



CPR

Guia de Mediação e ADR no Brasil



CPR

International Institute for
Conflict Prevention & Resolution

International Institute for Conflict Prevention and Resolution
30 East 33rd Street, 6th Floor / New York, NY 10016 / USA
Phone: +1-212-949-6490 | Fax: +1-212-949-8859 | info@cpradr.org

Copyright © 2019 by International Institute for Conflict Prevention and Resolution, Inc.
Todos os direitos reservados.
Versão 09/04/2019

Comentários sobre o Guia de Mediação e ADR no Brasil

“O Guia de Mediação e ADR produzido pelo CPR é leitura fundamental para os advogados em departamentos jurídicos internos, com efeito prático na redução de custos legais em caso de disputas. As sugestões de cláusulas escalonadas podem ser adaptadas à realidade de qualquer negócio, tornando o guia uma ferramenta para manter sempre à mão.”

Adelmo M. Machado

Diretor Jurídico - Brasil
Assurant

“Tenho apoiado as iniciativas do CPR na América Latina nos últimos 8 anos e estou muito feliz com o lançamento do Guia de Mediação e ADR do CPR. A Mediação está em seu estágio inicial de evolução no Brasil e o lançamento do guia chega em um momento perfeito para o desenvolvimento deste instituto no nosso País. É uma ferramenta muito bem elaborada e um material prático para os praticantes e advogados de empresas com conteúdo importante e útil sobre mediação e outras formas alternativas de resolução de disputas. O guia foi estruturado em dez capítulos, começando por uma visão geral sobre tais formas alternativas de resolução de disputas, cláusulas de mediação, passando por cada procedimento da mediação (tempo e adequabilidade da mediação, procedimentos anteriores de preparação, escolha de um mediador e estudo de casos) e termina com importantes dicas sobre arbitragem). Espero que todos apreciem o Guia de Mediação e ADR do CPR.”

Fernando Eduardo Serec

CEO de TozziniFreire
Chair do CPR Brazil Advisory Board

SUMÁRIO

Seção	Tema	Página (clique para ir a página)
	SOBRE O CPR	4
	INTRODUÇÃO	6
1.	MÉTODOS DE ADR: VISÃO GERAL	7
2.	GUIA PARA CLÁUSULAS DE ADR	12
3.	MEDIAÇÃO: ADEQUABILIDADE E <i>TIMING</i>	16
4.	MEDIAÇÃO: PROCESSO E PROCEDIMENTO	19
5.	MEDIAÇÃO: SELECIONANDO UM MEDIADOR.....	23
6.	MEDIAÇÃO: ACORDO PARA MEDIAR.....	25
7.	MEDIAÇÃO: PREPARANDO-SE PARA A MEDIAÇÃO	27
8.	MEDIAÇÃO: PERGUNTAS FREQUENTES	29
9.	MEDIAÇÃO: ESTUDO DE CASOS.....	31
10.	ARBITRAGEM.....	32
	APÊNDICE 1 SETORES INDUSTRIAIS – RECURSOS ESPECÍFICOS.....	34
	APÊNDICE 2 MEDIAÇÃO: ESTUDO DE CASOS.....	36
	APÊNDICE 3 MEMBROS DO CPR BRAZIL ADVISORY BOARD (ABRIL DE 2019).....	50

A UTILIZAÇÃO DA MEDIAÇÃO E DE OUTROS MÉTODOS ALTERNATIVOS DE RESOLUÇÃO DE CONFLITOS (ADR) NO BRASIL UM GUIA PARA EMPRESAS E ORGANIZAÇÕES

SOBRE O CPR

Estabelecido em 1977 por diretores jurídicos e escritórios de advocacia para reduzir os custos de litígios judiciais, o CPR é uma organização independente e sem fins lucrativos que ajuda empresas a prevenir e resolver disputas comerciais de maneira eficaz e com melhor custo-benefício.

Atualmente, o CPR é uma organização colaborativa que reúne os principais advogados internos, escritórios de advocacia, árbitros, mediadores e professores universitários para desenvolver soluções inovadoras e de ponta para prevenir e resolver disputas.

Este engajamento e diálogo de todas as partes interessadas interage com os serviços de resolução de disputas do CPR (*CPR Dispute Resolution*) – assim, nossos regulamentos, ferramentas, guias e protocolos são responsivos e ajustados as preocupações mais iminentes do campo de ADR.

- O **CPR Dispute Resolution** é uma câmara de ADR que oferece qualidade, eficiência e integridade por meio de regras práticas e inovadoras de arbitragem, mediação e outros serviços e procedimentos — bem como conta com árbitros e mediadores do mundo inteiro.
- O **CPR Institute** é o principal *think tank* de ADR do mundo e posiciona o CPR como líder de ideias, que incentiva uma cultura global de resolução de disputas e utiliza sua poderosa estrutura de comitês para desenvolver ferramentas, treinamentos e recursos de ponta. Esses esforços são impulsionados pelas iniciativas inovadoras promovidas de maneira coletiva pelos membros do CPR – que incluem as principais empresas, escritórios de advocacia, instituições acadêmicas e públicas, e principais mediadores e árbitros de todo o mundo.

Cada parte desta singular organização informa e enriquece toda a comunidade relacionada a ADR, para o benefício de nossos membros e usuários.

Para mais informações, visite www.cpradr.org.

Serviços oferecidos pelo CPR Dispute Resolution incluem:

- Recursos para a redação de cláusulas de ADR pré-disputa e de acordos personalizados de ADR pós-disputa
- Regulamentos de arbitragem administrada e não administrada, arbitragem de apelação, mediação e outras formas de ADR
- Desenvolvimento de critérios para seleção de neutros, bem como criação de listas de candidatos a neutros que atendem às necessidades específicas das partes
- Procedimentos para impugnar árbitros (*Challenge Protocol*)
- Seleção direta de árbitros e seleção de árbitros em arbitragens regidas pelas *UNCITRAL Arbitration Rules* (1976, 2010 e 2013)
- Nomeação de árbitro especial para medidas de urgência
- Administração integral de arbitragem
- Capacidade de retenção de fundos

Os Painéis de Neutros do CPR são compostos por árbitros e mediadores singularmente qualificados para resolver disputas comerciais em todo o mundo e em mais de 20 áreas especializadas (para mais informações sobre os Painéis de Neutros do CPR, visite <http://bit.ly/CPRNeutrals>).

Para mais informações sobre o amplo leque de serviços oferecidos pelo CPR Dispute Resolution, visite <http://bit.ly/CPRDRS>.

CPR NO BRASIL (Iniciativa Brasil)

A “Iniciativa Brasil” é um projeto que o CPR tem promovido ativamente desde 2011. Neste período, o CPR levou seu trabalho ao Brasil a fim de avançar e expandir suas melhores práticas de arbitragem e mediação para uma escala global. Além disso, o CPR empreendeu iniciativas de vários níveis para promover a mediação comercial e outros métodos de resolução de conflitos no Brasil.

O CPR também conta com o CPR Brazil Advisory Board (BAB). Através do BAB, o CPR busca ser uma fonte independente e de referência para ajudar empresas e seus consultores jurídicos (interno ou externo) a resolver e encontrar soluções criativas para suas complexas disputas comerciais de forma mais eficiente e econômica, e preservando/aprimorando as relações comerciais. Uma lista dos membros do BAB (datada de abril de 2019) pode ser encontrada no Apêndice 3 deste Guia.

Os objetivos do projeto Iniciativa Brasil são:

- aumentar o conhecimento sobre mediação e promover o uso da mediação como um método aceitável de resolução de disputas comerciais
- desenvolver um quadro de mediadores qualificados no Brasil;
- expandir o Painel de Neutros da CPR no Brasil;
- educar a comunidade local de advogados internos, associações empresariais, advogados externos e juizes sobre os benefícios dos métodos alternativos de resolução de conflitos.

Projetos Recentes no Brasil

- O CPR realizou diversos congressos no Brasil:
 - [Congresso de Mediação Empresarial](#) no Rio de Janeiro em 2013
 - [Congresso de Mediação Empresarial](#) em Belo Horizonte em 2014
 - [Congresso de Mediação Empresarial](#) em São Paulo em 2015
 - [Congresso de Mediação Empresarial](#) no Rio de Janeiro em 2016
 - [Congresso de Gestão de Disputas Empresariais](#) em Curitiba em 2017
 - [VI Congresso de Gestão de Disputas Empresariais](#) em São Paulo em 23 de abril de 2018
 - [2019 CPR Latin America Conference](#) retornará a São Paulo em 9 de abril de 2019
- O CPR promoveu um treinamento de mediadores comerciais em São Paulo, em novembro de 2013. Um segundo treinamento foi realizado em São Paulo nos dias 26 e 28 de abril de 2015, bem como um *workshop* de mediação foi realizado do dia 3 a 5 de maio de 2016 no Rio de Janeiro.
- O CPR vem desenvolvendo uma forte rede de colaboração, que incluem várias câmaras de mediação e arbitragem, ordens de advogados, e conta com forte apoio do judiciário brasileiro.
- Criação e tradução de material em português, incluindo regras, protocolos, materiais de treinamento e histórias de sucesso.

Mais informações disponíveis em <https://bit.ly/2Ua2nED>

INTRODUÇÃO

Este guia foi produzido pelo CPR Brazil Advisory Board com o objetivo principal de assistir empresas, que operam no Brasil e/ou no exterior, a compreender e desfrutar ao máximo da gama de métodos alternativos de resolução de conflitos disponíveis no Brasil. Pretende-se que este seja um guia introdutório sobre os mais utilizados métodos alternativos de resolução de conflitos, em especial a mediação, e suas aplicações. Este guia também fornece sugestões práticas sobre como utilizar de forma proveitosa estes métodos. Além disso, ao longo do guia são fornecidos links que dão acesso a uma ampla variedade de materiais adicionais e recursos práticos.

Este guia não fornece aconselhamento jurídico sobre o uso de métodos de ADR. Assim, os leitores deste guia devem considerar a possibilidade de obter aconselhamento jurídico para consultar sobre suas circunstâncias específicas. Este guia foi baseado no [Guia de Mediação e ADR na Europa](#), produzido pelo CPR European Advisory Board.

Os esforços do BAB para produzir este Guia foram liderados e coordenados por:

Kamel Aitelaj, Milbank LLP;

Prof. André Gomma de Azevedo, Universidade de Brasília (UnB);

Tiago Cortez, Koury Lopes Advogados;

Renato Stephan Grion, Pinheiro Neto Advogados; e

Franco Gevaerd, CPR Legal Intern.

Com a contribuição e suporte de:

João Afonso de Assis – Assis Advogados e Mediadores

Diego Faleck – Faleck & Associados

Camila Biral Vieira da Cunha Martins e César Rossi Machado – Demarest Advogados

Paul E. Mason – International Counsel, Arbitrator and Mediator

Nathalia Mazzone – Müller Mazzone

Adolfo Braga Neto – Instituto de Mediação e Arbitragem do Brasil (IMAB)

Henrique Gomm Neto – Gomm Advogados Associados

Paulo Macedo Garcia Neto – L.O. Baptista Advogados

Amedeo Papa – Pracis

Maria de Nazareth Serpa – ADR Professional

Alexandre Palermo Simões – Ragazzo, Simões, Lazzareschi e Montoro Advogados

Rubens Decoussau Tilikian – Instituto Vertus de Mediação

CPR Staff:

Helena Tavares Erickson - CPR

Olivier P. André – CPR

1. MÉTODOS DE ADR: VISÃO GERAL

- 1.1 O termo "ADR" (do inglês *Alternative Dispute Resolution*) é um termo guarda-chuva usado para se referir a uma multiplicidade de métodos formais e informais alternativos aos mecanismos tradicionais de resolução de conflitos (litígio judicial). No Brasil e em várias outras jurisdições, a arbitragem é considerada como um dos métodos inclusos no termo ADR. As variações deste entendimento de nomenclatura não afetam substantivamente o processo arbitral.
- 1.2 Os métodos alternativos de resolução de conflitos são amplamente utilizados para resolver disputas de maneira mais eficiente, confidencial e a um custo geralmente menor do que o litígio judicial. Eles também podem ajudar as partes a encontrarem soluções comerciais práticas para disputas, permitindo que as partes mantenham relacionamentos comerciais contínuos.
- 1.3 Há múltiplas opções disponíveis para as partes que desejam utilizar ADR. Nem todos os métodos serão apropriados para todas as partes ou todas as disputas. O primeiro passo para identificar o método mais apropriado é entender quais opções estão disponíveis e determinar qual opção, ou opções, responde(m) melhor às necessidades e circunstâncias das partes. Essa análise precisará levar em conta até que ponto as partes já definiram, através dos termos de qualquer contrato relevante, um ou mais métodos de resolução de conflitos e como esses métodos devem ser conduzidos. Uma tabela comparativa que fornece uma visão geral dos métodos alternativos de resolução de conflitos mais comuns pode ser encontrada abaixo na página 10.
- 1.4 Uma distinção fundamental a ser observada entre os métodos de resolução de conflitos é a diferença entre métodos heterocompositivos e métodos autocompositivos. Os métodos heterocompositivos são, em geral, adversariais e o conflito das partes é decidido por um terceiro neutro que emite uma sentença as partes (como a arbitragem e o expert determination). Os métodos autocompositivos são geralmente colaborativos e as próprias partes interessadas, com ou sem a colaboração de um terceiro neutro, tentam entrar em um acordo para a resolução do conflito (como a mediação, conciliação e negociação).
- 1.5 Um aspecto procedimental importante de se notar é que um método alternativo de resolução de conflito pode ser organizado e administrado pelas próprias partes (autoadministrado), ou as partes podem pagar uma taxa à uma instituição de ADR que administrará o processo (administrado). Exemplos de processos autoadministrados são uma mediação ou arbitragem criada *ad hoc* pelas partes que entram em contato diretamente com um terceiro neutro, por exemplo um mediador ou um árbitro. No entanto, a mediação e a arbitragem são geralmente administradas por uma câmara de arbitragem e mediação.
- 1.6 Ao decidir qual método de resolução de conflito é o mais apropriado para seu caso, as partes podem considerar os seguintes fatores:
 - 1.6.1 a natureza do conflito: se as questões em disputa são legais, técnicas ou dizem respeito apenas ao valor monetário em disputa;
 - 1.6.2 até que ponto o método é capaz de explorar e criar opções de acordo para atender aos interesses subjacentes (econômicos, de reputação, pessoais, emocionais), somado à ou ao invés de, lidar com os direitos e obrigações legais das partes;
 - 1.6.3 se as partes desejam um processo facilitativo para ajudá-las a chegar a um acordo comercial, ou um processo avaliativo para avaliar os méritos factuais e legais de suas posições;
 - 1.6.4 se é necessário um terceiro neutro para fornecer uma decisão a qual as partes serão compelidas a seguir e/ou se a sua presença terá importância para uma ou ambas as partes;
 - 1.6.5 as qualificações e experiência do(s) terceiro(s) neutro(s) que as partes desejem convidar a participar no processo;

- 1.6.6 quanto controle as partes querem ter sobre o método de resolução de conflito e quanto apoio administrativo durante o processo é necessário;
- 1.6.7 o prazo dentro do qual o método deve ser conduzido;
- 1.6.8 quanto estão dispostos a gastar nos elementos administrativos do processo; e
- 1.6.9 a capacidade de executar e compelir, se necessário, o resultado.

Mediação Judicial

- 1.7 É importante contextualizar que além da prática da mediação privada, o Brasil tem expandido sua prática de mediação judicial.
- 1.8 Segundo dados do Conselho Nacional de Justiça, o Brasil possui cerca de 93 milhões de feitos tramitando perante o Poder Judiciário. Somado a esse alarmante número de demandas pendentes, o sistema sofre com um exorbitante déficit operacional.
- 1.9 Diante desse cenário, o Conselho Nacional de Justiça passou a utilizar-se de políticas públicas para instituir e promover os meios não adversariais de resolução de conflitos no Brasil.
- 1.10 Por intermédio da Resolução nº 125 de 2010, bem como com suas alterações, o Conselho Nacional de Justiça vem implementando em todos os estados brasileiros os Núcleos Permanentes de Métodos Consensuais de Soluções de Conflitos (NUPEMECs) e Centros Judiciários de Solução de Conflitos e Cidadania (CEJUSCs), onde audiências de conciliação e mediação são realizadas.
- 1.11 O Código de Processo Civil Brasileiro estipula em seu artigo 334 que, caso a petição inicial preencher os requisitos essenciais e não for o caso de improcedência liminar do pedido, o juiz designará uma audiência de conciliação ou de mediação. As partes devem comparecer a uma audiência de mediação ou conciliação. O artigo 334 prevê que o não comparecimento injustificado de uma das partes à audiência de conciliação ou mediação será sancionado com multa. Todavia, esta audiência poderá não ser realizada caso as partes manifestarem expressamente desinteresse na composição consensual.
- 1.12 A possibilidade de utilizar a mediação judicial não impede que as partes utilizem a mediação privada. Muitas vezes, a mediação privada é usada antes mesmo das partes recorrerem ao litígio judicial. Além disso, em contraste com a mediação privada, na mediação judicial geralmente as partes não selecionam seu mediador e há menos flexibilidade em relação ao tempo disponível para as sessões de mediação.

