

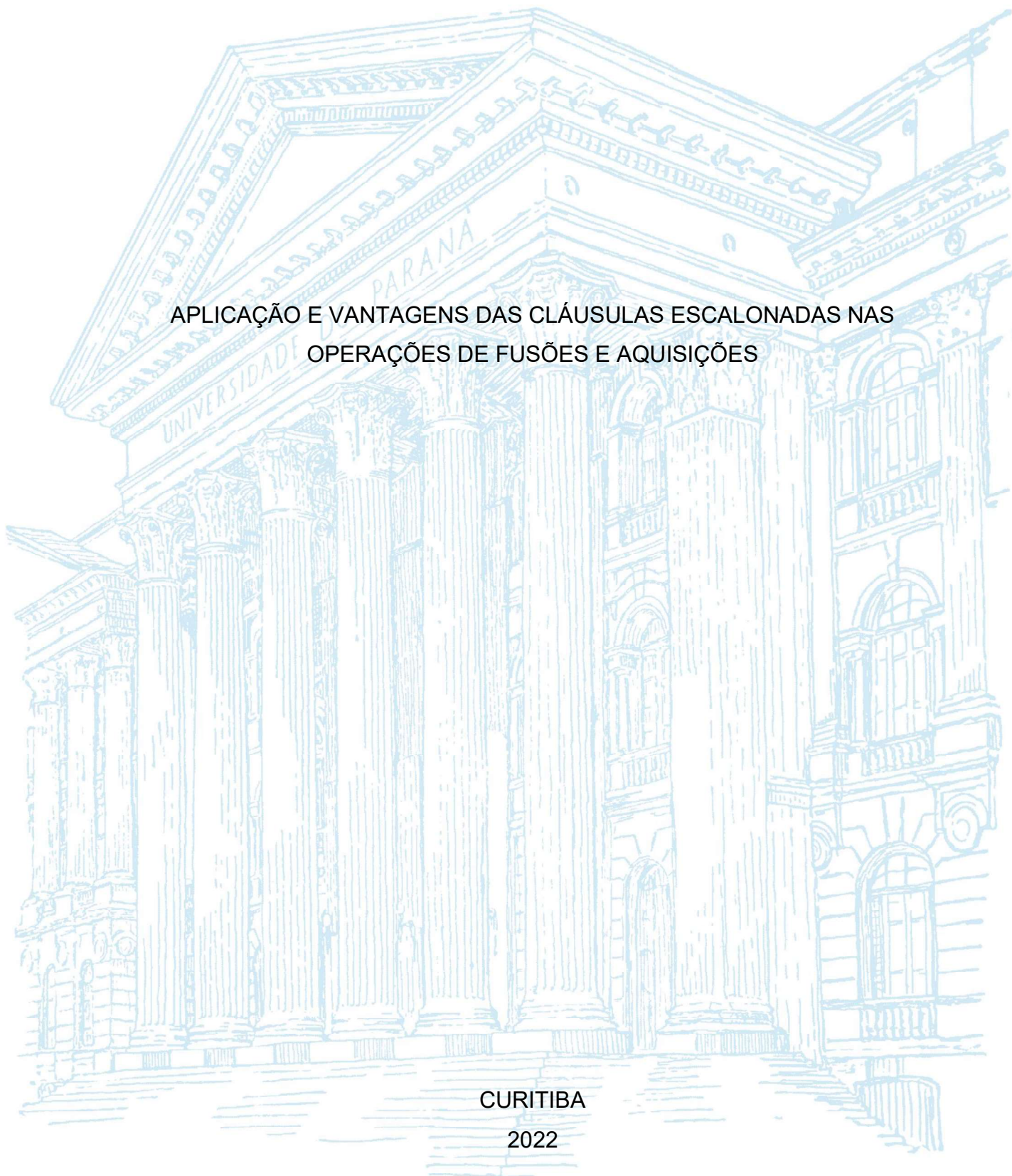
UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ

ANDRÉ LUIZ PADILHA

APLICAÇÃO E VANTAGENS DAS CLÁUSULAS ESCALONADAS NAS  
OPERAÇÕES DE FUSÕES E AQUISIÇÕES

CURITIBA

2022



ANDRÉ LUIZ PADILHA

APLICAÇÃO E VANTAGENS DAS CLÁUSULAS ESCALONADAS NAS  
OPERAÇÕES DE FUSÕES E AQUISIÇÕES

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Curso de Graduação em Direito Setor de Ciências Jurídicas, Universidade Federal do Paraná, como requisito parcial à obtenção do título de Bacharel em Direito.

Orientadora: Profa. Dra. Maria Cândida Pires Vieira do Amaral Kroetz.

CURITIBA

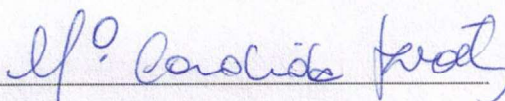
2022

TERMO DE APROVAÇÃO

APLICAÇÃO E VANTAGENS DAS CLÁUSULAS ESCALONADAS NAS OPERAÇÕES DE FUSÕES E AQUISIÇÕES

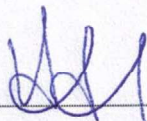
ANDRE LUIZ PADILHA

Trabalho de Conclusão de Curso aprovado como requisito parcial para obtenção de Graduação no Curso de Direito, da Faculdade de Direito, Setor de Ciências jurídicas da Universidade Federal do Paraná, pela seguinte banca examinadora:



Maria Cândida Pires Vieira do Amaral Kroetz  
Orientador

\_\_\_\_\_  
Coorientador



Luiz Daniel Rodrigues Haj Mussi  
1º Membro



Pedro Henrique Carvvalho da Costa  
2º Membro

## RESUMO

O presente trabalho trata principalmente da aplicação das cláusulas escalonadas, com maior enfoque à mediação e à arbitragem, nas operações de fusões e aquisições de empresas, demonstrando quais são as principais vantagens da utilização desses métodos de resolução de disputas nesse tipo de operação. Inicialmente, esse estudo busca introduzir o que são as operações de fusão e aquisição, explicando quais são suas diferentes etapas. Após, é traçado um conceito o instituto das cláusulas escalonadas. Por fim, o presente artigo explica como se dá a aplicação prática das cláusulas escalonadas nas operações de fusões e aquisições, abordando as diversas vantagens da utilização dessa cláusula, além de demonstrar a importância de uma elaboração de uma cláusula cheia.

