



A Mediação Preventiva e o Ecosistema das Empresas da Nova Economia: O alto índice de mortalidade das Startups brasileiras

Flavia Campos Sardinha¹; Rosa Galvão²

Resumo: O artigo traz a proposta da mediação preventiva como ferramenta para fomentar o diálogo e o alinhamento entre os sócios, e, eventualmente, aumentar o potencial de sucesso e de perenidade das *startups*. Estatísticas revelam as dificuldades de relacionamento entre os sócios como uma das principais causas para o alto índice de mortalidade das *startups* brasileiras. Como forma de ilustrar estas estatísticas, foram realizadas entrevistas, com fundadores de *startups*, a fim de revelar as suas experiências na constituição e gestão do negócio. Na conclusão, o artigo destaca os benefícios da mediação preventiva na negociação dos interesses, necessidades e expectativas dos sócios de modo a auxiliá-los nas tratativas para constituição de *startups* em um ecossistema de riscos e incertezas.

Palavras-Chave: Startups; Negociação; Sócios Fundadores; Nova Economia; Mediação Preventiva.

¹Pesquisadora Mestre em Ciências Sociais pela Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro, Brasil. Bacharel e Licenciada em Ciências Sociais pela Universidade do Estado do Rio de Janeiro. Bacharel em Direito pela Faculdade Nacional de Direito, Universidade Federal do Rio de Janeiro (FND-UFRJ). Advogada e Mediadora de Conflitos (CNJ-TJRJ). Membro da Comissão de Mediação da Ordem dos Advogados do Brasil, Rio de Janeiro, Brasil. Integrante do Laboratório de Mediação, coordenado por Adolfo Braga e Carla Boin. flavia.direito.ufrj@gmail.com;

²Advogada e Mediadora de Conflitos pelo Instituto de Mediação e Arbitragem de Portugal (IMAP), Instituto de Certificação e Formação de Mediadores Lusófonos (ICFML) e Palas Athena. Formação em Conselho de Administração pela Saint Paul Escola de Negócios, com extensões na *London School of Economics e Lahav Executive Education Collier School of Management Tel Aviv University* e Governança para *Startups & Scale ups* pelo Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC). MBA em Gestão Empresarial pela Faculdade Getulio Vargas e Negociação Estratégica e Gerenciamento de Conflitos pelo Insper Instituto de Ensino e Pesquisa. Advogada pela Pontifícia Universidade Católica da Bahia. Integrante do Laboratório de Mediação, coordenado por Adolfo Braga e Carla Boin. rosa_galvao@icloud.com.

Preventive Mediation and the New Economy Companies Ecosystem: The high mortality rate of Brazilian Startups

Abstract: This paper aims at discussing about preventive mediation as a tool to foster dialogue and alignment between business partners, and, eventually, increase the potential for success and continuity of startups. Statistics show that the relationship difficulties between partners as one of the main causes for the high mortality rate of Brazilian startups. As a way of illustrating these statistics, interviews with startup founders were carried out in order to reveal their experiences in the negotiations for the establishment and management of the business. In conclusion, the article seeks to highlight the benefits of preventive mediation in the negotiation of partners' interests, needs and expectations, in order to increase the chances of constituting startups in an ecosystem of risks and uncertainties.

Keywords: Startups; Negotiation; Founding Partners; New Economy; Preventive Mediation.

Introdução

O presente artigo tem por objetivo abordar a mediação preventiva como ferramenta de fomento do diálogo e de alinhamento entre sócios fundadores de startups brasileiras. Busca investigar, ainda, se a mediação preventiva, aplicada na fase das tratativas para constituição do negócio, teria o condão de aumentar o potencial de sucesso e de perenidade das *startups*.

O problema que motivou a escrita deste artigo foi a identificação - por pesquisas realizadas pelo Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC), Fundação Dom Cabral (FDC) e *Startup Farm* - de que a maior parte das *startups* brasileiras morrem precocemente, principalmente em razão das dificuldades de relacionamento entre os sócios.

A partir disso, este artigo discute os principais desafios a serem superados pelos sócios fundadores de startups no Brasil, com foco na fase das tratativas para a constituição e a gestão do negócio. Pretende explorar, por fim, o potencial da mediação preventiva para auxiliar os fundadores nos diálogos difíceis que precedem a constituição do negócio.

