



## **A MEDIAÇÃO E A ARBITRAGEM COMO MEIO DE SOLUÇÕES ALTERNATIVAS DE CONFLITOS EMPRESARIAIS E SUA APLICABILIDADE NAS HOLDINGS FAMILIARES**

### **THE MEDIATION AND ARBITRATION AS MEANS OF ALTERNATIVE SOLUTIONS FOR BUSINESS CONFLICTS AND THEIR APPLICABILITY IN FAMILY HOLDINGS**

### **LA MEDIACIÓN Y EL ARBITRAJE COMO MEDIO DE SOLUCIÓN ALTERNATIVA A LOS CONFLICTOS EMPRESARIALES Y SU APLICABILIDAD EN LAS SOCIEDADES FAMILIARES HOLDING**

Sidnei de Jesus Ferreira<sup>1</sup>, João Lucas da Silva Terra<sup>2</sup>

<https://doi.org/10.47820/recima21.v5i1.5991>

PUBLICADO: 11/2024

#### **RESUMO**

A crescente demanda judicial no Brasil e os altos custos e duração dos processos impulsionaram o interesse pelos Métodos Alternativos de Solução de Conflitos, como a mediação e a arbitragem, especialmente no contexto empresarial. Este estudo examina a relevância dessas práticas no ambiente corporativo, destacando seus benefícios e limitações. A mediação e a arbitragem permitem soluções extrajudiciais eficientes, promovendo uma cultura de diálogo e cooperação. A pesquisa também aborda a aplicabilidade desses métodos nas *holdings* familiares, onde conflitos patrimoniais e de sucessão são comuns. Conclui-se que esses métodos são eficazes na resolução de conflitos empresariais, contribuindo para a preservação das relações e a continuidade das operações.

**PALAVRAS-CHAVE:** Mediação. Arbitragem. Conflitos empresariais. *Holdings* familiares. Métodos alternativos.

#### **ABSTRACT**

*The growing number of legal cases in Brazil, along with the high costs and extended duration of court proceedings, has led to increased interest in Alternative Dispute Resolution Methods, such as mediation and arbitration, particularly in the corporate environment. This study examines the relevance of these practices in the business context, emphasizing their benefits and limitations. Mediation and arbitration enable efficient extrajudicial solutions, fostering a culture of dialogue and cooperation. The research also explores the applicability of these methods in family holdings, where succession and patrimonial conflicts are common. It concludes that these methods are effective in resolving business disputes, contributing to the preservation of relationships and operational continuity.*

**KEYWORDS:** Mediation. Arbitration. Business conflicts. Family holdings. Alternative methods.

#### **RESUMEN**

*La creciente demanda judicial en Brasil y los altos costos y duración de los procedimientos han impulsado el interés por los Métodos Alternativos de Resolución de Conflictos, como la mediación y el arbitraje, especialmente en el contexto empresarial. Este estudio examina la relevancia de estas prácticas en el entorno corporativo, destacando sus beneficios y limitaciones. La mediación y el arbitraje permiten soluciones extrajudiciales eficientes, promoviendo una cultura de diálogo y cooperación. La investigación también aborda la aplicabilidad de estos métodos en las explotaciones familiares, donde los conflictos de propiedad y sucesión son comunes. Se concluye que estos métodos son efectivos en la resolución de conflictos empresariales, contribuyendo a la preservación de las relaciones y a la continuidad de las operaciones.*

**PALABRAS CLAVE:** Mediación. Arbitraje. Conflictos empresariales. *Holdings* familiares. Métodos alternativos.

---

<sup>1</sup>Estudante do Curso de Bacharel em Direito da Faculdade Cristo Rei – FACCREI, de Cornélio Procópio.

<sup>2</sup>Orientador. Curso de Bacharel em Direito da Faculdade Cristo Rei – FACCREI, de Cornélio Procópio.

## 1. INTRODUÇÃO

Nos últimos anos, os Métodos Alternativos de Solução de Conflitos têm se expandido no Brasil devido ao elevado número de processos judiciais, ao longo tempo necessário para a resolução de litígios e aos altos custos envolvidos. Nesse contexto, justifica-se o estudo de métodos como a Mediação e a Arbitragem Empresarial, que surgem como alternativas eficazes para a resolução extrajudicial de disputas comerciais.

Atualmente, o cenário de resolução de conflitos no Brasil está em processo de transformação. Em 2015, o poder legislativo introduziu importantes mudanças com a criação da Lei de Mediação, a reforma do Código de Processo Civil e a atualização da Lei da Arbitragem. Essas inovações oferecem à sociedade, especialmente no campo empresarial, novas alternativas para resolver seus conflitos, contribuindo para a preservação das organizações e alinhando o país às tendências internacionais.

Com essa evolução legislativa e a mudança de paradigma na resolução de disputas, a mediação e a arbitragem se apresentam como instrumentos poderosos, oferecendo ferramentas inovadoras que promovem uma sociedade menos conflituosa e uma solução de conflitos mais eficiente.

Este estudo está organizado em capítulos que abordam, de forma aprofundada, os principais aspectos da mediação e arbitragem como métodos alternativos de resolução de conflitos empresariais, especialmente em *holdings* familiares. No primeiro capítulo, é apresentada a fundamentação teórica sobre mediação e arbitragem, incluindo seu desenvolvimento histórico e a legislação brasileira aplicável. O segundo capítulo explora as especificidades da mediação e da arbitragem, destacando as vantagens e limitações desses métodos para o ambiente corporativo. No terceiro capítulo, o foco recai sobre os conflitos e negociações empresariais, discutindo a mediação e arbitragem no contexto das *holdings* familiares e os desafios associados. Por fim, as considerações finais sintetizam os benefícios desses métodos para o fortalecimento das relações empresariais e a continuidade das operações nas empresas familiares.