**Palavras-Chave:** Cláusula Escalonada; Fusões e Aquisições; Operação de M&A Mediação; Arbitragem; Resolução de disputas; Cláusula Med-arb.

## **ABSTRACT**

This present study deals mainly with the application of the multi-tiered med-arb clauses, with greater focused on mediation and arbitration, in mergers and acquisitions operations, demonstrating the main advantages of the use of these dispute resolution methods in this kind of operation. Initially, this work will introduce what can be considered as a M&A operation, explaining its the different steps. Afterwards, it will stipulate a concept of the institute of the multi-tiered clauses. Finally, this paper will explain the application of the multi-tiered clauses in the context of a M&A operation, discussing its multiple advantages, besides of demonstrating the importance of the draft of a complete clause.

**Key Words:** Multi-tiered Clause; Merges and Acquisitions; M&A. Mediation. Arbitration; Dispute resolution. Med-arb Clause.

## SUMÁRIO

<b>1. INTRODUÇÃO</b> .....	6
<b>2. AS OPERAÇÕES DE FUSÕES E AQUISIÇÕES</b> .....	7
2.1. Etapas das Operações de Fusões e Aquisições .....	8
2.2. Conflitos nas Operações de Fusões e Aquisições e construção da cláusula de resolução de disputas .....	11
<b>3. CLÁUSULA ESCALONADA MED-ARB</b> .....	13
3.1. Características da Mediação e Arbitragem .....	14
3.2. Modelos de redação de cláusula escalonada med-arb e efeitos jurídicos ...	18
<b>4. CLÁUSULAS ESCALONADAS MED-ARB E SUA APLICAÇÃO NAS OPERAÇÕES DE FUSÕES E AQUISIÇÕES</b> .....	22
4.1. Vantagens da cláusula escalonada med-arb como mecanismo de resolução de conflitos das Operações de Fusões e Aquisições .....	23
4.2. Importância da elaboração de uma cláusula escalonada cheia .....	27
<b>5. CONCLUSÃO</b> .....	30
<b>REFERÊNCIAS</b> .....	32

## 1. INTRODUÇÃO

Em julho de 2022, a Localiza e a Unidas, duas das maiores empresas brasileiras no ramo de mobilidade, formalizaram uma fusão que movimentou o mercado de fusões e aquisições no Brasil. Por meio dessa operação, a Unidas se tornou uma subsidiária integral da Localiza e seus acionistas receberam 23,15% das ações da companhia combinada<sup>1</sup>.

A fusão posicionou a Localiza como a maior empresa brasileira do ramo de aluguel de carros e uma das maiores da América Latina. Além disso, no primeiro semestre de 2022, logo após a fusão, a empresa apresentou um crescimento e um aumento de diárias de 13,60% em comparação com o segundo trimestre de 2021<sup>2</sup>.

Assim como a Localiza e a Unidas, diversas outras empresas vem realizando operações de fusões e aquisições como forma de capitalização de ganhos empresariais, aquecendo o mercado de M&A no Brasil.

A prova desse aquecimento no mercado foi que o número de fusões e aquisições bateu recorde no Brasil no primeiro semestre, conforme aponta um estudo feito pela PwC Brasil<sup>3</sup>. Nesse período, o número de operações de M&A alcançou a marca de 807 transações, ultrapassando os 706 negócios fechados no mesmo período de 2021.

A fusão entre Localiza e Unidas foi um exemplo de operação de M&A bem-sucedida, que movimentou o mercado e que trouxe um resultado positivo para as empresas. Entretanto, da mesma forma que várias operações são positivas, diversas fusões e aquisições não trazem os resultados esperados pelas partes, o que pode acabar desencadeando diversos conflitos entre os agentes envolvidos na operação.

Em uma operação de M&A, não possível prever com exatidão se ela será completamente frutífera e que nenhum conflito será gerado entre as partes. Desse

---

<sup>1</sup> CALIXTO, Filip. Localiza formaliza fusão com Unidas e cria gigante da mobilidade. Pan Rotas. 2022. Disponível em: [https://www.panrotas.com.br/mercado/locadoras-de-veiculos/2022/07/localiza-formaliza-fusao-com-unidas-e-cria-gigante-da-mobilidade\\_190601.html](https://www.panrotas.com.br/mercado/locadoras-de-veiculos/2022/07/localiza-formaliza-fusao-com-unidas-e-cria-gigante-da-mobilidade_190601.html)

<sup>2</sup> MATSUBARA, Vitor. Localiza fecha 1º semestre em alta após fusão com Unidas. Automotive Business. 2022. Disponível em: <https://automotivebusiness.com.br/pt/posts/setor-automotivo/localiza-fecha-1o-semester-em-alta-apos-fusao-com-unidas/>

<sup>3</sup> PWC Brasil. Brasil tem recorde de fusões e aquisições no 1º semestre. Valor Económico. 2022. Disponível em: <https://valor.globo.com/financas/noticia/2022/08/17/brasil-tem-recorde-de-fusoes-e-aquisicoes-no-semester.ghml>

modo, considerando essa incerteza e a grande possibilidade de superveniência de disputas entre os envolvidos em uma operação, torna-se imperioso debruçar-se como se dá a resolução de conflitos oriundos das operações de M&A.

Dentro dessa ótica, o presente trabalho buscará entender como se dá a aplicação da mediação e arbitragem, a partir das cláusulas escalonadas, para resolução de conflitos das operações de M&A, analisando quais são as principais vantagens da utilização desse tipo de cláusula nesse tipo de operação.