Recursos adicionais

- 1.13 O *CPR's ADR Primer* (<https://bit.ly/2EFfZ0Q>) fornece uma extensa lista de métodos alternativos de resolução de conflitos, juntamente com breves definições de termos. Este documento também fornece uma explicação adicional sobre as diferenças entre os métodos alternativos de resolução de conflitos "administrados", "autoadministrados" e "assistidos".
- 1.14 *CPR Corporate Counsel Manual for Cross-Border Dispute Resolution* – Produzido pelo Comitê de Arbitragem do CPR, este Manual é um novo recurso indispensável que fornece orientações sobre como se preparar e elaborar cláusulas para qualquer método alternativo de resolução de conflito comum no âmbito de transações comerciais internacionais, incluindo dicas sobre como gerenciar situações específicas que advogados internos podem encontrar em disputas comerciais internacionais. Para encomendar o Manual, visite <http://bit.ly/2umr2K6>.
- 1.15 *CPR Mediation Best Practices Guide for In House Counsel: Make Mediation Work for You* – A inspiração para este Guia surgiu de discussões internas da comunidade jurídica de advogados internos a respeito de questões frequentemente perguntadas em relação a mediação: Como convencer partes resistentes a participarem de uma mediação? Qual é a melhor maneira de comunicar o advogado externo que você (advogado interno)

desempenhará um papel ativo na sessão? O que fazer quando um mediador não está fazendo seu trabalho? E o que acontece depois de uma mediação quando as partes não chegam a um acordo? O Guia - acessível gratuitamente para os membros do CPR - responde a essas perguntas e inclui dicas de advogados internos sobre o assunto. <http://bit.ly/MakeMediationWork>

- 1.16 O *CPR's Mediator's Deskbook* é um guia prático para mediadores que contém dicas práticas, *checklists* e formulários, além de comentários sobre questões vitais para uma mediação bem-sucedida. <https://bit.ly/2I65CGG>.
- 1.17 O escritório internacional de advocacia e membro do CPR, Herbert Smith Freehills LLP, produziu uma série de guias para clientes que cobrem uma variedade de tópicos relacionados a ADR. O guia - "*Common ADR Processes - An Overview*" (<http://bit.ly/HSFADRoverview>) discute as vantagens e desvantagens de vários métodos de ADR, incluindo mediação, med/arb e arb/med (processos híbridos envolvendo mediação e arbitragem), *early neutral evaluation* e *expert determination and adjudication*.
- 1.18 O CPR produziu o *ADR Suitability Guide* (versão em português disponível em <https://bit.ly/2UqqETO>) para ajudar os profissionais da área jurídica a estipular se uma determinada disputa é ou não adequada para diferentes métodos de ADR. Este documento contém uma "*Mediation Analysis Screen*" que consiste em um questionário para as partes, seguido de informações sobre como interpretar as suas respostas, a fim de avaliar a adequação de um conflito à mediação. O documento contém também uma tabela comparativa de outros métodos de ADR não-vinculativos e uma pequena tabela comparando o litígio judicial com a arbitragem.
- 1.19 Uma lista de fatores a serem considerados ao determinar se uma disputa é adequada ou está pronta para a mediação está disponível abaixo, na seção 3, página 13.
- 1.20 Para mais informações sobre o Regulamento de Arbitragem Administrada do CPR, acesse <http://bit.ly/AdministeredArbitration>.
Para mais informações sobre o Regulamento de Arbitragem Administrada Para Disputas Internacionais do CPR, acesse <http://bit.ly/IntAdministeredArbitration>.
Para mais informações sobre o Regulamento de Arbitragem Não-Administrada do CPR, acesse <http://bit.ly/nonadministeredarbitration>.
Para mais informações sobre os serviços de mediação do CPR, acesse <http://bit.ly/CPRMediation>.
Para mais informações sobre o Procedimento Para Mediação do Internacional do CPR, acesse <https://bit.ly/2U6nRTD>

VISÃO GERAL DE MÉTODOS DE ADR	Duração	Custo	Execução/Vinculação	Finalidade	Impacto nas relações	
Mediação	Procedimento que envolve discussões negociais facilitadas por um terceiro neutro sem poder de decisão e com regras procedimentais flexíveis e que podem ser moldadas pelas partes. Ajudar as partes a identificar questões genuínas que as distanciam e seus interesses subjacentes é parte fundamental do papel do mediador.	Geralmente, algumas semanas de preparação, seguidas por uma mediação de um ou dois dias (mediação privada). No caso da mediação judicial, a sessão geralmente dura em torno de 2 horas, podendo variar de acordo com cada caso.	Devido à sua curta duração, a mediação é muito mais barata do que a arbitragem ou o litígio judicial e os custos são geralmente divididos igualmente entre as partes.	Se um acordo é alcançado, as partes o formalizarão transformando-o em um acordo vinculativo e exequível. Acordos mediados no Brasil são exequíveis de acordo com a Lei de Mediação Brasileira e o Código de Processo Civil Brasileiro. Na prática, disputas a respeito da execução do acordo são raras, tendo em vista que as partes geralmente os cumprem voluntariamente. A Convenção de Singapura (cerimônia de assinatura em agosto de 2019) servirá como um mecanismo internacional para a execução de acordos mediados.	Se nenhum acordo for alcançado, o litígio judicial ou outro método ADR continuará normalmente ou será adotado - as discussões ocorridas em uma mediação são geralmente confidenciais e não poderão ser usadas em procedimentos posteriores ou concorrentes.	A mediação oferece uma oportunidade para debater e consertar relações comerciais, bem como pode ajudar as partes a encontrarem soluções criativas.
Arbitragem	Tipicamente, um processo judicatório formal com regras procedimentais, geralmente presidido por um ou três árbitros que tomam uma decisão vinculante. Difere do litígio judicial, pois as partes têm mais controle sobre o processo, flexibilidade e o processo é, em geral, confidencial e privado.	Todo o processo leva geralmente de um a dois anos com audiências que duram de um ou dois dias até várias semanas (e estão sujeitas a atrasos, por exemplo, se a jurisdição do tribunal for contestada).	Os custos podem ser semelhantes aos litígios judiciais e aumentam de acordo com o tempo que o processo leva; por vezes, a parte vencida paga os custos.	Sentenças arbitrais podem precisar ser levadas ao judiciário para serem executadas, mas executar sentenças arbitrais em jurisdições estrangeiras é, em geral, mais fácil do que executar sentenças judiciais estrangeiras se o Estado onde a sentença arbitral será executada for um dos 159 signatários (número atual) da Convenção de 1958 sobre Reconhecimento e a Execução de Sentenças Arbitrais Estrangeiras ("Convenção de Nova Iorque"), que prevê a execução recíproca de sentenças arbitrais internacionais.	As sentenças arbitrais são raramente apeláveis quando não se prevê esta hipótese na cláusula compromissória, tendo em vista que hipóteses para a anulação de sentença arbitral são limitadas, por ex. quando a jurisdição do tribunal é contestada, ou irregularidade grave é constatada.	A natureza legal e contraditória do processo arbitral, em geral, não ajuda as partes a obter uma reconciliação comercial.
Early neutral evaluation (ENE)	Terceiro neutro com experiência na matéria fornece uma avaliação não vinculativa da disputa.	Dependendo da complexidade do caso, uma avaliação poder ser feita em um até três meses.	Como na mediação, os custos de uma <i>ENE</i> são tipicamente baixos, pois se trata de um procedimento rápido e normalmente conduzido sem produção de provas.	Este é um método não vinculativo - a avaliação não é exequível, mas pode aproximar as partes do acordo, ajudando-as a avaliar a força de suas posições.	Processo judicial ou método de ADR poderá ser adotado na sequência tendo em vista que a <i>ENE</i> não resolve a questão – a avaliação é geralmente confidencial e não pode ser usada em procedimentos posteriores ou concorrentes.	Pode aproximar as partes de um acordo ou, alternativamente, polarizar suas posições; é improvável que conserte um relacionamento.

VISÃO GERAL DE MÉTODOS DE ADR	Duração	Custo	Execução/Vinculação	Finalidade	Impacto nas relações	
<p>Expert determination</p>	<p>Terceiro neutro com experiência na matéria faz uma decisão final vinculante após a apresentação escrita (ou às vezes oral) das partes, o procedimento é geralmente menos formal do que a arbitragem.</p>	<p>Dependendo do escopo e da complexidade das questões, todo o processo pode levar de seis a doze meses.</p>	<p>Custos tipicamente superiores à mediação, mas inferiores à arbitragem, devido a uma duração mais curta e produção mais limitada de provas.</p>	<p>A decisão é geralmente declarada como sendo vinculativa nos termos da cláusula de resolução de disputas aplicável, o que geralmente é respeitado pelo sistema judiciário, desde que o procedimento contratualmente previsto tenha sido seguido e o <i>expert</i> tenha cumprido as instruções que lhe foram dadas.</p>	<p>Embora às vezes existam casos em que o judiciário pode intervir, na maioria dos casos a decisão do <i>expert</i> será aceita como definitiva, tornando este um método potencialmente rápido e com bom custo-benefício.</p>	<p>A velocidade da decisão influencia, caso seja rápida e bem aceita, a relação comercial tende a ser preservada.</p>
<p>Conciliação</p>	<p>O Conselho Nacional de Justiça do Brasil define a conciliação como um procedimento que envolve discussões negociais facilitadas por um terceiro neutro, que tem mais liberdade para opinar e dar sugestões. É recomendada para conflitos onde não existe relacionamento duradouro entre os envolvidos e geralmente é mais focada em aspectos legais.</p>	<p>Geralmente, algumas semanas de preparação, seguidas por uma sessão de conciliação de curto tempo (média de 30 minutos a 1 hora).</p>	<p>No caso da conciliação judicial (prática majoritária) não há custos extras. Caso seja uma conciliação privada o custo é similar ao de uma mediação.</p>	<p>Se um acordo é alcançado, as partes o formalizarão transformando-o em um acordo vinculativo e exequível.</p>	<p>Se nenhum acordo for alcançado, o litígio judicial ou outro método ADR continuará normalmente ou será adotado.</p>	<p>A conciliação oferece uma oportunidade às partes a entrarem acordo.</p>
<p>Dispute Boards</p>	<p>É um processo onde um comitê composto por um ou mais profissionais independentes acompanham de forma periódica a performance de um contrato. Comum na área de construção civil.</p>	<p>Um conflito que surge durante o contrato geralmente é resolvido pela Dispute Board dentro de 90 dias.</p>	<p>Custos tipicamente superiores à mediação, mas inferiores à arbitragem, devido a uma duração mais curta e produção limitada de provas. As partes tipicamente dividem os custos.</p>	<p>Dispute Adjudication Board (DRB) emitem decisões vinculantes; Dispute Review Board (DRB) emitem apenas recomendações e o Combined Dispute Board (CDB) pode emitir decisões vinculantes e emitir recomendações.</p>	<p>Embora às vezes existam casos em que o judiciário pode intervir, na maioria dos casos a decisão da board será aceita como definitiva, tornando este um método potencialmente rápido e com bom custo-benefício.</p>	<p>Por resolver questões prontamente, este mecanismo previne que as divergências entre as partes se agravem e aumenta as chances de preservação da relação das partes.</p>

2. GUIA PARA CLÁUSULAS DE ADR

- 2.1 As partes podem optar por utilizar métodos alternativos de resolução de conflitos antes de uma disputa surgir (no início de suas relações comerciais) ou uma vez que já tenha surgido. Na primeira hipótese, é prática comum incorporar uma cláusula no contrato relevante que prevê o uso de ADR no caso de uma disputa surgir (e.g. uma cláusula compromissória). No entanto, mesmo que as partes não incluam uma cláusula em seu contrato estipulando a utilização de ADR, elas estão livres para utilizar um ou mais métodos de ADR após uma disputa surgir, muitas vezes até em paralelo com um processo formal de resolução de conflitos especificado por contrato. É claro que, uma vez que a disputa já surgiu, pode ser mais difícil concordar com o(s) método(s) de ADR apropriado(s) a ser(em) utilizado(s) e tais discussões precisarão ser enquadradas nos requisitos legais ou processuais aplicáveis da jurisdição que a disputa será resolvida.
- 2.2 Ter um método de resolução de disputas envolvendo ADR pactuado desde o início pode, potencialmente, resultar em economias significativas de tempo e custo. Por outro lado, a estipulação da utilização de um método alternativo de resolução de conflito autocompositivo (por exemplo, a mediação) antes que as partes litiguem o caso em uma corte jurisdicional (ou arbitral) nem sempre será efetivo na prática caso o conflito relevante não estiver suficientemente desenvolvido ou uma parte estiver relutante a participar do método estipulado.
- 2.3 Ao incorporar em um contrato uma cláusula estipulando o uso de ADR, deve-se considerar que um mesmo método não serve para todos os casos e as partes devem adotar uma abordagem adequada para cada contrato em particular.
- 2.4 Em muitos setores industriais, as partes contratantes podem recorrer a cláusulas de resolução de conflitos (incluindo cláusulas de ADR) que foram desenvolvidas para refletir as necessidades desses setores. A título de exemplo, os setores de petróleo e gás, construção, marítimo e de comercialização de commodities desenvolveram estruturas transacionais e de resolução de disputas que visam limitar o alcance de conflitos e resolvê-los por meio de regulamentos e procedimentos adequados à indústria em questão. Consulte o Apêndice 1 para obter um resumo de alguns desses regulamentos e recursos por setor industrial, incluindo recursos para setores industriais preparados pelo CPR.
- 2.5 De maneira geral, existem dois tipos de cláusulas de ADR: vinculantes/compromissória e não vinculantes. Existem também as cláusulas escalonadas, que podem ser consideradas uma subcategoria das cláusulas vinculantes.

Cláusulas Vinculantes/Compromissórias

- 2.6 As cláusulas vinculantes impõem às partes a obrigação de usar um método ADR para resolver um conflito que surja entre elas, como por exemplo, a utilização de um método autocompositivo de resolução de conflitos (geralmente a mediação) antes do início da arbitragem ou litígio judicial, ou a utilização direta de um método heterocompositivo, como a arbitragem ou o expert determination. Estas cláusulas são particularmente eficazes quando as partes desejam garantir que um método alternativo de resolução de conflito será usado. O risco de uma cláusula vinculante que estipula a utilização de um método autocompositivo de resolução de conflito é que a parte interessada poderá tentar obrigar a parte desinteressada a usar o método pactuado ou uma disputa pode surgir no que diz respeito a se a cláusula foi devidamente cumprida ou não. Deve-se notar que a obrigatoriedade e eficácia de uma cláusula desta natureza dependerá da jurisdição e lei aplicável à cláusula. É claro que, se ambas as partes concordarem, é possível alterar ou dispensar um método de ADR previsto em uma cláusula vinculante.

Exemplo:

- Cláusula de Mediação (anterior a litígio judicial ou arbitragem) - Pré-Disputa

“As partes deverão tentar resolver prontamente qualquer disputa decorrente ou relacionada a este Contrato por meio de mediação confidencial, nos termos do Procedimento Para

Mediação Internacional do CPR [em vigor na data deste Acordo], antes de recorrer a arbitragem ou litígio judicial.”

- Cláusula Compromissória Cheia – Pré-Disputa

“Qualquer disputa decorrente ou relacionada a este contrato, incluindo a violação, rescisão ou validade do mesmo deverá ser resolvido por arbitragem, de acordo com o Regulamento de Arbitragem Administrada Para Disputas Internacionais do Instituto Internacional para a Prevenção e Resolução de Conflitos ("CPR") por [um árbitro único] [três árbitros, dos quais cada parte indicará um e o terceiro árbitro será indicado pelo CPR] [três árbitros, dos quais cada parte indicará um e o terceiro árbitro será indicado pelos dois árbitros indicados pelas partes] [três árbitros a serem indicados de acordo com o procedimento de nomeação blindada previsto na Regra 5.4] [três árbitros e nenhum deverá ser indicado pelas partes]; A sentença arbitral proferida pelo(s) árbitro(s) poderá ser executada em qualquer tribunal com jurisdição competente. A sede da arbitragem será (cidade, país). O idioma da arbitragem será (idioma).”

Cláusulas Escalonadas

- 2.7 As cláusulas escalonadas estabelecem um procedimento com etapas. Um exemplo de cláusula escalonada é uma cláusula que determina que primeiro as partes negociem diretamente, depois, se a negociação direta falhar, que as partes tentem resolver o conflito por mediação, e por fim, caso a mediação também falhar, a cláusula determina que as partes recorram a um procedimento arbitral ou judicial. Estas cláusulas são amplamente utilizadas em uma variedade de contratos comerciais e em diversos setores industriais, mas são particularmente comuns (e eficazes) quando as partes entram em relações contratuais de longo prazo e desejam ter todas as oportunidades para resolver o conflito informalmente e de maneira consensual, antes de recorrerem a um método mais adversarial de resolução de conflitos (como a arbitragem).

Exemplo:

“Negociação Entre Executivos (A) As partes deverão tentar resolver qualquer disputa decorrente ou relacionada a este [Contrato] prontamente por meio de negociação entre executivos que tenham autoridade para resolver a controvérsia e que estejam em uma posição administrativa hierarquicamente superior às pessoas diretamente responsáveis pela gestão ou realização deste contrato. Para iniciar a negociação, uma parte deverá notificar por escrito a outra parte a respeito da sua intenção de negociar qualquer conflito que não tenha sido resolvido durante o curso normal dos negócios. Dentro de [30] dias após a entrega da notificação, os executivos de ambas as partes deverão se reunir em horário e local mutuamente acordados e, posteriormente, deverão se reunir quantas vezes eles considerem razoavelmente necessárias para tentar resolver o conflito. Todas as negociações previstas nesta cláusula são confidenciais e não devem ser usadas como prova diante da legislação aplicável.

Mediação (B) Se o conflito não tiver sido resolvido por negociação conforme previsto nesta cláusula no prazo de [45] dias após a entrega da notificação inicial de negociação, [ou se as partes não se reunirem dentro de [20] dias], as partes deverão tentar resolver a controvérsia por mediação, de acordo com o Procedimento de Mediação Internacional do Instituto Internacional para a Prevenção e Resolução de Conflitos ("CPR") [atualmente em vigor OU em vigor na data deste Acordo], [no entanto, caso uma das partes não participe na negociação conforme previsto nesta cláusula, a outra parte pode iniciar a mediação antes do vencimento dos [45] dias.] Salvo acordo em contrário, as partes deverão selecionar um mediador listado nos Painéis de Neutros do CPR.

Arbitragem (C) Qualquer disputa decorrente ou relacionada a este [Contrato], incluindo a violação, rescisão ou validade do mesmo, que não tenha sido resolvida por mediação conforme previsto nesta cláusula [dentro de [45] dias após o início do procedimento de mediação] [dentro de [30] dias após a nomeação de um mediador], será resolvido por arbitragem, de acordo com o Regulamento de Arbitragem Administrada Para Disputas Internacionais do Instituto Internacional para a Prevenção e Resolução de Conflitos ("CPR") [atualmente em vigor OU em vigor na data deste Acordo], por [um árbitro] [três árbitros, dos

quais cada parte indicará um e o terceiro árbitro será indicado pelo CPR] [três árbitros, dos quais cada parte indicará um e o terceiro árbitro será indicado pelos dois árbitros indicados pelas partes] [três árbitros a serem indicados de acordo com o procedimento de nomeação blindada previsto na Regra 5.4] [três árbitros e nenhum deverá ser indicado pelas partes]; [desde que, no entanto, caso uma das partes não participar da negociação ou mediação conforme acordado nesta cláusula, a outra parte poderá iniciar a arbitragem antes do vencimento dos prazos estabelecidos acima.] A sentença arbitral proferida pelo(s) árbitro(s) poderá ser executada em qualquer tribunal com jurisdição competente. A sede da arbitragem será (cidade, país). O idioma da arbitragem será (idioma).”