Adotou-se como metodologia de pesquisa a revisão bibliográfica, com perspectiva transdisciplinar, a respeito dos principais conceitos aqui trabalhados. Realizou-se, ainda, duas entrevistas com sócios fundadores de duas startups diferentes, a fim de ilustrar o que ocorre por trás dos números que revelam a morte precoce da maioria das startups brasileiras. A primeira *startup* entrevistada foi uma plataforma de vendas na área da educação, ofertando cursos nos

moldes presencial, online e híbrido. A segunda, foi uma plataforma de prestação de serviços de saúde especializado em animais de estimação.

As dificuldades mais recorrentemente mencionadas pelos sócios fundadores das *startups* entrevistadas foram a falta de diálogo, o desalinhamento de interesses, desentendimentos e conflitos das mais diversas naturezas.

Na conclusão, o artigo destaca os benefícios da mediação preventiva na negociação dos interesses, necessidades e expectativas dos sócios, de modo a auxiliá-los nas tratativas para constituição de *startups*, mormente porque tais negócios são gestados e desenvolvidos em um ecossistema especialmente ágil, complexo, de riscos e incertezas.

A Realidade da Morte Precoce das Startups Brasileiras: Empresas da Nova Economia e seus desafios

Segundo o Instituto Brasileiro de Governança Corporativa - IBGC³, startup é uma organização em estágio inicial, escalável em um ambiente de extrema incerteza, de alto potencial econômico e inovadora (não necessariamente ligada à tecnologia). Também pode ser entendida como “um grupo de pessoas à procura de um modelo de negócios repetível e escalável, trabalhando em condições de extrema incerteza”⁴.

Para Eric Ries⁵, uma *startup* é uma instituição desenhada para criar um novo produto ou serviço sob condições de extrema incerteza e tem a inovação (seja tecnológica, de produto, de serviço, de processo ou de modelo de negócio) como o centro de suas operações. Julie Meyer⁶ ainda agrega a percepção de que as *startups* são empresas que normalmente começam pequenas, mas pensam grande e, devido ao seu grande potencial inovador, apresentam significativa probabilidade de crescimento exponencial em pouco tempo.

No ambiente destas organizações os aspectos da cultura organizacional são muito distintos do contexto de empresas tradicionais. As noções de risco, velocidade, dinamismo na tomada de decisões, horizontalidade na hierarquia, flexibilidade, informalidade, tolerância ao erro, inovação, multidisciplinariedade e adaptabilidade são inerentes à cultura das *startups*.

³ Instituto Brasileiro de Governança Corporativa – IBGC. Governança Corporativa para Startups & Scale ups, 2019.

⁴ Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas – Sebrae. O que é uma Startup? www.sebrae.com.br

⁵ RIES, Eric. *The Lean Startup: How today's entrepreneurs use continuous innovation to create radically successful businesses*. Editora Leya, 2012.

⁶ MEYER, Julie. *Welcome to Entrepreneur Country*. New York: Constable & Robinson, 2012.

Isto porque, como refere Steve Blank⁷, startup é uma organização temporária a procura de um modelo de negócios replicável e escalável, já a corporação é uma organização permanente focada em executar e extrair de um modelo de negócios existente.⁸

No início, o negócio do startup é pouco mais que uma ideia e, em muitos casos, ainda nem possui existência formalizada do ponto de vista jurídico, esta fase é denominada de *Ideação*. Depois, o negócio passa para o estágio de experimentação, de testes de mercado e de modelo de negócios, é a etapa da *Validação*. Então, o negócio se estrutura melhor e começa a conquistar mais clientes, chega-se à fase de *Tração*. Até que, já mais bem estabelecido, o negócio tem como desafio expandir e crescer rapidamente, é chegada a fase da *Escala*. Se o modelo de negócio for inovador e de impacto, possibilitando alta replicabilidade, a empresa passa a ser uma *scale-up*, ou seja, fase de transição para se tornar mais consolidada.⁹

Ocorre que nem todas as *startups* percorrem estas fases e obtêm sucesso. A jornada de crescimento é complexa e desafiadora. Muitas *startups* e *scale-ups* não conseguem atingir o resultado esperado por razões de mercado, societárias, de produto, de gestão ou de regulamentação. O enorme potencial destes negócios para trazer inovações ao mercado, enfrenta dificuldades de crescimento e até de sobrevivência por desalinhamento entre os sócios sobre temas estratégicos.

