

**XXV CONGRESSO DO CONPEDI -  
CURITIBA**

**FORMAS CONSENSUAIS DE SOLUÇÃO DE  
CONFLITOS I**

**LUIZ FERNANDO BELLINETTI**

**LEONARDO RABELO DE MATOS SILVA**

**MAURO JOSÉ GAGLIETTI**

Todos os direitos reservados e protegidos.

Nenhuma parte destes anais poderá ser reproduzida ou transmitida sejam quais forem os meios empregados sem prévia autorização dos editores.

#### **Diretoria – CONPEDI**

**Presidente** - Prof. Dr. Raymundo Juliano Feitosa – UNICAP

**Vice-presidente Sul** - Prof. Dr. Ingo Wolfgang Sarlet – PUC - RS

**Vice-presidente Sudeste** - Prof. Dr. João Marcelo de Lima Assafim – UCAM

**Vice-presidente Nordeste** - Profa. Dra. Maria dos Remédios Fontes Silva – UFRN

**Vice-presidente Norte/Centro** - Profa. Dra. Julia Maurmann Ximenes – IDP

**Secretário Executivo** - Prof. Dr. Orides Mezzaroba – UFSC

**Secretário Adjunto** - Prof. Dr. Felipe Chiarello de Souza Pinto – Mackenzie

**Representante Discente** – Doutoranda Vivian de Almeida Gregori Torres – USP

#### **Conselho Fiscal:**

Prof. Msc. Caio Augusto Souza Lara – ESDH

Prof. Dr. José Querino Tavares Neto – UFG/PUC PR

Profa. Dra. Samyra Haydêe Dal Farra Napolini Sanches – UNINOVE

Prof. Dr. Lucas Gonçalves da Silva – UFS (suplente)

Prof. Dr. Fernando Antonio de Carvalho Dantas – UFG (suplente)

#### **Secretarias:**

**Relações Institucionais** – Ministro José Barroso Filho – IDP

Prof. Dr. Liton Lanes Pilau Sobrinho – UPF

**Educação Jurídica** – Prof. Dr. Horácio Wanderlei Rodrigues – IMED/ABEDI

**Eventos** – Prof. Dr. Antônio Carlos Diniz Murta – FUMEC

Prof. Dr. Jose Luiz Quadros de Magalhaes – UFMG

Profa. Dra. Monica Herman Salem Caggiano – USP

Prof. Dr. Valter Moura do Carmo – UNIMAR

Profa. Dra. Viviane Coêlho de Séllos Knoerr – UNICURITIBA

**Comunicação** – Prof. Dr. Matheus Felipe de Castro – UNOESC

---

F724

Formas consensuais de solução de conflitos I [Recurso eletrônico on-line] organização CONPEDI/UNICURITIBA;

Coordenadores: Leonardo Rabelo de Matos Silva, Luiz Fernando Bellinetti, Mauro José Gaglietti –

Florianópolis: CONPEDI, 2016.

Inclui bibliografia

ISBN: 978-85-5505-369-6

Modo de acesso: [www.conpedi.org.br](http://www.conpedi.org.br) em publicações

Tema: CIDADANIA E DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL: o papel dos atores sociais no Estado Democrático de Direito.

1. Direito – Estudo e ensino (Pós-graduação) – Brasil – Congressos. 2. Solução de Conflitos. I. Congresso Nacional do CONPEDI (25. : 2016 : Curitiba, PR).

CDU: 34



# XXV CONGRESSO DO CONPEDI - CURITIBA

## FORMAS CONSENSUAIS DE SOLUÇÃO DE CONFLITOS I

---

### **Apresentação**

A presente obra é fruto dos artigos apresentados no Grupo de Trabalho (GT) Formas consensuais de solução dos conflitos I durante o XXV Congresso Nacional do Conselho Nacional de Pesquisa e Pós-graduação em Direito (CONPEDI), realizado na cidade de Curitiba-Pr, entre os dias 7 e 10 de dezembro de 2016, no Centro Universitário Unicuritiba. O Congresso teve como pano de fundo a temática “Cidadania e Desenvolvimento Sustentável: o papel dos atores sociais no Estado Democrático de Direito”, perfeitamente adequada ao presente momento vivido pela sociedade brasileira e mundial, em que o desenvolvimento sustentável representa valor necessário à própria preservação da espécie humana. Os trabalhos apresentados se relacionam, de forma bastante direta com o tema básico do Grupo de Trabalho, o que indica uma preocupação com a adequada seleção dos artigos, circunstância que favoreceu sobremaneira os debates no momento das discussões.

Decorrentes de pesquisas realizadas em diferentes instituições nacionais, foram apresentados neste Grupo de Trabalho vinte e um artigos relacionados ao tema.

Os oito primeiros com objetos variados em torno do eixo temático que nomeia o GT, e os treze últimos tratando de diferentes aspectos da mediação. O primeiro bloco se inicia com o texto intitulado **A COLABORAÇÃO PREMIADA (DELAÇÃO PREMIADA) COMO MEIO ALTERNATIVO DE SOLUÇÃO DE CONFLITOS EM INTERESSES TRANSINDIVIDUAIS**”, de autoria de Fernando Augusto Sormani Barbugiani e Luiz Fernando Bellinetti, que procura demonstrar que este instituto é um excelente meio alternativo de solução de conflitos na seara transindividual, instrumentalizando técnicas jurídicas de proteção de interesses através de modelos que fogem do processo judicial tradicional, que privilegiam a composição e celeridade. Em seguida, veio, com igual brilhantismo, o trabalho **“A HOMOLOGAÇÃO EXTRAJUDICIAL DO PENHOR LEGAL CONFORME AS NORMAS DO CÓDIGO CIVIL, DO CÓDIGO DE DEFESA DO CONSUMIDOR E DO NOVO CÓDIGO DE PROCESSO CIVIL”**, de Tatiana Alves Almada Naugeri, em que a partir do marco teórico legal do novo CPC, objetivou-se esclarecer a melhor forma de realização da homologação extrajudicial do penhor legal juntamente com as normas do direito civil e do direito do consumidor. Na sequência, com conteúdo igualmente relevante, foram apresentados artigos muito bem desenvolvidos com os títulos assim elencados: **“AS ONLINE DISPUTE RESOLUTION (ODR) E A SUSTENTABILIDADE – UMA VISÃO PARA A RESOLUÇÃO DE CONTROVÉRSIAS NOS CONTRATOS**

ELETRÔNICOS” de Leandro André Francisco Lima e Samantha Ribeiro Meyer-Pflug, em que se discute a aplicação da metodologia de Alternative Dispute Resolution (ADR) realizada online como forma de buscar a sustentabilidade na solução de controvérsias resultantes de transações comerciais que se perfaçam no espaço virtual; “CÂMARA NACIONAL DE RESOLUÇÃO DE DISPUTAS – MÉTODO ALTERNATIVO DE CONFLITOS NO FUTEBOL” , de Amilar Fernandes Alves e Leonardo Rabelo de Matos Silva, tratando de uma nova forma alternativa de resolver conflitos no âmbito do futebol; " DA ORIGEM DAS FAVELAS AOS SEUS DESAFIOS CONTEMPORÂNEOS, A RESOLUÇÃO DE CONFLITOS POR CAMINHOS QUE NÃO PASSAM PELAS PORTAS DO JUDICIÁRIO”, de Luciana Caramore Romaneli e Ana Carolina Bueno Ferrer, que tem por objeto apresentar a forma como surgiram as favelas da cidade do Rio de Janeiro, os problemas enfrentados pela sua população e o modo pelo qual resolvem seus conflitos; “O USO DA CONCILIAÇÃO COMO SOLUÇÃO DOS CONFLITOS AMBIENTAIS NO ESTADO DE SÃO PAULO NA ESFERA ADMINISTRATIVA”, com o escopo de indicar a natureza jurídica da solução administrativa, a identificação do perfil socioeconômico e principais infrações ambientais, assim como, a compreensão do instituto da conciliação nessas questões específicas; Posteriormente, consta no roteiro de leitura, um texto cuja singularidade já expressa os resultados da pesquisa no próprio título “A IMPORTÂNCIA DE PRÁTICAS DA JUSTIÇA RESTAURATIVA NO COMBATE AO TRÁFICO DE DROGAS”, de Osvaldo Resende Neto e Henrique Ribeiro Cardoso, no qual se esboça a preocupação em relação ao aumento muito significativo do número de presos por tráfico de drogas, ensejando mudanças na política criminal diante da hegemônica perspectiva punitiva em detrimento de formas mais eficientes de busca de equacionamento do problema. No segundo bloco, com temas vinculados à mediação, iniciou-se com ênfase a outra temática, agora, associada aos limites e às possibilidades do uso da mediação junto aos conflitos entre fornecedores e consumidores, tratada no texto intitulado “A JUSTIÇA MEDIÁTICA E PREVENTIVA NAS RELAÇÕES CONFLITUOSAS DE CONSUMO E O ESPAÇO E O TEMPO DA MEDIAÇÃO”, de autoria de Mauro Gaglietti. Nesse caso, a proposta centra-se na mediação como tópico da justiça mediática e preventiva nos conflitos de consumo. No caso, examinam-se os aspectos sobre a regulamentação da mediação no Brasil e as particularidades dos conflitos entre fornecedores e consumidores abrindo a possibilidade de se vislumbrar a complexidade dos seres humanos em espaços de desavenças. Na sequência, consta o texto “A MEDIAÇÃO DE CONFLITOS E SEUS EFEITOS À LUZ DO NOVO CÓDIGO DE PROCESSO CIVIL” de Vanessa Cruz de Carvalho e Carmen Lucia Sarmento Pimenta. Nele, as autoras apresentam o conceito de mediação, a sua evolução histórica e a legislação atual pertinente ao assunto, especialmente no que tange ao Novo Código de Processo Civil. Eudes Vitor Bezerra e Marcelo Negri Soares, por sua vez, anunciam no capítulo “A MEDIAÇÃO E A CONCILIAÇÃO: UM DIÁLOGO ENTRE A LEI 13.140