Cláusulas Não Vinculantes

- 2.8 Cláusulas não vinculantes apenas determinam que as partes considerem a utilização de um método de ADR antes da arbitragem ou litígio judicial – a opção de utilizar ADR é levantada, mas a flexibilidade para rejeitá-la é preservada caso seja inapropriado utilizar ADR em um determinado caso. Embora as cláusulas não vinculantes sejam às vezes criticadas por serem consideradas ineficazes, visto que elas não obrigam as partes do contrato a usar um processo específico, elas podem ser úteis para as partes que desejam ter mais flexibilidade quanto as suas opções de resolução de conflitos – a inclusão de uma cláusula não vinculante permite que qualquer uma das partes possa propor (por exemplo) uma mediação sem receio de que a proposta seja tomada como falta de confiança no seu caso, tendo em vista que o uso da mediação já é reconhecido, por ambas as partes no contrato, como um possível método para solucionar a disputa.
- 2.9 O CPR não apoia o uso de cláusulas não vinculantes porque a discussão sobre se a cláusula foi cumprida ou não, i.e. se as partes consideraram utilizar ADR ou não, pode ser alvo de um processo judicial. Em determinadas circunstâncias, as partes contratantes podem, no entanto, optar por utilizar uma cláusula não vinculante, devido a flexibilidade que elas oferecem.

CLÁUSULAS DE ADR: CONSIDERAÇÕES IMPORTANTES

Escopo	Quais disputas a cláusula deve cobrir?
Período de tempo	A cláusula pode definir um prazo máximo dentro do qual o processo de ADR deve ser iniciado ou concluído, incluindo prazos para etapas ou ações específicas a serem cumpridas.
Iniciando o procedimento	Como o processo será formalmente iniciado?
Seleção de neutro, expert, etc.	Como o(s) terceiro(s) neutro(s) será(ão) escolhido(s)? Alguma instituição de ADR será usada?
Idioma, localização e lei aplicável	Onde o processo será sediado e em que idioma? Pode ser apropriado, em cláusulas mais longas, incluir expressamente qual é a lei aplicável para a resolução de disputas.
Participantes	Relevante para mediação ou negociação – é importante que os representantes de ambas as partes na mediação e/ou negociação tenham a autoridade necessária para entrar em um acordo e resolver o conflito.
Confidencialidade	As partes geralmente querem que o processo seja confidencial e, se for um processo não vinculante, que não incapacite as partes a discutir o caso em outros métodos de resolução de conflitos, quando necessário.
Custos	Quem será responsável pelos custos do método de resolução de conflito utilizado, tanto em termos de pagamento de neutros e/ou pagamento da câmara de ADR, e de quem será a responsabilidade final de pagar, por exemplo, as custas legais?
Medidas de Emergência	As partes devem prever, ou não, a possibilidade de se buscar medidas de emergência, antes de iniciado o procedimento previsto na cláusula de ADR.

Recursos adicionais

- 2.10 O CPR continuamente produz uma série de cláusulas modelo de ADR, incluindo mediação, vários tipos de arbitragem, miniavaliações e outras cláusulas específicas para setores industriais, as quais podem ser acessadas neste link: <http://bit.ly/CPRModelClauses>. Estas cláusulas modelos podem ser usadas como um referencial para quando necessitar redigir cláusulas de métodos alternativos de resolução de conflitos em contratos comerciais, embora seja desnecessário dizer que a sua cláusula deverá ser atentamente adaptada ao seu específico cenário e conter as variações apropriadas.
- 2.11 O *CPR Drafting Checklist* contém importantes considerações para atentar-se quando estiver redigindo ou utilizando uma cláusula de ADR (<https://bit.ly/2XMlyn5>).
- 2.12 O *CPR Corporate Counsel Manual for Cross-Border Dispute Resolution* fornece orientações sobre como se preparar e elaborar cláusulas para qualquer método alternativo de resolução de conflito comum no âmbito de transações comerciais internacionais, incluindo dicas sobre como gerenciar situações específicas que advogados internos podem encontrar em disputas comerciais internacionais. Para encomendar o Manual, visite <http://bit.ly/2umr2K6>.
- 2.13 O CPR também produziu um guia focado na prática de redação de cláusulas dos mais comuns métodos adequados de resolução de conflitos intitulado "Redigindo Cláusulas de Resolução de Disputas" (<https://bit.ly/2lYlw6Z>), que é voltado para advogados comerciais e transacionais. Este guia fornece exemplos e informações acessíveis e sofisticadas sobre como redigir uma cláusula pré-disputa e está disponível para compra.
- 2.14 O Instituto Internacional de Mediação (IMI) reuniu vários exemplos de cláusulas de mediação de diferentes instituições de ADR, que estão disponíveis gratuitamente na Internet no seguinte link (<http://bit.ly/IMISampleClauses>), juntamente com várias orientações práticas sobre a elaboração de tais cláusulas.

3. MEDIAÇÃO: ADEQUABILIDADE E *TIMING*

- 3.1 A mediação é uma das formas mais populares de ADR e é um processo aplicável a diferentes jurisdições e a disputas internacionais. A mediação é particularmente eficaz quando há uma relação comercial em curso entre as partes, mas pode ajudar as partes em praticamente todas as disputas, exceto quando uma das partes exige um resultado ou solução que somente um tribunal estatal ou arbitral pode fornecer (como uma liminar).
- 3.2 Mediar vale a pena na grande maioria das disputas. Muitas vezes, a pergunta a se fazer é *quando*, e não *se*, a mediação ajudará as partes a chegarem ou se aproximarem de um acordo. Mesmo quando a mediação não resulta em um acordo (talvez porque tenha ocorrido muito no início do conflito), a mediação pode ajudar as partes a identificar e focar nas questões-chave e nos seus respectivos interesses subjacentes. As partes podem negociar ou mediar mais de uma vez e em diferentes momentos durante o conflito a fim de chegar a uma solução aceitável.
- 3.3 As perguntas abaixo têm a intenção de ser um *checklist* informal que as partes podem usar como referência para analisar quando a mediação é adequada como método de resolução de conflito. O *checklist* não é exaustivo, mas apenas exemplificativo. Não é necessário responder a todas essas perguntas; geralmente respondendo apenas uma ou algumas dessas perguntas você já será capaz de identificar se deve optar por mediar seu conflito.
- 3.4 A decisão de mediar ou não também está intimamente ligada a decisão sobre quando deve-se mediar durante um conflito. Em resumo, quanto mais cedo a mediação for realizada, maior será a oportunidade de economizar custos legais e comerciais e evitar a escalada do conflito. No entanto, isso sempre precisa ser balanceado com uma avaliação sobre o quanto as partes estão prontas para resolver sua disputa, no sentido de verificar se as questões a serem discutidas já estão suficientemente definidas e se existem informações suficientes para permitir uma análise satisfatória dos riscos de se prosseguir com o conflito.
- 3.5 Esta seção inclui recursos para auxiliar na identificação de disputas adequadas a mediação e na análise de quando deve-se recorrer a mediação (o que pode ocorrer mais de uma vez a depender do tamanho da disputa).

CHECKLIST

- O seu instinto lhe diz que um acordo é provável mesmo que ocorra apenas em uma fase posterior dos procedimentos?
Quando a probabilidade de acordo é alta, a mediação acelera o processo para chegar ao acordo, economizando tempo, custo e potencialmente poupando o relacionamento comercial entre as partes.
- O quanto é importante manter um relacionamento comercial contínuo com a outra parte?
Se este for um dos principais objetivos de ambas as partes, mediar provavelmente valerá a pena.
- Quanto controle as partes querem poder exercer sobre o método de resolução de conflitos?
A mediação é um processo flexível que permite que as partes tenham mais controle sobre o procedimento, e especialmente sobre o resultado, do que a arbitragem ou o litígio judicial.
- É provável que o caso seja resolvido rapidamente, ou uma das partes requer uma medida provisória, uma compensação financeira ou uma multa específica do tribunal competente?
Certos tipos de compensação disponíveis em juízo ou por arbitragem podem não estar disponíveis por meio da mediação, de modo que, nestes casos, a mediação pode não ser apropriada.
- É provável que um processo formal de produção de provas seja necessário?
As partes na mediação podem concordar em trocar informações e documentos, embora, em geral, não seja realizado um procedimento formal de produção de provas. Quando as partes acreditam que o caso requer um procedimento formal de produção de provas, pode ser que as partes possam tentar a mediação antes ou em paralelo com este exercício para restringir as questões sobre as quais documentos devem ser produzidos e, assim, economizar tempo e custos.

- A questão é apenas sobre uma quantia monetária ou um problema técnico específico?
As partes podem também considerar o uso de outro tipo de ADR, se este for o caso.
- Os custos monetários estimados a serem gastos com um processo judicial ou arbitral indicam que a tentativa de mediação vale a pena?
Na esmagadora maioria dos casos, a resposta a esta pergunta será afirmativa.
- Existe a necessidade de uma resolução rápida da disputa?
Além de ser geralmente desejável, a resolução rápida de uma disputa será necessária quando as partes desejarem continuar ou retomar uma relação comercial existente. Uma mediação pode ser convocada e conduzida rapidamente, se necessário em questão de dias, embora em disputas comerciais uma mediação geralmente seja organizada com um aviso prévio de algumas semanas para permitir que as partes se preparem adequadamente.
- Existe a necessidade de privacidade?
A mediação é geralmente um processo confidencial.
- A reivindicação pública é um objetivo de uma das partes?
O próprio processo de mediação é geralmente confidencial, no entanto, é possível (e comum) que as partes concordem que um elemento de um acordo mediado seja uma declaração pública em um formato acordado: talvez um pedido de desculpas, ou apenas uma declaração para reconhecer / informar terceiros (investidores de mercado, por exemplo) que o conflito chegou ao fim.
- Quão certas as partes estão que prevalecerão em um processo judicial ou arbitral?
Se as partes tiverem clareza quanto aos seus méritos legais e direitos, a mediação possivelmente pode ajudá-los a negociar um acordo mais rapidamente do que esperar o resultado de um processo judicial ou arbitral. Se os fatos ou a lei permanecerem em disputa, o processo de mediação pode fornecer uma oportunidade para as partes testarem seu entendimento e avaliarem a sua posição com o mediador, em um ambiente seguro, e de forma privada e confidencial. Isso permite que uma avaliação de risco realista seja realizada, o que provavelmente também ajudará no processo de chegar a um acordo.
- Quão receptiva é a liderança nas respectivas organizações à ideia de mediar?
Empresas com uma "cultura" que incentiva ADR e que já tiveram experiência com ADR são muito mais propensas a serem receptivas à mediação e a entrarem nela preparadas para chegar a um acordo. A maioria dos empresários que participam de uma mediação considera o processo eficiente.
- Qual é o status atual do relacionamento das partes?
Embora o conflito, a desconfiança e a tensão possam dificultar o trabalho do mediador, mesmo níveis elevados de tais emoções não apresentam barreiras intransponíveis para uma mediação ser bem-sucedida. Muitas vezes é a capacidade do processo de mediação de reconhecer fatores emocionais e pessoais, presentes em muitas disputas comerciais, que permite que a mediação auxilie as partes a resolver seus conflitos. Nem o litígio, nem a arbitragem podem reconhecer o papel que essas emoções desempenham e, frequentemente, a natureza contraditória desses processos polariza as visões, em vez de aproximar as partes.
- Existe uma disparidade entre as partes em termos de recursos financeiros e sofisticação empresarial?
Mediações com grandes disparidades de poder exigirão um tratamento cuidadoso do mediador para evitar qualquer risco de injustiça. No entanto, a mediação pode fornecer um fórum seguro para que partes de tamanho ou recursos diferentes se envolvam em um ambiente que incentiva a resolução do conflito. Algumas grandes empresas podem, em raras circunstâncias, estar dispostas a financiar o processo de mediação simplesmente para encorajar uma contraparte menor a se envolver na mediação, quando a negociação convencional ou outros esforços para chegar a um acordo não obtiveram sucesso.
- Os estilos dos advogados das partes são compatíveis?
As atitudes de advogados podem afetar a probabilidade de uma mediação ser bem-sucedida. No entanto, cabe às partes e seus advogados corporativos internos (quando presentes) dar o tom. Em algumas jurisdições onde a mediação não é bem conhecida ou usada extensivamente, os

advogados podem não ter compreensão ou experiência relevante e, portanto, isso pode ser um obstáculo que deve ser combatido informando e educando estes profissionais sobre mediação.

- Mediar ajudaria as partes a esclarecer os pontos em questão e entender melhor a motivação e interesses da outra parte?

Ajudar as partes a identificar questões genuínas que as distanciam e seus objetivos e interesses subjacentes é uma parte fundamental do papel do mediador e aumenta as chances de as partes chegarem a um acordo.

- A mediação daria às partes a chance de explicar seus pontos de vista, reduzir a hostilidade ou até mesmo pedir desculpas?

A mediação é um processo mais cooperativo e menos adversarial do que o litígio judicial ou a arbitragem - se as partes tiverem a oportunidade de desabafar sua raiva ou explicar sua posição durante a mediação, pode ser que mediar possa ajudar a aliviar essas tensões. Muitas disputas surgem ou são exacerbadas por mal-entendidos que muitas vezes podem ser resolvidos de forma mais eficiente na mediação do que através de litígios judiciais ou arbitragens.

Recursos Adicionais

- 3.6 As perguntas analisadas acima, bem como outras perguntas, são analisadas também no *CPR's ADR Suitability Guide* (<https://bit.ly/2tS66l7>). Este guia fornece um quadro de análise do processo de mediação que pode ser usado para avaliar se utilizar a mediação é cabível para certos tipos de conflitos.

QUANDO MEDIAR É APROPRIADO DENTRO DO CICLO DO CONFLITO

- 3.7 Embora às vezes exista discussão sobre o momento "certo" de mediar uma disputa, na realidade, a mediação pode ser realizada de maneira eficaz em várias etapas do ciclo de vida da maioria dos conflitos. É necessário, porém, que as partes compreendam as diferentes dinâmicas em jogo nos diferentes estágios do conflito e ajustem suas expectativas, preparação e estratégia de negociação de acordo.
- 3.8 Obviamente que, quanto antes no ciclo da disputa as partes forem capazes de mediar, maior será a margem de poupança de custos legais, de tempo, de gestão e de preservação (ou limitação de danos) das relações comerciais. No entanto, quanto mais cedo uma mediação ocorrer no ciclo do conflito, menos informações as partes terão disponíveis para ajudá-las a avaliar a disputa. Geralmente, os tomadores de decisão preferem estar bem informados antes de tomar uma decisão que comprometa a disputa, portanto, existe uma tensão inevitável entre aproveitar a oportunidade mais próxima para entrar em um acordo e ter informações suficientes para tomar uma decisão apropriada e robusta (e assim se responsabilizar e prestar contas à administração, acionistas e etc., da sua organização/empresa). Existe uma série de fatores internos e externos que afetam a decisão de uma empresa sobre quando mediar, incluindo o fórum no qual a disputa será resolvida, o sistema de leis que regem as questões em disputa e as circunstâncias e interesses subjacentes das partes.
- 3.9 O guia "Quando mediar uma disputa" do escritório Herbert Smith Freehills LLP (<http://bit.ly/HSFwhenmediate>) discute alguns dos fatores a serem considerados para determinar qual estágio do conflito é o mais apropriado para tentar a mediação em uma determinada disputa. Este recurso é elaborado a partir de uma perspectiva de *common law* e tem o processo civil inglês como o ponto de referência, mas a série de perguntas feitas pode ser facilmente modificada para refletir o procedimento nos tribunais de uma jurisdição *civil law* ou para arbitragem. Qualquer que seja o fórum para a resolução formal do conflito, o desafio para cada parte é testar se o avanço do caso pelos próximos passos processuais os aproximará do ponto em que eles poderão tomar uma decisão apropriadamente informada para resolver o conflito por meio de acordo em uma negociação ou mediação, ou para prosseguir com a resolução do conflito por um tribunal estatal ou arbitral.

4. MEDIAÇÃO: PROCESSO E PROCEDIMENTO

Visão Geral

- 4.1 A mediação é uma negociação facilitada, cujo objetivo é resolver o conflito com termos mutuamente aceitáveis para as partes. As partes selecionam conjuntamente um terceiro neutro para atuar como mediador. O papel do mediador é explorar os interesses das partes, descobrir quais desses interesses são compartilhados, alertar e/ou estimular as partes a alcançarem uma solução que possa promover esses interesses e ajudá-los a chegar a essa solução por um acordo.
- 4.2 A mediação oferece vários benefícios em relação a negociação direta entre as partes. Na negociação direta, as partes muitas vezes relutam em reconhecer as fraquezas do seu caso e fazem concessões influenciadas pela preocupação de que isso prejudique seu poder de barganha. Isso leva as partes a adotarem posições firmes e se recusarem a reconhecer que pode haver formas alternativas de avaliar o conflito.
- 4.3 Os mediadores atuam como diplomatas, buscando alcançar a confiança de ambas as partes e encorajando-as a compartilhar suas verdadeiras preocupações e interesses com o mediador confidencialmente. Isto permite avaliações realistas dos riscos e soluções alternativas para a disputa que podem ser discutidas e exploradas com o mediador de forma privada e segura. Este processo ajuda as partes a se envolverem de maneira mais pragmática e construtiva. A mediação também fornece um cronograma e uma estrutura flexível, o que pode ser mais difícil de conseguir em uma negociação convencional.

Principais Características

- 4.4 A mediação é um **processo voluntário**. Embora em algumas jurisdições a mediação seja fortemente recomendada pelos tribunais ou mesmo tornada compulsória, as partes nunca podem ser forçadas a chegar a um acordo via mediação. O papel do mediador é ajudar as partes a chegar a um acordo, mas isso nem sempre é possível.
- 4.5 A mediação é **privada e confidencial**. Nada dito no decorrer da mediação pode ser discutido fora da mediação ou revelado a terceiros. Além disso, tudo o que foi dito nas sessões privadas realizadas entre o mediador e uma parte, na ausência do outro, também será confidencial em relação à outra parte. Essas condições geralmente são estabelecidas no acordo de mediação. É claro que aquilo que é dito não pode ser "não-dito" e a informação que é transmitida no curso da mediação não pode ser "desconhecida", como em qualquer negociação convencional. Esteja ciente de que algumas jurisdições adotam abordagens diferentes para a confidencialidade do processo de mediação.
- 4.6 Além disso, no Brasil, devido ao princípio da confidencialidade na mediação, as informações trocadas durante a mediação não podem ser utilizadas pelas partes em um processo judicial ou arbitral concomitante ou subsequente e nem reveladas a partes alheias a mediação, salvo raras exceções, como por exemplo, a possibilidade de divulgação de informação relacionada com a ocorrência de crime de ação pública. O princípio da confidencialidade também protege que o mediador seja chamado como testemunha em uma arbitragem ou em um processo judicial.
- 4.7 O mediador **não tem o poder para emitir ordens**, obrigar um determinado curso de ação, executar um acordo ou emitir um julgamento ou uma sentença. Os resultados da mediação só serão vinculativos se as partes entrarem em um acordo no final do processo. Este acordo será executado de acordo com o que as partes convencionaram nele, e caso não tenham convencionado nenhuma forma de execução, será executado pelo sistema judiciário. Normalmente, executar um acordo feito entre as partes na mediação será muito mais fácil do que litigar sobre a disputa original (porque a execução geralmente diz respeito apenas a uma dívida - o valor da liquidação) mas na prática é raro que partes de um acordo estabelecido consensualmente em uma mediação não cumpram com os termos estabelecidos de maneira voluntária.