## 2. AS OPERAÇÕES DE FUSÕES E AQUISIÇÕES.

O Termo M&A (*Mergers and Acquisitions*), importado do direito norte americano, é o correspondente no Brasil às operações de Fusões e Aquisições, atos de alta complexidade que há algumas décadas vêm ganhando maior relevância no contexto brasileiro. Trata-se da operação realizada entre duas partes que serve para unir companhias ou para que uma empresa adquira outra, buscando sempre a capitalização dos ganhos empresariais<sup>4</sup>. Nas palavras de Sérgio Botrel:

“A expressão fusão e aquisição (F&A) se extrai dos termos fusão (negócio jurídico por meio do qual duas ou mais sociedades se unem para formação de uma terceira, que as sucederá em todos os direitos e obrigações, extinguindo-se as corporações fundidas) e aquisição (negócio jurídico que tem como efeito a transferência da propriedade de um bem, mediante pagamento de um preço).”<sup>5</sup>

Uma operação de M&A faz parte de uma estratégia comercial adotada por agentes do mercado que buscam unir sinergias e capitalizar recursos em determinado setor. Uma fusão ocorre quando duas empresas decidem se fundir em uma só, adotando um novo nome para a empresa fundida. Já a aquisição ocorre quando uma empresa decide adquirir ou incorporar outra, sendo que, nesse processo, a empresa adquirida deixa de legalmente existir e os ativos desta passam a compor o patrimônio da empresa adquirente<sup>6</sup>.

---

<sup>4</sup> JOHNSON, Gerry; WHITTINGTON, Richard; e SCHOLLES, Kevan. Exploring strategy: – Text and cases. 9 th ed. 2011. Essex: Prentice Hall. p. 329.

<sup>5</sup> COUTINHO, Sérgio Mendes B. Fusões e aquisições. Disponível em: Minha Biblioteca, (5th edição). Editora Saraiva, 2017. p. 24.

<sup>6</sup> SILVA, Marcelo Tavares da. Fatores críticos de sucesso no processo de aquisição de empresa brasileira por multinacional: estudo de caso / Marcelo Tavares da Silva. -- São Paulo, 2018. p. 35.

Diversas são as razões que as empresas podem optar para realizar uma operação de fusão e aquisição. Dentre essas razões, Donald DePamphilis cita como exemplo: o aumento do valor de mercado; melhorias de práticas operacionais e de *know how*; diversificação de produtos e mercados; realinhamentos estratégicos, mudanças tecnológicas, reformulações e melhorias de práticas de governança, compra de ativos subvalorizados, benefícios fiscais, aumento do poder de mercado dentre outras<sup>7</sup>.

Demonstrado o conceito e quais são as razões que levam uma empresa a realizar uma operação de M&A, cabe agora apontar quais são as etapas desse tipo de operação.

## 2.1. ETAPAS DAS OPERAÇÕES DE FUSÕES E AQUISIÇÕES.

Uma operação de fusão e aquisição se divide em diversas etapas que podem variar de acordo com cada caso. Em uma divisão simples, pode-se dividir uma operação em três momentos: (a) identificação de possíveis adquirentes<sup>8</sup>; (b) a valoração e negociação; (c) a integração pós fechamento<sup>9</sup>.

Na primeira fase, dentro das operações em que há concurso de compradores, o primeiro passo é informar a um grupo seletivo de possíveis compradores que determinada empresa está à venda. Nesse momento, os interessados elaboram seus planos de aquisição contendo suas propostas, e a empresa que está sendo adquirida identifica qual é proposta que melhor se adequa aos seus objetivos.

Após este contato inicial, os compradores interessados apresentam suas ofertas iniciais (*Non Binding Offers*), ou seja, propostas não vinculantes. Nessa fase são iniciadas as negociações de valores e condições. Findas as negociações iniciais, o vendedor pode solicitar que uma empresa apresente uma oferta mais formal, que já possui um caráter vinculante (*Binding Offers*, ou *Letter of Intention*). Sobre essa estrutura, Donald DePamphilis destaca:

---

<sup>7</sup> DePAMPHILIS, Donald M. *Mergers, Acquisitions, and Other Restructuring Activities - An Integrated Approach to Process, Tools, Cases, and Solutions*. Ninth Edition. Academic Press. 2018. p. 8

<sup>8</sup> JOHNSON, Gerry; WHITTINGTON, Richard; e SCHOLLES, Kevan. *Exploring strategy: – Text and cases*. 9 th ed. 2011. Essex: Prentice Hall. p. 319.

<sup>9</sup> SUDARSANAM, Sudi. *Creating value from mergers and acquisitions: The challenges: An integrated and international perspective*. 2003. London: Financial Times–Prentice Hall. p. 35.

“As partes dispostas a adquirir uma empresa devem apresentar ofertas e indicações de interesse. Essas partes submetem seus lances iniciais e são avaliados pelo vendedor pelo valor, forma de pagamento, liquidez, forma de aquisição e facilidade para fechamento. Algumas empresas que submetem essas ofertas preliminares são requisitadas para apresentar uma oferta final e vinculante. Nesse momento, a vendedora escolhe qual é a mais atrativa e inicia diretamente a negociação para aquisição com essa ganhadora”. (Tradução livre).<sup>10</sup>

Findada esta fase preliminar das operações de M&A, inicia-se a segunda fase destas operações, que consiste com a negociação e valoração<sup>11</sup>. Neste momento, ambas as partes realizam um processo de *due diligence*<sup>12</sup> que nada mais é do que uma grande auditoria para verificar a atual situação da empresa a ser comprada, bem como para encontrar eventuais passivos ou irregularidades que possam impactar o preço final da operação<sup>13</sup>.

A precificação da operação, também chamada de *valuation*<sup>14</sup> é muito complexa e envolve diversas técnicas e informações<sup>15</sup>. Todos e quaisquer dados e informações relevantes acabam por impactar o preço final da operação, assim, os contratos para aquisição de uma empresa devem prever as exatas condições para compra, além de tudo aquilo que pode influenciar no preço.