/2015 E O NOVO CÓDIGO DE PROCESSO CIVIL” um estudo comparativo com o objetivo demonstrar os vários aspectos do marco regulatório do instituto da mediação extra e judicial. Já, Carla Faria de Souza nas linhas do “A MEDIAÇÃO NO BRASIL: MARCO LEGAL, SUA EFETIVIDADE E A INCORPORAÇÃO DE UMA CULTURA DE PAZ”, estabelece interfaces com o capítulo anterior na medida em que analisa a positivação da mediação no cenário nacional, tendo em consideração a eficácia das normas publicadas no ano de 2015, e a promoção de políticas de incentivo à incorporação de uma cultura de paz, sobretudo, ao lançar um olhar, por um lado, na direção do sentido pedagógico da lei carregar em si o potencial educador do comportamento da sociedade, e, por outro lado, a população efetivar a mediação em termos da internalização de hábitos e procedimentos civilizatórios cujas dimensões culturais encaminham-se para a busca do diálogo e do entendimento como ação gestora do conflito. Marcelo Lessa da Silva, por seu turno, aborda no “A MEDIAÇÃO NO DIREITO BRASILEIRO E SUA EFETIVIDADE NO ÂMBITO DAS SERVENTIAS EXTRAJUDICIAIS” a efetividade da mediação nas serventias extrajudiciais (cerca de 15 mil cartórios no Brasil) e a interpretação aplicada ao artigo 42 da lei de mediação brasileira. Nessa mesma linha de preocupação, insere-se o texto “CONCILIAÇÃO, MEDIAÇÃO E A FAZENDA PÚBLICA: MUDANÇA DE PARADIGMA E ENTRAVES POR SUPERAR”, de autoria de Emilio de Medeiros Viana e Iasna Chaves Viana buscando no novo Código de Processo Civil a mudança de paradigma jurídico e social mediante a possibilidade de que as fazendas públicas utilizem-se da mediação e da conciliação na busca do tratamento mais adequado aos conflitos. Ainda versando sobre mediação foram também apresentados os seguintes textos: DEBATES ACERCA DA MEDIAÇÃO NO BRASIL, de Diogo Lopes Cavalcante e Fabiane Grando, trabalho que aponta o instituto da mediação como um equivalente jurisdicional e sua previsão no novo Código de Processo Civil e sua uma mudança de paradigma, no qual excessos e desvios se manifestam; DOS CONFLITOS NAS STARTUPS E DA ADEQUABILIDADE DA MEDIAÇÃO, de Flavia Antonella Godinho Pereira e Luana Figueiredo Juncal, apontando os conflitos das startups e demonstrar como a mediação pode vir a ser valiosa para estas empresas e concluindo que é o momento para se considerar a mediação um método adequado para gerir positivamente seus conflitos; MEDIAÇÃO CONSTRUTIVISTA NOS CONFLITOS FUNDIÁRIOS URBANOS de Bruno Cesar Fonseca e Renata Dias De Araujo Lima trazendo à lume que a mediação construtivista pode ser o referencial para testabilidade e aplicação da mediação na composição de danos possessórios e proprietários e analisando a função social da propriedade; MEDIAÇÃO JUDICIAL E PRÁTICA SUSTENTÁVEL NO ACORDO CONSENSUAL: VÍNCULOS DE COMPATIBILIDADE COM O “OUTRO” de Pedro Jorge de Oliveira Rodrigues trazendo o tema sob a ótica da pacificação no conflito de interesses em que, a solução dialogada, se torna intrínseca ao acesso à justiça, por meio da efetivação de direitos, na consecução do processo “justo”. ; O CAMPO DE TRABALHO DO MEDIADOR JUDICIAL NO BRASIL:

PERSPECTIVAS E DESAFIOS PRÁTICOS A PARTIR DA LEI DE MEDIAÇÃO (LEI Nº 13.140/2015) E DO CÓDIGO DE PROCESSO CIVIL (LEI 13.105/2015) de Thais Borzino Cordeiro Nunes e Joaquim Leonel De Rezende Alvim focado em pesquisa em andamento sobre o campo de trabalho do mediador judicial no Brasil, a partir da publicação do Código de Processo Civil e da Lei de Mediação (2015); O MARCO LEGAL DA MEDIAÇÃO NO BRASIL: APLICABILIDADE NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA de Juliana Ribeiro Goulart e Paulo Roney Ávila Fagúndez averiguando a aplicação do marco legal da mediação de conflitos na seara pública tendo como escopo uma virada cultural que exige um novo comportamento do Estado, que envolva a consensualidade; OS INSTITUTOS DA MEDIAÇÃO E A CONCILIAÇÃO À LUZ DO NOVO CÓDIGO DE PROCESSO CIVIL: MEIOS ALTERNATIVOS E ADEQUADOS NA SOLUÇÃO DOS CONFLITOS de Taise Rabelo Dutra Trentin e Carina Deolinda Da Silva Lopes, tratando ainda a respeito da mediação e conciliação previstas no novo Código de Processo Civil, trazendo sua evolução legislativa, bem como suas atualidades. A grande amplitude dos debates e das questões objeto de discussão no GT demonstraram a importância dos temas apresentados por todos os pesquisadores e pesquisadoras desse grupo. Assentou-se a necessidade de aprofundar nas instituições de ensino e na prática jurídica o estudo e a compreensão adequada das formas consensuais de solução de conflitos, expondo-as como importantes instrumentos para a concretização de justiça, que devem ter sua utilização cada vez mais ampliada. Gostaríamos que as leituras dos trabalhos pudessem reproduzir, ainda que em parte, a riqueza e satisfação que foi para nós coordenar este Grupo, momento singular de aprendizado sobre o tema. Assim, é com muita felicidade que apresentamos a toda sociedade jurídica a presente obra, que certamente será bastante importante para futuras pesquisas a partir dos inúmeros ensinamentos aqui presentes.

Prof. Dr. Leonardo Rabelo de Matos Silva – UVA/RJ

Prof. Dr. Luiz Fernando Bellinetti – UEL

Prof. Dr. Mauro José Gaglietti – URI

# DOS CONFLITOS NAS STARTUPS E DA ADEQUABILIDADE DA MEDIAÇÃO

## CONFLICT IN STARTUPS AND SUITABILITY OF MEDIATION

**Flavia Antonella Godinho Pereira**  
**Luana Figueiredo Juncal**

### **Resumo**

As startups são responsáveis por inegáveis avanços científicos e tecnológicos nos últimos anos. A natureza arriscada e inovadora destes empreendimentos favorecem o surgimento de conflitos com características peculiares. O objetivo deste artigo é apresentar as características dos conflitos das startups e demonstrar como a mediação pode ser ser valiosa para estas empresas. A conclusão a que se chegou é a de que a mediação se apresenta como um método plenamente adequado e eficiente para gerir positivamente os conflitos das startups, devido a vantagens como autonomia, flexibilidade, custo reduzido, celeridade e desenvolvimento de uma atmosfera organizacional cooperativa.