Procedimento avaliativo ou facilitativo?

- 4.8 O mediador é independente, neutro e geralmente não faz decisões, a menos que as partes o solicitem (o que é raro).
- 4.9 Os mediadores podem, no entanto, abordar o seu papel de formas diferentes. Um mediador pode agir apenas como um facilitador de negociação, gerenciando o processo e evitando expressar opiniões sobre o mérito da disputa ou a abordagem de qualquer das partes. Isto é referido como mediação facilitativa. A mediação facilitativa é o modelo mais comum de mediação usado internacionalmente. Um mediador facilitador pode, no entanto, abordar os méritos do litígio, muitas vezes fazendo perguntas às partes (em geral em privado) para encorajar uma avaliação realista dos pontos fortes e fracos da sua posição.
- 4.10 Um mediador também pode abordar o papel com uma maior pré-disposição a expressar uma opinião sobre os méritos das respectivas posições das partes ou fornecer uma visão (não vinculativa) sobre como uma solução poderia ou deveria ser. Tais mediadores são frequentemente categorizados como "avaliativos".
- 4.11 Na realidade, existe um espectro de estilos que reflete a abordagem pessoal do mediador, os desejos das partes e, em alguns casos, as expectativas baseadas na prática prevalente dentro de uma jurisdição particular. Mediadores habilitados também são capazes de ajustar seu estilo e abordagem para atender às partes e o conflito, inclusive adotando abordagens facilitativas e avaliativas de forma flexível.

Procedimento e regulamentos

- 4.12 A mediação pode ser organizada pelas partes de maneira totalmente *ad hoc* ou pela incorporação de regulamentos e procedimentos de uma instituição de ADR. O CPR (juntamente com outras instituições de ADR) produz regulamentos de mediação, os links de acesso para estes regulamentos podem ser encontrados abaixo na seção "Recursos Adicionais", página 20.
- 4.13 As partes podem concordar em submeter-se a tais regras, seja pelos termos de uma cláusula ADR em um contrato ou firmando um acordo de mediação. Alternativamente, as partes podem decidir aplicar regras procedimentais feitas sob medida (por exemplo, elaboradas por um advogado interno ou externo), cujos termos serão definidos em um acordo para mediar (consulte a seção 6 para obter mais informações sobre acordos para mediar).
- 4.14 Embora o procedimento seja flexível e varie dependendo das regras adotadas ou dos termos acordados, segue abaixo a descrição de um processo típico:

Passo 1	Nomeação de um mediador
	Isto pode ser feito por nomeação conjunta do mediador via acordo entre as partes ou pela contratação dos serviços de uma câmara de arbitragem e mediação que possa sugerir ou nomear um candidato devidamente qualificado e treinado. Para mais informações sobre como selecionar um mediador, consulte a seção 5 abaixo.
Passo 2	Logística: data, local e representação
	O próximo passo é definir a data, hora e local da mediação. É essencial que as partes sejam representadas na(s) sessão(ões) de mediação por pessoas com a capacidade e autoridade para tomar as decisões necessárias, de modo que, se um acordo for alcançado, ele possa ser celebrado no mesmo dia. As partes também precisam decidir se querem ou não que seus respectivos advogados participem na(s) sessão(ões) de mediação. Em geral, advogados participam na grande maioria dos casos e tendem a estar envolvidos no processo de preparação também. Algumas empresas com advogados internos experientes

	<p>e familiarizados com o processo podem optar por participar de mediações apenas com o advogado interno, sem necessitar contar com o apoio de um advogado externo. A presença de um advogado em uma sessão de mediação não é obrigatória, no entanto.</p>
Passo 3	Declarações escritas e documentos
	<p>As partes geralmente fornecem uma pasta com documentos (previamente acordados, se possível) ao mediador para leitura antes da mediação. Eles também trocam (ou submetem apenas ao mediador, conforme acordado) breves declarações por escrito estabelecendo suas respectivas abordagens ao caso para tentar persuadir um ao outro e informar o mediador sobre o caso. Declarações escritas de mediação, também referidas como documentos de posição, não são documentos judiciais. Eles devem ser acessíveis para os tomadores de decisão da mediação que geralmente não são juristas.</p>
Passo 4	Preparação
	<p>As partes precisam se preparar cuidadosamente para a mediação para maximizar as chances de se alcançar um acordo bem-sucedido. A preparação deve incluir uma avaliação dos méritos e evidências legais, avaliação de risco da disputa, entender a economia de qualquer litígio judicial ou arbitragem que esteja contemplada ou em andamento, bem como preparar um plano de negociação. Geralmente, também é útil pensar sobre o que poderia ser uma solução aceitável para ambas as partes. Veja mais sobre este assunto abaixo na seção 7.</p>
Passo 5	O dia da mediação
	<p>Primeiramente, o mediador explica as regras básicas da mediação, como confidencialidade, que as partes podem, sem prejuízo, resolver a disputa usando outro método de resolução de disputa caso um acordo não seja alcançado, e o como a mediação irá progredir caso as partes entrem em um acordo.</p> <p>Então, uma mediação típica começaria pela manhã com uma sessão conjunta de abertura na qual as partes dariam breves declarações orais, as quais complementam as declarações escritas trocadas antecipadamente.</p> <p>As partes podem continuar a negociar em uma sessão conjunta, mas geralmente a sugestão do mediador será de separar as partes em salas diferentes para uma série de sessões privadas (<i>caucus</i>) durante as quais o mediador discute o caso privadamente. O mediador, diplomaticamente, traz e leva informações autorizadas pelas partes se reunindo alternadamente com cada parte.</p> <p>O mediador pode reunir as partes (ou representantes selecionados de cada parte) para mais reuniões conjuntas ao longo do dia da mediação se for útil para avançar na negociação.</p> <p>As discussões em uma mediação geralmente se desenvolvem em três etapas. A primeira parte é um processo de exploração durante o qual o mediador faz perguntas para cada parte a fim de entender seus interesses e testar suas avaliações sobre a suas posições no conflito. A segunda parte é um processo de barganha pelo qual o mediador encoraja as partes a fazer ofertas e contraofertas na negociação, seja frente a frente nas reuniões conjuntas, ou nas sessões privadas com as ofertas sendo conduzidas pelo mediador de uma parte para a outra. Por fim, a terceira parte é o processo de conclusão de</p>

	<p>acordo que inclui redigir o acordo por escrito garantindo que os termos do acordo são claros e capazes de desempenho.</p> <p>Deve-se notar que normalmente existem variações na maneira de como uma mediação ocorre de acordo com o local da mediação, a prática local, estilo do mediador e outros fatores. O processo descrito acima é típico de uma mediação, contudo devido a flexibilidade de uma mediação é difícil definir uma prática padrão. Por exemplo, pode ser que o mediador encoraje as partes a passarem uma grande parte do dia da mediação em reuniões conjuntas e menos tempo em sessões privadas. Qualquer uma destas abordagens pode ser efetiva, mas é aconselhável que as partes conheçam e compreendam a abordagem habitual do mediador e sejam claras quanto aos seus desejos e suas expectativas no processo de mediação.</p>
--	--

Recursos adicionais

- 4.15 O CPR produziu um Procedimento Internacional de Mediação (<http://bit.ly/2ozJLO9> e disponível em português em <https://bit.ly/2U6nRTD>) que também pode ser usado para mediações brasileiras. O CPR também tem um Procedimento de Mediação (<http://bit.ly/CPRMediationProcedure>), desenvolvido especificamente para mediações nos EUA.
- 4.16 O guia "Uma introdução à mediação - o que é e como funciona" do escritório Herbert Smith Freehills LLP (<http://bit.ly/HSFMediationIntro>) fornece uma introdução geral aos principais recursos da mediação e informações sobre o que esperar no dia da sessão de mediação. Este guia também fornece um modelo de "cronograma de mediação", definindo os principais estágios processuais que ocorrem antes, durante e depois da(s) data(s) da mediação e analisa com mais detalhes o procedimento no dia da sessão de mediação.
- 4.17 Várias outras instituições de ADR também fornecem regulamentos de mediação que podem ser usados quando as partes já concordaram em aplicar tais regulamentos em uma cláusula de resolução de disputas ou quando concordaram em mediar e usar tal regulamento após o surgimento do conflito. Segue abaixo exemplos de regulamentos de instituições brasileiras:
- 4.17.1 Câmara de Mediação e Arbitragem Empresarial – Brasil (CAMARB):
<http://camarb.com.br/regulamento-de-mediacao-empresarial-2018/>
- 4.17.2 Câmara de Conciliação, Mediação e Arbitragem CIESP/FIESP:
<http://www.camaradearbitragemsp.com.br/pt/mediacao/regulamento.html>
- 4.17.3 Conselho Nacional das Instituições de Mediação e Arbitragem (CONIMA):
http://www.conima.org.br/regula_modmed
- 4.17.4 Câmara de Mediação e Arbitragem da Associação Comercial do Paraná (ARBITAC): http://arbitac.com.br/wp-content/uploads/regulamento_mediao.pdf
- 4.17.5 Centro de Arbitragem e Mediação da Câmara de Comércio Brasil-Canadá (CAM-CCBC): <https://ccbc.org.br/cam-ccbc-centro-arbitragem-mediacao/resolucao-de-disputas/mediacao/regulamento-1998-2015/>
- 4.17.6 Centro Brasileiro de Mediação e Arbitragem (CBMA):
http://cbma.com.br/regulamento_3

5. MEDIAÇÃO: SELECIONANDO UM MEDIADOR

Localizando um mediador

- 5.1 Um mediador pode ser nomeado de duas maneiras. As partes podem concordar sobre o candidato e contatá-lo diretamente, ou podem contratar os serviços de um provedor de ADR que possa sugerir ou nomear um candidato qualificado e treinado, geralmente em troca de uma taxa de serviço.

Selecionado um mediador

- 5.2 No Brasil, não há requisitos rígidos para a prestação de serviços como mediador extrajudicial (privado). Um mediador extrajudicial pode ser qualquer pessoa em quem as partes confiem. Para prestar serviços como mediador judicial no Brasil é necessário ter ensino superior completo, pelo menos dois anos de formação e passar por uma capacitação em uma escola de formação de mediadores em instituições reconhecidas pela Escola Nacional de Formação e Aperfeiçoamento de Magistrados ou pelos tribunais. Os requisitos para fornecer serviços como mediador variam nas jurisdições em todo o mundo. Na Europa, por exemplo, existem jurisdições onde não há requisitos formais ou legais (por exemplo, o Reino Unido) e existem jurisdições onde é exigido treinamento formal, certificação e treinamento de educação continuada (por exemplo, a Holanda).
- 5.3 Embora seja sempre aconselhável selecionar um mediador que tenha sido treinado e seja certificado por uma instituição de ADR respeitável, tal credenciamento não é, por si só, uma garantia de qualidade ou experiência, bem como não diz nada sobre o estilo pessoal e os atributos de um determinado mediador. Portanto, é essencial buscar informações sobre o desempenho de um mediador antes de selecioná-lo. Estas informações podem ser obtidas através de diferentes fontes, como por exemplo analisar se este mediador está em uma lista de neutros de alguma instituição de ADR, dialogar com instituições de ADR que o mediador esteja listado, dialogar com advogados ou com colegas empresários, e checar se existem *feedbacks* sobre a performance do mediador na Internet. Em alguns casos, particularmente em casos importantes, pode ser útil para as partes entrevistarem candidatos a mediadores durante o processo de seleção.
- 5.4 Cada mediador tem seu estilo pessoal próprio e será importante escolher alguém que possa trabalhar bem e tirar o máximo dos representantes das partes no dia da mediação. Quando a disputa é particularmente grande ou complexa e quando há várias partes estão envolvidas, as partes podem considerar o uso de uma equipe de co-mediadores, que podem dividir as tarefas relacionadas a mediação entre eles.
- 5.5 A maioria dos mediadores comerciais são advogados que fizeram cursos para se tornarem mediadores. No entanto, as partes podem, em alternativa, escolher um profissional que não seja advogado, devido as suas outras competências, como, por exemplo, ser especialista em algum setor industrial. Qualquer que seja a formação profissional prévia do mediador, alguns dos principais atributos de um mediador são a paciência, a capacidade de ouvir, bem como ter energia e determinação.
- 5.6 Uma questão frequente relacionada a seleção de um mediador é “quão importante é que o mediador tenha experiência e vasto conhecimento na área comercial que o conflito ocorre?”. Caso isto seja considerado um fator importante, quanto mais específica for a área e o tipo do conflito, mais limitado é o número de potenciais candidatos para atuar como mediador. Na prática, é desejável que o mediador tenha conhecimento prático intermediário da área em questão - por exemplo, propriedade intelectual, seguro, energia, responsabilidade civil - de modo que o mediador possa se envolver eficientemente com as questões discutidas, mas raramente é necessário ter um profundo conhecimento sobre o assunto. Geralmente, a habilidade do mediador para gerenciar o processo é mais ou tão importante quanto o seu conhecimento material sobre as questões discutidas no conflito.

Recursos adicionais

- 5.7 Para as partes que desejam selecionar e envolver um mediador rapidamente e de maneira direta, o CPR mantém um extenso e detalhado banco de dados de neutros (*CPR's Panel of*

Distinguished Neutrals), que pode ser utilizado por membros do CPR para identificar neutros (árbitros e mediadores) cuja experiência, credenciais, idioma e localização geográfica servem os requisitos das partes. As biografias detalhadas desses árbitros e mediadores, que são cuidadosamente examinadas para verificar se o neutro possui vasta experiência com ADR e disputas comerciais, estão disponíveis on-line. Indivíduos que não são membros do CPR podem obter biografias dos árbitros e mediadores credenciados pelo CPR entrando em contato com o CPR. O CPR também pode ajudar as partes a selecionar um mediador. Para obter informações adicionais sobre os serviços de resolução de disputas do CPR, consulte <http://bit.ly/CPRDRS>.

- 5.8 Alternativamente, o CPR pode ajudar as partes na seleção de um árbitro ou mediador quando as partes assim determinam em seu contrato ou a pedido das partes após o surgimento da disputa. Nesse caso, o CPR irá trabalhar com as partes para selecionar um neutro que seja extremamente qualificado para resolver a disputa e que não tenha nenhum conflito de interesse e disponibilidade. Consulte o Serviços de Seleção de Neutro do CPR (<http://bit.ly/CPRSelection>) para mais detalhes.

O *Due Diligence Evaluation Tool* (DET) do CPR é um documento que contém perguntas que tem o objetivo de facilitar uma avaliação das partes quanto aos possíveis candidatas a árbitro e mediador. Acesse este recurso aqui: <http://bit.ly/CPRDET>.

- 5.9 O guia "Selecionando o seu mediador e elaboração do acordo para mediar" do escritório Herbert Smith Freehills (<http://bit.ly/HSFMediatorSelection>) também estabelece fatores e critérios a serem levados em consideração ao selecionar um mediador adequado para o seu conflito.

6. MEDIAÇÃO: ACORDO PARA MEDIAR

- 6.1 O acordo para mediar é celebrado entre as partes no dia da mediação ou com pouca antecedência deste dia. Este acordo define o procedimento que regerá a forma como a mediação será executada e inclui outras cláusulas importantes, como a da confidencialidade. O acordo para mediar aborda uma lista padrão de tópicos comuns em uma mediação independentemente do tamanho e do tipo de disputa comercial, embora sua forma possa diferir de uma jurisdição para outra. Como observado nas seções acima, o acordo ou estabelecerá todos os termos em um documento, ou poderá incorporar por referência as regras procedimentais de uma instituição de ADR.
- 6.2 É uma boa prática assinar o acordo para mediar o mais cedo possível após as partes acordarem quanto a um mediador para que as atividades ocorridas na fase de pré-mediação ocorram de maneira consoante com os termos acordados. Frequentemente, porém, este acordo não é assinado até o primeiro dia da mediação.
- 6.3 Segue abaixo pontos tipicamente cobertos no acordo para mediar:

<i>A disputa</i>	É importante ser claro sobre quais questões e disputas devem ser resolvidas (se possível) na mediação. Fazer isto é mais simples quando a disputa já estiver sendo discutida em um processo arbitral ou judicial por ser possível delimitar a(s) questão(ões) em disputa fazendo referência a este outro procedimento. Quando não houver nenhum outro procedimento em andamento, ou quando as partes desejarem também tentar solucionar outras disputas ou disputas relacionadas, será necessária uma redação cuidadosa dos termos para que ambas as partes abordem a mediação com expectativas comuns sobre o que será ou não discutido (o que obviamente também afeta a preparação para a mediação).
<i>Local, horário e data</i>	As partes precisarão definir a hora e a localização da mediação, e também poderão especificar um prazo para as negociações. A preocupação primordial deve ser identificar um local e instalações que sejam convenientes, confortáveis e bem equipadas para atender as necessidades das partes.
<i>Confidencialidade</i>	Tudo o que é dito na mediação deve ser confidencial. Partes devem considerar se é ou não apropriado manter a existência da mediação em si em segredo também.
<i>Autoridade para entrar em acordo</i>	Geralmente há uma cláusula que prevê que os representantes das partes na mediação terão autoridade para entrar em um acordo vinculativo em nome da parte que eles representam. Normalmente, o acordo das partes inclui uma cláusula que prevê que nenhum acordo é vinculante até que as partes tenham firmado um acordo em escrito.
<i>Mediador</i>	É típico incluir uma cláusula determinando que o mediador e nenhuma autoridade nomeadora não terão qualquer responsabilidade para com as partes em assuntos conectados a mediação. Também deve haver uma cláusula que disponha que nenhuma parte deve requerer que o mediador forneça provas relacionadas a mediação em qualquer processo judicial ou arbitral.

Custos	As partes necessitarão concordar quanto a quem pagará os custos iniciais (relacionados aos honorários do mediador e locação do local da mediação, se preferirem um local neutro) e quem será em última análise responsável por estes custos, incluindo também os custos de preparação das partes, aluguel do local da mediação e honorários do mediador.
Lei aplicável e jurisdição	O acordo para mediar deve incluir expressamente uma cláusula especificando a lei aplicável e uma cláusula especificando o fórum para a resolução de quaisquer disputas decorrentes do processo de mediação (que são raras). É útil selecionar uma lei e um fórum que entendam os principais elementos do processo de mediação (por exemplo, confidencialidade, o direito de remeter o conflito a outro método sem prejuízo, e, se desejado pelas partes, que tenha a habilidade processual de converter o acordo alcançado em mediação em sentenças exequíveis).