Mas, afinal, sobre o que os sócios precisam estar alinhados? O ecossistema de inovação é pautado pela velocidade no desenvolvimento dos negócios, pelos riscos e incertezas. E, exatamente por estas características, o estabelecimento de acordos e combinados prévios sobre os aspectos relevantes para os sócios e a sociedade, bem como sobre regras adicionais relacionadas ao negócio, pode ser capaz de mitigar, melhor gerir e, na medida do possível, evitar conflitos que decorrem das diferentes expectativas individuais dos sócios.

Não por acaso, a publicação Governança Corporativa para *Startups* e *Scale-ups* do IBGC¹⁰ recomenda que tais regras sejam acordadas ao longo da jornada de constituição e evolução do negócio.

⁷ BLANK, Steve; DORF, Bob. Startup: Manual do Empreendedor. Alta Books, 2018.

⁸ *Idem*.

⁹ Instituto Brasileiro de Governança Corporativa – IBGC. Caderno de Governança Corporativa para Startups & Scale-ups. IBGC Segmentos, 2019. Apenas para fins de resumo, os termos *ideação*, *validação*, *tração*, *escala* e *scale up*, que representam as fases do trajeto de evolução das *startups*, foram retirados do referido Caderno, não obstante tais expressões sejam utilizadas em outros escritos da área.

¹⁰ Instituto Brasileiro de Governança Corporativa – IBGC. Caderno de Governança Corporativa para Startups & Scale-ups. IBGC Segmentos, 2019.

De forma que, desde o início da sociedade, sejam conhecidos, discutidos e definidos, de forma clara entre os sócios, preferencialmente por meio de documento escrito, tal como um acordo de sócios (*founders agreement*) quais os valores (o que cada sócio considera aceitável ou não), as expectativas, as atribuições (papéis e responsabilidades) e como se dará a organização e o controle do negócio.¹¹

Assim, falar sobre os valores pessoais e prioridades de vida, expectativas em relação à startup, capacidade financeira e perda suportável, relações anteriores e familiares, ética e condutas, velocidade e objetivos, mudanças, aportes e retiradas, habilidades e competências, dedicação em horas e capital, condições para recebimento de participações societárias, condições de entrada e saída de sócios, entre outros assuntos, pode definir se o negócio fará ou não parte do índice de mortalidade e fracassos identificados nas pesquisas.¹²

Contudo, falar sobre compatibilidade, transparência e confiança pode levar os sócios a uma situação de desconforto e colocá-los na defensiva ou fazer com que esta conversa seja indefinidamente postergada.

Estatísticas e causas de insucesso destes negócios

Como é sabido nem todas as startups obtêm sucesso. Um Estudo da Startup Farm aponta que 67% das startups encerram suas atividades entre dois a cinco anos e que 74% fecham após cinco anos. Artigo de Nogueira e Oliveira (2015), da Fundação Dom Cabral, revela que a taxa de mortalidade das startups brasileiras chega em 75% ao longo de 13 anos.¹³

Por quais razões este índice de mortalidade das startups brasileiras é tão alto? São várias as razões. O estudo da Fundação Dom Cabral¹⁴ elenca como causas a falta de comprometimento, em tempo integral, dos fundadores com a startup, desalinhamento dos interesses pessoais e/ou profissionais dos fundadores e falta de capital para investir no negócio.

Há indícios de que esse insucesso esteja relacionado a problemas como menor capacidade de adaptação dos gestores às mudanças e necessidades do mercado e maior frequência de problemas de relacionamento entre os sócios para os fundadores das startups que descontinuaram, o segundo fator de maior impacto na descontinuidade de suas empresas foi justamente o não alinhamento dos interesses pessoais e ou profissionais dos fundadores.

¹¹ GODZIKOWSKI, Anderson. Governança & Nova Economia. Editora Lura Editorial. 1ª edição, 2018.

¹² Instituto Brasileiro de Governança Corporativa -IBGC. Governança Corporativa em Startups e Scale-Ups: Práticas e Percepções. IBGC Pesquisa, 2019.

¹³ *Idem.*

¹⁴ NOGUEIRA, Vanessa S.; OLIVEIRA, Carlos Alberto A. Causa da mortalidade das *startups* brasileiras: como aumentar as chances de sobrevivência no mercado. 2015

No cenário global, a Plataforma de inteligência de mercado em tecnologia CBInsights¹⁵ analisou 101 casos de insucessos em startups, compilou e ranqueou as 20 maiores causas destes fracassos (*The Top 20 Reasons Startups Fail*). Estão entre os motivos ensejadores do insucesso as desavenças entre sócios (time) e investidores.