**Palavras-chave:** Conflitos empresariais, Métodos adequados de solução de conflitos, Mediação, Startups

### **Abstract/Resumen/Résumé**

Startups are responsible for undeniable scientific and technological advances in recent years. The risky and innovative nature of these companies favor the emergence of conflicts with peculiar characteristics. The intent of this article is to present the characteristics of conflicts of startups and demonstrate how mediation can be valuable for these business organizations. The conclusion that was reached is that mediation is presented as a fully adequate and efficient method to positively manage conflicts of startups due to advantages such as autonomy, flexibility, low cost, speed and development of a cooperative organizational atmosphere.

**Keywords/Palabras-claves/Mots-clés:** Corporate conflicts, Alternative dispute resolution, Mediation, Startups

## 1 INTRODUÇÃO

Durante as últimas décadas, observou-se a ascensão meteórica das startups, jovens empresas que criam bens ou serviços inovadores, objetivando o crescimento em escala e a exploração de novos mercados. Algumas das corporações mais influentes da economia mundial iniciaram suas trajetórias como startups, a exemplo das empresas *Google*, *Apple*, *Facebook* e *eBay*, o que comprova o papel proeminente destes empreendimentos para o desenvolvimento tecnológico, científico e a prosperidade econômica dos países.

As startups possuem características particulares, como o ambiente inovador e complexo, os elevados riscos atrelados ao negócio, a instabilidade interna e externa, a informalidade das relações e a forma diferenciada de financiamento – geralmente viabilizado por Investidores Anjo e fundos de Venture Capital.

Ademais, os indivíduos envolvidos nestas empresas são submetidos, via de regra, à alta tensão causada por uma ética de trabalho exigente, insegurança, elevado grau de responsabilidade, contínua pressão competitiva e escassez de recursos. Tais elementos originam formas peculiares de conflitos que, se mal administrados, podem impactar negativamente o desempenho da startups e impossibilitar o almejado crescimento exponencial.

Observadas as características particulares das startups e a conjuntura em que se desenvolvem, a mediação se apresenta como uma estratégia adequada para gerir os conflitos destas empresas, na medida em que possibilita a preservação dos relacionamentos internos e externos, a redução de custos, a economia de tempo e a obtenção de soluções mais satisfatórias, criativas e duráveis aos conflitos de interesses.

O objetivo deste artigo é desenvolver um estudo sobre os conflitos no âmbito das startups e demonstrar a adequabilidade da mediação para a sua resolução construtiva. A fim de fazê-lo, será realizada a conceituação da startup, indicando-se as peculiaridades deste modelo de empreendimento. Após, será feita uma análise dos conflitos empresariais. Far-se-á, ainda, um estudo sobre os conflitos que frequentemente se manifestam nas startups. Em seguida, far-se-á um estudo sobre a mediação de conflitos. Por fim, serão destacadas as inúmeras vantagens atreladas à utilização da mediação pelas startups. O método aplicado é o de revisão bibliográfica, mediante análise crítica e qualitativa das informações pesquisadas.

## 2 PREMISSAS CONCEITUAIS: DAS STARTUPS



As organizações do século XXI testemunharam a transição da Era Industrial para a Era da Informação, caracterizada pela convergência tecnológica, democratização do empreendedorismo, velocidade da disseminação de informações, aumento da pressão concorrencial e expansão da acessibilidade aos mercados (COMPASS, 2015). Esta transformação alcançou todos os setores da sociedade, e evidenciou novas habilidades, crenças, valores, mentalidades, comportamentos, práticas e modelos de negócios.

Simultaneamente a estas mudanças turbulentas, verificou-se a ascensão meteórica de modelos de negócios denominados startups, que são empresas com características peculiares, tanto no que diz respeito aos seus objetivos, quanto ao contexto no qual são criadas e se desenvolvem (ARRUDA et al., 2014).

As startups são empreendimentos inovadores, inseridos em um contexto de extrema incerteza, focados na busca de um modelo de negócios que garanta um crescimento em escala (LINNA JR., 2016). As startups objetivam o crescimento acelerado e substancial das receitas futuras, atraindo, desta feita, investidores interessados em negócios arriscados e com rentabilidade elevada.

Natalie Robehmed (2013), citando Neil Blumenthal, co-fundador e co-CEO da *Warby Parker*, explica que: "startup is a company working to solve a problem where the solution is not obvious and success is not guaranteed."

O conceito de startup é frequentemente associado às empresas do Vale do Silício, e considerado um fenômeno exclusivo das entidades de base tecnológica. Contudo, embora um considerável número de startups seja orientado para a tecnologia ou as ciências, o conceito engloba qualquer empresa ou organização com grande potencial inovador e que apresente significativa probabilidade de crescimento exponencial em um curto período tempo (LINNA JR., 2016).

O atributo chave de uma startup é a sua capacidade de crescer (ROBEHMED, 2013), e esse foco no desenvolvimento sem restrições pela geografia é uma das características que diferencia as startups das pequenas empresas. Estas, por sua vez, objetivam a rentabilidade e o crescimento estáveis e gradativos (LINNA JR., 2016).

A startup também se diferencia dos pequenos negócios na medida em que aquela introduz, necessariamente, novos bens, serviços ou formas de produção, além de promover a abertura de novos mercados (WASSERMAN, 2012).

Outra diferença identificada entre as startups e os pequenos negócios é a perspectiva

de sucesso. Enquanto nos pequenos negócios tradicionais as chances de sucesso nos primeiros dois anos gira em torno de 75%, nas startups, em especial naquelas do setor de tecnologia, o índice de sucesso é menor do que 10% (DALAKIAN 2013). No que se refere ao mercado brasileiro, um estudo realizado pela Fundação Dom Cabral (ARRUDA et al., 2014) revela que: 25% das startups pesquisadas são extintas em menos de um ano; 50% em menos de quatro anos; e 75% em menos de treze anos.

Outra peculiaridade das startups é o perfil de investimento. O elevado risco de fracasso do empreendimento, aliado à usual inexistência de ativos tangíveis para serem ofertados como garantia, limitam severamente as fontes convencionais de financiamento. Assim, objetivando preencher esta necessidade, surgem diferentes modalidades de investimento – como os Investidores Anjo e Venture Capital - que assumem o risco do empreendimento em conjunto com os fundadores, em troca de um potencial ganho em escala.

Os Investidores Anjo são indivíduos ou grupos que empregam seus próprios recursos em startups em estágio inicial (*seed-stage* ou *early-stage*) em troca uma participação societária ou uma dívida conversível em participação (COMPASS, 2015). Há um significativo risco associado a esta modalidade de investimento, pois, via de regra, as startups são modelos de negócios experimentais, com pouca ou inexistente operabilidade, sem base de clientes ou receita significativa. Assim, tendo em vista a probabilidade de fracasso, os Investidores Anjo exigem um alto retorno da empresa alvo, garantindo a lucratividade dos seus investimentos mediante elevados ganhos ocasionais (WONG, 2002). Os Investidores Anjo também são conhecidos como *smart money* (IBRAHIM, 2008), pois, frequentemente, fornecem aos empreendedores valiosos recursos não financeiros, como expertise estratégica e operacional, orientação, planejamento, networking, rede de clientes e fornecedores.

Venture Capital é a denominação utilizada para descrever os fundos de alto risco que investem, em regra, nas startups mais maduras, cuja rentabilidade já é comprovada. Os Venture Capital são estruturados para realizar investimentos milionários em um limitado número de empresas com resultados expressivos, mas com a necessidade de um salto no crescimento (COMPASS, 2015). Uma das características dos Venture Capital que os distingue dos Investidores Anjo é que aqueles investem recursos de terceiros, portanto, possuem missão institucional de retorno financeiro e regras severas de compliance. Como consequência, os Venture Capital são mais cautelosos e rigorosos com os investimentos, privilegiam a *due diligence* e dedicam especial atenção aos termos contratuais (IBRAHIM, 2008).

As startups são um instrumento de inovação e prosperidade econômica e social

perfeitamente harmonizado com a Era da Informação. Tais empresas, responsáveis por inegáveis avanços científicos e tecnológicos nos últimos anos, nascem como uma simples ideia na mente de empreendedores destemidos, sem apego aos modelos de negócios seguros e confortáveis, e com o firme propósito de transformar a estrutura vigente. O investimento nas startups pressupõe elevados riscos, e as fontes de financiamento externo são comumente afeiçoadas apenas por ativos intangíveis e pela confiança na ética, nas habilidades e no talento da equipe empreendedora.