O objetivo geral desta pesquisa é analisar a relevância da Mediação e da Arbitragem no ambiente empresarial, ressaltando sua eficácia como métodos extrajudiciais de resolução de controvérsias. Além disso, pretende-se examinar as legislações específicas que regulam esses modelos de resolução de disputas, além de definir os institutos e identificar as normas aplicáveis no ordenamento jurídico brasileiro. Por fim, o estudo explora as vantagens e desvantagens desses métodos, destacando seu valor específico para a gestão de conflitos em *holdings* familiares.

## 2. MEDIAÇÃO E ARBITRAGEM

Essa seção traz um histórico a respeito da mediação e da arbitragem. Pode-se afirmar que os chamados Métodos alternativos de solução de conflitos são dos mais antigos já conhecidos, com a arbitragem sendo um dos métodos mais primitivos. Segundo Dolinger (2005), a arbitragem já existia na antiguidade, sendo mencionada no Pentateuco, que descreve conflitos resolvidos por árbitros, como o disputado entre Jacó e Labão.

Nesse contexto, fica evidente, conforme Scavone (2018) nos assegura, que, nos meios de solução de conflitos extrajudiciais anteriores ao nosso ordenamento, o Direito Romano — base do nosso sistema jurídico — já admitia a arbitragem voluntária, facultativa e até incentivada. Da mesma

forma, a arbitragem obrigatória também estava presente, coexistindo com as fases da lei e do processo, conhecidas como *legis actiones e per fórmulas*.

Há evidências que comprovam a origem da arbitragem muito antes do surgimento dos legisladores e do Estado-Juiz. Assim, é possível afirmar que a justiça privada precedeu a justiça estatal. No entanto, à medida que o Estado Romano se expandia, o "arbitramento" daquela época foi gradualmente cedendo espaço ao julgamento estatal, com o Imperador delegando essa função a um pretor.

Segundo Azevedo (2018), os conflitos estão profundamente ligados ao convívio social. O autor ressalta que, onde há convivência, haverá conflitos, e acrescenta que, ao longo da história, os principais meios de acesso à justiça para resolver esses conflitos foram a jurisdição estatal e a arbitragem.

Os métodos consensuais de solução de conflitos antecedem o modelo estatal, que mais tarde os classificou como meios alternativos, embora muitos autores prefiram o termo "adequados". Isso porque a resolução de controvérsias por meio de arbitragem ou mediação não representa um avanço, mas sim uma continuidade natural de solucionar disputas. Nesse contexto, a jurisdição estatal seria uma alternativa caso não se obtenha uma solução consensual.

## **2.1. Da mediação**

A mediação é um método consensual de resolução de conflitos, no qual um mediador neutro e imparcial, devidamente treinado, utiliza ferramentas e técnicas para auxiliar as partes a chegarem a uma solução para sua disputa. De acordo com Bacellar (2003), a mediação é um processo transdisciplinar que visa aproximar as partes envolvidas no conflito e, por meio de um diálogo, induzi-las a encontrar uma solução vantajosa para ambas. O objetivo é restabelecer o diálogo e preservar o relacionamento.

O foco da mediação é o restabelecimento da comunicação entre as partes. O mediador não propõe soluções, mas facilita para que as próprias partes cheguem a um acordo. O objetivo principal da mediação não é o acordo em si, mas a restauração do diálogo. Segundo o Conselho Nacional de Justiça – CNJ (2018), a mediação é uma negociação facilitada por um terceiro neutro, que ajuda as partes a dialogarem e chegarem a uma composição através de técnicas apropriadas.

O CNJ destaca que a mediação é um método autocompositivo de solução de conflitos, no qual as próprias partes, de forma voluntária, resolvem o problema. Não é exagero afirmar que, ao final da mediação, as partes estarão em melhores condições do que no início, já que o diálogo foi restabelecido.

É importante ressaltar que o processo de mediação é sempre voluntário, conforme o §2º do artigo 2º da Lei 13.140/2015, que estabelece que "ninguém será obrigado a permanecer no procedimento de mediação". De acordo com o Código de Processo Civil, o mediador, preferencialmente atuando em casos em que existe vínculo prévio entre as partes, ajudará na compreensão das questões e interesses em disputa, permitindo que as partes identifiquem, por si próprias, soluções consensuais que beneficiem a todos (art. 165, § 3º).

Bacellar (2012) define a mediação como um método singular, que, além de suas outras qualidades, é adequado para tratar de situações complexas, como as que envolvem questões emocionais e múltiplos vínculos, consistindo em um processo eficaz de resolução de conflitos. O autor

destaca que a mediação é um processo complexo e multidisciplinar, exigindo do mediador o uso de técnicas provenientes de diversas áreas do conhecimento, como a psicologia. Isso permite que as partes, por meio dessas ferramentas, alcancem um consenso, sem que o mediador imponha uma solução para o conflito.

## **2.2. Da arbitragem**

A arbitragem é um meio extrajudicial de resolução de conflitos, no qual a decisão cabe a um terceiro imparcial, não envolvido na questão. Trata-se de uma técnica em que pessoas estranhas ao conflito recebem poderes das partes por meio de um acordo privado, decidindo sem a intervenção do Estado, e cujas decisões têm os mesmos efeitos de uma sentença judicial (Carmona, 1993).

Como destaca Scavone (2018), a arbitragem é um meio privado, jurisdicional e alternativo para a resolução de conflitos disponíveis. A decisão é proferida por meio de uma sentença arbitral, que tem força de título executivo judicial, sendo emitida por um árbitro especializado na área em questão. Ao optarem por não recorrer à jurisdição estatal, as partes voluntariamente submetem-se à decisão arbitral.

A arbitragem, como meio "adequado" de solução de conflitos, é uma forma heterocompositiva, na qual um terceiro decide o litígio, como defendido por Carmona (1993). Embora as partes não mantenham autonomia plena sobre a decisão, não estão sujeitas à jurisdição estatal, buscando uma solução mais eficiente e eficaz.

De maneira geral, a arbitragem é uma técnica de resolução de controvérsias que envolve a intervenção de uma ou mais pessoas, investidas de poder por um acordo privado, para decidir a disputa sem interferência do Estado, sendo sua decisão equivalente a uma sentença judicial (Carmona, 1993).