Assim, em resumo, as pesquisas indicam um alto índice de mortalidade das *startups* ainda nos primeiros anos de vida, devido ao desalinhamento de interesses e às desavenças entre os sócios.

O que ocorre por trás dos números: análise de duas entrevistas com fundadores de startups

Para além dos números trazidos pelas pesquisas mencionadas no item anterior, optou-se pela realização de entrevistas¹⁶ a fim de retratar mais de perto as experiências dos sócios fundadores no empenho de constituir e gerir o negócio neste ecossistema.

Principais dificuldades encontradas por sócios fundadores na constituição e gestão das Startups entrevistadas

Nas entrevistas realizadas com os fundadores das startups, foram identificadas uma série de dificuldades relacionadas tanto à constituição quanto à gestão destes negócios.

As dificuldades mencionadas com maior recorrência pelos entrevistados foram: falta de diálogo, desalinhamento de interesses, desentendimentos e conflitos das mais diversas naturezas.

Segundo Vasconcelos, “Conflito ou dissenso é fenômeno inerente às relações humanas. É fruto de percepções e posições divergentes quanto a fatos e condutas que envolvem expectativas, valores ou interesses comuns e contraditórios”.¹⁷

¹⁵ CBINSIGHTS. The Top 20 Reasons Startups Fail. <https://www.cbinsights.com>.

¹⁶ A íntegra das entrevistas que contam com seis perguntas direcionadas aos sócios fundadores das duas startups poderá ser requerida às autoras deste artigo pelos leitores interessados, através dos e-mails indicados na nota de rodapé n.1 deste artigo.

¹⁷ VASCONCELOS, Carlos Eduardo de. Mediação de conflitos e práticas restaurativas. 6a ed. rev., atual. e ampl. – Rio de Janeiro: Forense; São Paulo: Ed. Método, 2018.

Neste sentido, considerando a inevitabilidade do conflito, melhor seria encará-lo como oportunidade para a evolução das relações, refletindo em avanços nas relações entre os sócios e nas relações destes para com o negócio.

De acordo com Deutsch, existem duas maneiras de lidar o conflito, destrutiva ou construtivamente.

[...] os processos destrutivos caracterizam-se pelo enfraquecimento ou rompimento da relação social preexistente à disputa, em virtude da feição competitiva de como esta é conduzida. Já os processos construtivos são aqueles em que as partes vão fortalecendo a relação social preexistente à disputa, consoante os valores, técnicas e habilidades [como se vê na interação] entre mediação e comunicação construtiva.¹⁸

O encaminhamento do conflito de forma destrutiva pode levar ao insucesso do negócio e rompimento das relações societárias e à consequente morte precoce das *startups*. Por outro lado, o lidar com o conflito de forma construtiva pode levar ao fortalecimento das relações e à possibilidade de se encontrarem soluções criativas de autocomposição, viabilizando a perenidade do negócio.

Caminhos de solução: a mediação preventiva como ferramenta de apoio

Nas palavras de Tartuce, “a mediação consiste no meio consensual de abordagem de controvérsias em que alguém imparcial atua para facilitar a comunicação entre os envolvidos e propiciar que eles possam, a partir da percepção ampliada dos meandros da situação controvertida, protagonizar saídas produtivas para os impasses que os envolvem”.¹⁹

De acordo com Fiorelli²⁰, a mediação preventiva, seria indicada principalmente para organizações de grande porte, públicas ou privadas, e consistiria em desenvolver ações para identificar mudanças possivelmente geradoras de conflitos e em agir antes que efeitos indesejáveis acontecessem.

Para o autor, a mediação preventiva, no contexto da mediação pré-contratual, seria aplicável e traria potenciais benefícios às organizações, na medida em que, "os contratantes

¹⁸ DEUTSCH, Morton. The resolution of conflict: constructive and destructive processes. New Haven and London: Yale University Press, 1973, citado por VASCONCELOS, Carlos Eduardo de. Mediação de conflitos e práticas restaurativas. 6a ed. rev., atual. e ampl. – Rio de Janeiro: Forense; São Paulo: Ed. Método, 2018.

¹⁹ TARTUCE, Fernanda. Mediação nos Conflitos Cíveis. 4a edição, revista, atualizada e ampliada. São Paulo: Método, 2018. p. 188.