### **3 DOS CONFLITOS EMPRESARIAIS**

O conflito é um evento inevitável que decorre naturalmente da interação entre pessoas físicas ou jurídicas. As oportunidades para o conflito são infinitas, pois cada pessoa é única, com conjuntos específicos de interesses e ideias.

A empresa é um ambiente naturalmente complexo, interdependente e interpessoal, com múltiplas relações decorrentes da atividade profissional e das afinidades pessoais e sociais de cada um de seus participantes (BRAGA NETO, 2010). Trata-se, portanto, de uma fonte inesgotável de conflitos das mais variadas espécies, ocasionados por fatores como competição, controle sobre recursos, divergentes entendimentos ou preferências (RAHIM, 2011).

As teorias organizacionais clássicas sugeriam que o conflito seria essencialmente disfuncional e maléfico para o desenvolvimento empresarial (RAHIM, 2001). As teorias modernas, contudo, concluem que o conflito, sob determinadas circunstâncias, é dotado de inegável valor pessoal e social, pois impede a estagnação, detecta problemas, estimula novas abordagens, emerge distintos pontos de vista, além de promover a coesão interna e a evolução (DEUSCH, 1973).

Verifica-se, portanto, que o conflito é um evento complexo, natural, inevitável e não necessariamente maléfico. Assim, o verdadeiro desafio das organizações não é eliminar ou prevenir o surgimento de conflitos, mas sim identificá-los, enfrentá-los e geri-los de forma positiva e eficiente.

#### **3.1 Dos Conflitos nas Startups**

As startups se desenvolvem em um ambiente de extrema incerteza e elevados riscos.

Os indivíduos envolvidos no empreendimento são submetidos, via de regra, à alta tensão causada por uma ética de trabalho exigente, elevado grau de responsabilidade, contínua pressão competitiva e escassez de recursos. Tais fatos elevam substancialmente o risco de surgimento de conflitos organizacionais, que podem impactar negativamente o desempenho da empresa caso sejam mal administrados (VELLS, 2016).

Analisar-se-ão, nos tópicos abaixo, algumas modalidades de conflitos que frequentemente se manifestam nas startups. Embora semelhantes às controvérsias presentes em qualquer organização de porte similar, tais conflitos guardam algumas peculiaridades inerentes às características próprias das startups, exigindo-se abordagens estratégicas para sua administração.

### ***3.1.1 Dos Conflitos entre os cofundadores***

As parcerias de negócios são semelhantes aos casamentos, pois dependem, para a sua longevidade, da dinâmica do relacionamento entre os sócios. O Professor Noam Wasserman (2012), da *Harvard Business School*, em seu estudo sobre os erros incorridos na administração das startups, identificou que 65% dos empreendimentos desta modalidade fracassam devido a conflitos entre os cofundadores.

Wasserman (2012) se refere a algumas das principais fontes de conflito entre os cofundadores das startups, como: (i) poder decisório e definição de funções; (ii) complexidades do relacionamento pessoal; (iii) forma de compensação; (iv) indagações sobre “Quem trabalha mais?” e insatisfação com a atuação do outro fundador; (v) definição das prioridades do negócio.

O poder decisório é uma questão crítica nas startups, pois os fundadores, frequentemente, devem tomar decisões sobre uma enorme variedade de questões, em um curto espaço de tempo. As deliberações dizem respeito a aspectos primordiais que influenciarão diretamente o futuro do empreendimento, como a contratação de pessoal, a definição da cultura corporativa, as prioridades do negócio, os investimentos e as características do bem ou serviço desenvolvido (BICKNELL, 2014).

A despeito da necessidade de apreciação cuidadosa e racional das questões, os fundadores, comumente, se defrontam com a dificuldade de compreensão do contexto e das consequências da decisão. A insegurança do ambiente inerente à inovação do negócio limita a identificação dos parâmetros e argumentos sólidos imprescindíveis para a consistência das decisões, o que intensifica a tensão e a responsabilidade dos administradores. Outra

característica observada é a inexistência, via de regra, de normas claras quanto às rotinas de tomada de decisões e limitações dos poderes, como acordos de sócios ou de diretores, o que potencializa o risco de disputas nas esferas decisórias (GERBER, 2014).

Entre as origens mais frequentes dos conflitos, destacam-se os choques de personalidade entre os fundadores (BRADBERRY, 2011). São comuns divergências quanto à forma de comunicação, aos valores e à cultura de cada fundador (SHAH, 2007). Outrossim, desentendimentos podem advir das motivações discordantes dos fundadores, como controle, riqueza, segurança, liberdade, prestígio, desafio intelectual ou altruísmo (WASSERMAN, 2012). A variação das habilidades de lidar com o risco inerente às startups também gera embates. O otimismo e a confiança de um fundador podem se opor ao realismo e planejamento sistemático do outro, originando impasses sobre a forma de condução do empreendimento (WASSERMAN, 2012).

Os temas que impactam na compensação financeira dos fundadores são fomentadores de intensos conflitos. Os exemplos mais notórios são a definição da participação societária de cada fundador, a decisão sobre a destinação dos eventuais lucros auferidos - distribuição aos sócios ou investimento na sociedade (SHAH, 2007), a forma de valoração da participação nos eventos de saída dos sócios e os valores dos pro labores.

A sensação de assimetria na distribuição do trabalho permeia as mentes de muitos fundadores (SHAH, 2007). É quase impossível que cada fundador trabalhe exatamente no mesmo nível em uma startup, sendo natural que o indivíduo invista tempo e energia no empreendimento de acordo com suas habilidades, disponibilidade, motivações, obrigações pessoais, estilo de trabalho, funções, e até mesmo níveis de comprometimento distintos com o negócio (VITAL, 2012). Estas particularidades na forma de atuação podem causar percepções negativas acerca do desempenho do parceiro de negócios e desencadear sentimentos de injustiça, decepção e insatisfação que comprometem a continuidade do negócio.

As discordâncias quanto à definição das prioridades do negócio, embora presentes em qualquer empresa, se manifestam de forma mais evidente e intensa na cultura das startups (BRADBERRY, 2011). Isto porque, estes empreendimentos são semelhantes a um experimento em andamento, uma idéia em desenvolvimento que mais se assemelha a uma hipótese fluida do que a um modelo fechado. Os fundadores, portanto, devem adequar o negócio às conjunturas do mercado, serem flexíveis e capazes de alterar os rumos do empreendimento caso a situação fática, geralmente instável, assim exija.

Um exemplo de conflito sobre as prioridades do negócio ocorre na decisão de captação de recursos junto a terceiros, o que Wasserman (2012) define como o dilema

“riqueza x controle”. Aceitar um investidor significa agregar um novo membro ao empreendimento, o que pode impactar significativamente na direção e no controle do negócio (WASSERMAN, 2012). É necessário atrair investimentos externos com o intuito de perseguir oportunidades e expandir a empresa, contudo, tais recursos podem significar a perda da liberdade de administração e, ocasionalmente, da própria identidade do negócio. Portanto, as motivações de riqueza e controle coexistem em contínua tensão entre os empreendedores, gerando opiniões antagônicas e possíveis embates.

### ***3.1.2 Dos Conflitos entre empreendedores e investidores externos***

As startups são negócios inovadores e extremamente dependentes de financiamento externo, usualmente provido por Investidores Anjo ou fundos de Venture Capital. É quase axiomático observar que as chances de sucesso de uma startup crescem na medida em que estas empresas atraem o capital (WONG, 2002).

Para as startups, o investimento externo significa mais do que simplesmente aporte financeiro, mas também validação do negócio, feedback, apoio institucional e networking. Embora seja vital para o empreendimento, o capital externo incorpora uma multiplicidade de atores à empresa, com distintos interesses e linguagens, o que origina relacionamentos de natureza extremamente complexa e potencialmente conflituosa.

Os fundos de Venture Capital são sofisticados modelos com a responsabilidade de investir o capital de terceiros em negócios de elevado risco, com a promessa de atrativo retorno financeiro. Portanto, devido à pressão exercida pelos terceiros provedores do capital, os administradores dos fundos devem demonstrar um comportamento competente desde o início do seu processo de investimento, o que envolve triagem eficaz das startups, a realização de *due diligence* e a estruturação do investimento com cláusulas - por vezes agressivas - que maximizam o controle e atenuam o risco (IBRAHIM, 2008).