Carlos Alberto Gonçalves (2015) define a arbitragem como um acordo de vontades, em que as partes, por não desejarem submeter seus conflitos à jurisdição estatal, escolhem árbitros para tomar a decisão, uma vez que não se sentem aptas a resolver o litígio sem a ajuda de um terceiro. O autor acrescenta que a arbitragem pode ser vista como um complemento da transação.

Por essas razões, é importante destacar que a arbitragem possui a mesma força de uma sentença judicial. A principal diferença é que a decisão é proferida por uma pessoa de confiança das partes, escolhida por elas, e geralmente um especialista na área em questão, algo que não ocorre na jurisdição estatal.

## **3. CONFLITOS E NEGOCIAÇÕES DENTRO DO AMBIENTE EMPRESARIAL**

De acordo com Garbelini (2016), o conflito é caracterizado por um choque de interesses e opiniões, além de uma incompatibilidade nas atividades desempenhadas. Vezzula (1998, p. 21) complementa que o conflito ocorre quando há uma oposição aos desejos de outra pessoa. Nesse contexto, Muller (2006) argumenta que o conflito é intrínseco à natureza humana, mas é fundamental que os indivíduos aprendam a se relacionar e acolher os outros.

Lederach (2012, p. 31) ressalta que o conflito é uma parte inevitável da vida, e sua compreensão nos ajuda a avaliar e observar o que nos rodeia. Assim, é impossível viver sem conflitos, pois ao evitá-los, o indivíduo renuncia a seus direitos; em contrapartida, ao enfrentá-los, o conflito pode se tornar construtivo para ambas as partes envolvidas (Muller, 2006; Trentin; Trentin, 2018).

Corroborando essa perspectiva, Nascimento e Simões (2011, p. 588) argumentam que, nas organizações, os conflitos surgem de dentro para fora, o que exige que sejam resolvidos para garantir uma convivência saudável entre os colaboradores e a harmonia no ambiente de trabalho (Ozaki, 2015). Matos (2014) explica que os líderes têm a responsabilidade diária de gerenciar conflitos, e a negociação se torna a principal ferramenta nesse processo, permitindo a formação de equipes produtivas e integradas. Costa (2020) complementa essa ideia ao afirmar que a comunicação desempenha um papel crucial no sucesso das negociações nas empresas, facilitando a troca de mensagens e informações durante todo o processo (Vilas Boas, 2016, p. 13).

Na negociação, Lamin (2016, p. 37) destaca a importância de que o gestor se comunique de forma clara, utilizando poucas palavras e sendo objetivo, a fim de evitar interpretações equivocadas. Além disso, é essencial estabelecer um bom fluxo de informações para que a negociação alcance os resultados desejados e resolva os conflitos de interesse (Lewick *et al.*, 2014, p. 68).

Matos (2014) enfatiza que a negociação de conflitos deve seguir quatro fases: planejamento, execução, avaliação e criação. A primeira fase consiste em definir os meios a serem utilizados para solucionar os conflitos; a segunda envolve a execução das questões acordadas; a terceira se refere à avaliação dos resultados após a resolução do conflito; e a quarta diz respeito à elaboração de estratégias de comunicação para possíveis novos conflitos.

Freitas (2014) define a negociação como um processo que permite alcançar objetivos por meio do estabelecimento de um ponto de equilíbrio entre as partes em divergência. Essa prática é fundamental para construir relações duradouras, pois busca um objetivo comum que atenda os interesses de todos os envolvidos, promovendo negociações bem-sucedidas nas organizações. Portanto, negociar implica em exercer a comunicação de maneira clara, guiando as partes a um resultado compartilhado (Martinelli, 2015; Garbelini, 2016).

Marcato e Taturce (2018) afirmam que, no contexto empresarial, o empreendedorismo deve ser valorizado, e por isso, é crucial fazer esforços para resolver conflitos, especialmente entre empresas que se veem como parceiras, e não como concorrentes. Nesse sentido, a resolução de controvérsias pode ser encarada como uma oportunidade para novos negócios.

Com base nesse entendimento, Gonçalves (2019) argumenta que os meios alternativos para a solução de controvérsias são antigos e sempre foram extrajudiciais, existindo antes mesmo do nosso ordenamento jurídico, com a arbitragem sendo o método mais arcaico. Ele afirma que a justiça estatal foi precedida pela justiça privada.

Além disso, Gonçalves (2019) observa que o aumento de demandas que buscam a resolução de conflitos pelo Poder Judiciário, junto aos custos e à lentidão na solução dos impasses, tornou justificável a adoção de métodos alternativos. Assim, a mediação e a arbitragem empresarial surgem como alternativas extrajudiciais para a resolução de conflitos comerciais.

O autor também menciona que a solução extrajudicial de conflitos passou por mudanças no Brasil, com a promulgação, em 2015, da Lei de Mediação, a nova Lei de Processo Civil e a atualização da Lei de Arbitragem, indicando que a sociedade agora possui opções para resolver conflitos, especialmente no âmbito empresarial, alinhando-se às tendências mundiais (Gonçalves, 2019).

Nos últimos anos, a mediação no contexto empresarial no Brasil tem avançado significativamente, impulsionada pela Resolução 125/2010 do CNJ, pelo Código de Processo Civil (Lei nº 13.105/2015) e pela Lei de Mediação (Lei nº 13.140/2015), que são iniciativas recentes no cenário jurídico brasileiro.

### **3.1. Mediação como processo de solução de conflitos nas empresas brasileiras**

No ambiente empresarial, o ideal seria que, sempre que surgisse um conflito, as partes buscassem uma cooperação mútua, com o objetivo de preservar o interesse social e cumprir as normas éticas e jurídicas de conduta societária. Contudo, esse cenário idealizado raramente ocorre na prática, sendo muitas vezes necessário recorrer a estímulos externos para promover um comportamento cooperativo entre os envolvidos (Salomão Filho, 2019).