²⁰ FIORELLI, José Osmir. Mediação Preventiva: A Profilaxia do Conflito. Disponível em <http://genjuridico.com.br/2017/12/12/mediacao-preventiva-profilaxia-conflito/>. Acesso em 01.03.2022.

expõem (e, às vezes, identificam) seus reais interesses; asseguram-se de que se encontram formalizados e identificam possíveis efeitos futuros das condições estabelecidas."

Importante registrar aqui o processo de expansão de utilização da ferramenta da mediação no contexto empresarial brasileiro como um todo. Esta expansão vem acompanhada de mudanças tanto no público-alvo, quanto no momento de utilização da ferramenta. É dizer, a mediação passou a ser utilizada em organizações de qualquer porte e também por pessoas físicas, e, quanto ao momento, assim como já previa Fiorelli, vem sendo utilizada para prevenir e/ou remediar os conflitos.

Por exemplo, conforme ilustra Fiorelli, após a aplicação de determinado número de sessões de mediação pré-contratual, o mediador passa a explorar os achados, haja vista que a "consolidação das informações e dados colhidos nas narrativas e análises requer um trabalho de organização minucioso". Fiorelli traz elementos mínimos que devem ser destacados após ouvir as narrativas das pessoas envolvidas, sendo eles "a) as mudanças previstas; b) os respectivos cronogramas de ocorrência; c) as pessoas que serão afetadas (quantidade ou relação); d) os impactos esperados."

Assim, como bem ressaltado pelo autor, "o objetivo do mediador é assegurar clareza e uniformidade de entendimento" entre as pessoas.

No passar do "oral" para o "escrito", esclarecem-se as questões possivelmente obscuras, porque a palavra escrita exige precisão, que a fala não contempla com o mesmo rigor e nem se encontra sujeita às distorções produzidas pela escuta. Sugere-se destacar os interesses e prováveis posições correspondentes. Dessa maneira, os gestores disporão de um panorama de possíveis posições e dos interesses ocultos ou desconhecidos. Com isso, facilita-se a identificação das respectivas soluções.²¹

A aplicação de técnicas relacionadas ao campo da mediação de forma preventiva gera efeitos benéficos para identificar potenciais tensões e fatores que possam desencadear ou escalar conflitos, tendo em vista que a mediação é muito mais do que uma técnica alternativa de resolução de conflitos, se constituindo em uma modalidade de regulação social, conforme propõe Bonafé-Schmitt:

A mediação representaria, portanto, um modo de regulação social que se estrutura de forma cooperativa por meio de um resgate da solidariedade e que corresponde ao desenvolvimento de uma forma distinta de justiça, que muito se afasta da "justiça delegada", que é aquela caracterizada pela jurisdição e pela intervenção da autoridade estatal. Essa outra forma de justiça, a qual o Bonafé-Schmitt chama de "justice à soi" (termo que poderia ser traduzido como "justiça à si mesmo") se caracterizaria,

²¹ *Idem.*

fundamentalmente, por uma (re)apropriação do poder decisório pelas próprias partes.²²

A mediação preventiva pode contribuir para a preservação e melhora da qualidade das relações, assim como para a “descoberta dos interesses subjacentes às posições assumidas pelas partes no conflito”²³. O reconhecimento da corresponsabilidade e protagonismo dos próprios envolvidos no processo de enfrentamento do conflito e construção da solução tende a gerar um comprometimento com o resultado obtido na mediação, seja um acordo, uma nova forma de se relacionar ou até a percepção de que não devem seguir se relacionando enquanto sócios em um negócio.

Mediação preventiva: uma negociação facilitada prévia ao conflito

Vale trazer neste momento uma noção mais aprofundada de mediação que melhor se aplica aos desafios experimentados pelas *startups* e que mais se aproxima da função da mediação preventiva no contexto dos negócios da nova economia.