O controle da startup não se reflete necessariamente no percentual de participação societária, mas engloba ferramentas que podem influenciar a condução do negócio e representar um nível de autoridade do investidor sobre o empreendedor. Entre as medidas (BAR-TLETT, 2006), incluem-se a exigência de um número ostensivo de cadeiras no conselho de administração ou na diretoria, o controle sobre as formas de utilização do investimento, o poder de vetar determinadas decisões e a prerrogativa de escolha de profissionais estratégicos da empresa, como o CEO (IBRAHIM, 2008).

As ferramentas de controle da empresa impostas pelos investidores, muitas vezes,

parecem justas e razoáveis aos olhos do empreendedor no momento do aporte inicial de capital, quando os fundadores da empresa, os eventuais Investidores Anjo e os fundos de Venture Capital estão alinhados no interesse de desenvolver o novo e excitante empreendimento (LEAVITT, 2005). Há, ainda, neste estágio do negócio, uma boa dose de apreensão dos fundadores, uma vez que estes estão diante da oportunidade única de concretizar o trabalho de suas vidas. Por conseguinte, os fundadores tendem a concordar com termos draconianos e sacrificar seus próprios interesses para manter seu sonho vivo.

Os problemas surgem, contudo, quando os interesses destes agentes divergem. Os investidores, sobrecarregados pelo dever de maximizar o seu retorno, por vezes invocam o seu poder de controle de forma abusiva. Nestas hipóteses, o potencial de conflito é elevado e pode significar a destruição do empreendimento (LEAVITT, 2005).

Os Investidores Anjo, por sua vez, são tradicionalmente associados a comportamentos mais informais, amigáveis e flexíveis, tendo em vista que investem o seu próprio capital com motivações não necessariamente financeiras. Nesse sentido, IBRAHIM (2008) ressalta que os Investidores Anjo:

[...] usually develop an emotional attachment to the business. [...] many if not most angels are ex-entrepreneurs who miss the excitement of being part of a startup but not necessarily the headaches and the grueling schedule the come with full responsibility for one.

Contudo, estes investidores possuem formas próprias de controle, como a ativa e direta participação nos negócios, o que envolve a intimidade, a familiaridade e a proximidade entre o investidor e o empreendedor (WONG, 2002). Esta forma de ligação, dotada de elevada carga subjetiva e altos níveis de interação, suscita diversas modalidades de conflitos, por vezes mais complexos do que os observados com os fundos de Venture Capital.

Outra modalidade frequente de embates ocorre nos eventos de liquidação. Os investidores em empresas startup têm como objetivo final alcançar um evento de saída que proporcione liquidez e retorno para o seu investimento inicial.

De um modo geral, existem duas principais formas de saída: a abertura de capital ou a alienação privada da participação societária (BARTLETT, 2006). Ocorre que, a estratégia de saída empregada pode gerar divergências entre os atores envolvidos acerca de questões como o valor da participação, a modalidade de avaliação da empresa, a forma de pagamento, as garantias contratuais e, principalmente, o momento da saída.

Os Venture Capital, frequentemente, exigem saídas precoces, devido à curta vida

destes fundos, que duram em torno de dez anos (BARTLETT, 2006). Os empreendedores, por sua vez, tendem a postergar a saída, tendo em vista a ligação emocional que eles possuem com o negócio (IBRAHIM, 2008).

Os choques quanto aos eventos de liquidação também podem ocorrer entre diferentes Venture Capital de uma mesma startup ou entre os fundos e os Investidores Anjo. Os investidores que realizam o aporte de capital nas etapas iniciais do empreendimento podem ter restrições quanto à capacidade de se manter na empresa, ansiando por uma saída imediata, mesmo que esta represente um menor retorno do seu investimento. Os investidores tardios não enfrentam a mesma pressão, e estão menos dispostos a renunciar à possibilidade de valorização da empresa a longo prazo (BARTLETT, 2006).

No caso dos Venture Capital, há um nível adicional de complexidade, pois estes fundos exercem a função de intermediários entre os fornecedores do capital e os empreendedores. Portanto, os Venture Capital possuem obrigações fiduciárias para com a sua base de investidores, o que intensifica a pressão pela maximização do retorno e, conseqüentemente, a possibilidade de confrontos nos âmbitos das múltiplas relações desenvolvidas.

Por fim, cita-se como fator de confrontos a divergência de motivações e linguagens entre os empreendedores e os investidores. O idealismo e o envolvimento emocional do empreendedor podem se opor frontalmente ao pragmatismo dos investidores, gerando dificuldades de comunicação e choques de relacionamento potencialmente destrutivos para a parceria.

### ***3.1.3 Dos conflitos entre a equipe de trabalho***

A dinâmica da equipe de trabalho exerce um papel considerável no sucesso das startups (VEELS, 2016). Estes empreendimentos dependem de um time motivado, criativo e competente, a despeito dos escassos recursos financeiros disponíveis.

O empregado das startups frequentemente possui responsabilidades obscurecidas, o que significa que o limite de suas obrigações perante a empresa nem sempre é definido (GERBER, 2014). Portanto, há a possibilidade de desentendimentos acerca da distribuição de tarefas, assim como confrontos gerados pela sobreposição de funções entre diferentes membros da equipe.

As startups exigem dos seus empregados, ainda, alto grau de flexibilidade quanto à função exercida na empresa, assim como habilidades para trabalhar sob pressão. Os



funcionários devem estar preparados física e emocionalmente para atuar em um ambiente de enorme ambiguidade, dinamismo, evolução e insegurança. Apesar das implicações positivas proporcionadas pelo ambiente das startups (como o desenvolvimento de novas habilidades, potencial de crescimento na carreira, novas experiências e motivação), tal cenário pode favorecer também o surgimento de estados emocionais negativos, como estresse, medo e desconfiança, o que gera atritos e afeta negativamente a cultura corporativa.

### ***3.1.4 Outras potenciais fontes de conflitos nas startups***

Outras características das startups que representam possíveis fontes de conflitos são a complexidade e informalidade do ambiente, a marcante internacionalidade das relações e a limitação dos recursos financeiros.

As startups são um experimento em andamento, com processos de criação complexos, caóticos, não lineares e em constante ebulição (WASSERMAN, 2012). Nenhum planejamento é capaz de prever, com precisão, as inesperadas reviravoltas impostas pela realidade do mercado. A informalidade, portanto, é muito marcante nesta modalidade de empreendimento, de sorte que os indivíduos envolvidos improvisam com mais frequência do que seguem regras e sistemas preestabelecidos.

Tais características produzem reflexos nos relacionamentos internos e externos das startups, como a diminuta previsibilidade das relações, os vínculos fáticos e jurídicos intrincados e multifacetados, além de acordos e contratos obscuros. Assim, elevam-se os riscos de quebra de expectativas, dos choques de interesses e, conseqüentemente, do surgimento de conflitos potencialmente negativos.

As startups são empresas com um componente internacional muito presente, decorrente da globalização do mercado. Estas empresas se submetem, portanto, a diversos regimes regulatórios, ambientais, anticorrupção, entre outros, o que eleva a complexidade dos relacionamentos. Além dos entraves ocasionados pelos sistemas jurídicos divergentes, a internacionalidade pode gerar outros óbices ao relacionamento, como dificuldades de diálogo e desacordos oriundos das barreiras da cultura e do idioma.

Por fim, observa-se que a constante ameaça gerada pela insuficiência de recursos financeiros e a pressão pela sua obtenção também são fatores fomentadores de estresse e conflitos. Ademais, enquanto os fundadores despendem uma significativa quantidade de tempo e energia na busca de oportunidades e recursos, podem negligenciar a construção de uma cultura corporativa produtiva e colaborativa, gerando a instabilidade interna

(BICKNELL, 2014).

Como se depreende das considerações acima expostas, as relações no âmbito das startups constituem polos de potenciais conflitos, o que se deve ao ambiente novo, à insegurança da atividade e aos complexos e peculiares vínculos entre os agentes envolvidos. A administração construtiva dos conflitos, portanto, é indispensável para o desenvolvimento da confiança dos indivíduos e para a efetividade do negócios, permitindo que o inevitável choque se transforme em uma força positiva para empreendimento.

#### **4 DA MEDIAÇÃO DE CONFLITOS**

A Mediação é um procedimento informal, voluntário e confidencial de resolução de conflitos que envolve a autodeterminação dos envolvidos na busca de uma solução ponderada e eficaz. Esta solução é obtida com o auxílio de um terceiro, imparcial e independente (Mediador), que busca a facilitação do diálogo entre as partes (BRASIL, 2015).