Por exemplo, caso no processo de *due diligence* seja identificado uma porcentagem maior de ativos, provavelmente o preço da operação será maior; da mesma forma, todos os passivos que são encontrados acabam sendo deduzidos no preço final.

---

<sup>10</sup> DePAMPHILIS, Donald M. Mergers, Acquisitions, and Other Restructuring Activities - An Integrated Approach to Process, Tools, Cases, and Solutions. Ninth Edition. Academic Press. 2018. p. 618.

<sup>11</sup> SUDARSANAM, Sudi. Creating value from mergers and acquisitions: The challenges: An integrated and international perspective. 2003. London: Financial Times—Prentice Hall. p. 33.

<sup>12</sup> *Due Diligence* consiste com um jargão amplamente difundido no mercado das operações de fusão e aquisição. Em uma tradução simples, pode ser entendido como “diligência prévia”, processo pelo qual as empresas realizam uma grande investigação para avaliar qual é o estado e as condições da empresa objeto da negociação.

<sup>13</sup> BARROS, Betania Tanure. Fusões e aquisições no Brasil: Entendendo as razões dos sucessos e fracassos. 2003. São Paulo. Atlas.

<sup>14</sup> *Valuation* também consiste com outro jargão muito utilizado nas operações de fusão e aquisição. Em uma tradução simples, seria correspondente ao termo “valoração das empresas”, ou seja, o processo que precifica e estipula qual é o verdadeiro valor dos negócios de determinada empresa.

<sup>15</sup> JOHNSON, Gerry; WHITTINGTON, Richard; e SCHOLES, Kevan. Exploring strategy: – Text and cases. 9 th ed. 2011. Essex: Prentice Hall. p. 365.

Com os resultados da auditoria em mãos e realizada a precificação da companhia, as partes iniciam as incessantes rodadas de negociação para elaboração do contrato final. O contrato da operação deve dispor sobre as provisões para transação, o preço da operação, o modo de pagamento, as assunções de responsabilidade, declarações e garantias, condições para o fechamento, indenização e quaisquer outras disposições que sejam de particular relevância para as partes<sup>16</sup>.

Posteriormente, com o contrato já estruturado e assinado, as partes celebram um o termo de fechamento (*closing*)<sup>17</sup>, havendo a partir daí a compra efetiva da empresa e início do pagamento.

Firmado o contrato, inicia-se a terceira fase das operações de M&A que é a fase de integração após aquisição. A integração pós-fechamento se inicia, inclusive, no momento de estruturação da operação, quando as partes celebram o plano de integração<sup>18</sup>, porém, é no momento posterior ao *closing* que as partes colocam em práticas as estratégias e atos de integração.

A integração é essencial para que as partes possam alinhar as sinergias e garantir a manutenção do fluxo empresarial após a mudança de controle, potencializando os ganhos empresariais e assegurando que a operação trará os resultados almejados. O plano de integração deverá conter as informações de gestão, bem como as metas, prazos, equipes e demais condições para a troca de diretoria ou controle da empresa<sup>19</sup>.

Além disso, segundo DePamphilis, para que uma integração seja bem-sucedida, as partes devem elaborar um plano de comunicação, que contemple as formas de comunicação entre os empregados, clientes e fornecedores<sup>20</sup>. As

---

<sup>16</sup> SILVA, Marcelo Tavares da. Fatores críticos de sucesso no processo de aquisição de empresa brasileira por multinacional: estudo de caso / Marcelo Tavares da Silva. -- São Paulo, 2018. p. 57.

<sup>17</sup> SILVA, Marcelo Tavares da. Fatores críticos de sucesso no processo de aquisição de empresa brasileira por multinacional: estudo de caso / Marcelo Tavares da Silva. -- São Paulo, 2018. p. 54.

<sup>18</sup> Betânia Tanure de Barros defende que a integração não se inicia somente após a conclusão da operação, as partes devem começar pela escolha da estratégia de integração ainda durante o processo de negociação, na fase pré-aquisição, ou seja, já na estruturação do negócio. (BARROS, Betania Tanure. Fusões, Aquisições & Parcerias. Disponível em: Minha Biblioteca, Grupo GEN, 2001).

<sup>19</sup> SUDARSANAM, Sudi. Creating value from mergers and acquisitions: The challenges: An integrated and international perspective. 2003. London: Financial Times—Prentice Hall. p. 140.

<sup>20</sup> DePAMPHILIS, Donald M. Mergers, Acquisitions, and Other Restructuring Activities - An Integrated Approach to Process, Tools, Cases, and Solutions. Ninth Edition. Academic Press. 2018. p. 218.

mensagens devem ser sempre claras e objetivas e os empregados devem entender como será a sua compensação, benefícios e funções após a mudança de controle.

Esse plano de comunicação é importante para manutenção dos empregados após a transição de controle, o que garante que a operação seja realizada com a menor fricção possível.

Da mesma forma, o processo de integração serve também para alinhar sinergias e expectativas financeiras, situando as partes em um mesmo plano de operação em relação aos balanços e resultados financeiros das empresas, algo que reduz divergências entre as partes e ajuda a erradicar potenciais conflitos<sup>21</sup>.

Por fim, a integração também tem uma importante função no alinhamento das divergências e choques culturais possivelmente existentes entre os envolvidos<sup>22</sup>, que, em uma operação multicultural pode se tornar um grave fator para o surgimento de conflitos entre os agentes da operação.

Em suma, essas são as etapas centrais para a concretização de uma operação de M&A, contudo, é válido ressaltar que esse caminho não é certo para todas as operações, uma vez que cada fusão ou aquisição apresenta suas peculiaridades e especificidades, sendo assim, não há um “roteiro exato” que sirva para todas as operações.

## 2.2. CONFLITOS NAS OPERAÇÕES DE FUSÕES E AQUISIÇÕES E CONSTRUÇÃO DA CLÁUSULA DE RESOLUÇÃO DE DISPUTAS.

Qualquer fator que possa impactar no resultado da operação deve estar previsto no contrato de aquisição, porém, é impossível que um contrato possa prever absolutamente todas as circunstâncias concretas da operação. Desse modo, uma operação de fusão e aquisição nunca estará totalmente resguardada e prevista contratualmente, de modo que diversos conflitos podem ser gerados entre os envolvidos.

