. 2020.
- DIAS, Feliciano Alcides; OLIVEIRA, Alice Brites Osório de. Evolução dos meios adequados de solução dos conflitos aos serviços notariais e de registro. **Direito e Desenvolvimento**, João Pessoa, v. 10, n. 1, p. 169-183, jan./jun. 2019. Disponível em: <https://periodicos.unipe.br/index.php/direitoedesenvolvimento/issue/view/47>. Acesso em: 9 fev. 2022.
- FARIAS, Cristiano Chaves de; ROSENVALD, Nelson. **Curso de direito civil: sucessões**. São Paulo: Atlas, 2015. v. 7.
- MAMEDE, Gladston. **Direito societário: sociedades simples e empresárias**. 10. ed. São Paulo: Atlas, 2018.
- MAMEDE, Gladston; MAMEDE, Eduarda Cotta. **Holding familiar e suas vantagens: planejamento jurídico e econômico do patrimônio e da sucessão familiar**. 10. ed. São Paulo: Atlas, 2018.
- NEGRÃO, Ricardo. **Manual de direito empresarial**. 9. ed. São Paulo: Saraiva Educação, 2019.
- NEVES, Daniel Amorim Assumpção. **Manual de direito processual civil: volume único**. 12. ed. Salvador: Editora JusPodivm, 2019.
- PARENTE, Eduardo de Albuquerque. **Processo arbitral e sistema**. 2010. Tese (Doutorado em Direito Processual) – Faculdade de Direito, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2010.
- Disponível em: 10.11606/T.2.2010.tde-02042013-165242. Acesso em: 6 ago. 2020.
- REZENDE, Renato Horta. A necessidade da harmonização e cooperação das justiças Estadual e arbitral: novos tempos. In: MAILLART, Adriana Silva; DIZ, Jamile Bergamaschine Mata; GAGLIETTI, Mauro José (org.). **Justiça mediática e preventiva**. Florianópolis: CONPEDI, 2015. Disponível em: <https://renatohorta.files.wordpress.com/2017/01/12015.pdf>. Acesso em: 26 jul. 2020.
- ROESEL, Claudiane Aquino. **Desmitificando a holding familiar**. Belo Horizonte: Del Rey, 2019.
- SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS. **Pais e filhos: os desafios e valores entre gerações de empreendedores**. Brasília, DF: Sebrae, 27 set. 2021. Disponível em: <https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ufs/ms/artigos/pais-e-filhos-os-desafios-e-valores-entre-geracoes-de-empreendedores,f646cf80c782c710VgnVCM100000d701210aRCRD>. Acesso em: 9 fev. 2022.
- SILVA, Nathalia Maria de Araújo. **O uso da mediação na resolução adequada de disputas empresariais: possibilidades e desafios**. 2019. 137 f. Monografia (Bacharelado em Direito) – Faculdade de Direito, Universidade de Brasília, Brasília, 2019. Disponível em: <https://bdm.unb.br/handle/10483/23530>. Acesso em: 26 jul. 2020.
- TARTUCE, Fernanda. **Mediação nos conflitos civis**. 4. ed. Rio de Janeiro: Forense; São Paulo: Método, 2018.
- TOMAZETTE, Marlon. **Curso de direito empresarial: falência e recuperação de empresas**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2017. v. 3.
- VILELA, Marcelo Dias Gonçalves. **Arbitragem no direito societário**. Belo Horizonte: Mandamentos, 2004.

Dados do processo editorial

- Recebido em: 14/02/2022
- Controle preliminar e verificação de plágio: 02/04/2022
- Avaliação 1: 21/04/2022
- Avaliação 2: 27/04/2022
- Decisão editorial preliminar: 23/02/2023
- Retorno rodada de correções: 25/03/2023
- Decisão editorial/aprovado: 25/03/2023

Equipe editorial envolvida

- Editor-chefe: 1 (SHZF)
- Editor-assistente: 1 (ASR)
- Revisores: 2