Durante todo o procedimento da Mediação, as partes detêm o controle sobre o resultado, não cabendo ao Mediador julgar ou identificar culpados. O papel do Mediador é promover o diálogo, propiciar um contexto de confiança entre os envolvidos e possibilitar que estes construam uma solução que contemple os interesses de todos (AGUIAR, 2007). O Mediador nada escolhe, não impõe decisões às partes e não fornece apontamentos técnicos.

O rito da Mediação, influenciado pelo Projeto de Negociação de Harvard, denominado Negociação Baseada em Princípios, segue os quatro ensinamentos preconizados por este Projeto: (i) separar a relação pessoal do problema; (ii) separar as posições dos interesses, privilegiando estes, (iii) criar soluções de benefícios mútuos, e (iv) estabelecer critérios objetivos para a obtenção de um acordo (FISHER; URY; PATTON, 1991).

Desse modo, a participação do terceiro facilitador, por meio da aplicação de técnicas que incentivam o diálogo, tem a função de ampliar a situação inicial de barganha (MOORE, 1998) para a identificação dos reais interesses envolvidos no conflito, possibilitando a negociação baseada em interesses e a criação de soluções de ganhos mútuos.

É essencial que as partes estejam dispostas a conversar para o desenvolvimento da mediação. Christopher Moore (1998) afirma que a mediação é a negociação com o envolvimento de um terceiro, cuja tarefa “é ajudar as partes a examinar seus interesses e necessidades e a negociar uma troca de promessas e a definição de um relacionamento que venha a ser mutuamente satisfatório e possa corresponder aos padrões de justiça de ambos.”

O procedimento desenvolve-se nas etapas de pré-mediação, abertura, gestão do

conflito e encerramento. A pré-mediação é uma reunião informativa, em que o mediador explica a cada uma das partes, conjunta ou individualmente, as regras e princípios da mediação, a fim de que elas adquiram confiança no procedimento (BRAGA NETO, 2003).

A abertura ou introdução é o momento de reforçar as regras e esclarecer novamente o objetivo do procedimento. Nesta fase, contrato de prestação de serviços da mediação será assinado e o mediador formulará perguntas que estimulem o relato das partes, com o intuito de entender a complexidade do conflito.

Na gestão do conflito, procede-se primeiramente à investigação e identificação de interesses comuns e divergentes das partes. Após o entendimento da estrutura do conflito e a determinação das questões relevantes a serem negociadas, passa-se à criação de opções que possam resolver a situação. Neste momento, o objetivo é levantar o máximo de ideias possíveis, sem que seja feita análise da exequibilidade de cada opção. O mediador deve estimular a criatividade das partes e frisar que não devem se preocupar, ainda, com a escolha de uma solução.

Em seguida, as partes fazem a escolha das opções que mais atendem aos seus interesses e necessidades, tendo em vista os critérios objetivos também escolhidos por elas, e, com o auxílio do mediador, a avaliação dessas opções, por meio de uma projeção para o futuro que leve em conta a viabilidade de execução da opção escolhida na realidade em que estão inseridas. (BRAGA NETO, 2003).

O encerramento é a etapa em que as partes constroem o acordo escrito, conforme a solução que negociaram, abordando os itens que foram discutidos na mediação. A redação do termo deve ser simples e clara, e deve especificar os objetivos e responsabilidades de cada mediado, bem como conter os requisitos legais que tornam o acordo exequível.

Tem observado um crescimento da utilização da mediação no meio empresarial, o qual foi motivado, entre outras razões, pela percepção de que este mecanismo oferece potencial economia de custo e tempo, permite que as partes assumam maior controle sobre a demanda, além de ser um procedimento mais informal e permitir soluções mais satisfatórias aos conflitos de interesse.

Uma pesquisa patrocinada pelos institutos *Cornell University's Scheinman Institute on Conflict Resolution*, *Straus Institute for Dispute Resolution at Pepperdine University School of Law* e *International Institute for Conflict Prevention & Resolution*, realizada em 2011 entre as 1.000 maiores empresas norte-americanas sobre percepções e experiências com resolução adequada de litígios (STIPANOWICH, LAMARE, 2013), revela que, em comparação com o ano de 1997, houve expressivo crescimento da utilização da Mediação em

todos os setores pesquisados: virtualmente todas as empresas utilizaram a Mediação nos três anos anteriores à data pesquisada (98%), sendo que, quase metade das empresas pesquisadas respondeu que utiliza a Mediação frequentemente.

É imprescindível que se tenha em mente que a mediação no Brasil é um método de solução de conflitos que não busca, de forma imediata, o acordo entre as partes. Sua pretensão é entender o passado, trabalhar o presente e construir o futuro dos mediados no que tange à situação conflituosa trazida por eles, tanto em relação aos aspectos materiais, quanto ao relacionamento intersubjetivo futuro. Assim, o acordo é tão somente uma consequência do trabalho desenvolvido pelos mediados a partir do estímulo ao diálogo e da gestão do conflito realizados pelo mediador.

#### **4.1 Tipos de Mediação**

No presente trabalho, opta-se por tecer considerações sobre a mediação facilitativa, a mediação transformadora e a mediação avaliativa.

Na mediação facilitativa, o mediador atua apenas como facilitador do diálogo, sendo responsável por estruturar um processo (ZUMETA, 2016) que ajude os mediados a se comunicarem de forma construtiva para que eles sejam os autores da tomada de decisão. Não cabe ao mediador interferir no conflito com recomendações ou sugestões (ALMEIDA, 2016).

A mediação transformadora foi apresentada por Robert Bush e Joseph Folger e parte da ideia de que aquilo que mais afeta e incomoda as pessoas em conflito é a deterioração da interação entre elas (BUSH; FOLGER, 2005). Dessa forma, o conflito deve ser trabalhado em sua integralidade, para que os mediados consigam identificar os interesses, necessidades, os valores próprios e os do outro, e mudar a postura competitiva para a colaborativa. O objetivo é fazer com que os mediados passem por um processo de fortalecimento pessoal e reconhecimento do outro (ALMEIDA, 2016).

A mediação avaliativa, por sua vez, é um modelo que permite ao mediador fornecer seu conhecimento técnico sobre a matéria do conflito, caso haja permissão para tanto dos mediados e quando frustrada a tentativa de conduzir a mediação sem essa intervenção. O mediador auxilia as partes a atingirem soluções com base nos direitos e tendências do Poder Judiciário sobre o assunto (ZUMETA, 2016).

Frise-se os tipos de mediação assumem menor importância frente à atuação que é exigida do mediador, que, além de ter o domínio das diversas técnicas de mediação, deve ter a

consciência de qual reação busca provocar nos mediados, conforme as especificidades de cada caso, para dar continuidade ao procedimento.

## **5 DA ADEQUABILIDADE DA MEDIAÇÃO NOS CONFLITOS DAS STARTUPS**

Como visto, os conflitos são uma parte natural e necessária de qualquer negócio de sucesso. Mas, quando os padrões de divergência se tornam repetitivos e destrutivos, o conflito pode ameaçar a existência do negócio (BRADBERRY, 2011).

A escolha do método adequado para a resolução de conflitos deve ser feita mediante a ponderação de algumas variáveis, tais como o tempo e o custo do procedimento, o relacionamento entre as partes e a relação de poder existente entre elas (MOORE, 1998).

Nesse sentido, Christopher Moore (1998) esclarece que os métodos baseados nos interesses, dentre os quais se encontra a proposta da mediação, funcionam melhor quando: existe um nível mínimo de confiança entre as partes; elas possuem alguns interesses mutuamente interdependentes; a relação de poder e influência entre elas é equilibrada ou a parte mais poderosa está disposta a buscar uma solução colaborativa; elas almejam um resultado mutuamente satisfatório; elas buscam evitar um alto custo para a solução do conflito; elas desejam um relacionamento futuro positivo.

Uma das características que torna a mediação adequada aos conflitos das startups é a preservação da reputação das partes. As startups e as empresas de investimento de capital de risco, em geral, atribuem notável valor à reputação, pois o mundo das finanças de risco é pequeno e interconectado (IBRAHIM, 2008). Por se tratar de um mercado cujas garantias se limitam à confiança no produto e na ética dos agentes, qualquer lapso que macule a reputação de uma startup pode ser fatal.