---

<sup>21</sup> JOHNSON, Gerry; WHITTINGTON, Richard; e SCHOLLES, Kevan. Exploring strategy: – Text and cases. 9 th ed. 2011. Essex: Prentice Hall. p. 365.

<sup>22</sup> JOHNSON, Gerry; WHITTINGTON, Richard; e SCHOLLES, Kevan. Exploring strategy: – Text and cases. 9 th ed. 2011. Essex: Prentice Hall. p. 365.

A esse título, um estudo realizado pelo BCG – *Boston Consulting Group* – demonstrou que mais de 50%<sup>23</sup> das operações de M&A falham ou não atingem os resultados esperados pelas partes. Outros estudos demonstram que essa taxa de insucesso das operações de M&A, principalmente em relação às operações de interação a longo prazo, podem chegar até 80%<sup>24</sup>

Diversos são os motivos que podem levar uma operação ao insucesso, Marcelo Tavares da Silva, por exemplo, destaca que uma operação de fusão e aquisição pode falhar por divergências na real motivação da adquirente, por frágil governança corporativa, falta de capital de crescimento, fraca supervisão gerencial na integração e falhas na transferência de capacidades e compartilhamento de recursos<sup>25</sup>.

Nessa mesma linha, Mahendra Joshi, Carol Sanchez e Paul Mudde<sup>26</sup>, defendem que fatores como a falta de uma avaliação precisa das sinergias operacionais e financeiras, falta de clareza em relação a execução do processo de integração, erros de negociação, falta ou falhas de planos alternativos e divergências culturais estão entre algumas das muitas razões que geram essa alta taxa de falha nas operações de M&A.

Essa alta taxa de insucesso das operações de M&A acaba refletindo também no alto índice de conflitos que podem ser originados por essas operações, tornando imperioso que as partes definam com melhor precisão, e antecipadamente, quais serão os métodos de resolução de conflitos adequados.

As cláusulas de resolução de conflitos possuem uma aplicação lateral ao objeto central da operação de M&A, visto que, essas cláusulas somente serão acionadas se as partes entrarem em alguma disputa ou divergência durante a execução da operação. Contudo, apesar de ter sua aplicação em um momento posterior, as cláusulas de resolução de conflitos devem ser pensadas e estruturadas no momento da redação do contrato.

---

<sup>23</sup> KENGELBACH, Jens; BERBERICH, Uwe; e KEIENBURG, Georg. *Why Deals Fail*. Boston Counsultin Group. 2015.

<sup>24</sup> OH Joon-Hee; JOHNSTON, Wesley James. *How Post-Merger Integration Duration Affects Merger Outcomes*. *Journal of Business and Industrial Marketing*. 2019. p. 18.

<sup>25</sup> SILVA, Marcelo Tavares da. *Fatores críticos de sucesso no processo de aquisição de empresa brasileira por multinacional: estudo de caso / Marcelo Tavares da Silva*. -- São Paulo, 2018. p. 17.

<sup>26</sup> JOSHI Mahendra; SANCHEZ, Carol; MUDDE, Paul. *Improving the M&A success rate: identity may be the key*. *Journal of Business Strategy*. 2020. p 50.

Nessa linha, caso as partes optem pela escolha pela mediação e arbitragem como meios competentes para resolução de disputas, deverão já consolidar o compromisso na redação contratual. Esse compromisso pela mediação/arbitragem é realizado muitas vezes pelas cláusulas escalonadas.

Diante disso, torna-se importante analisar como se dá a aplicação e quais são os efeitos das ditas cláusulas escalonadas med-arb dentro dos conflitos originados pelas operações de M&A.

### 3. CLÁUSULAS ESCALONADAS MED-ARB

As cláusulas escalonadas são combinações feitas pelas partes prevendo as diversas etapas/caminhos para a resolução de uma disputa que possa vir a ser gerada.

As partes possuem a faculdade de definir os diferentes métodos que serão utilizados para resolução de um conflito, assim, por meio das cláusulas escalonadas, as partes podem definir com maior propriedade e especificidade qual será o caminho a ser seguido caso identifiquem alguma disputa.

Diversas são as formas que as partes podem utilizar para modelar uma cláusula escalonada. Existem, por exemplo, as cláusulas escalonadas arb-med<sup>27</sup>, pelo qual as partes entram com a arbitragem e depois tentam a resolução consensual pela mediação.

Se distanciando um pouco do padrão “mediação/arbitragem”, também existem modelos de cláusulas escalonadas que estipulam vários métodos de alternativos para resolução de disputas, como por exemplo a implementação dos *disputes boards*<sup>28</sup> ou das câmaras privadas de conciliação.

---

<sup>27</sup> LEVY, Fernanda Rocha Lourenço. Cláusulas escalonadas: a mediação comercial no contexto da arbitragem. São Paulo: Saraiva, 2013. p. 75.

<sup>28</sup> Os *dispute boards* são entendidos como comitês de resolução de disputas que possuem uma função preventiva, evitando o surgimento de algum conflito em um projeto de aplicação continuada. A *Dispute Resolution Board Foundation (DRPF)* estipulou um conceito de *dispute board*, definindo como um comitê de profissionais imparciais eleitos no início de determinado projeto para acompanhar a construção, o progresso, encorajar a resolução consensual, evitar o surgimento de disputas e auxiliar na resolução de impasses ao longo do projeto. DRPF. Disponível em <https://www.drpf.org/> acesso em 27 de janeiro de 2023.