A mediação pode ser definida, em síntese, como um processo dinâmico de negociação assistida, no qual, o mediador, terceiro imparcial e sem poder decisório, auxilia as partes a refletirem sobre os seus reais interesses, a resgatarem o diálogo e a criarem, em coautoria, alternativas de benefício mútuo, que contemplem as necessidades e possibilidades de todos os envolvidos, sempre sob uma perspectiva voltada ao futuro da relação.²⁴

Fraser e Stearns, por sua vez, trazem a noção da mediação como negociação facilitada:

A negociação é uma habilidade primária de qualquer mediador, uma vez que a mediação é uma negociação facilitada e o mediador o especialista do processo. No mínimo, os mediadores devem compreender e ser totalmente competentes em todos os aspectos da negociação. Isso inclui uma compreensão da teoria da negociação, como fazer as perguntas certas, formular afirmações, separar as pessoas dos

²² LOPES, Juliano Alves. Mediação de Conflitos e Regulação Social: uma outra justiça? Dissertação de Mestrado. Universidade do Vale do Rio dos Sinos - Unidade acadêmica de pesquisa e pós-graduação em Direito. pp. 59 – 62, disponível em <https://1library.org/article/mediação-de-conflitos-regulação-social-uma-outra-justiça>, a respeito da proposta do autor Bonafé-Schmitt da mediação como modalidade de regulação social. Para saber mais sobre esta proposta, ver: BONAFÉ-SCHMITT, Jean-Pierre. La médiation: une justice douce. Paris: Syros-Alternatives, 1992.

²³ URY, William; FISHER, Roger. Como chegar ao sim: Como negociar acordos sem fazer concessões. Editora Sextante, 2018.

²⁴ ALMEIDA, Diogo; PANTOJA, Fernanda. Natureza da Mediação de Conflitos. In.: ALMEIDA, Tania; PELAJO, Samantha; JONATHAN, Eva (Coord.). Mediação de Conflitos para iniciantes, praticantes e docentes. Salvador: Editora JusPodivm, 2016.

problemas, identificar e abordar interesses subjacentes, gerar opções criativas para ganho mútuo e aplicar critérios objetivos.²⁵

Assim, a mediação de conflitos, em comparação com os demais, representa um método capaz de auxiliar na obtenção de grandes benefícios para o mundo dos negócios mais dinâmicos.

Nessa medida, a vantagem da mediação sobre os outros métodos é permitir, caso as pessoas assim o desejem, a continuidade da relação em uma perspectiva de futuro. Como ela propõe que se finalize a situação controvertida sem comprometer a relação interpessoal em sua integralidade, a mediação permite que os envolvidos possam cogitar atuações futuras se isso se revelar necessário e/ou desejável.²⁶

A mediação preventiva, na medida em que ocorre antes da eclosão ou da escalada do conflito, pode ser lida como uma negociação facilitada prévia ao conflito. Isto porque o mediador, em atuação preventiva, pode auxiliar as partes a identificar questões potencialmente conflituosas mesmo quando ainda não percebidas por elas próprias. Assim, pode auxiliá-las a antecipar conflitos e desacordos, a identificar concordâncias e discordâncias, e até oportunidades de melhoria da relação previamente ao surgimento do conflito.

A mediação preventiva, portanto, estimula relações colaborativas, com base no diálogo, transparência, confiança e compatibilidade, e possibilita aos sócios, no caso das *startups*, o ajuste das expectativas, valores, necessidades e interesses já na fase da ideação, facilitando, desde logo, a discussão e o estabelecimento de combinados e/ou a celebração do acordo entre os sócios fundadores (*founders agreement*). Este diálogo prévio e mediado permite aos sócios a expansão do foco para além dos seus interesses individuais, privilegiando os interesses do relacionamento com e para o negócio.

Considerações Finais

A Mediação preventiva pode auxiliar os sócios na identificação de expectativas, interesses, necessidades e valores (pessoais e do negócio), possibilitando o enfrentamento de potenciais conflitos de forma construtiva, com visão sistêmica e de futuro.

²⁵ FRASER, Véronique; STEARNS, Johnsen. Expand the Value of Mediation into Deal-Making. Seven Keys to Unlock Mediation's Golden Age. Disponível em <https://www.mediate.com>. Acesso em: 05.02.2022.

²⁶ TARTUCE, Fernanda. Mediação nos Conflitos Cíveis. 4ª edição, revista, atualizada e ampliada. São Paulo: Método, 2018. p. 190.

A mediação, para além de um método de resolução de conflitos, é uma ferramenta extremamente útil, eficaz e poderosa, que pode ser utilizada de forma preventiva, antes da eclosão ou da escalada do conflito, trazendo inúmeros benefícios aos processos de constituição e preservação dos negócios das *startups*.

Referências

ALMEIDA, Diogo; PANTOJA, Fernanda. Natureza da Mediação de Conflitos. In.: ALMEIDA, Tania; PELAJO, Samantha; JONATHAN, Eva (Coords.). **Mediação de Conflitos para iniciantes, praticantes e docentes**. Salvador: Editora JusPodivm, 2016.