O conceito de interesse social tem sido analisado por várias teorias ao longo dos anos. O contratualismo entende o interesse social como um reflexo dos interesses dos sócios; a teoria institucionalista, em sua vertente mais rigorosa, foca na autopreservação da empresa como o principal elemento do interesse social; e a teoria do contrato-organização considera o interesse social como a estrutura mais adequada para resolver conflitos entre os diversos contratos e relações jurídicas que compõem a sociedade empresarial (Salomão Filho, 2019).

Apesar das divergências doutrinárias sobre o conteúdo do interesse social, as teorias mais aceitas afirmam que o interesse da empresa é distinto do interesse individual dos sócios e de suas ambições. Além disso, a condução de uma empresa envolve diversos interesses, incluindo os dos próprios sócios, da comunidade onde atua, do mercado, dos trabalhadores e do Fisco.

Quando as sociedades buscam consenso e cooperação na resolução de conflitos corporativos, a mediação surge como uma ferramenta útil. Esse método permite construir soluções personalizadas, adaptadas ao caso específico, que levem em consideração os interesses das partes sem desconsiderar o interesse social. Durante a mediação, as partes dialogam para abordar suas necessidades e interesses comuns, construindo juntas uma solução para o conflito (Simões, 2019).

O mediador atua para aperfeiçoar ou restabelecer a comunicação entre os envolvidos, facilitando o diálogo essencial à colaboração e à criação de soluções. Ele visa criar um ambiente propício à comunicação, reduzindo sentimentos negativos e promovendo a escuta e o respeito mútuo (Cahali, 2018).

Há diversos benefícios associados ao uso da mediação em conflitos empresariais, como a celeridade e a confidencialidade do processo, que oferece um ambiente seguro e sigiloso para a construção de soluções. Em comparação, as demandas judiciais só gozam de sigilo em poucos casos, e o custo do processo judicial pode ser alto, o que muitas vezes compromete o desenvolvimento da empresa, tornando-o uma opção menos favorável para o ambiente corporativo (Simões, 2019; Cahali, 2018).

No contexto empresarial, a mediação e a arbitragem têm sido amplamente adotadas nos últimos anos como meios de resolução de conflitos enfrentados pelas organizações (Gonçalves, 2019). A mediação é um processo que busca solucionar o conflito por meio de um diálogo entre as partes

envolvidas, permitindo que ambas obtenham vantagens e preservem seus relacionamentos (Bacellar, 2003).

De acordo com Manfredi e Oliveira (2007), a mediação tem se tornado cada vez mais comum nas organizações devido à variedade de conflitos que podem surgir, seja entre os trabalhadores, entre estes e seus líderes, ou entre empresas. Nesse processo, um mediador é utilizado para auxiliar as partes em conflito a resolverem suas divergências de maneira a evitar desgastes e alcançar um acordo, evitando assim perdas de tempo e dinheiro com litígios judiciais.

A mediação é vista como um processo de transformação estrutural, onde se toma consciência de que o conflito é uma consequência inerente à vida humana, afetando a todos que estão envolvidos (Bush; Folger, 1994; Calcaterra, 2002; Manfredi; Oliveira, 2007). Por isso, Bacellar (2012) ressalta que a mediação é um processo único que deve ser conduzido com planejamento, técnica e gradualidade, dada a complexidade das situações que busca resolver.

A Resolução 125/2010 do CNJ estabelece a Política Judiciária Nacional para o tratamento adequado de conflitos de interesse dentro do Poder Judiciário, reconhecendo a mediação como um instrumento eficaz para a pacificação social, a solução e a prevenção de litígios. Essa abordagem tem contribuído para a diminuição da demanda excessiva no sistema judiciário (CNJ, 2010).

Por sua vez, a Lei nº 13.140/2015 regulamenta a mediação entre particulares como um meio de resolver controvérsias. A lei define a mediação como uma técnica conduzida por um terceiro imparcial, que, escolhido ou aceito pelas partes, auxilia e estimula a identificação ou o desenvolvimento de soluções consensuais para a disputa (Brasil, 2015, Art. 1º, parágrafo único). Além disso, a legislação afirma que a mediação é um processo voluntário, permitindo que ninguém seja obrigado a continuar no procedimento (Art. 2º, Lei 13.140/2015). O mediador, por sua vez, é uma figura neutra e imparcial, capacitada para utilizar técnicas e ferramentas que ajudam a resolver controvérsias e a facilitar o alcance de um acordo. Contudo, o objetivo da mediação não é simplesmente o acordo em si (Gonçalves, 2019). A lei esclarece que o mediador é responsável por conduzir o processo de comunicação entre as partes, buscando compreender e facilitar a resolução do conflito (Art. 4º, Lei 13.140/2015).

Segundo Maia *et al.*, (2016), a mediação oferece vantagens distintas em comparação à negociação direta entre as partes, pois o mediador, como um profissional treinado, aplica técnicas de escuta, questionamento, sugestão, orientação e facilitação. Dessa forma, essas técnicas proporcionam a segurança jurídica que as partes buscam.

O CNJ (2018) ressalta que a mediação é uma negociação realizada por um terceiro neutro, visando à composição entre as partes em conflito. No que se refere à sua aplicação, a mediação pode ser adotada como estratégia empresarial tanto na fase pré-contratual — onde um acordo é estabelecido antes do surgimento do conflito — quanto após o surgimento do mesmo (Gabbay, 2018). As leis que regulamentam a mediação no Brasil são relativamente recentes, o que tem levado as empresas a utilizarem-na como uma estratégia nos últimos anos (Gonçalves, 2019).

É comum que surjam interesses divergentes entre empresas durante a realização de negócios ou na busca por lucro. Nesse contexto, a mediação se apresenta como uma oportunidade não apenas

para que as partes resolvam suas diferenças, mas também para aprimorarem suas relações (Riskin, 2002).

Além disso, a técnica da mediação é de extrema importância nas empresas, pois contribui para o sucesso em três aspectos fundamentais: a satisfação dos consumidores, a gestão de conflitos nos negócios e a melhoria do funcionamento organizacional, promovendo uma comunicação mais eficaz entre os indivíduos (Tartuce, 2016, p. 341).