Recursos Adicionais

- 6.4 O CPR produziu um Acordo Modelo para Partes e Mediador, que pode ser encontrado no final do Procedimento de Mediação do CPR em <https://bit.ly/2lrkKwb>.
- 6.5 O guia "Selecionando o seu mediador e elaboração do acordo para mediar" do escritório Herbert Smith Freehills LLP (<http://bit.ly/HSFMediatorSelection>) explica outras questões a serem consideradas na elaboração de um acordo para mediar.

7. MEDIAÇÃO: PREPARANDO-SE PARA A MEDIAÇÃO

- 7.1 Previamente ao dia da mediação, as partes precisarão se preparar a fim de maximizar as chances de resolver a disputa. Isso incluirá a preparação dos tomadores de decisões, o desenvolvimento de uma estratégia para a mediação e a coleta de informações necessárias para o próprio dia da mediação, incluindo informações sobre os custos do conflito até o momento e o que poderá custar no futuro caso um acordo não seja alcançado. O objetivo é que ambas as partes, através de análise e planejamento adequados com seus advogados e/ou assessoria jurídica, removam o máximo de obstáculos para um acordo quanto possível.
- 7.2 Segue abaixo uma lista de questões que uma empresa (geralmente o seu diretor jurídico ou advogado interno) pode considerar antes de uma mediação.

CHECKLIST

Procedimento
<ul style="list-style-type: none"> • As partes serão representadas por pessoas com autoridade decisória na mesa de mediação? E caso sejam, quem serão essas pessoas? • Caso não sejam, como as decisões serão tomadas e a autoridade obtida (por exemplo, indivíduos com autoridade serão contatados por telefone)? • Haverá ampla igualdade entre os representantes tomadores de decisão das partes em termos de seus status nas respectivas organizações? • Existem terceiros interessados no resultado (seguradoras, apoiadores financeiros de uma ou mais partes) e, caso existam, estão eles devidamente envolvidos/informados sobre a mediação, de forma a permitir que a mediação prossiga de forma eficiente? • O local da mediação é adequado em termos de instalações para acomodar as partes, fornecer alimentos e bebidas, bem como apoio e serviços administrativos que venham a ser necessários durante a mediação? (Um local neutro é muitas vezes desejável, mas não é essencial se uma das partes ou seus assessores jurídicos possam sediar a mediação). • Como os custos da mediação devem ser pagos? Os referidos custos incluem: os custos legais das próprias partes para se prepararem e comparecerem à mediação e às respectivas cotas dos honorários do mediador (e quaisquer taxas administrativas). • No evento de uma mediação malsucedida, os custos da mediação devem ser tratados como custos do processo arbitral ou judicial relevante, ou ser pagos pelas partes de todo modo?

Negociações
<ul style="list-style-type: none"> • Além dos méritos do caso, existem outras questões que devem ser consideradas e discutidas? • Existe algum tópico que não deve ser discutido? • Que informações ou documentos as partes irão precisar para chegar a uma resolução? Por exemplo, existem questões técnicas que requerem alguma informação específica para a mediação e que está fora do calendário de discussão de um litígio judicial ou arbitral? Existe alguma maneira de simplificar informações complexas usando imagens, gráficos, diagramas ou outras ferramentas não-verbais?

- Os tomadores de decisões foram informados sobre o processo de mediação para que possam desempenhar o seu papel (idealmente, um papel ativo) na negociação?

Acordo

- Como *quantum* será abordado? Muitas vezes, o foco natural das partes antes de uma mediação são questões de responsabilidade legal, mas, geralmente, para se chegar a uma resolução, faz-se necessário que as partes discutam informações sobre *quantum*, frequentemente antes que as partes abordem a questão em detalhes em um processo judicial ou arbitral. Vale considerar se a utilização de uma ferramenta de análise de risco ajudaria, como por exemplo uma análise SWOT (Pontos Fortes, Pontos Fracos, Oportunidades, Ameaças).
- Além dos valores monetários em disputa, existem outros assuntos que podem ser incluídos no acordo (como desculpas, declarações públicas, compromissos de confidencialidade, futuras joint ventures/relações)?
- Quais são as melhores e piores alternativas ao acordo mediado?
- Qual é o valor do relacionamento comercial entre as partes e há alguma oportunidade para novos negócios?
- Qual será o custo e outras consequências de não se chegar a um acordo via mediação?
- Haverá problemas econômicos ou de reputação no caso de um acordo não ser alcançado?
- Qual será o valor das ofertas iniciais e como elas irão interagir com as questões em disputa?
- Quais são as vantagens de se fazer a primeira oferta?
- Quais são as contraofertas previstas?
- Qual é a gama de possíveis acordos que provavelmente serão oferecidos?
- Quais são as posições de barganha comercial das partes?

Recursos adicionais

- 7.3 O Procedimento Para Mediação do CPR contém em sua seção "*Commentary*" informações úteis para se preparar para uma mediação. Acesse-o aqui: <http://www.cpradr.org/RulesCaseServices/CPRRules/MediationProcedure.aspx>.
- 7.4 O guia "Preparando-se para Mediação" do escritório Herbert Smith Freehills discute muitos dos assuntos abordados acima, e analisa outras áreas que precisarão ser tratadas na preparação para a mediação, como por exemplo entender o estilo e a abordagem do processo do mediador, realizar uma avaliação de risco, definir uma estratégia de negociação e preparar declarações escritas e declarações de abertura.

8. **MEDIAÇÃO: PERGUNTAS FREQUENTES**

8.1 **O ato de sugerir uma mediação será interpretado como sinal de fraqueza?**

Uma preocupação comum das empresas e advogados que não estão familiarizados com o processo de mediação é que uma proposta para mediar pode ser interpretada pela outra parte como um sinal de fraqueza, tendo em vista que o objetivo do processo é chegar a um acordo. Empresas e advogados que são experientes usuários de mediação atendem a essa preocupação explicando às contrapartes que consideram a mediação uma ferramenta eficaz de resolução de conflitos que oferece uma oportunidade de resolver disputas com menor custo, mais rapidamente e com uma maior chance de preservar relacionamentos comerciais (quando relevante).

Também pode ajudar se a empresa tiver uma política formal ou informal para usar ADR e, em especial, a mediação, quando for apropriado. Isto pode ser feito por meio de um comprometimento público, por exemplo, assinando o Corporate Policy Statement on Alternatives to Litigation © do CPR, ou o CPR's 21st Century Pledge ©, ou um pacto de outra instituição de ADR. Para mais detalhes sobre estes pactos e seus signatários, acesse <http://bit.ly/CPRPledges>.

Naturalmente, a inclusão de uma cláusula ADR no contrato remove substancialmente essa preocupação porque as partes já concordaram que um método de ADR, geralmente a mediação, é uma etapa obrigatória ou, pelo menos, uma etapa disponível no caso de surgimento de um conflito entre as partes.

Compartilhar experiências positivas com mediação também pode diminuir eventuais preocupações da parte contrária. Consulte a seção 9 e o Apêndice 2 deste guia para encontrar estudos de casos e histórias de mediações bem-sucedidas.

8.2 **Mediar aumenta os custos legais?**

Inevitavelmente nomear um mediador, se preparar e participar da mediação exigirá gastos com custos legais e outros custos. No entanto, geralmente estes custos são significativamente menores em comparação com os custos de qualquer processo judicial ou arbitral que podem estar ocorrendo paralelamente ou que podem começar caso as partes não entrem em um acordo na mediação. Se a mediação levar as partes a um acordo, é provável que custos muito maiores sejam economizados; e mesmo que um acordo não ocorra, é provável que os métodos de resolução de conflitos usados posteriormente sejam beneficiados pela mediação, tendo mais eficiência e foco das partes nas questões principais do conflito do que teriam se a mediação não tivesse ocorrido.

8.3 **Qual é a probabilidade de uma mediação terminar em um acordo vinculativo?**

É muito provável. A experiência do BAB com mediação em disputas comerciais, é que aproximadamente 70% das disputas são resolvidas no(s) dia(s) da mediação. Uma porcentagem relevante daquelas que não terminam em acordo no dia, todavia, encontram uma resolução durante as semanas ou meses seguintes. Isso geralmente é auxiliado pelo trabalho feito na mediação de focar nas questões relevantes, analisar o conflito de forma crítica e realista e de construir pontes entre as partes em conflito.

8.4 **A confidencialidade em relação aos assuntos discutidos pode ser preservada?**

Sim, a mediação é orientada pelo princípio da confidencialidade e é um processo confidencial, como previsto na Lei de Mediação Brasileira. No que diz respeito a casos internacionais, se uma jurisdição nacional pode durante um processo judicial quebrar a confidencialidade do processo de mediação dependerá da lei que rege a mediação e da lei e do processo do fórum nacional em que o conflito ocorre; no entanto, geralmente a confidencialidade é considerada uma característica fundamental da mediação.

8.5 **A mediação é uma opção viável mesmo quando a contraparte está relutante em participar?**

A mediação é um processo voluntário na medida em que as partes não podem ser forçadas a chegar a um acordo, mesmo que sejam encorajadas ou obrigadas (raramente ocorre) a participar nela pela lei ou procedimento de uma jurisdição nacional. A relutância de uma das

partes em se engajar no processo, é geralmente causada devido à falta de compreensão do processo e ao que ele pode alcançar. No entanto, uma relutância inicial em se engajar e participar da mediação muitas vezes pode ser superada pela atuação de um bom mediador que pode transmitir para as partes a confiança necessária no processo. No Apêndice 2 deste guia é possível encontrar relatos de mediações bem-sucedidas em vários setores industriais. Estes relatos podem ser usados como exemplos reais do processo de mediação em ação e de sua eficácia.

8.6 É possível mediar um conflito em que a contraparte cometeu fraude?

Sim. Enquanto as partes tiverem confiança suficiente para se engajar em uma negociação umas com as outras, os casos de fraude podem ser mediados com eficácia e sucesso. É claro que o processo não pode fornecer às partes medidas cautelares, como liminares, para congelar bens, por exemplo. Isto só pode ser feito pelo Poder Judiciário com jurisdição competente.

8.7 É possível mediar um caso grande e complexo?

Definitivamente sim! A mediação tem sido usada para resolver algumas das maiores e mais complexas disputas comerciais. A preparação e a abordagem em relação a mediação devem ser proporcionais ao tamanho e à complexidade do caso: se o assunto for muito abrangente, considere o uso de co-mediadores para partilhar as tarefas e permitir que o processo prossiga mais rapidamente.

8.8 Como funciona a mediação quando existem várias partes envolvidas?

O processo de mediação funciona da mesma maneira, exceto pelo fato de que o mediador precisa dar as várias partes a oportunidade apropriada de participar de sessões conjuntas e reuniões privadas. Quanto maior o número de partes e maior a complexidade da dinâmica entre elas, maior será a necessidade de ter uma mediação bem estruturada e de uma boa comunicação do mediador ou dos co-mediadores com as partes.

8.9 É possível mediar quando há diferenças linguísticas, culturais ou religiosas?

O processo de mediação é flexível e pode ajudar em casos que envolvam partes de origens e culturas diferentes. As características do mediador, como experiência, conhecimentos linguísticos e formação são importantes para permitir que as partes se comuniquem entre si - e com o mediador - de forma eficaz. As partes podem considerar a nomeação de co-mediadores quando acreditarem que a combinação de habilidades ou de experiências destes possa ajudar na resolução do conflito (e a disputa é grande o suficiente para justificar os custos adicionais decorrentes da co-mediação).

8.10 No caso de empresas que tenham um departamento jurídico e advogados internos, é necessário contatar um advogado externo para que ele participe da mediação?

Não é necessário que um advogado externo participe da mediação, mas é comum que isso aconteça. Algumas empresas com advogados internos experientes participam de mediações sem a necessidade de contar com um advogado externo.

8.11 Onde é possível encontrar *feedback* de usuários de mediação sobre os mediadores?

*O CPR pode ajudar na coleta de *feedback* sobre os neutros que estão em suas listas. Muitas empresas buscam recomendações de advogados externos a respeito de desempenho de mediadores. É possível encontrar pesquisas de *feedback* sobre alguns mediadores no site do IMI (<https://www.imimmediation.org/>).*

9. MEDIAÇÃO: ESTUDO DE CASOS

- 9.1 De acordo com a experiência dos membros do *CPR Brazil Advisory Board (BAB)*, entender como outros profissionais e empresas beneficiaram-se da mediação para resolver seus conflitos jurídicos em determinada indústria ou circunstância pode ser de grande ajuda para empresas que estão considerando o uso da mediação para disputas similares. No entanto, devido à natureza confidencial da mediação, pode ser difícil encontrar e/ou compartilhar publicamente informações dessa natureza.
- 9.2 Os membros do BAB reuniram uma série de estudos de casos que refletem a experiência deles e de suas organizações, bem como a experiência de colegas advogados, empresários e mediadores com mediações bem-sucedidas. Cada estudo de caso, no qual os nomes das partes foram tornados anônimos, inclui uma explicação geral do conflito e de como a mediação ajudou as partes a chegarem a uma solução.
- 9.3 Os estudos de casos encontram-se no Apêndice 2 deste guia e incluem casos envolvendo disputas nos seguintes tópicos:
1. Fusões & Aquisições
 - 1.1. Transferência de Empresa
 - 1.2. Private Equity
 - 1.3. Aquisição Frustrada
 2. Mineração;
 3. Trabalhista e o Uso de Tecnologia na Mediação;
 4. Agronegócio;
 5. Disputa Entre Sócios;
 6. Administração Pública;
 7. Disputa Imobiliária;
 8. Perturbação da Ordem Pública
 9. Empresas Familiares/Herança
 - 9.1. Empresa Familiar
 - 9.2. Herança e Empresa Familiar
 - 9.3. Herança
 10. Responsabilidade Civil/Contratual Profissional
 - 10.1. Erro Médico
 - 10.2. Disputa Sobre Honorários Advocatícios;

10. ARBITRAGEM

- 10.1 A arbitragem é um método de resolução de conflito privado e heterocompositivo que se baseia em um acordo contratual entre as partes para submeter a disputa relevante à arbitragem. Em geral, uma arbitragem resulta em uma sentença vinculante dada pelo árbitro ou pelo painel arbitral (embora em casos raros a sentença possa não ser vinculante se as partes assim concordarem). O árbitro atua como um terceiro independente, imparcial e neutro e todo o processo é regido de acordo com a convenção de arbitragem assinada pelas partes e pelo regulamento da instituição arbitral (se houver) acordado pelas partes. Sentenças arbitrais raramente podem ser apeladas, a menos que permitido pelo acordo de arbitragem (e nas hipóteses previstas na jurisdição e lei aplicável). Por exemplo, o CPR tem um procedimento de apelação opcional que pode ser incorporado em cláusulas de arbitragem (veja mais em <http://bit.ly/CPRAppellateArbitration>). Em geral, as sentenças arbitrais podem ser anuladas pelo fórum competente do Estado da sede da arbitragem com base em fundamentos muito limitados, relacionados essencialmente com preocupações vinculadas a garantia do devido processo legal.
- 10.2 A arbitragem é caracterizada pela liberdade de escolha das partes e a autonomia da vontade. Desta forma, oferece muito mais liberdade às partes contratantes relativamente ao procedimento de resolução do seu conflito do que seria o caso se o processo fosse julgado em tribunais estatais. A arbitragem oferece às partes flexibilidade em poder escolher seu próprio árbitro ou tribunal arbitral, o que pode ser feito, por exemplo, especificando as qualificações e a experiência de um árbitro a ser nomeado.
- 10.3 A arbitragem é geralmente considerada um processo confidencial, tanto quanto à própria existência da arbitragem, quanto aos documentos criados em conexão com a arbitragem, embora a lei e a prática local e as regras da instituição arbitral pertinente possam variar a esse respeito.
- 10.4 As sentenças de arbitragens internacionais vinculantes são amplamente exequíveis por meio da Convenção Sobre o Reconhecimento e Execução de Sentenças Arbitrais Estrangeiras de 1958 (a Convenção de Nova York) que exige que os tribunais dos Estados signatários (contratantes) reconheçam e executem sentenças arbitrais feitas em outros Estados, com exceções limitadas, geralmente comparáveis a aquelas que permitem a anulação pelos tribunais do Estado da sede da arbitragem (por exemplo preocupações relacionadas a garantia do devido processo legal).
- 10.5 Para uma comparação da arbitragem com outros métodos de ADR, consulte a tabela comparativa na seção 1.

Modelos de cláusulas de convenção de arbitragem, a seleção de regras procedimentais e a nomeação de árbitros

A existência de qualquer arbitragem é baseada em um acordo entre as partes para submeter a disputa à arbitragem. Este acordo pode ser independente e celebrado após o conflito ter surgido (compromisso arbitral) ou, mais comumente, pode ser feito através da cláusula de um contrato existente celebrado antes do conflito ter surgido (cláusula compromissória). O CPR oferece uma coleção de cláusulas modelo que podem ser usadas para diferentes tipos de arbitragem. Estas cláusulas modelos podem ser acessadas aqui: <http://bit.ly/CPRArbitrationClauses>.

- 10.6 Embora as arbitragens possam ser conduzidas de maneira *ad hoc*, onde as partes são responsáveis por auto administrar a arbitragem e/ou estabelecer suas próprias regras de procedimento, as partes também podem escolher entre regulamentos de várias instituições arbitrais internacionais para administrar e fornecer um procedimento para a condução da arbitragem. O CPR produziu regulamentos e regras processuais adequadas para situações variadas.
- 10.7 Para mais informações sobre o Regulamento de Arbitragem Administrada Para Disputas Internacionais do CPR, acesse: <http://bit.ly/IntAdministeredArbitration>.

- 10.8 Para mais informações sobre o Regulamento de Arbitragem Não-Administrada Para Disputas Internacionais do CPR acesse <https://bit.ly/2FNUoF7>.

Acordos em arbitragem

- 10.9 Arbitragem e mediação são frequentemente usadas para complementar um ao outro como parte de um processo escalonado de disputa (geralmente mediação primeiro, depois arbitragem). Mediação e arbitragem também podem ser utilizadas em paralelo. A extensão sob a qual um tribunal arbitral levantará o assunto de acordo com as partes da arbitragem (seja por mediação ou de outra forma) varia dependendo das características do tribunal, do procedimento sob o qual a arbitragem está sendo conduzida e das leis e práticas relevantes para o processo, as partes e o tribunal arbitral. Os Regulamentos do CPR incentivam, tanto o tribunal arbitral quanto o próprio CPR, a abordar o tópico de mediação com as partes.