Portanto, o sigilo possibilitado pela mediação é essencial para a manutenção da imagem positiva da startup perante o mercado, permitindo que a empresa se mantenha atrativa aos investidores. A confidencialidade permite, ainda, a proteção de informações sensíveis, documentos e segredos do negócio. Tal característica é especialmente relevante para as startups, pois estas desenvolvem, em regra, bens imateriais, cujo valor reside na informação.

Destaca-se, ainda, que a mediação possibilita que as partes criem, resgatem ou mantenham bons relacionamentos, pois é um método menos agressivo, confrontativo e desgastante, se comparado aos procedimentos adversariais. Por meio da mediação, é possível “estabelecer ou fortalecer relacionamentos de confiança e respeito entre as partes ou encerrar

relacionamentos de uma maneira que minimize os custos e os danos psicológicos” (MOORE, 1998).

Este favorecimento do diálogo construtivo é essencialmente benéfico para as startups, pois, como visto, as fontes de investimento são reduzidas e excessivamente seletivas, sendo primordial a manutenção ou o encerramento cordial dos relacionamentos. Ademais, por se tratar de um mercado inovador, os parceiros comerciais e fornecedores podem ser reduzidos, e a quebra do vínculo pode significar a perda da competitividade ou até mesmo o perecimento da empresa.

A mediação proporciona, ainda, a identificação das questões subjacentes ao conflito, o que permite o tratamento adequado das raízes do problema (BARIL, 2014). Para Bradberry (2011), uma das chaves para cultivar a integridade na comunicação é a valorização das questões subjacentes aos conflitos. A empresa, portanto, deve investir na cultura de integridade e elevar a qualidade do diálogo como uma ferramenta efetiva para o sucesso (BRADBERRY, 2011).

Outro traço positivo da mediação é a promoção da autodeterminação das partes em conflito. Os indivíduos mantêm o controle não apenas sobre o procedimento, mas também sobre resultado, uma vez que as soluções são obtidas pelos próprios conflitantes, consensualmente, e não por um terceiro estranho à controvérsia. O controle sobre o resultado potencializa a satisfação das partes e, conseqüentemente, permite uma resolução mais eficaz e duradoura.

As disputas no âmbito das startups, como já foi ressaltado, tendem a ser intrincadas, pois envolvem um objeto complexo, uma possível rede de relações contratuais paralelas, somados a um contexto marcadamente internacional. A mediação, neste cenário, é extremamente favorável, pois proporciona uma abordagem sistêmica do conflito, com soluções integradas, criativas, interdisciplinares e que atendam à complexidade das relações. Ademais, na hipótese de conflitos internacionais, a mediação é uma atrativa opção, pois oferece a possibilidade da realização de apenas um procedimento para a resolução da demanda em todas as jurisdições.

Em um ambiente empreendedor como o das startups, o tempo possui um valor excepcional. Um período de dez anos pode representar um histórico de nascimento, desenvolvimento e consolidação – ou morte – de uma empresa inovadora. Além disso, as startups frequentemente desenvolvem bens de rápida obsolescência, a exemplo daqueles ligados à propriedade tecnodigital.

A forma de solução das eventuais controvérsias, portanto, precisa acompanhar este

ritmo acelerado. De acordo com uma pesquisa realizada pela Fundação Dom Cabral sobre o Ecossistema do Empreendedor Brasileiro nas startups (ARRUDA et al., 2013), o setor regulatório brasileiro – cujas variáveis incluem o tempo e o custo da solução de controvérsias – é um dos principais entraves para o desenvolvimento do empreendedorismo no país.

O ambiente empreendedor requer a celeridade na solução das disputas, o que é plenamente atendido pela mediação. A informalidade e a flexibilidade do processo de mediação permitem que a empresa se desenvolva com o dinamismo exigido pelo movimento empreendedor, evitando, outrossim, as amarras burocráticas do processo judicial.

Os custos atrelados ao conflito podem ser mais pungentes para as startups do que para as organizações mais estabelecidas. Além da inegável limitação de recursos financeiros destas empresas, os conflitos representam potenciais perdas indiretas, como relacionamentos e investimentos externos (BICKNELL, 2014). A mediação, neste contexto, permite a redução de todos os custos - diretos, indiretos, materiais e imateriais - atrelados aos conflitos, como serviços jurídicos, custas judiciais, sentenças, acordos, produtividade, tempo despendido no gerenciamento do conflito e publicidade negativa.

Entre as vantagens da mediação, cita-se a possibilidade de tratamento prematuro do conflito. É inegável que o tratamento precoce do problema evita que este se torne mais intenso e, conseqüentemente, consuma mais tempo, dinheiro e energia que poderiam ser canalizados na atividade fim da organização.

As vantagens observadas pelas empresas que optam por gerir precocemente os conflitos são inegáveis, e incluem a drástica redução dos custos, a melhoria do ambiente de trabalho, o aumento da confiança, a preservação de relacionamentos, a identificação de falhas institucionais e injustiças, além do incentivo ao diálogo cooperativo dos envolvidos (STIPANOWICH; LAMARE, 2013)

Outro benefício identificado é a possibilidade, caso as partes entendam relevante, de designar o mediador com a expertise necessária para entender o objeto da controvérsia. A escolha de mediador especialista pode ser vantajosa no caso de demandas complexas e eminentemente técnicas, como as relacionadas à propriedade intelectual e novas tecnologias, frequentes no âmbito das startups.

O conhecimento da linguagem utilizada pelas partes é um fator que auxilia a facilitação do diálogo e a criação de confiança no procedimento. O entendimento do conflito pelo mediador favorece, ainda, a formulação de perguntas e a condução de etapas da mediação, como “criação de opções, aplicação de filtros para que as partes possam avaliar as opções e realizar suas escolhas” (MAZZONETTO, 2015).

Por fim, destaca-se que a mediação possibilita a construção gradativa de um ambiente de confiança organizacional. A comunicação honesta, completa e coesa oportunizada pela mediação incentiva a cooperação, a empatia, a sensibilidade às crenças e aos valores alheios, além de encorajar o pensamento flexível e criativo.

A mediação, portanto, permite o reconhecimento do conflito como parte natural do relacionamento, e sua administração de modo dialógico e pacífico. O desenvolvimento de uma atmosfera organizacional colaborativa é uma importante ferramenta para o sucesso dos relacionamentos internos e externos das startups, tornando-as menos susceptíveis aos conflitos disfuncionais.

## 6 CONCLUSÃO

As startups possibilitaram alguns dos maiores avanços tecnológicos e científicos dos últimos anos, bem como a criação de empregos e a prosperidade econômica das nações. A natureza complexa, arriscada e inovadora destes empreendimentos favorece o surgimento de conflitos dotados de características particulares.

Os conflitos, por sua vez, são eventos naturais e inerentes a qualquer relação intersubjetiva. A meta a ser perseguida pelas startups, portanto, não é a eliminação total das desavenças, mas a sua gestão construtiva.

Conclui-se que a Mediação é um método plenamente adequado e eficiente para gerir positivamente os conflitos das startups, devido às inúmeras vantagens atreladas a este processo, como a manutenção da reputação, o favorecimento do diálogo cooperativo, a manutenção de relacionamentos, o resgate da autonomia, a flexibilidade, a celeridade e a redução de custos. A mediação possibilita, ainda, o desenvolvimento de uma atmosfera organizacional colaborativa para as startups, o que limita os conflitos disfuncionais e impacta positivamente na eficiência e no sucesso dos negócios.

## REFERÊNCIAS

AGUIAR, Carla Zamith Boin. **A Humanização do Sistema Processual como forma de Realização dos Princípios Constitucionais: Mediação e Justiça Restaurativa**. 2007, 151 f. Dissertação (Mestrado em Direito) - Centro Universitário Toledo Araçatuba, São Paulo, 2007. Disponível em: <<http://www.dominiopublico.gov.br/download/teste/arqs/cp075327.pdf>> Acesso em: 19 fev. 2016.



ALMEIDA, Tânia. **Mediação e Conciliação: Dois paradigmas distintos, duas práticas diversas**. In: CASELLA, Paulo Borba; SOUZA, Luciane Moessa de (Coord.). **Mediação de Conflitos: Novo paradigma de acesso à justiça**. Belo Horizonte: Fórum, 2008.

ARRUDA, Carlos et al. **Causa da Mortalidade das Startups Brasileiras: O que fazer para aumentar as chances de sobrevivência no mercado?**. 2014. Disponível em <[https://www.fdc.org.br/blogespacodialogo/Documents/2014/causas\\_mortalidade\\_startups\\_br\\_asileiras.pdf](https://www.fdc.org.br/blogespacodialogo/Documents/2014/causas_mortalidade_startups_br_asileiras.pdf)>. Acesso em: 01 set. 2016.