Neto (2017) aponta que a mediação valoriza o poder de livre arbítrio das partes, pois permite a resolução de conflitos e evita custos elevados. Esse procedimento é confidencial, e a decisão sobre a controvérsia fica, exclusivamente, nas mãos das partes envolvidas. Além disso, a mediação possui características distintas que a diferenciam de outras formas de solução de conflitos, como a arbitragem.

A mediação tem se consolidado como um método extremamente benéfico para a resolução de conflitos no direito empresarial. Diferente de abordagens tradicionais, como o litígio judicial ou a arbitragem, a mediação oferece uma variedade de vantagens que favorecem a eficácia e a eficiência do processo de resolução de controvérsias no ambiente empresarial.

Um dos principais benefícios da mediação é a confidencialidade. As partes envolvidas em um conflito empresarial podem compartilhar informações sensíveis e estratégicas com a garantia de que essas informações não serão divulgadas publicamente. Segundo Ribeiro (2013, p. 22), “[...] esse aspecto é particularmente valioso quando a privacidade e a proteção de segredos comerciais são essenciais para a preservação dos interesses das partes.”

Além disso, a mediação é, em geral, mais econômica em termos de custos. Os honorários do mediador e as despesas associadas são compartilhados entre as partes, o que se revela significativamente mais vantajoso em comparação aos altos custos envolvidos em um processo judicial complexo. Essa redução de custos na mediação é especialmente relevante para as empresas, que podem redirecionar recursos financeiros para outras áreas estratégicas do negócio.

Um aspecto fundamental da mediação no direito empresarial é a preservação das relações comerciais. Em vez de adotar uma abordagem adversarial e destrutiva, a mediação promove um ambiente de diálogo construtivo e cooperação entre as partes envolvidas. Esse enfoque colaborativo ajuda a manter os relacionamentos comerciais, permitindo que as partes continuem a fazer negócios no futuro, mesmo após a resolução do conflito (Ribeiro, 2013, p. 60).

Diversos exemplos concretos ilustram os benefícios da mediação no direito empresarial. Desde disputas contratuais, como renegociações de cláusulas ou rescisões amigáveis, até questões societárias, como a dissolução de sociedades ou o afastamento de sócios, a mediação tem se mostrado vantajosa. Sua aplicação também é comum em disputas entre fornecedores e clientes, conflitos trabalhistas, negociações de acordos comerciais, litígios entre acionistas, entre outros. Em todos esses casos, a mediação empresarial oferece uma solução eficaz e pacífica, atendendo aos interesses de ambas as partes.

### **3.2. Arbitragem como processo de solução de conflitos nas empresas brasileiras**

A arbitragem é um método extrajudicial de resolução de conflitos, onde a decisão é tomada por um terceiro imparcial, sem a necessidade de intervenção estatal (Carmona, 1993). Segundo Gonçalves (2015), a arbitragem é um método pelo qual as partes, ao não desejarem recorrer ao judiciário, escolhem um árbitro para decidir a questão, uma vez que não conseguem resolver o impasse sozinhas. Para ele, a arbitragem pode ser vista como uma forma de transação.

A Lei 9.307/1996 regulamenta a arbitragem, mas sua utilização no contexto empresarial aumentou após as mudanças legislativas, começando pela Lei 11.232/2005 e posteriormente com o Código de Processo Civil de 2015, que estabeleceu a sentença arbitral como título executivo (Gonçalves, 2019).

Timm (2018) argumenta que a crise do Poder Judiciário, que demonstrou incapacidade de resolver controvérsias de maneira eficiente, levou as organizações a adotarem a arbitragem. Embora essa prática não substitua a atuação do Estado, ela oferece uma alternativa que, sob uma perspectiva econômica, torna as transações mais rápidas e eficazes, proporcionando vantagens para os envolvidos por meio de incentivos aos negócios e investimentos.

Zimmermann (2014) ressalta que a arbitragem tem sido amplamente utilizada não apenas pela lentidão do sistema judiciário, mas também pela desconfiança em relação à imparcialidade dos processos judiciais e pela especialização dos árbitros em matérias litigadas. Assim, como um meio privado, alternativo e jurisdicional, os conflitos são resolvidos através de uma sentença arbitral, que se torna um título executivo extrajudicial. Dessa forma, as partes se submetem à decisão do árbitro ao renunciarem à jurisdição estatal (Scavone, 2018).

É relevante ressaltar que a arbitragem é um método de resolução de conflitos em que a sentença emitida pelo árbitro possui a mesma força de uma sentença judicial. A principal distinção reside no fato de que o árbitro é uma pessoa escolhida pelas partes envolvidas no conflito, sendo alguém em quem confiam e, frequentemente, um especialista na área em questão, algo que não ocorre na tentativa de resolução de conflitos na esfera judicial (Gonçalves, 2019).

### **3.3. Vantagens da mediação e arbitragem empresarial**

Inúmeras empresas, especialmente as pequenas e médias, estão enfrentando sérias dificuldades econômicas, que se agravaram com a pandemia. Segundo o IBGE (2020), 33,5% das empresas em operação relataram que a pandemia teve um impacto negativo em seus negócios, enquanto 33,9% observaram uma queda nas vendas ou nos serviços oferecidos. Além disso, 46,8% das empresas encontraram dificuldades para acessar fornecedores de insumos, matérias-primas ou mercadorias, e 31,4% mencionaram problemas na fabricação de produtos ou no atendimento aos clientes. De acordo com Liberato (2021), em 2020, os pedidos de falência aumentaram em 12,7% em comparação a 2019, e os pedidos de recuperação judicial, assim como as recuperações judiciais deferidas, também tiveram elevações de 13,4% e 11,1%, respectivamente.

Para enfrentar essa crise econômica global, as empresas estão recorrendo à negociação e à criatividade. Atualmente, existem diversas plataformas online voltadas para a mediação extrajudicial, como a oferecida pelo Sebrae, que detalha como funciona cada etapa do processo.