Recursos adicionais

- 10.10 Há uma enorme quantidade de materiais disponíveis para auxiliar as partes a considerar o uso de arbitragem.
- 10.11 O Comitê de Arbitragem do CPR produziu vários protocolos e diretrizes para aumentar a eficiência da arbitragem, tais como:
- 10.11.1 O Protocolo do CPR sobre Publicização de Documentos e Apresentação de Testemunhas em Arbitragem Comercial (veja <http://bit.ly/CPRDisclosureProtocol>)
 - 10.11.2 O Protocolo do CPR sobre a Determinação de Danos em Arbitragem (veja <http://bit.ly/CPRDamagesProtocol>),
 - 10.11.3 As Diretrizes do CPR sobre a Determinação Antecipada de Questões em Arbitragem (veja <http://bit.ly/CPRDispositionGuidelines>),
 - 10.11.4 As Diretrizes do CPR para Árbitros Conduzindo Arbitragens Complexas (veja <http://bit.ly/CPRArbitrationGuidelines>).
- 10.12 O guia "O uso da mediação na arbitragem" do escritório Herbert Smith Freehills fornece uma visão geral dos aspectos práticos do uso da mediação na arbitragem. (<http://bit.ly/HSFMedArb>).

APÊNDICE 1

SETORES INDUSTRIAIS – RECURSOS ESPECÍFICOS

CONSTRUÇÃO

O Comitê Consultivo de Construção do CPR produziu três *briefings*: i) *Fazendo Parcerias: Melhor Prática de Gestão*; ii) *Alocação Realista de Riscos: O Primeiro Passo Para Prevenir Disputas*; e iii) *Dispute Review Boards (DRBs): Melhor Prática de Gestão*.

As disputas que envolvem construção estão normalmente sujeitas aos típicos procedimentos escalonados de ADR, conforme refletido no amplamente adotado FIDIC Red Book (Contrato de Construção, 2ª ed. (2017)), Condições de Contrato para Construção, para Obras e Obras Projetadas pelo Empregador, publicado pela Federação Internacional de Engenheiros Consultores (“FIDIC”) que prevê que as disputas sejam referidas primeiramente a:

- a) Uma *Dispute Resolution Board* (“DRB”) muitas vezes estruturada para emitir decisões de forma provisória (recomendações);
- b) Uma *Dispute Adjudication Board* (“DAB”) que emite decisões vinculantes.

COMMODITIES & MARÍTIMO

Também existem regulamentos de resolução de conflitos adaptadas para setores específicos da economia:

Na área de commodities, um regulamento amplamente utilizado de regras de resolução de disputas é o *National Grain and Feed Arbitration Rules* (2009).

No referente a área marítima, existem vários regulamentos, incluindo:

- a) O Regulamento da Câmara de Arbitragem e Conciliação do Centro Brasileiro de Arbitragem Marítima (CBAM)
- b) O Regulamento da Câmara Arbitral Marítima do Rio de Janeiro (CAMRJ)
- c) O *London Maritime Arbitration Association Terms* (2012);
- d) O *German Maritime Arbitration Association Rules* (2013) e
- e) O *Society of Maritime Arbitration Rules* (2013).

DISPUTAS DE FRANQUIAS

O *Franchise Mediation Program*: em 1994, o CPR desenvolveu um Procedimento para Resolução de Disputas de Franquia em colaboração com a International Franchise Association, a Asian American Hotel Owners Association, e a American Association of Franchisees and Dealers. Este procedimento prevê uma fase de negociação seguida de uma fase de mediação, e tem sido usado por muitos líderes franqueadores, franqueados e associações de franqueados. Acesse-o aqui <http://bit.ly/CPRFranchise>.

PROPRIEDADE INTELECTUAL & TECNOLOGIA

Em 2012, a Força Tarefa de Patentes do CPR publicou um protocolo chamado “Relatório da Força-Tarefa de Mediação de Patentes do CPR: Protocolo de Práticas Efetivas”. O protocolo fornece recomendações para a mediação de disputas relacionadas a patentes. Acesse o protocolo aqui: <https://bit.ly/2TwJEDS>.

O CPR elaborou Cláusulas Modelo de Arbitragem e Mediação de Patentes, que podem ser acessadas aqui: <https://bit.ly/2STHg4y>.

Além disso, o CPR produziu um Guia sobre Mediação de Patentes (<https://www.cpradr.org/news-publications/store/master-guide-to-patent-mediation>).

O CPR contém um Regulamento para Arbitragem Não Administrada de Disputas de Patentes e Segredos Industriais. Acesse-o aqui: <https://bit.ly/30YEIqz>.

O CPR também elaborou Regulamentos de Procedimentos Acelerados Para Mediação e Arbitragem, que são adaptados especialmente às disputas relacionadas a Propriedade Intelectual. Acesse este regulamento aqui: <http://bit.ly/CPRFastTrack>.

O Comitê do CPR sobre Gestão de Conflitos em Tecnologia da Informação produziu o livro “Evitando e Solucionando Disputas de Tecnologia da Informação”. Veja mais sobre este livro aqui: <https://bit.ly/2EJ70g6>.

SEGURO & RESSEGURO

O CPR elaborou os Princípios de Mediação para Disputas Envolvendo Segurador-Segurados, cujo intuito é estimular as partes a utilizar a mediação quando confrontadas com disputas envolvendo uma cobertura de seguro ou outra questão relacionada a seguro. Acesse este recurso aqui: <http://bit.ly/CPRInsurance>.

O Protocolo da Indústria de Resseguros Internacionais do CPR foi elaborado por representantes de empresas líderes e escritórios de advocacia ativos nos mercados de seguros de Londres e dos Estados Unidos, e é apresentado como um documento que contém as “melhores práticas” para incentivar a resolução antecipada e eficiente de disputas entre resseguradores e ressegurados. Veja mais sobre o Protocolo aqui: <http://bit.ly/CPRReinsuranceProtocol>.

PETRÓLEO & GÁS

Os modelos de contratos da LOGIC (*Leading Oil and Gas Industry Competitiveness*) contém uma cláusula escalonada de resolução de disputas que prevê:

- a) Primeiro, que a disputa seja encaminhada aos representantes da empresa, que deverão procurar chegar a um acordo;
- b) Depois, se um acordo não for alcançado, a disputa é encaminhada para os dois indivíduos identificados no contrato como responsáveis pela transação relevante a disputa;
- c) Em seguida, se não houver um acordo, a questão será encaminhada aos diretores executivos das empresas; e
- d) Na falta de acordo entre os diretores executivos, as partes podem resolver o litígio através de um método adequado de resolução de conflitos, acordada por elas, como por exemplo a arbitragem.

APÊNDICE 2

MEDIAÇÃO: ESTUDO DE CASOS

Conforme discutido na seção 9 deste guia, os membros do *CPR Brazil Advisory Board* (BAB) reuniram uma série de estudos de casos que refletem a experiência deles e de suas organizações, bem como a experiência de colegas advogados, empresários e mediadores com mediações bem-sucedidas. Cada estudo de caso, no qual os nomes das partes foram tornados anônimos, inclui uma explicação geral do conflito e de como a mediação ajudou as partes a chegarem a uma solução.

1. Fusões & Aquisições

1.1. Transferência de Empresa

Dois clientes de um escritório de advocacia iniciaram uma transferência de empresa. As partes definiram os parâmetros para o período de transição da transferência: o Vendedor continuaria a aceitar ordens de compra dos clientes até que o Comprador pudesse estabelecer o “newco” com as licenças e autorizações necessárias para operar a empresa. O Comprador entregaria os produtos aos clientes. Os clientes pagariam ao Vendedor. Durante esse período de transição, o Vendedor passaria ao Comprador quaisquer pagamentos/fundos recebidos dos clientes.

As partes entraram em conflito sobre os valores recebidos dos clientes. O entendimento do Vendedor era de que todos os pagamentos foram repassados ao Comprador. O entendimento do Comprador, por sua vez, era que os pagamentos repassados pelo Vendedor ao comprador não correspondiam ao valor indicado listado nos pedidos de compra. Considerando que ambas as partes eram clientes do mesmo escritório de advocacia e ambas as partes procuraram a assistência deste escritório, o advogado sugeriu uma mediação e propôs as partes que a mediação fosse conduzida por um dos advogados do mesmo escritório que, por acaso, também era um mediador capacitado.

A mediação foi muito útil de várias maneiras. Primeiro, ambas as partes confiavam no mediador, pois a empresa estava igualmente interessada em manter os dois clientes. Em segundo lugar, não houve custos significativos. Ambas as partes participaram das sessões de mediação com seus advogados internos. As sessões de mediação ocorreram em uma sala de conferências no escritório de advocacia. Terceiro, os representantes das partes puderam finalmente se encontrar cara a cara, o que não acontecia há muito tempo (apenas telefonemas e e-mails). Depois que a comunicação foi restabelecida e as partes tiveram acesso ao mesmo nível de informação e de procedimentos internos, as partes descobriram que, na verdade, a diferença entre os valores recebidos pelo Vendedor e os valores repassados ao Comprador era devida ao duplo pagamento dos impostos aplicáveis (uma vez pago pelo cliente e uma vez pago pelo Comprador).

Isto levou a uma solução mediada muito bem-sucedida (ganha-ganha), haja vista que as partes colaboraram para recuperar os impostos indevidamente pagos e a comunicação entre as partes melhorou consideravelmente, tanto que não foi relatado mais nenhum mal-entendido até a conclusão da transferência comercial.

1.2. *Private Equity*

Um investidor de capital privado americano (“A”) firmou um *Share Purchase Agreement* (SPA) com uma startup colombiana de tecnologia (“B”), onde as partes concordaram que A adquiriria em parte as cotas detidas pelos Vendedores em B, assim como fariam um investimento mediante ao pagamento de novas cotas emitidas por B, o que resultaria em um investimento total de US\$ 50 milhões, com A tendo direito a participar com 49% das cotas com direito a voto de B. Durante o período de fechamento, existiu uma queda maciça nas vendas de B e na operação resultante. A alegou que tal fato era provavelmente conhecido pelo Vendedor no momento da execução do Contrato e que o Vendedor falhou em revelar para A em tempo hábil e oportuno.

Em vista das posições intransigentes das partes, o mediador e as partes concordaram sob os termos de um cronograma procedimental. De acordo com este cronograma, cada parte teria a oportunidade de apresentar oralmente suas perspectivas sobre os fatos e eventos ocorridos durante a negociação contratual, a execução e a performance do contrato. Após cada uma das apresentações, franqueava-se a palavra para parte contrária para perguntas e/ou solicitar esclarecimentos fatuais. Nenhum argumento ou opinião foi permitido. As partes também concordaram que todos os documentos ou outros materiais produzidos ou trazidos à existência durante a mediação seriam confidenciais e juntamente com reuniões sobre provas e outros procedimentos orais seriam inadmissíveis como prova e não poderiam ser usados em qualquer litígio ou arbitragem relacionado com a disputa, desde que e na medida em que tal confidencialidade se aplique. Ambas as partes foram representadas por seus advogados de litígio judicial.

Ambas as partes confiaram no histórico e na experiência do mediador com disputas de fusões e aquisições e de *private equity* na jurisdição relevante. Durante os *caucuses*, o mediador desempenhava o papel de advogado do diabo, mostrando as fraquezas do ponto de vista legal de cada parte. Isso foi fundamental para reduzir as expectativas de ambas as partes sobre o resultado de uma disputa, aumentando o interesse delas em negociar. Embora as ofertas demonstrassem que um acordo poderia ser alcançado, ainda havia um descompasso entre as partes. Em vista dos obstáculos, as partes concordaram que o mediador apresentasse uma proposta (*mediator's proposal*) às partes. Tal proposta deveria ser aceita como um todo (cada item da negociação deveria fazer parte de um pacote inteiro e indivisível que não poderia ser acordado separadamente). Após 2 (duas) semanas, 5 (cinco) reuniões e muitos *caucuses*, a proposta do mediador foi aceita por ambas as partes e um acordo foi alcançado.

1.3. Aquisição Frustrada

Essa disputa surgiu da aquisição frustrada, por uma grande petrolífera baseada nos Estados Unidos, de interesses majoritários detidos por uma mineradora brasileira em uma petrolífera da mesma nacionalidade.

Após a realização da *due diligence* pelo comprador, este descobriu potenciais encargos ambientais e tributários da empresa petrolífera brasileira alvo que não haviam sido revelados durante a fase de *due diligence*. Depois das negociações diretas entre as partes falharem e não produzirem um acordo, o comprador iniciou uma arbitragem internacional como previsto na cláusula contratual de resolução de disputas. No entanto, as partes concordaram em tentar primeiro a mediação.

A mediação foi realizada no Rio de Janeiro em um local neutro – na sede do escritório de advocacia brasileiro com o qual o mediador era afiliado. O idioma usado na mediação foi o inglês, alternando com o português, pois pelo menos um dos participantes não falava bem inglês.

Vários desafios surgiram durante a mediação. Um deles foi um possível desequilíbrio entre as partes pois um lado trouxe um único advogado e um representante da empresa, enquanto o outro lado trouxe quatro advogados. Mas como todos eram sofisticados e familiarizados com os negócios, mais parecia ser um desequilíbrio do que realmente era. O mediador manteve a mediação no rumo certo ao não permitir que a sessão descarrilasse em uma mini audiência legal, embora cada parte tenha apresentado uma extensa documentação para provar ou refutar a existência das obrigações alegadas.

Outro desafio foi uma certa desconfiança intensificada pela percepção de que o vendedor estava escondendo os encargos do comprador. Na sessão de mediação, os advogados do vendedor assumiram a posição de que os passivos eram legalmente inexistentes e por essa razão não haviam sido listados. Ao passo que o comprador discordava dessa avaliação, a troca de opiniões na mediação ajudou a desanuviar o ambiente e dissipar a desconfiança.

Como as questões sobre a existência de passivos fiscais e ambientais não foram resolvidas na sessão e porque os valores em jogo não eram muito altos, o mediador sugeriu que o caso fosse resolvido por um único árbitro em vez do tribunal de três árbitros previsto na cláusula arbitral das

partes. Esta sugestão visava economizar tempo e dinheiro das partes. Os advogados das partes aceitaram essa sugestão e modificaram a cláusula neste sentido. O caso foi para um árbitro único altamente respeitado que decidiu o assunto em muito menos tempo e a um custo muito menor do que um tribunal com três árbitros teria feito. A mediação valeu a pena pois ajudou a produzir uma solução mais rápida e mais econômica para as partes.

2. Mineração

Uma mineradora e um grupo de engenharia e construção entraram em uma joint venture focada no desenvolvimento de uma planta de mineração. Uma disputa começou quando o acordo entre as duas empresas foi rescindido por uma delas e surgiu um conflito quanto a interpretação contratual dos critérios de cálculo da compensação. Não houve divergência quanto ao fato de a compensação ser devida, mas apenas sobre o cálculo da mesma, o qual teria um impacto no montante do pagamento. Enquanto a mineradora argumentava que o cálculo da compensação deveria ser baseado no cronograma de execução física da planta de mineração, o empreiteiro sustentou que o cálculo deveria ser baseado no plano de desenvolvimento financeiro da planta de mineração. Ambas as partes tentaram, sem sucesso, negociar diretamente e chegar a uma solução sobre o assunto antes de resolver submetê-lo à um mediador para facilitar a resolução do conflito.

O mediador foi escolhido entre cinco opções selecionadas por comum acordo entre as partes. Como primeiro passo, ambas as empresas foram solicitadas a enviar simultaneamente seus argumentos escritos ao mediador, copiando um ao outro por e-mails. Após isto, seis reuniões foram realizadas nos escritórios dos advogados externos das partes. O processo de mediação levou dois meses para ser concluído. Tal quantidade de tempo deveu-se exclusivamente a dificuldades na definição de datas e horários adequados para todos os inúmeros representantes de diferentes áreas de ambas as empresas - como executivos de engenharia, finanças e operações. Na experiência do mediador, dois meses não é um período muito longo para lidar com interesses tão complexos envolvidos.

O principal ingrediente para chegar a uma resolução final foi reconhecer as perspectivas e expectativas de ambos os lados em relação a futuras relações comerciais, potenciais contratos e interesses comuns. Ambas as partes queriam evitar que este conflito fosse um obstáculo a uma futura cooperação em projetos industriais e de infraestrutura, bem como possíveis joint ventures ou parcerias. Criar compreensão e confiança foi crucial. As duas empresas concordaram em ter o cronograma de execução física como base para o cálculo da remuneração combinado com o compromisso de aumentar a remuneração adicional em futuros contratos e projetos comuns. Em uma pesquisa de feedback, as partes declararam que era “muito provável que usariam o mediador novamente” e reconheceram “a importância de suas habilidades e capacidade ao conduzi-las a uma resolução mutuamente aceitável”.

3. Trabalhista e o Uso de Tecnologia na Mediação

Meu cliente era um ex-alto executivo de uma empresa líder de energia do Brasil. O acionista majoritário era uma empresa multinacional de energia. Ao deixar seu cargo, meu cliente recebeu uma oferta de compensação com vários componentes, um dos quais era um pagamento baseado em uma porcentagem sobre projetos de financiamento que ele atraiu e conduziu durante um certo período. Uma disputa surgiu sobre o montante dos fundos dos projetos de financiamento.

O acordo de compensação do meu cliente com a empresa continha uma cláusula med-arb institucional, que prevê o uso da mediação, seguido de arbitragem, se necessário. Realizar a mediação presencialmente provou ser problemático por conta de conflitos de agendamento com ambos os lados, assim como possíveis problemas com a obtenção de vistos.

Por esta razão, uma mediação por videoconferência de três vias sem precedentes foi sugerida. Naquela época (2006), videoconferências estavam apenas começando a ser difundidas, principalmente entre grandes empresas. O equipamento era muito caro, custando mais de cem mil dólares americanos e as transmissões eram às vezes imprecisas. Tivemos que ir a um estúdio especial de videoconferência em São Paulo para alugar o espaço e o equipamento. O estúdio

precisou testar sua plataforma com os outros dois locais nos EUA alguns dias antes para garantir que eles fossem tecnicamente compatíveis e para ajustar as incompatibilidades.

Este cenário é bem improvável hoje em dia, visto que a maioria de nós pode simplesmente assinar serviços de videoconferência como o Zoom, Webex, Blue Jeans ou Skype para um serviço gratuito e prático, desde que a qualidade e a velocidade da Internet sejam suficientes em nossa localidade. Usar videoconferência tornou-se muito mais rápido, barato e confiável com a disseminação da Internet de alta velocidade e o uso de computadores pessoais em casa ou no escritório, ao invés de equipamentos de vídeo sofisticados e centralizados em um local.

A mediação em si ocorreu bem, com boa qualidade de imagem e áudio. Tal como acontece nas videoconferências de hoje, a percepção de uma das partes e do mediador da linguagem corporal da outra parte limitava-se ao pescoço para cima. Isso, é claro, proporciona uma experiência de negociação/mediação menos completa do que as sessões presenciais, mas é muito melhor do que o telefone ou o e-mail.

A disputa tornou-se basicamente uma barganha posicional, uma vez que os interesses subjacentes de ambas as partes eram opostos (dinheiro passando do bolso de uma das partes para o da outra parte). Depois de algumas intensas idas e voltas de propostas por vídeo, conseguimos chegar a um acordo e terminar a disputa.