O presente trabalho abordará com mais especificidade umas das combinações mais utilizadas nas cláusulas escalonadas, que são as cláusulas med-arb, que, nas palavras de Fernanda Levy, podem ser entendidas como:

“A previsão contratual na qual as partes convencionam que controvérsias que venham a surgir entre elas serão dirimidas por meio de dois métodos combinados – mediação e arbitragem – e em duas etapas: em uma primeira fase por meio da mediação, seguida por uma segunda, com utilização da arbitragem, caso a primeira não tenha sido palco de acordo entre as partes. Dessa maneira, identificamos uma cláusula escalonada med-arb pela existência da possibilidade de a controvérsia ser conduzida por dois meios, um primeiro consensual (mediação) e na hipótese de não ser atingido o acordo, um segundo adjudicatório (arbitragem).”<sup>29</sup>

A cláusula escalonada é um exemplo claro da autonomia da vontade das partes para definir qual é o melhor caminho para solução de suas disputas. Contudo, para evitar qualquer problema de interpretação entre as partes, essas cláusulas devem ser muito bem escritas, prevendo exatamente as condições para o acesso de cada método de resolução de disputas<sup>30</sup>.

Tratando especificamente das cláusulas escalonadas med-arb, há de se entender como se dá a aplicação desse tipo de cláusula, analisando as suas características específicas, além de quais são os efeitos jurídicos e processuais originados por elas, algo que passa a ser demonstrado.

### 3.1. CARACTERÍSTICAS DA MEDIAÇÃO E ARBITRAGEM

A cláusula med-arb é a combinação de cláusula escalonada que define que, na iminência de um conflito, as partes deverão inicialmente recorrer à mediação, e, posteriormente, à arbitragem. Desse modo, a mediação é utilizada como o primeiro

---

<sup>29</sup> LEVY, Fernanda Rocha Lourenço. Cláusulas escalonadas: a mediação comercial no contexto da arbitragem. São Paulo: Saraiva, 2013. p. 76.

<sup>30</sup> Maurício Gomm dos Santos defende que os problemas das cláusulas escalonadas normalmente são originários pela forma que são escritas, principalmente, pela falta de especificidade na redação. Para Gomm, as partes devem ser cuidadosas na hora de elaborar uma cláusula escalonada, prevendo uma redação que de fato atenda os interesses em jogo e que não abra margem para interpretações divergentes (SANTOS, Mauricio Gomm. The role of mediation in arbitration: the use and the challenges of multi tiered clauses in international agreements. Revista Brasileira de Arbitragem, São Paulo, v. 38. 2013. p. 3.).

meio para resolução de um conflito, atribuindo determinada importância para esse método de resolução de disputas.

Tratando, uma breve conceituação dos institutos da mediação e arbitragem, percebe-se que a mediação é um método de resolução de conflitos pelo qual as partes, a partir do diálogo franco, e, com a ajuda de um terceiro imparcial, buscam a solução para alguma controvérsia a partir de um acordo mutuamente satisfatório<sup>31</sup>.

Pela definição de Fernanda Tartuce:

“A mediação consiste no meio consensual de abordagem de controvérsias em que alguém imparcial atua para facilitar a comunicação entre os envolvidos e propiciar que eles possam, a partir da percepção ampliada dos meandros da situação controvertida, protagonizar saídas produtivas para os impasses que os envolvem<sup>32</sup>”.

A mediação é um método autocompositivo, ou seja, as próprias partes que constroem a solução do problema<sup>33</sup>. O mediador funciona como um terceiro imparcial que tem a função principal de direcionar as partes para um caminho comum para que elas possam buscar a um acordo<sup>34</sup>.

Diferente da mediação, a arbitragem é um método de resolução de conflitos heterocompositivo, ou seja, as partes sujeitam o conflito para um terceiro imparcial para que esse possa tomar a decisão. Pelo conceito de Carlos Alberto Carmona:

“Arbitragem é um meio alternativo de solução de controvérsias através da intervenção de uma ou mais pessoas que recebem seus poderes de uma convenção privada, decidindo com base nela, sem intervenção estatal, sendo a decisão destinada a assumir a mesma eficácia da sentença judicial”.<sup>35</sup>

---

<sup>31</sup> YARN, Douglas E. apud AZEVEDO, André Gomma de (Org.). Estudos em Arbitragem, mediação e negociação. Vol. 3. Brasília: Ed. Grupos de Pesquisa, 2004. p. 313.

<sup>32</sup> TARTUCE, Fernanda. Mediação nos Conflitos Cíveis. 4. ed., rev., atual. e ampl. – Rio de Janeiro: Forense; São Paulo, MÉTODO: 2018. p. 203.

<sup>33</sup> Fernanda Tartuce aduz que a mediação configura um meio consensual porque não implica a imposição de decisão por uma terceira pessoa; sua lógica, portanto, difere totalmente daquela em que um julgador tem autoridade para impor decisões. (TARTUCE, Fernanda. Mediação nos Conflitos Cíveis. 4. ed., rev., atual. e ampl. – Rio de Janeiro: Forense; São Paulo, MÉTODO: 2018. p. 203)

<sup>34</sup> SALES, Lilia Maia de Moraes. Justiça e mediação de conflitos, cit., p. 47.

<sup>35</sup> CARMONA, Carlos A. Arbitragem e processo : um comentário à Lei nº 9.307/96, 3ª edição. Disponível em: Minha Biblioteca, Grupo GEN, 2012. p. 31.

Nesse método de resolução de disputas, as partes, a partir de um acordo privado, elegem um árbitro que atua como um terceiro imparcial sem relação com o poder judicial estatal<sup>36</sup>, e que exerce a função julgadora.

Tanto a mediação quanto a arbitragem são pautadas pelo princípio da autonomia da vontade, visto que, o acesso a mediação<sup>37</sup> e a arbitragem<sup>38</sup> somente é realizado por meio de uma convenção privada que elege esses institutos como métodos competentes para o processamento de uma disputa.

Em relação a mediação especificamente, a autonomia da vontade é um elemento essencial até para o desenvolvimento da sessão de mediação, pois o mero comparecimento na sessão não é suficiente para garantir o sucesso ou a produtividade desse instituto, sendo necessário que as partes apresentem boa vontade e ímpeto de negociarem para conseguirem buscar um acordo ou evoluir nas relações interpessoais.