As vantagens dos Métodos Adequados de Solução de Conflitos, em especial a Mediação e Arbitragem Empresarial, não se restringem ao prazo de resolução do conflito. Uma das principais razões pelas quais a mediação tem se destacado é sua capacidade de preservar as relações comerciais. Diferentemente do litígio judicial, que ocorre em um ambiente adversarial, a mediação proporciona um espaço de negociação colaborativa, permitindo que as partes expressem suas preocupações, interesses e necessidades. O mediador atua como um facilitador imparcial, ajudando as partes a explorarem opções de solução que atendam a seus interesses mútuos. Assim, a mediação promove a preservação das relações comerciais, permitindo que as partes continuem a interagir e a conduzir negócios de maneira sustentável.

Outro benefício significativo da mediação é sua flexibilidade. Como afirma Carneiro (2017, p. 59), “ao contrário do sistema judicial, que segue procedimentos rígidos, a mediação permite que as partes personalizem o processo de acordo com suas necessidades e interesses”. Elas têm a liberdade de escolher o mediador, definir o local e o momento das sessões, e determinar o formato das discussões. Essa flexibilidade cria um ambiente mais propício para a busca de soluções criativas e adaptadas ao contexto empresarial, resultando em soluções mais satisfatórias e duradouras.

No que diz respeito aos custos, a mediação se destaca de forma significativa. Ao contrário de um processo judicial, que envolve honorários advocatícios, custas judiciais e outras despesas, a mediação costuma apresentar custos mais acessíveis. As partes compartilham os honorários do mediador e demais custos associados, o que geralmente resulta em uma solução mais econômica em comparação com o litígio tradicional. Isso permite que as empresas aloquem seus recursos financeiros para outras áreas estratégicas.

Além dos benefícios já mencionados, a aplicação da mediação em conflitos empresariais conta com respaldo legal no Brasil. A Lei nº 13.140/2015, conhecida como Lei de Mediação, estabelece diretrizes gerais para a mediação como um método de resolução consensual de conflitos. Embora não exista uma legislação específica voltada para a mediação empresarial, a Lei de Mediação abrange tais conflitos e estabelece princípios fundamentais, como a autonomia da vontade das partes, a imparcialidade do mediador, a confidencialidade das informações e a busca pelo consenso.

Além disso, o Conselho Nacional de Justiça (CNJ) tem incentivado a adoção de métodos consensuais para a resolução de conflitos por meio da Resolução nº 125/2010. Essa resolução encoraja o uso da mediação, inclusive no contexto empresarial, como uma estratégia para evitar a judicialização e promover a pacificação social. Tribunais de Justiça em vários estados também têm implementado programas de mediação empresarial, visando facilitar a resolução de conflitos de natureza comercial.

A mediação empresarial tem se mostrado especialmente eficaz em situações de disputas contratuais, incluindo a renegociação de cláusulas, o descumprimento de obrigações ou a interpretação de termos complexos. Ela também é amplamente utilizada em litígios societários, como divergências entre sócios ou acionistas, questões relacionadas à administração da empresa e processos de dissolução de sociedades.

Um exemplo prático da aplicação da mediação empresarial pode ser observado em um conflito entre uma empresa e um fornecedor. Segundo Cunha (2011, p. 12), “[...] em vez de iniciar um processo

judicial longo e custoso, as partes optam pela mediação”. Durante as sessões de mediação, as partes têm a oportunidade de discutir abertamente suas preocupações, interesses e expectativas. Com a orientação do mediador, podem explorar diversas alternativas e encontrar uma solução que beneficie ambas. O resultado é um acordo que não apenas resolve a disputa, mas também permite que ambas as partes mantenham uma relação comercial produtiva no futuro.

### 3.4. 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).

Observa-se, a partir dos conceitos mencionados, que a  *holding* familiar é uma forma de planejar a sucessão ou controlar o patrimônio de pessoas físicas. Trata-se da criação de uma empresa destinada a gerir e controlar os bens dos membros de uma mesma 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, 2018, p. 30-31).

Conclui-se que as  *holdings* familiares são estruturadas de acordo com as necessidades específicas de cada grupo. No entanto, todas compartilham o objetivo de evitar conflitos de ordem sucessória, patrimonial ou econômica no ambiente familiar. Assim, há um vínculo que transcende a relação empresarial, favorecendo a resolução de conflitos, quando possível, por meio da mediação. Esses vínculos, característicos das relações empresariais familiares, são denominados  *affectio societatis*. Mamede explica essa relação da seguinte forma:

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).

Assim, não se descarta a possibilidade de conflitos também nas *holdings* familiares. Por serem responsáveis pela administração de patrimônios pertencentes a pessoas com vínculos afetivos (na maioria das vezes), essas relações estão igualmente sujeitas a impasses.

O uso de métodos alternativos de resolução de conflitos, como a mediação e a arbitragem, tem ganhado importância crescente no contexto das *holdings* familiares. Como descrito, essas estruturas empresariais reúnem diversos membros de uma mesma família em sua composição societária, o que pode gerar desentendimentos quanto à gestão do negócio e ao uso dos recursos financeiros.

Com o surgimento das *holdings* familiares, o Direito Empresarial trouxe uma inovação ao desonerar o Direito de Família da responsabilidade de estabelecer regras para regular o relacionamento entre familiares nas relações empresariais e patrimoniais. Mamede e Mamede (2018) destacam que essa mudança permite afastar o aspecto emocional das decisões empresariais, promovendo um ambiente mais profissional e criando normas mínimas de convivência entre sócios em aspectos patrimoniais e negociais.

Tartuce explica essa dinâmica observada nas empresas familiares, que favorece a criação de uma holding familiar:

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) também enfatizam que a *affectio societatis* torna-se obrigatória para garantir o interesse da sociedade. A criação de uma holding familiar permite ainda definir qual será o melhor instrumento para solucionar disputas, incluindo a possibilidade de prever cláusulas compromissórias.