Este foi um passo criativo e pioneiro para ajudar a ampliar o uso da mediação para além das fronteiras nacionais e ganhou reconhecimento da comunidade ADR, inclusive no evento Triple Colloquium realizado em Nova York no final daquele ano. O uso de videoconferência tornou essa mediação possível e economizou tempo e custos consideráveis das partes.

4. Agronegócio

Essa disputa surgiu no setor de agronegócio e envolvia uma grande e famosa distribuidora/revendedora multinacional de produtos e uma média para grande fazenda familiar da América Central. Problemas surgiram em relação aos preços e outras condições para compra e a entrega de grandes quantidades de produtos. A multinacional havia sido recentemente vendida para uma grande empresa brasileira de agronegócios que herdou vários problemas com os balanços contábeis, com as práticas de negócios, etc. da distribuidora.

A distribuidora brasileira queria reduzir seus custos o máximo possível perante seus parceiros de negócios. Eles insistiram em uma típica política de gestão de RH de multinacional de supostamente tratar todos os seus fornecedores de produtos na área da mesma maneira. Isso foi considerado como um insulto pessoal por parte do produtor familiar local que insistiu que, na verdade, a distribuidora havia mudado constantemente suas condições comerciais de compra e a entrega de seus produtos, sempre em detrimento do produtor, e violando o acordo deles.

A cláusula contratual de resolução de conflitos das partes previa um processo Med-Arb, ou seja, primeiro tentar a mediação, seguida da arbitragem, se necessário. A mediação foi realizada em um local neutro - escritórios institucionais em Miami, onde ambas as partes tinham representantes nas proximidades. Cada lado trouxe três representantes. Embora uma mesa redonda fosse preferível, nenhuma estava disponível.

Os desafios aqui envolviam diferentes estilos comerciais e culturais de negociação entre a distribuidora multinacional e o produtor da América Central, e lidar com emoções altamente carregadas. Os representantes eram do Brasil, da América Central, de Portugal e dos EUA. Outro desafio era mediar questões envolvendo importantes valores familiares que iam além dos interesses comerciais subjacentes de um lado versus práticas multinacionais e padronizadas do outro lado. Mesmo com esses desafios, a sessão de mediação ajudou as partes a comunicar suas diferenças face a face, especialmente porque a distribuidora havia sido adquirida por seus proprietários brasileiros apenas recentemente.

À medida que o caso se desenvolveu, o que parecia ser uma disputa única entre as partes revelou-se tratar de um deflagrador para uma série de disputas que estavam ocultas nos bastidores que envolviam a mesma distribuidora e várias outras plantações de produtos no país, sobre as quais esse produtor tinha influência.

Tornou-se evidente que todas essas questões exigiam mais tempo para serem resolvidas, então a mediação foi adiada para dar às partes tempo para ponderar sobre o que aconteceu na sessão de mediação e negociar a partir daí. Uma das várias lições dessa mediação é a importância de dimensionar as expectativas das partes para as próximas sessões de mediação, caso as coisas não sejam resolvidas no primeiro encontro de mediação.

5. Disputa Entre Sócios

Este caso diz respeito a um acordo de *joint venture* 50/50 entre uma empresa britânica e uma brasileira, doravante, Brit Co. e BR Co., com relação a serviços científicos específicos. O negócio estava indo bem e crescendo. A Brit Co. possuía experiência e recursos e capacidade mundial em serviços específicos e sofisticados, e a BR Co. tinha um profundo conhecimento do mercado local e um histórico de sucesso e profissionalismo na execução de diferentes frentes da área. As diferenças culturais entre as partes sempre foram um problema. Apesar de terem existido alguns obstáculos no caminho, as partes, até agora, tinham conseguido lidar com uma série de decisões corporativas estratégicas com um certo grau de flexibilidade.

A disputa surgiu quando a BR Co. decidiu adquirir uma pequena empresa local. A BR Co. considerou o negócio uma ótima oportunidade e estava ansiosa para adquirir o que considerava ser ativos muito valiosos por um preço muito baixo. A *joint venture* exigiu que ambos os acionistas concordassem com a aquisição. Apesar de todos os esforços dos representantes da BR Co. para persuadir seus parceiros, os representantes da Brit Co. insistiram que não queriam avançar com a aquisição. A Brit Co. viu a situação de desacordo como natural no curso dos negócios e ainda estava satisfeita com a *joint venture*. A BR Co., pelo contrário, considerou este evento como a ponta de um iceberg de um relacionamento já tenso. Eles tinham uma longa lista de reclamações sobre questões de governança, processos de tomada de decisão, comunicação, visão de futuro e assim por diante. Tendo dificuldades em conseguir a atenção de seus sócios para discutir esses assuntos, a BR Co. enviou à Brit Co. uma carta enfática. A carta apontava um conjunto de situações que a BR Co. considerava violações do acordo de *joint venture* e que estavam sendo toleradas por um longo tempo. A BR Co. solicitou uma mediação. Os representantes da Brit Co. ficaram perplexos, mas aceitaram o convite de mediação.

A mediação foi realizada no Brasil, por um mediador brasileiro de confiança de ambas as partes e de suas equipes jurídicas. O mediador teve algumas reuniões privadas iniciais com cada lado, com o uso de videoconferência para se comunicar com os representantes do Brit. Co. Depois disso, a agenda de questões foi estruturada e as partes se reuniram pessoalmente para uma sessão conjunta intensa de 3 dias.

Quando a mediação começou, o nível de desconfiança entre as partes era muito alto e parecia que o caminho da mediação seria criar um processo de “separação em boa paz”. A Brit Co. considerou que as alegações da carta eram frívolas e que, na realidade, não havia um real conflito entre as partes. A visão da BR Co. era temperamental sobre a questão da aquisição. A BR Co. estava realmente farta do *modus operandi* da *joint venture*, por meio da qual eles se sentiam frequentemente na posição desconfortável de fazer todo o trabalho duro e ter que persuadir sócios teimosos, que não entendiam nada sobre o mercado brasileiro. Depois de algumas sessões privadas com ambos os lados, ficou claro para o mediador que o verdadeiro problema não era a questão do impasse da aquisição, mas o potencial impasse a respeito de toda a *joint venture*, devido à maneira como as partes estavam interagindo.

Embora o nível de desconfiança e ceticismo fosse muito alto, descobriu-se que todas as opções estavam em aberto: cindir, comprar ou vender, consertar o problema e continuar juntos, e assim por

diante. Mas eles estavam em um impasse, e ninguém queria ceder. Com isso em mente, as partes e o mediador decidiram moldar o processo para começar com uma abordagem de “continuar juntos”. Se isso falhasse, a discussão de “separação em boa paz” seria apresentada. Com a ajuda do mediador, a agenda foi estruturada para que fosse discutido primeiro as perspectivas das partes sobre o futuro do negócio. No começo, parecia que as visões das partes estavam distantes nesta questão. Parecia que a BR Co. estava perdendo o foco, ao adquirir uma empresa que desviaria do escopo da joint venture. Para a BR Co., a Brit Co. era conservadora demais e não estava interessada em fazer negócios no Brasil. Na realidade, ambas as partes estavam interessadas em crescer e estavam de acordo que foco era fundamental para o sucesso do negócio. Questões de estratégia também foram discutidas e as partes mostraram-se totalmente alinhadas em suas visões sobre o negócio. Em seguida, uma longa e difícil lista de questões de governança foi coberta pela agenda. Na realidade, havia algumas decisões corporativas anteriores que precisavam de alguma correção, algumas regras de governança que nunca foram aplicadas, alguns problemas de comunicação e procedimentos de tomada de decisão que precisavam ser revistos e assim por diante.

Ao cobrir a agenda, as partes encontraram uma maneira de chegar a termos muito inteligentes sobre todas as questões de governança. Os problemas eram difíceis, mas as partes e os advogados eram realmente profissionais velozes e de ponta. Sabendo que havia um alto nível de assimetrias de informação, o mediador orquestrou as partes para discutir as questões que tinham que ser discutidas, na ordem certa e no momento certo. Estava funcionando perfeitamente até então. Mas, apesar de todo o bom progresso, as partes continuaram céticas sobre um acordo final e chegou a hora de enfrentar o elefante na sala: a questão da aquisição. Era sábio deixar este assunto por último para criar *momentum*, um nível maior de energia positiva e alguma perspectiva de um bom futuro, para então abordá-lo.

A BR Co. havia assumido alguns compromissos firmes para adquirir o novo negócio e estava enfrentando uma situação difícil. A Brit Co. não considerou que isso fosse problema deles. Eles tinham o direito de dizer não. Pelo Contrato das partes, a BR Co. não deveria ter praticado qualquer ação para adquirir empresas sem o consentimento da Brit. Co. Para piorar a situação, havia uma questão que dizia respeito a “aprovação” da aquisição em uma assembleia de acionistas, seguida por uma carta subsequente voltando atrás. O mediador percebeu que o problema era mais de forma do que de substância. Os representantes da Brit Co. estavam entregando um “não” muito direto à questão. Eles se sentiam no direito de recusar. Mas talvez eles podiam ter sido mais persuasivos no tocante a posição deles e mostrar um pouco mais de empatia e cordialidade com seus parceiros.

Em um caucus, o mediador guiou o diretor da Brit Co., um CEO muito sênior e extraordinariamente talentoso, a entregar um clássico “não positivo” para a questão da aquisição, em vez do não direto e seco. Para refrescar a memória do leitor, em resumo, um “não positivo” implica um “sanduíche”: (i) um “sim para si mesmo”, o que significa uma explicação franca e lógica de suas razões para dizer não; (ii) o “não” que flui naturalmente da sua explicação; (iii) e um final com uma observação positiva, oferecendo o que pode ser oferecido no contexto. O CEO sênior observou que não realmente acreditava que o problema era simplesmente a forma, mas concordou em tentar a abordagem.

Ele exibiu o melhor “não positivo” que o mediador já testemunhou. Na parte final do “não positivo”, ele perguntou sobre as maneiras pelas quais a Brit Co. poderia ajudar a BR Co. a sair da situação apertada em que estavam em relação à promessa de aquisição e mostrou genuína disposição para ajudar. Como mágica, isso imediatamente destravou o outro lado. Eles novamente negociaram com sabedoria e concordaram com a incorporação pela joint venture dos ativos que interessavam seus negócios e encontraram opções para outras empresas do grupo de negócios da BR Co. para aproveitamento dos funcionários e dos recursos que desviavam do foco da joint-venture. O caso foi resolvido e ambas as partes relataram alto nível de satisfação.

Se as partes não tivessem usado a mediação, certamente agora estariam presas a um processo de arbitragem discutindo cláusulas de impasse e alegações de quebra de contrato. Prósperas oportunidades de negócios teriam sido perdidas. Outro ponto que deve ser observado neste caso

foi que a maneira pela qual o processo de mediação foi moldado e a agenda foi construída provou ser fundamental para o sucesso da estratégia para chegar a um acordo. A mediação funcionou como um silogismo lógico, que ajudou as partes que antes estavam num impasse, desconfiadas e céticas, a concluir que deveriam permanecer juntas. A mediação também serviu para corrigir alguns dos problemas de comunicação que estavam desnecessariamente afastando os sócios. A inteligência coletiva das partes serviu para resolver todos os outros problemas.

6. Mediação na Administração Pública

O objeto inicial do conflito era um contrato administrativo entre uma empresa pública e um grupo de empresas prestadoras de serviços, que havia respondido a uma licitação. Este grupo venceu a referida licitação e ficou encarregado de desenvolver a obra de ampliação das instalações da empresa pública, cujo contrato enfrentou adversidades, dificuldades e situações não previstas durante sua execução.

Importante lembrar que o contrato possuía cláusula med-arb e a empresa pública com seu departamento jurídico conhecedor dos temas propôs a mediação, antes de aceitar a arbitragem, que já havia sido solicitada pelo grupo de empresas. Este último, além de não vislumbrar as vantagens da mediação, possuía a intenção de alcançar rapidez na resolução dos conflitos, por isso o pedido de instauração da arbitragem.

Para que fosse efetivada a mediação, o momento de preparação se fez fundamental, pois foi quando amplos esclarecimentos acerca da Mediação em si foram realizados para ambos os polos em momentos distintos. O mediador foi procurado em seu escritório por um dos responsáveis pelo contrato da empresa pública com o objetivo de conhecer como seria o processo com ele o encaminhamento para a mediação. Naquele momento se notou que era a primeira experiência da empresa pública com a Mediação e que esta opção lhe parecia mais adequada diante do respeito ao grupo de empresas constituído para a obra, sendo que algumas das prestadoras de serviços haviam respondido satisfatoriamente por contratos anteriores. Com relação ao grupo, o tratamento pelo mediador foi igual, no sentido de se prestaram amplos esclarecimentos sobre a mediação, e como se desenvolveria com ele, porém na sede do grupo de empresas com a presença do responsável pelo contrato e representantes das empresas num total de 9 pessoas, em uma reunião de quase duas horas.

Desde o momento preparatório até a instalação efetiva da mediação foram decorridos 3(três) meses, pois dependia da agenda de 11 pessoas mais o mediador, que desde o início reforçava importância da presença e participação de todos ativamente para que houvesse a possibilidade efetiva de se desenvolver um diálogo diferente e produtivo.

Iniciados os trabalhos, no primeiro encontro, naturalmente, foram reforçados os temas citados nas reuniões preparatórias, relativos à dificuldade de pagamentos de despesas incorridas pelo grupo de empresas para execução das obras e a as muitas negativas em debaterem eventuais pedidos do mesmo. Como todo processo de mediação, o diálogo no primeiro momento se iniciou com visões antagônicas de todos os participantes, alguns deles já se conheciam por força não somente do contrato em tela, mas também de outros anteriores. Na mesma oportunidade, foram levantados outros temas não previstos, como exemplo: oneração de obras não programadas e realizadas, bem como esclarecimentos sobre a dificuldade da finalização de outras que estavam onerando ainda mais o contrato.

Como nesta mesma oportunidade, se delineou um ambiente dialógico favorável, se decidiu que ambos os polos levantariam todos os temas pendentes, além daqueles já incluídos na pauta, e trariam para a próxima reunião agendada para duas semanas após. O programado foi efetivado e se constatou a necessidade de se debater 20 itens do contrato, que foram objeto de uma espécie de programação com um passo a passo de temas a serem debatidos. Tal cenário promoveu a mudança de visão de alguns deles, em que aos poucos iniciaram a construção de um ambiente mais favorável a disponibilidade de troca de informações e de esclarecimentos mútuos. A ponto de incluírem na mediação, além dos outros temas, outras pessoas, departamentos e técnicos, bem como representantes de comissões internas de ambos os lados. Este ambiente incentivou os

participantes a abrirem planilhas e constituírem mini-comissões para debaterem aspectos, não somente econômicos ou jurídicos, mas também a elaborarem estudos com critérios comuns e consensados na mediação para ajudar nos trabalhos sobre os debates de todos os vinte temas.

Percebeu-se a mudança do ambiente de desconfiança para de maior credibilidade entre todos, muito embora em alguns momentos se notava a leitura das dificuldades de ambos os lados diante de opiniões de técnicos quanto a acatarem os pedidos formulados pelos integrantes do grupo de empresas e vice-versa. Este ambiente se manteve ao longo de todas as outras reuniões ao todo 18 reuniões plenárias e 9 reuniões em separado ou em minis comissões durante um ano e meio. Foram feitos avanços mútuos onde pretensões de valores foram revistas. Negativas prematuras, por outro lado, foram aos poucos sendo derrubadas, promovendo entendimentos, que foram esboçados num possível acordo amplo que foi levado a efeito, mesmo diante do temor com leituras futuras dos órgãos de controle externos que os entes públicos estão sujeitos.

Nenhum momento o mediador utilizou instrumentos avaliativos, estimulou permanentemente o diálogo inovador e diferente entre todos os participantes. Todos sem exceção reforçavam a satisfação em desenvolver sua autonomia plena, bem como serem reconhecidos em especial pelas suas diferenças, as quais sempre foram respeitadas. Esta trajetória foi possível graças à cooperação, informalidade e decisões responsáveis permanentemente desenvolvidas.

7. Disputa Imobiliária

A disputa envolvia, de um lado, uma empresa de engenharia responsável pela construção e lançamento de um empreendimento imobiliário e, de outro, um cliente, médico, adquirente de duas unidades do empreendimento para realizar o sonho de sua família.

O conflito surgiu quando houve atraso de 6 meses na entrega dos imóveis e o cliente suspendeu os pagamentos finais. Houve uma reunião prévia à mediação, entre o dono da empresa e o cliente e seus respectivos advogados, para tentativa de acordo, mas o encontro acabou quase em agressão física entre eles e acirrada discussão entre os patronos.

Um assunto relativamente simples que se tornou demasiadamente tenso, tudo em razão do episódio ocorrido na citada reunião. A empresa alegava que o atraso se deu por desídia do médico na aprovação dos projetos e na falta de pagamento. Já o médico atribuía a culpa 100% à incompetência dos projetistas da construtora, que não entregavam os projetos em conformidade e no prazo combinado.

A construtora estava decidida a rescindir o contrato, não entregar os apartamentos e forçar o cliente a buscar o judiciário para reaver o valor pago pelos imóveis, independentemente dos riscos. Dada a relação beligerante entre as partes, disse a empresa que faria de tudo para postergar a restituição do valor, como medida de retaliação pela conduta beligerante e desrespeitosa do cliente.

Por outro lado, o adquirente pleiteava a restituição integral do valor que havia pagado, acrescido de multa diária, multa por descumprimento contratual, juros, correção monetária e danos morais e materiais.

A mediação iniciou-se por iniciativa de uma das partes e durou apenas três encontros de aproximadamente duas horas cada um, até que o acordo fosse firmado. Estavam presentes as partes e seus respectivos advogados.

A mediação teve papel fundamental na identificação dos verdadeiros interesses das partes e na completa separação dos aspectos materiais e relacionais envolvidos no conflito. Antes disso, apenas conseguia-se identificar as posições rígidas de ambas as partes e completamente distantes da realidade e das cláusulas contratuais que regiam a relação entre elas.

Na primeira sessão de mediação, dada a tensão na sala, o mediador fez um pacto com as partes e seus advogados, a fim de permitir o bom andamento dos trabalhos. Separou o quadro de anotação em duas colunas – relacional e material – e combinou com as partes que tudo que surgisse na

mediação referente ao aspecto relacional seria anotado na respectiva coluna, mas ficaria em *standby* até que o aspecto material fosse inteiramente resolvido. Todos concordaram.

Com essa estratégia, o mediador, muito rapidamente, chegou aos verdadeiros interesses das partes. O comprador queria o tão sonhado apartamento; a construtora queria entregar o projeto do médico e tê-lo como morador no empreendimento.