Assim, para além da vontade de eleger a mediação como método competente para resolução de disputas, as partes também devem ter a disposição de buscar propriamente a um acordo na sessão, de modo em que a voluntariedade se torna um elemento que acompanha a integralidade do processo de mediação, desde a sua síntese até a eventual obtenção de um acordo.

Outra característica das cláusulas escalonadas med-arb é favorecer a celeridade para resolução da disputa. Tanto a mediação quanto a arbitragem surgiram como uma alternativa à jurisdição estatal, uma vez que essa última, ao longo do tempo, se mostrou como um método muito moroso para solução de disputas<sup>39</sup>.

O procedimento em uma mediação é informal, de modo que o processo acaba sendo mais rápido, possibilitando a obtenção de uma solução de forma mais

---

<sup>36</sup> GUILHERME, Luiz Fernando A. Manual de arbitragem e mediação. Disponível em: Minha Biblioteca, (5th edição). Editora Saraiva, 2020. p. 57.

<sup>37</sup> TARTUCE, Fernanda. Mediação nos Conflitos Cíveis. 4. ed., rev., atual. e ampl. – Rio de Janeiro: Forense; São Paulo, MÉTODO: 2018. p. 213.

<sup>38</sup> Em relação ao princípio da autonomia da vontade na arbitragem, Carlos Alberto Carmona dispõe que o ponto fundamental da arbitragem é a liberdade dos contratantes ao estabelecer o modo pelo qual seu litígio será resolvido. Tal liberdade diz respeito ao procedimento a ser adotado pelos árbitros e ao direito material a ser aplicado na solução do litígio (CARMONA, Carlos A. Arbitragem e processo: um comentário à Lei nº 9.307/96, 3ª edição. Disponível em: Minha Biblioteca, Grupo GEN, 2012. p. 64).

<sup>39</sup> MESSA, Ana, F. e ROVAL, Armando Luiz. Manual de Arbitragem. Disponível em: Minha Biblioteca, Grupo Almedina (Portugal), 2021. p. 94.

breve<sup>40</sup>. A mediação não deve seguir um roteiro fixo, o que define a velocidade do procedimento é o empenho das partes em resolverem a questão, não há regras procedimentais rígidas que impedem a mediação ou que a tornam mais morosa<sup>41</sup>. Assim, a mediação pode possibilitar uma solução quase que imediata para a demanda.

Já a arbitragem, em comparação com a jurisdição estatal, possui uma maior concentração de atos, além da irrecorribilidade da decisão, ambos fatores que possibilitam maior eficiência para esse método de resolução de disputas<sup>42</sup>.

Por fim, outra possível característica das cláusulas escalonadas med-arb, que também se torna muito importante em uma análise empresarial, é a confidencialidade.

O Art. 30 da Lei de Mediação garante que todo o procedimento de uma mediação será confidencial, de forma que as informações relativas ao procedimento serão confidenciais perante a terceiros, não podendo ser revelada sequer em processo arbitral ou judicial<sup>43</sup>. Por conta da confidencialidade, as partes possuem maior liberdade para negociarem, o que pode facilitar a obtenção de um acordo<sup>44</sup>.

A regra de confidencialidade da mediação não é absoluta, uma vez que Parágrafos 3º e 4º do Art. 30 da Lei 13.140/15, atribuem exceções ao dever de confidencialidade nos casos de: informação relativa à ocorrência de crime de ação pública e informações cuja divulgação é obrigatória por lei. Entretanto, por mais que

---

<sup>40</sup> Fernanda Levy aduz que o baixo nível de “processualização” faz com que a mediação comercial seja rápida e de baixo custo, atrativos que certamente seduzem as partes. (LEVY, Fernanda Rocha Lourenço. Cláusulas escalonadas: a mediação comercial no contexto da arbitragem. São Paulo: Saraiva, 2013, p. 49).

<sup>41</sup> TARTUCE, Fernanda. Mediação nos Conflitos Civis. 4. ed., rev., atual. e ampl. – Rio de Janeiro: Forense; São Paulo, MÉTODO: 2018. p. 221.

<sup>42</sup> Sobre essa questão, Luiz Fernando Guilherme defende que, por os atos da arbitragem serem mais concentrados e a decisão final não caber recurso, é possível a obtenção de um resultado muito mais rápido para os envolvidos, fazendo com que uma demanda sob a égide desse instituto tenha finalização em cerca de meio ano ou, ainda que ultrapasse esse período, fique demasiadamente abaixo do prazo para conclusão no processo judicial (GUILHERME, Luiz Fernando A. Manual de arbitragem e mediação. Disponível em: Minha Biblioteca, (5th edição). Editora Saraiva, 2020. p. 59).

<sup>43</sup> Art. 30. Toda e qualquer informação relativa ao procedimento de mediação será confidencial em relação a terceiros, não podendo ser revelada sequer em processo arbitral ou judicial salvo se as partes expressamente decidirem de forma diversa ou quando sua divulgação for exigida por lei ou necessária para cumprimento de acordo obtido pela mediação.

<sup>44</sup> Nas palavras de Fernanda Tartuce, a confidencialidade da mediação é o instrumento apto a conferir um elevado grau de compartilhamento para que as pessoas se sintam “à vontade para revelar informações íntimas, sensíveis e muitas vezes estratégicas” que certamente não exteriorizariam em um procedimento pautado pela publicidade. TARTUCE, Fernanda. Mediação nos Conflitos Civis. 4. ed., rev., atual. e ampl. – Rio de Janeiro: Forense; São Paulo, MÉTODO: 2018. p. 232).

essa confidencialidade não seja absoluta, as partes possuem plena faculdade de pactuar que o procedimento será confidencial, o que se torna uma vantagem no prisma comercial.

Na arbitragem, a confidencialidade não é absoluta e não é automática. Para que o processo seja confidencial, as partes precisam definir esse dever de sigilo ao estipularem as regras do procedimento.