Embora a arbitragem seja um sistema autorregulado que oferece segurança jurídica, com o diferencial de permitir a escolha de um árbitro pelas partes com base em sua competência técnica, as relações nas *holdings* familiares muitas vezes demandam a aplicação da mediação.

Tanto a mediação quanto a arbitragem oferecem uma alternativa ao processo judicial tradicional, trazendo diversas vantagens para as partes envolvidas. A mediação é uma negociação assistida por um mediador imparcial, que ajuda as partes a alcançarem um acordo consensual. Já a arbitragem é um processo em que as partes escolhem um árbitro para resolver a disputa, cuja decisão é vinculante para ambas.

Cabe às partes escolher o método mais adequado para cada caso. No entanto, é comum que as *holdings* familiares, marcadas pelos laços afetivos inerentes aos vínculos familiares, encontrem na mediação uma técnica especialmente vantajosa.

Entre os principais benefícios desses métodos alternativos estão a rapidez e a economia na resolução de conflitos. Ao contrário do processo judicial, que pode ser demorado, a mediação e a arbitragem são geralmente mais ágeis e menos burocráticas. Ademais, esses métodos oferecem flexibilidade, permitindo que as partes escolham o mediador ou árbitro mais adequado para a disputa.

No contexto das *holdings* familiares, a mediação e a arbitragem também contribuem para a preservação dos vínculos familiares. Conflitos em negócios familiares tendem a ser delicados, pois envolvem tanto interesses financeiros quanto laços afetivos. A mediação e a arbitragem podem ajudar a minimizar o impacto emocional desses conflitos, possibilitando que as partes alcancem uma resolução 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 compreenderem 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).

É claro que o sucesso nas negociações não depende exclusivamente da mediação; é essencial que as partes tenham interesse em resolver o conflito. Assim, quando a mediação não se mostra a melhor alternativa, a arbitragem pode surgir como uma opção vantajosa, dada suas características que a diferenciam positivamente do Poder Judiciário.

Como afirma Vilela:

A arbitragem, com as modernizações introduzidas pela Lei n. 9.307/96, ressurgiu 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 têm se tornado alternativas cada vez mais importantes e relevantes para a resolução de conflitos em *holdings* familiares. Esses métodos oferecem maior agilidade, eficiência e flexibilidade em comparação ao processo judicial, além de preservar as relações familiares e reduzir os custos associados a disputas judiciais. Assim, o uso dessas ferramentas pode promover uma gestão mais eficaz e harmoniosa nas empresas familiares.

#### 4. CONSIDERAÇÕES

A mediação e a Arbitragem no direito empresarial apresentam uma série de benefícios significativos em comparação com outros métodos de resolução de conflitos. Ao adotar estas medidas, as empresas podem resolver suas disputas de forma confidencial, flexível, ágil, econômica e, ao mesmo tempo, preservar relações comerciais importantes. Essa abordagem colaborativa contribui para a construção de acordos duradouros e sustentáveis, promovendo um ambiente empresarial mais harmonioso e favorável ao crescimento e ao desenvolvimento das organizações.

Atualmente, o Código de Processo Civil incentiva a busca de soluções alternativas sempre que possível, prevendo técnicas apropriadas para cada tipo de relação entre os litigantes. É importante ressaltar que esses métodos não pretendem diminuir a importância do Poder Judiciário, mas aprimorar a eficiência do sistema, garantindo respostas rápidas e seguras e respeitando a autonomia das partes, princípios fundamentais do Estado Democrático de Direito.

No campo do Direito Empresarial, as leis que regem essas relações têm se ajustado para desviar litígios do Poder Judiciário sempre que possível. O Código de Defesa do Consumidor, por exemplo, incentiva fornecedores a adotar práticas alternativas de resolução de conflitos e protege consumidores de eventuais abusos relacionados à imposição de cláusulas compromissórias.

No Direito Societário, as *holdings* familiares têm ganhado destaque como uma estrutura para administrar bens e patrimônios de sócios familiares. Em tais casos, conflitos são quase inevitáveis devido aos laços afetivos entre os envolvidos. A mediação surge como uma técnica eficaz para resolver disputas em *holdings* familiares, pois se baseia na pré-existência de uma relação entre as partes antes do conflito.

A mediação é legalmente respaldada, como disposto pela Lei de Mediação e pelo CPC, e é especialmente recomendada nesses casos. Além disso, o restabelecimento do diálogo entre os envolvidos vai além de uma mera relação profissional, exigindo a disposição das partes para que as negociações tenham sucesso. Caso a mediação não se mostre viável, a arbitragem oferece uma solução rápida e eficaz que evita a interrupção das atividades empresariais.

Conclui-se, assim, que os métodos de resolução de conflitos fora do Poder Judiciário são fundamentais no Direito Empresarial, onde decisões ágeis e juridicamente seguras são essenciais para garantir a continuidade das empresas, reduzir custos e assegurar respostas adequadas às questões em disputa.

#### REFERÊNCIAS

AZEVEDO, André Gomma. Desafios de acesso à justiça ante o fortalecimento da autocomposição como política pública nacional. *In: GRINOVER, Ada Pellegrini; WATANABE, Kazuo. (Coords.).*

**Conciliação e mediação:** estruturação da política judiciária nacional. Rio de Janeiro: Forense, 2011.

BACELAR, R. P. **Mediação e arbitragem:** coleção saberes do direito. São Paulo: Saraiva, 2012.

BACELLAR, Roberto Portugal. **Juizados Especiais:** a nova mediação paraprocessual. São Paulo: Editora Revista dos Tribunais, 2003.

BRASIL. **Lei n. 13.129, de 26 de maio de 2015.** Altera a Lei no 9.307, de 23 de setembro de 1996, e a Lei no 6.404, de 15 de dezembro de 1976, para ampliar o âmbito de aplicação da arbitragem e

dispor sobre a escolha dos árbitros quando as partes recorrem a órgão arbitral, a interrupção da prescrição pela instituição da arbitragem, a concessão de tutelas cautelares e de urgência nos casos de arbitragem, a carta arbitral e a sentença arbitral, e revoga dispositivos da Lei no 9.307, de 23 de setembro de 1996. Disponível em:

[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/Ato20152018/2015/Lei/L13129.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Ato20152018/2015/Lei/L13129.htm).