BLANK, Steve; DORF, Bob. **Startup: Manual do Empreendedor**. Alta Books, 2018.

BONAFÉ-SCHMITT, Jean-Pierre. **La mediation: une justice douce**. Paris: Syros-Alternatives, 1992.

CBINSIGHTS. **The Top 20 Reasons Startups Fail**. Disponível em. Acesso em: 05.02.2022.

DEUTSCH, Morton. **The resolution of conflict: constructive and destructive processes**. New Haven and London: Yale University Press, 1973.

FIORELLI, José Osmir. **Mediação Preventiva: A Profilaxia do Conflito**. Disponível em <http://genjuridico.com.br/2017/12/12/mediacao-preventiva-profilaxia-conflito/>. Acesso em: 01.03.2022.

FRASER, Véronique; STEARNS, Johnsen. Expand the Value of Mediation into Deal-Making. **Seven Keys to Unlock Mediation's Golden Age**. Disponível em <https://www.mediate.com>. Acesso em: 05.02.2022.

GODZIKOWSKI, Anderson. **Governança & Nova Economia**. Editora Lura Editorial. 1ª edição, 2018.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA (IBGC). **Governança Corporativa para Startups & Scale-ups**. 1ª. ed. São Paulo: IBGC, 2019 (série IBGC Segmentos). **Governança Corporativa em Startups e Scale-Ups: Práticas e Percepções**. IBGC Pesquisa, 2019

LOPES, Juliano Alves. **Mediação de Conflitos e Regulação Social: uma outra justiça? Dissertação de Mestrado**. Universidade do Vale do Rio dos Sinos - Unidade acadêmica de pesquisa e pós-graduação em Direito. pp. 59 - 62. Disponível em <https://1library.org/article/mediacao-de-conflitos-regulacao-social-uma-outra-justica>.

MEYER, Julie. **Welcome to Entrepreneur Country**. New York: Constable & Robinson, 2012.

NETO, Adolfo Braga. Alguns aspectos relevantes sobre mediação de conflitos. *In.*: SALES, Lilia Maia de Moraes. **Estudos sobre mediação e arbitragem**. Fortaleza: ABC Editora, 2003.

NOGUEIRA, Vanessa S.; OLIVEIRA, Carlos Alberto A.; COZZI, Afonso; COSTA, Vinícius. **Causas da mortalidade de startups brasileiras: O que fazer para aumentar as chances de sobrevivência no mercado?** Disponível em <https://www.fdc.org.br>. Acesso em: 01.02.2022.

RIES, Eric. **The Lean Startup: How today's entrepreneurs use continuous innovation to create radically successful businesses**. Editora Leya, 2012.

SCHNITMAN, Dora Fried. Novos paradigmas na resolução de conflitos. *In.*: SCHNITMAN, D. F.; LITTLEJOHN, S. **Novos paradigmas em mediação**. Porto Alegre: ArtMed, 1999.

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS (SEBRAE). **O que é uma Startup?** Disponível em www.sebrae.com.br.

STARTUP FARM. **Pesquisa da Startup Farm revela a mortalidade das startups brasileiras**. Startup Farm - A aceleradora das startups incríveis! Disponível em <https://startup.farm>. Acesso em: 22.02.2022.

TARTUCE, Fernanda. **Mediação nos Conflitos Cíveis**. 4a edição, revista, atualizada e ampliada. São Paulo: Método, 2018.

URY, William; FISHER, Roger. **Como chegar ao sim: Como negociar acordos sem fazer concessões**. Editora Sextante, 2018.

VASCONCELOS, Carlos Eduardo de. **Mediação de conflitos e práticas restaurativas**. 6a ed. rev., atual. e ampl. – Rio de Janeiro: Forense; São Paulo: Ed. Método, 2018.



Como citar este artigo (Formato ABNT):

SARDINHA, Flavia Campos; GALVÃO, Rosa. A Mediação Preventiva e o Ecossistema das Empresas da Nova Economia: O alto índice de mortalidade das Startups brasileiras. **Id on Line Rev. Psic.**, Agosto/2022, vol.16, n.62, p. 16-27, ISSN: 1981-1179.

Recebido: 24/05/2022;

Aceito 11/06/2022;

Publicado em: 05/08/2022.