Chegou-se à conclusão de que os atrasos havidos no empreendimento, independentemente de culpa, teriam gerado um custo adicional ao adquirente de 15 mil reais, num contrato de milhões de reais.

Ao constatarem tal situação, ambas as partes rapidamente chegaram à conclusão de que qualquer briga judicial custaria bem mais e, no final das contas, ninguém teria o seu interesse atendido. Ou seja, todos perderiam.

Com isso, foi proposto que o prejuízo fosse compartilhado entre as partes e que a construtora colocaria seus melhores projetistas para atender ao cliente e finalizar a obra a contento.

Em três encontros em mediação, economizou-se muito dinheiro e, pelo menos, 10 anos de briga na justiça; sem falar que ambas as partes saíram atendidas em seus verdadeiros interesses, deixando de lado suas diferenças pessoais.

8. Perturbação da Ordem Pública

O caso envolveu uma empresa que construiu uma casa de eventos (local para festas de casamento, aniversários, bodas e outros eventos de terceiros) em um bairro nobre de São Paulo no terreno que pertencia a um de seus sócios (foi demolido no local as instalações de uma empresa que fazia lavagem de veículos, e construído um belo prédio que aproveitou quase todo o terrenos, com subsolo e mais dois andares).

Ao inaugurar a casa os vizinhos começaram a reclamar do som alto que vazava da casa quando as bandas se apresentavam ou quando se colocava música eletrônica. Os vizinhos fizeram denúncias e queixas à Prefeitura e a casa foi autuada por emitir decibéis acima do permitido a partir das 22:00 horas, por mais de uma ocasião.

A Mediação envolveu os sócios da casa, um representante dos prédios vizinhos, a empresa responsável pela construção do imóvel no terreno e a empresa que foi contratada para realizar o projeto de acústica.

Ouviu-se a pedido de todos, o depoimento de um Professor Doutor em Acústica que analisou e apresentou críticas pontuais ao projeto de acústica e ao de engenharia civil. Os reparos apontados foram rateados entre os sócios da casa, a empresa de engenharia e a empresa especializada em projeto de acústica, sendo que ao longo das obras não foram feitas festas com música ao vivo ou eletrônica, o que agradou sobremaneira os vizinhos.

A opinião do expert contratado com a concordância de todos, e sua arguição pelas partes e seus advogados foi o ponto fundamental para que todos identificassem o problema e deixassem de discutir responsabilidades individuais em busca de uma solução conjunta e compartilhada, ao mesmo tempo em que os vizinhos se sentiram ouvidos e valorizados durante a Mediação. Com tudo resolvido muitos dos vizinhos passaram a reservar a casa para suas festas pessoais e a casa funciona até hoje sem ter sido autuada mais nenhuma vez

9. Empresas Familiares/Herança

9.1. Empresa Familiar

Trata-se de caso envolvendo tradicional família empresária na quarta geração, quase centenária, controlada em partes iguais por seis ramos distintos e até 2012 comandada pelo irmão mais velho.

Após o falecimento do primogênito alguns temas passaram a gerar tensões frequentes: estratégia de crescimento e condução dos negócios, admissão e remuneração de familiares, impasses sobre a vocação imobiliária de terrenos e imóveis, políticas de investimento e distribuição de dividendos, dentre outros.

Fui procurado por um dos ramos da família interessado em convidar os demais acionistas e familiares a participar de uma mediação. Após reuniões individuais de pré-mediação, indispensáveis para superar o ceticismo inicial com o processo, assinou-se o termo de mediação com todos os envolvidos na questão. Os advogados da família acompanharam a mediação como ouvintes, sem participação direta.

Ao longo de cinco meses, seis encontros conjuntos e alguns individuais (espécie de caucus adaptado à característica da família e à quantidade de participantes), foi possível listar e priorizar os temas relevantes, capturar as diferentes visões dos envolvidos, identificar interesses comuns e pontos de convergência, desenvolver opções e finalmente validar critérios para tomada de decisão.

Prevaleceu nas interações entre os sócios um princípio basilar em negociações multilaterais, conhecido como “empreitada única” ou “single undertaking”, caracterizado pelo compromisso de que nada está acordado até que tudo esteja resolvido. Neste sentido a mediação guardou muita semelhança com o processo de criação de consenso, e foram utilizadas diversas técnicas como: aproximações sucessivas; verificação de realidade (“reality check”) das propostas; análise de cenários; sempre – vale destacar - com muito cuidado para certificar que todos entendiam o alcance e consequência das combinações estipuladas.

Como desfecho do caso, assinou-se um memorando de entendimentos (MoU), redigido pelo mediador e aprovado pela família, que posteriormente serviu de base para os advogados prepararem instrumentos contratuais que espelhassem em detalhe os acordos e pactos firmados durante a mediação¹. Como benefícios percebidos pelos clientes, vale mencionar:

- Distribuição e investimento do patrimônio existente de acordo com os diferentes perfis e preferências familiares
- Manutenção das relações familiares por afinidade e não apenas pelo vínculo societário
- Maior foco na gestão dos negócios em razão da concentração das participações acionárias e/ou do direito de voto
- Maior previsibilidade no processo de sucessão, com repercussões positivas no clima organizacional, na performance das empresas e na retenção de colaboradores-chave

9.2. Herança e Empresa Familiar

Marido e Esposa, casados sob o regime de comunhão universal de bens, tiveram três filhos (um filho e duas filhas). Há algum tempo o marido faleceu *ab intestato* (sem deixar testamento). Na época, o casal possuía os seguintes bens:

- Um terreno que passava em torno de uma rodovia nacional (BR), vendável e líquido, no valor equivalente em reais a US \$ 500.000;
- Um terreno em torno da grande cidade, vendável e líquido, avaliado em US \$ 800.000, onde o negócio da família se localizava (veja abaixo);
- 20 lotes de terra no bairro El Dorado, com valor total de US \$ 200.000;
- Casa da família, avaliada em US \$ 400.000;
- Uma empresa de equipamento/maquinário agrícola, de valor indeterminado; e

¹ Em algumas jurisdições isto não é permitido.

- Um terreno onde está localizado o galpão comercial de equipamento/maquinário agrícolas, avaliado em US \$ 800.000.

As primeiras reuniões familiares serviram apenas para radicalizar as respectivas posições e aumentar o nível de conflito. O filho tentou se beneficiar de sua posição privilegiada como filho mais velho, para se tornar o administrador do espólio, para controlar os negócios da família e obter o apoio emocional de sua mãe (Esposa). A Esposa sempre favoreceu emocionalmente o filho sobre as filhas, em vista de uma predominância da cultura dominada pelo machismo e o status do filho de único filho homem e que sofria de uma doença vitalícia que era tratada com sua ajuda.

As filhas, como as demais herdeiras, tomaram uma posição defensiva devido à falta de conhecimento sobre o verdadeiro valor dos bens deixados, o negócio e a posição contenciosa da Esposa em favor do filho.

Uma das filhas solicitou ajuda de seu marido, que interveio contratando profissionais para ajudar na avaliação dos bens e em outros conselhos, cuja decisão foi apoiada por sua irmã.

O maior ponto de discórdia era a posição do filho em manter para si o negócio da família, além do lote em torno da grande cidade e o lote ao redor da rodovia, os quais eram os bens mais valiosos. Não havia clareza sobre quais bens iriam ser mantidos pela Esposa, ou os a serem transmitidos para o filho ou para as filhas.

A lei brasileira aplicável, regras de sucessão nas quais o falecido não deixa testamento, prevê que:

- Antes de mais nada, 50% do valor de todos os bens mantidos em regime universal de comunhão de bens, que já são de propriedade do cônjuge sobrevivente pela comunhão indivisa, são destinados para o cônjuge na meação;
- Depois disso, os bens remanescentes são divididos de acordo com as regras da sucessão brasileira: cada um dos três herdeiros recebe um terço dos bens restantes do patrimônio do falecido, depois de impostos, custos e credores;
- Os herdeiros têm a liberdade de alterar este esquema estatutário por acordo mútuo a ser aprovado pelo Poder Judiciário.

O acordo não parecia viável. As reuniões eram improdutivas e emocionalmente desgastantes. O advogado contratado para o espólio foi desconstituído enquanto as filhas contrataram seu próprio advogado para representá-las. O filho foi removido como inventariante e substituído pelo juiz por um administrador judicial.

As filhas solicitaram uma avaliação do negócio de maquinário agrícola utilizando-se de um laudo pericial que o Juiz aprovou, colocando o controle do filho sob o negócio em cheque e em choque. Ele havia trabalhado muitos anos para ajudar a construir o negócio, cuja renda era usada para sustentar o estilo de vida abastado da família, que era aproveitado pelas irmãs que não sabiam nada sobre o negócio.

A empresa familiar privada tinha as seguintes características básicas:

- É uma sociedade limitada com ações de propriedade privada restrita denominada “cotas”. O Marido detinha 99 cotas e a Esposa uma cota (a legislação brasileira exige pelo menos dois cotistas). As cotas não são negociadas publicamente. O direito de recusa à venda para fora da família devolve o direito de compra ao outro cotista(s).
- Os números declarados da empresa referentes ao ano passado eram o equivalente em reais a três milhões de dólares em receitas brutas e trezentos mil dólares de lucro líquido. A empresa tinha cinco funcionários, não incluindo o filho, que atuou como administrador

geral nos últimos dez anos e tinha uma compensação declarada para esse papel de sessenta mil dólares americanos por ano.

O jogo, de forma legal, se inclinou para as irmãs, e então o filho e sua mãe contrataram um novo advogado para representá-los.

Após cerca de dez anos de negociações infrutíferas e processos judiciais, a Esposa sugeriu uma mediação. O novo advogado do filho e Esposa, que também era o administrador do espólio (inventariante), aprovou a ideia.

A sessão de mediação e o “entra-sai” entre as sessões foram muito difíceis no começo. Os membros da família mal conseguiam falar um com o outro e não tinham como permanecer na mesma sala. Somente depois de muitas sessões de pré-mediações, a sessão de introdução e abertura, onde o mediador poderia explicar o propósito e os princípios do processo, as partes começaram a desenvolver uma confiança maior no mediador.

Muitas técnicas de negociação, comunicação e psicologia, dentre outras áreas, que são do âmago da mediação foram usadas para desenvolver o processo. Barganhas, desabafos emocionais, revisão de conceitos, tiveram o condão de clarear as questões e promover o reconhecimento e aceitação. As reuniões privadas eram úteis para divulgar os interesses reais das partes, necessidades ocultas e condições pessoais que refletissem as escolhas de ativos de cada parte: dinheiro, imóveis ou a empresa de máquinas agrícolas (partes 1, 2, 3 e 4 abaixo):

- 1 – Recentemente divorciada e encontrava-se em situação financeira muito ruim, então ela realmente queria receber tanto quanto possível os bens em dinheiro;
- 2 - Herdeira casada e com uma situação social, familiar e econômica muito estável preferia os imóveis mais valiosos;
- 3 - O herdeiro do sexo masculino queria manter a empresa. No começo, ele tentou subvalorizar o negócio para compensar a divisão de outros ativos. Felizmente, as duas irmãs não tinham capacidade ou interesse para administrar a empresa, embora fosse "a galinha dos ovos de ouro".
- 4 - A mãe apoiou completamente as decisões do filho, reforçando sua posição.

O desequilíbrio de poder foi o maior problema durante todo o processo de mediação em seus estágios, momentos, etapas, fases, etc.

Naturalmente, como mencionado, especulações e reclamações mútuas foram permitidas de maneira muito subjetiva como parte do kit de ferramentas do mediador. Observar e apoiar as partes, de maneira neutra, e sem aplicar qualquer pré-julgamento ou preconceito, ajudou as partes a avançar com seus objetivos.

Muitas sugestões surgiram durante as apresentações nas sessões de *brainstorming*, com base em critérios objetivos sugeridos pelo mediador, como avaliações privadas e judiciais de ativos, e por especialistas em negócios agrícolas, etc.

Com forma única, sem atrelamento estrutural anterior, a divisão final baseou-se nos interesses dos herdeiros e nos princípios de remuneração baseados na avaliação objetiva dos ativos, respeitando ao mesmo tempo as exigências da lei de sucessão.

O objetivo desta mediação foi atingido – dividir os bens da família de forma equitativa e de acordo com os interesses respectivos de cada uma das partes. Com o passar do tempo, as relações entre os membros da família também melhoraram e praticamente voltaram ao normal.

9.3. Herança

O caso envolveu membros (irmãos e primos) de uma grande família de origem italiana em torno da divisão de herança de uma falecida tia e do que teria ela recebido antes do falecimento de seu esposo (tio dos sobrinhos) conquanto o casal proprietário de diversos imóveis, fazendas, pedreira, rádio e aplicações financeiras não tinha filhos e nem deixou testamento.

A família se dividiu em três grupos que foram representados por profissionais dentre os melhores advogados do Brasil. Na primeira sessão de mediação uma das advogadas disse que não iria deixar seus clientes firmarem acordo, ao passo que outro declarou que aquela família tinha uma verdadeira maldição quando se tratava na divisão de bens deixados por herança, haja visto que o assunto já vinha sido debatido em Juízo a mais de 14 anos. A mediação foi levada adiante sem a suspensão dos processos judiciais que corriam em várias comarcas, pois os bens estavam localizados em diversas cidades e em vários estados do país.

Ao final de 6 sessões, e levando a maldição como algo a ser rompido ou confirmado por todos, chegamos a uma fórmula de montagem de montes de patrimônio bastante cômodos (cada parte não precisaria dividir nada com as demais) e criamos uma ordem de escolha dos montes, privilegiando a parte que tinha mais dúvidas em relação à mediação. Ademais, conseguimos com que cada parte compreendesse a BATNA das demais. Conseqüentemente, chegamos a um excelente acordo que pôs fim à questão e solucionou todos os processos judiciais nos quais ocorreu a homologação pura e simples do acordo obtido na Mediação.

A participação dos advogados das partes no êxito obtido foi fundamental, pois a postura de cada um mudou ao longo da mediação e chegamos a uma forma bastante transparente e colaborativa de atuação.

10. Responsabilidade Civil/Contratual Profissional

10.1. Erro Médico

A Câmara de Mediação e Arbitragem recebeu uma solicitação de mediação encaminhada por um médico, cirurgião plástico, sócio de uma conceituada Clínica de cirurgia plástica.

A solicitação de mediação pedia o comparecimento de uma paciente que havia se submetido a um procedimento estético de cirurgia plástica nas mamas, cujo resultado foi rejeitado pela paciente que ameaçou pleitear em juízo uma reparação pelos danos, que segundo a parte solicitada, fora causada pela parte Solicitante.

Essa paciente já havia feito uma perícia para fundamentar um posterior processo judicial e estava reticente em aceitar um procedimento de mediação. Após convencê-la a comparecer a uma reunião de pré-mediação na qual se demonstrou as vantagens da possibilidade de se alcançar um acordo rápido para uma cirurgia reparadora dos danos estéticos que havia sofrido, ela (a paciente) concordou em submeter seu caso à mediação. Todavia, impôs uma condição "*sine qua non*": a de que o médico, cirurgião plástico, que fez a cirurgia não estivesse presente nas sessões de mediação.

Dessa forma, a sessão de mediação se realizou sem a presença pessoal do Solicitante, cirurgião plástico, que foi representado por seu advogado e em menos de 1 hora se alcançou um Acordo satisfatório para ambas as partes.

10.2. Disputa Sobre Honorários Advocatícios

Um conceituado advogado que representava a inventariante e os herdeiros de um falecido que havia amealhado um valioso patrimônio, foi destituído pela inventariante no curso do processo judicial de inventário.

A questão era sobre o pagamento dos honorários advocatícios pelos serviços prestados no curso do processo de inventário e que fora calculado com base no valor dos bens objeto da partilha e que seriam pagos ao advogado por ocasião do encerramento do processo de inventário.

O advogado pleiteava um Acordo sobre os seus honorários advocatícios pelo período que havia trabalhado.

A mediação se desenvolveu por meses e, finalmente, se chegou a um Acordo que permitiu o advogado receber uma remuneração pelos serviços prestados e, ao mesmo tempo, continuar representando outros herdeiros no processo de inventário.

Todavia, novamente, a mediação só pode se efetivar sem a presença pessoal da inventariante que se recusou a comparecer às sessões de mediação, e foi representada por seu advogado.

Esses dois últimos casos demonstram que há situações em que o cliente não quer, por diversas razões pessoais, assumir o papel de protagonista na mediação, e em consequência, o advogado passa a desempenhar esse papel, contrariando a aplicação da teoria que recomenda o protagonismo da parte (o cliente) no procedimento de mediação.

Assim, embora a teoria geral sobre o papel do advogado na mediação recomende o protagonismo do cliente na mediação, há certos casos em que o advogado precisa assumir a plena representação do cliente para se alcançar a efetividade e o sucesso da mediação.

APÊNDICE 3

MEMBROS DO CPR BRAZIL ADVISORY BOARD (ABRIL DE 2019)

- Chair:* Fernando Serec, TozziniFreire Advogados
- Membros:* Adelmo de Moura Machado, Assurant
Adriana Braghetta, L.O. Baptista Advogados
Andre Gomma de Azevedo, Universidade de Brasília
Camila Biral Vieira da Cunha Martins, Demarest Advogados
Carlos Alberto Carmona, Marques Rosado Toledo Cesar & Carmona
Coaraci Nogueira do Vale, Rosman, Penalva, Souza Leão, Franco, Vale Advogados
Daniel Arbix, Google
Diego Faleck, Faleck & Associados
Djamila Guedes, Mastercard
Fátima Cristina Bonassa Bucker, Bonassa Bucker Advogados
Flavia Mange, Mange & Gabbay
Francisco Antunes Maciel Müssnich, Barbosa, Müssnich & Aragão
Gabriel Alves da Costa, Shell Brasil Petróleo Ltda.
Gilberto Giusti, Pinheiro Neto Advogados
Joaquim de Paiva Muniz, Trench, Rossi e Watanabe Advogados
Jonathan L. Greenblatt, Shearman & Sterling LLP
Kamel M. Aitelaj, Milbank LLP
Leandro Rennó, CAMARB: Câmara de Arbitragem Empresarial - Brasil
Mônica Mendonça Costa, TozziniFreire Advogados
Nicolas E. Lopez, Elevadores Otis
Paulo Pinotti, MasterCard Worldwide
Rafael Francisco Alves, L.O. Baptista Advogados
Renato Grion, Pinheiro Neto Advogados
Rodrigo de Assis Torres, Dannemann Siemsen Advogados
Tiago Machado Cortez, Koury Lopes Advogados
Thomas Walsh, Freshfields Bruckhaus Deringer LLP
Vilma Toshie Kutomi, Mattos Filho, Veiga Filho, Marrey Jr e Quiroga Advogados
- CPR Staff:* Helena Tavares Erickson, CPR
Olivier P. André, CPR
Franco Gevaerd, CPR Legal Intern