BRASIL. **Lei n. 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. Disponível em:

[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/ato2015-2018/2015/lei/L13140.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/ato2015-2018/2015/lei/L13140.htm)

BRASIL. **Lei n. 9.307, de 23 de setembro de 1996**. Dispõe sobre a arbitragem. Disponível em:

[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/l9307.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l9307.htm)

BUSH, R. B.; FOLGER, J. P. **The promise of mediation: responding to conflict through empowerment and recognition**. San Francisco: Jossey-Bass Publishers, 1994.

CALCATERRA, R. A. **Mediación estratégica**. Barcelona: Gedisa, 2002.

CARMONA, Carlos Alberto. **A Arbitragem no Processo Civil**. São Paulo: Malheiros, 1993.

CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA. **Justiça em Números 2018: ano-base 2017**. Brasília: CNJ, 2018. Disponível em:

<http://www.cnj.jus.br/files/conteudo/arquivo/2018/08/44b7368ec6f888b383f6c3de40c32167.pdf>

COSTA, V. N. A habilidade de negociação na gestão de conflitos nas organizações. **Administração de Empresas em revistas**, Curitiba, v. 2, n. 21, p. 26-37, 2020.

DOLINGER, Jacob. **Direito internacional privado: parte geral**. 8 ed. Rio de Janeiro: Renovar, 2005.

FREITAS, Dante Bonetti. **Liderança**. Valinhos: [s. n.], 2014.

GABBAY, Daniela Monteiro. Mediação empresarial em números: onde estamos e para onde vamos. **JOTA**, 20 abr. 2018.

GARBELINI, Viviane Maria Penteado. **Negociação e Conflitos**. Curitiba: Intersaberes, 2016.

GONÇALVES, Carlos Roberto. **Direito Civil Brasileiro: contratos e atos unilaterais**, volume 3. 13 ed. São Paulo: Saraiva, 2015.

IAMIN, Gustavo Paiva. **Negociação: conceitos fundamentais e negócios internacionais**. Curitiba: Intersaberes, 2016.

IBGE - INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. **Censo Demográfico 2020**. Rio de Janeiro: IBGE, 2020. Disponível em: <https://www.ibge.gov.br/estatisticas/sociais/populacao/26698-censo-demografico-2020.html>. Acesso em: 29 out. 2024.

LEDERACH, John Paul. **Transformação de Conflitos**. Tradução de Tônia Van Acker. São Paulo: Palas Athena, 2012.

LEWICK, Roy J.; SAUNDERS, David M.; BARRY, Bruce. **Fundamentos de Negociação**. 5. ed. Porto Alegre: AMGH Editora, 2014.

MAIA, Andrea; ASSIS, João Afonso de; SOUZA, Mariana Freitas de. A mediação como ferramenta de pacificação nas empresas. *In*: ALMEIDA, Tania; PELAJO, Samantha; Jonathan, Eva (Coord.). **Mediação de conflitos para iniciantes, praticantes e docentes** Salvador: Ed. Juspodivm, 2016.

MANFREDI, D. A.; OLIVEIRA, V. B. Afetividade e fluência na interação empresarial: Um estudo sobre mediação. **Avances en Psicología Latinoamericana**, Bogotá (Colombia), v. 25, n. 2, p. 7-19. 2007. ISSN1794-4724.

MARCATO, A. C. M.; TARTUCE, F. Mediação no direito empresarial: possibilidades interessantes em conflitos securitários. Mediation in business law: new horizons in insurance disputes **Revista de Processo**, v. 279, p. 513-527, maio 2018.

MARTINELLI, Dante Pinheiro. **Negociação estratégica: enfoque sistêmico e visão estratégica**. 2. ed. São Paulo: Manole, 2015.

MATOS, Francisco Gomes de. **Negociação e Conflito**. São Paulo: Saraiva, 2014.

NETO, M.K. A mediação a arbitragem e a conciliação para a resolução de conflitos empresariais. **Administração de Empresas em Revista**, Curitiba, v. 16, n. 17, p. 115-134, 2017.

OZAKI, Yaeko. **Dimensão Humana na Governança Corporativa**. Valinhos: [s. n.], 2015.

RISKIN, Leonard L. Compreendendo as orientações, estratégias e técnicas do mediador: um padrão para iniciantes. In: AZEVEDO, André Gomma de (Org.). **Estudos em arbitragem, mediação e negociação**. Brasília: Brasília Jurídica, 2002.

SCAVONE JUNIOR, Luiz Antônio. **Manual de Arbitragem, Mediação e Conciliação**. 8. ed. Rio de Janeiro: Forense, 2018.

TARTUCE, Fernanda. Mediação extrajudicial e indenização por acidente aéreo: relato de uma experiência brasileira. **Lex Humana**, v. 4, n. 1, p. 32-48, 2016.

TIMM, L. B.; DIAS, Feliciano Alcides. **Análise Econômica da Arbitragem**. Rio de Janeiro: Editora Lumen Juris, 2018.

TRENTIN, T. R. D.; TRENTIN, S. S. **Empresas familiares: a resolução de conflito pela mediação**. Seminário Internacional de demandas sociais e políticas públicas na sociedade contemporânea. [S. l.: s. n.], 2018.

VEZZULA, Juan Carlos. **Teoria e Prática da Mediação**. Curitiba: Instituto de Mediação e Arbitragem, 1998.

VILAS BOAS, Eduardo Pinto. **Estratégia empresarial e negociação**. Londrina: Educacional, 2016.

ZIMMERMANN, Cirlene Luiza. A arbitragem e os contratos internacionais. **Revista Jus Navigandi**, Teresina, ano 19, n. 3884, 18 fev. 2014. ISSN 1518-4862.