ARRUDA, Carlos et al. **O Ecossistema Empreendedor Brasileiro de Startups: Uma análise dos determinantes do empreendedorismo no Brasil a partir dos pilares da OCDE**. 2013. Disponível em: <<http://www.fdc.org.br/professoresepesquisa/publicacoes/Paginas/publicacao-detalle.aspx?publicacao=18349>>. Acesso em: 01 set. 2016.

BARIL, Mark. 2014. **Conflict Systems at Work in startups**. Disponível em: <<http://www.mediate.com/articles/BarilM1.cfm>>. Acesso em: 01 set. 2016.

BARTLETT, Robert P. **Venture Capital, Agency Costs, and the False Dichotomy of the Corporation**. 2006. Disponível em: <[http://digitalcommons.law.uga.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1028&context=fac\\_artchop](http://digitalcommons.law.uga.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1028&context=fac_artchop)> Acesso em: 01 set. 2016.

BICKNELL, Jeanette. **Conflict in Start-ups**. 2014. Disponível em: <<http://www.mediate.com/articles/BicknellJ10.cfm>>. Acesso em: 09 set. 2016.

BRADBERRY, John. **6 Secrets To Startup Success: How to Turn Your Entrepreneurial Passion Into a Thriving Business**. New York: AMACON, 2011.

BRAGA NETO, Adolfo. **A mediação de conflitos no contexto empresarial**. In: Revista Âmbito Jurídico. 2010. Disponível em: <[http://www.ambito-juridico.com.br/site/index.php?n\\_link=revista\\_artigos\\_leitua&artigo\\_id=8627](http://www.ambito-juridico.com.br/site/index.php?n_link=revista_artigos_leitua&artigo_id=8627)>. Acesso em: 19 fev. 2016.

BRAGA NETO, Adolfo; SAMPAIO, Lia Regina Castaldi. **O que é Mediação de Conflitos**. São Paulo: Editora Brasiliense, 2007.

BRASIL. Lei nº 9.307, de 23 de setembro de 1996. **Diário Oficial da União**, Brasília, 24 set. 1996. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/LEIS/L9307.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/LEIS/L9307.htm)>. Acesso em: 19 fev. 2016.

BRASIL. Lei nº 13.140, de 26 de junho de 2015. **Diário Oficial da União**, Brasília, 29 jun. 2015. 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)>. Acesso em: 19 fev. 2016.

BUSH, Robert A. Baruch; FOLGER, Joseph P. **The promise of mediation: the transformative approach to conflict**. San Francisco: Jossey-Bass, 2005.

COMPASS, **The Global Startup Ecosystem Report**, 2015. Disponível em:

<<http://compass.co>>. Acesso em: 07 set. 2016.

DALAKIAN, Glen. **90% of Tech Startups Fail**. 2013. Disponível em: <http://www.wamda.com/2013/02/90-percent-of-tech-startups-fail-infographic> Acesso em: 09 set. 2016.

DEUTSCH, M. **The resolution of conflict**. New Haven: Yale University Press, 1973.

FISHER, Roger; URY, William; PATTON, Bruce. **Como chegar ao sim: negociação de acordos sem concessões**. 2. ed. Rio de Janeiro: Imago Ed, 1991.

GERBER, Scott. **11 Conflicts Between Startup Founders And Employees**. 2014. Disponível em: <<http://readwrite.com/2014/01/27/startup-founders-employees-conflicts/>>. Acesso em: 06 set. 2016.

IBRAHIM, Darian M. **The (Not So) Puzzling Behavior of Angel Investors**. *In*: Vanderbilt Law Review, Vol. 61, 2008. Disponível em: <<http://ssrn.com/abstract=984899>>. Acesso em: 07 set. 2016.

LEAVITT, Jeffrey M. **Burned Angels: The Coming Wave of Minority Shareholder Oppression Claims in Venture Capital Start-up Companies**. *In*: North Carolina Journal of Law & Technology. Vol. 06, 2005. Disponível em: <<http://scholarship.law.unc.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1075&context=ncjolt>>. Acesso em: 01 set. 2016.

LEVY, Fernanda Rocha Lourenço. **Cláusulas escalonadas: a mediação comercial no contexto da arbitragem**. São Paulo: Saraiva, 2013.

LIMA, Fernanda Maria Dias de Araújo; ALMEIDA, Maurício Vicente Silva. **Mediação é instrumento eficaz na democratização do acesso à justiça**. *In*: Revista Consultor Jurídico, 26 de julho de 2013. Disponível em: <<http://www.conjur.com.br/2013-jul-26/mediacao-instrumento-eficaz-pacificacao-social-democratizacao-acesso-justica>>. Acesso em: 09 set. 2016.

LINNA JR., Daniel W. **What we Know and Need To Know About Legal Startups**. *In*: Digital Commons at Michigan State University College of Law. 2016. Disponível em: <<http://digitalcommons.law.msu.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1540&context=facpubs>>. Acesso em: 01 set. 2016.

MAZZONETTO, Nathalia. **A escolha da mediação e do mediador nas disputas de Propriedade Intelectual – to be or not to be an expert?**. Disponível em: <<http://www.mommallaw.com/cms/wp-content/uploads/2015/10/Anexo-1.pdf>>. Acesso em: 17 abr. 2016.

MOORE, Christopher W. **O processo de mediação: estratégias práticas para a resolução de conflitos**. 2.ed. Porto Alegre: Artmed, 1998.

RAHIM, M. Afzalur. **Managing Conflict in Organizations**. New Brunswick: Transaction Publishers, 2011.

ROBEHMED, Natalie. **What Is a Startup?**. 2013. Disponível em: <<http://www.forbes.com/sites/nalierobehmed/2013/12/16/what-is-a-startup>>. Acesso em: 09 set. 2016.

SAMPAIO, Lia Regina Castaldi; BRAGA NETO, Adolfo. **O que é mediação de conflitos**. São Paulo: Brasiliense, 2007.

SHAH, Dharmesh. **The Dark Side of Startups: 5 Corrosive Co-Founder Conflicts**. 2007. Disponível em: <<http://onstartups.com/tabid/3339/bid/2148/The-Dark-Side-of-Startups-5-Corrosive-Co-Founder-Conflicts.aspx>>. Acesso em: 09. set. 2016.

STIPANOWICH, Thomas J; LAMARE, Ryan. **Living with ADR: Evolving Perceptions and Use of Mediation, Arbitration, and Conflict Management in Fortune 1000 Corporations**. 2013. Disponível em: <[http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract\\_id=2221471##](http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2221471##)>. Acesso em: 20 fev. 2016.

VEELS. Meme. **How Startups Can Make Most of Conflicts: A Study Into the Moderating Role of Servant Leadership and Problem Solving The Relationship Between Intragroup Conflicts and Performance**. Disponível em: <[http://www.innovatiefinwerk.nl/sites/innovatiefinwerk.nl/files/field/bijlage/veels\\_meme\\_-\\_how\\_startups\\_can\\_make\\_the\\_most\\_of\\_conflicts.pdf](http://www.innovatiefinwerk.nl/sites/innovatiefinwerk.nl/files/field/bijlage/veels_meme_-_how_startups_can_make_the_most_of_conflicts.pdf)>. Acesso em: 09 set. 2016.

VEZZULLA, Juan Carlos. **Ser mediador–Reflexões**. In: Estudos sobre Mediação e Arbitragem. SALES, Lília Maia de Moraes (Org.). Rio de Janeiro: ABC Editora, 2003.

VITAL, Anna. **Startup Dirty Laundry: Conflicts That Kill Partnerships**. 2012. Disponível em: <<http://fundersandfounders.com/startup-dirty-laundry-conflicts-that-kill-partnerships/>>. Acesso em: 06 set. 2016.

WASSERMAN, Noam. **The Founder's Dilemmas**. New Jersey: Princeton University Press, 2012.

WONG, Andrew Y.. **Angel Finance: The Other Venture Capital**. 2002. Disponível em: <<http://ssrn.com/abstract=941228> or <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.941228>>. Acesso em: 05 set. 2016.

ZUMETA, Zena D. **Styles of Mediation: Facilitative, Evaluative, and Transformative Mediation**. Disponível em: <<http://www.mediate.com/articles/zumeta.cfm>>. Acesso em: 09 set. 2016.