Caso seja definido que o procedimento será confidencial, a arbitragem não estará sujeita ao princípio da publicidade da mesma forma que a jurisdição estatal, assegurando que somente as partes envolvidas terão acesso ao processo e ao conteúdo da decisão proferida<sup>45</sup>. Assim, as partes possuem a faculdade de manter o processo confidencial, limitando o acesso de terceiros às informações da arbitragem e ao teor das decisões.

### 3.2. MODELOS DE REDAÇÃO DE CLÁUSULA ESCALONADA MED-ARB E EFEITOS JURÍDICOS

Existem diversas formas que as partes podem adotar para redigir uma cláusula escalonada med-arb. Por exemplo, as partes, ao formularem uma cláusula escalonada med-arb, podem optar por escrever uma cláusula vazia, sem prever as condições específicas e os termos exatos para o escalonamento dos métodos de resolução da disputa, definido apenas que o conflito será dirigido primeiro pela mediação e depois pela arbitragem.

Da mesma forma, as partes podem adotar uma cláusula cheia, que é aquela que já prevê todas as condições para a resolução e escalonamento dos diferentes métodos, como por exemplo: a definição dos prazos para se entrar com mediação, prazos para arbitragem, escolha do mediador e do árbitro, escolha da câmara, da legislação aplicável, do idioma etc.<sup>46</sup>.

---

<sup>45</sup> Luiz Fernando Guilherme completa dizendo que, graças ao princípio da confidencialidade, muitas empresas sentem-se mais confortáveis em relação a arbitragem, não mais temendo que problemas que as envolvam em relação a seus acionistas ou sócios ou mesmo a contratos que celebrou possam influenciar negativamente sua imagem no mercado ou o valor de suas ações (GUILHERME, Luiz Fernando A. Manual de arbitragem e mediação. Disponível em: Minha Biblioteca, (5th edição). Editora Saraiva, 2020. p. 68).

<sup>46</sup> GUILHERME, Luiz Fernando A. Manual de arbitragem e mediação. Disponível em: Minha Biblioteca, (5th edição). Editora Saraiva, 2020. p. 70.

Legalmente, ambos os tipos de cláusula possuem o mesmo efeito, qual seja: a estipulação da mediação e da arbitragem como métodos aptos para o processamento de uma disputa. Entretanto, a cláusula escalonada vazia deverá ser acompanhada futuramente de um novo instrumento que definirá as regras exatas do procedimento, prevendo as condições para o escalonamento dos diferentes métodos para se tentar obter uma solução.

Ainda sobre os efeitos jurídicos gerados pelas cláusulas escalonadas, é importante pontuar os impactos no que tangem a “obrigatoriedade” da mediação.

Inicialmente, destaca-se o efeito material, também chamado de obrigacional, que é aquele que vincula propriamente as partes à mediação, ou seja, o efeito que obriga que as partes recorram a mediação na hipótese de um conflito<sup>47</sup>. Esse efeito opera no âmbito contratual, ou seja, as partes convencionam uma cláusula escalonada, e, pela força dos contratos<sup>48</sup>, acabam se obrigando ao procedimento, tornando-o o acesso à mediação obrigatório.

Em uma primeira análise, a atribuição do efeito obrigacional à mediação parece contrastar com o princípio da voluntariedade do procedimento, visto que seria possível “obrigar” uma parte ao comparecimento na sessão se o seu comparecimento é voluntário. Por outro lado, o compromisso de mediação sem nenhum caráter obrigacional configuraria uma “cláusula de cortesia”, ou seja, uma cláusula meramente formal que não teria o condão ou a capacidade de vincular propriamente as partes.

Para Fernanda Levy, a resposta para esse conflito entre o efeito obrigacional e a voluntariedade da mediação, seria estabelecer a obrigatoriedade para o comparecimento da primeira sessão de mediação:

“Mas, como observar essa cláusula, tendo em vista o princípio da voluntariedade que rege o procedimento mediativo? Participando as partes da reunião inicial de mediação. Ninguém é obrigado a mediar e mesmo

---

<sup>47</sup> Fernanda Levy defende que o primeiro efeito do compromisso de mediação é justamente o de obrigar as partes a submeter o conflito à mediação. Por meio do compromisso de mediação, as partes ficam comprometidas a levar o conflito à gestão consensual, e ficam também estabelecidas outras obrigações entre as partes, entre as partes e o mediador e ainda, se for institucional, ele implica outra relação jurídica e o aceite das regras procedimentais que regerão o procedimento (LEVY, Fernanda Rocha Lourenço. Cláusulas escalonadas: a mediação comercial no contexto da arbitragem. São Paulo: Saraiva, 2013. p. 93.

<sup>48</sup> DONNINI, Rogério Ferraz. Revisão contratual sem imprevisão. Revista do Advogado, São Paulo, ano 28, n. 98, p. 77, jul. 2008.

estando em mediação, a acordar, mas participar de uma reunião inicial de mediação não afronta nenhum princípio da mediação ou, como veremos mais tarde, a garantia constitucional do livre acesso à justiça e ainda proporciona uma grande oportunidade para que as partes sentadas à mesa possam romper a barreira inicial do distanciamento em prol da solução consensuada, honrando a convenção outrora pactuada neste sentido<sup>49</sup>.

A obrigatoriedade de comparecimento à primeira sessão não viola a autonomia da vontade, uma vez que a parte não é obrigada a realizar nenhum acordo na mediação apenas por comparecer na sessão. Da mesma forma, essa obrigatoriedade assegura também a força contratual da convenção de mediação, pois vincula o comparecimento das partes em ao menos uma sessão de mediação, garantindo a força e efeito necessário desta convenção.

Entretanto, como bem destaca a professora Maria Cândida Kroetz do Amaral<sup>50</sup>, o mero comparecimento na sessão de mediação não é suficiente para garantir o sucesso desse instituto, sendo necessário que as partes apresentem boa vontade e o ímpeto de negociarem para buscarem um acordo.

Além do efeito material, existe também o efeito processual das cláusulas escalonadas med-arb, que garante mediação seja um requisito de procedibilidade para instauração do pleito de arbitragem.

O efeito processual atua como uma espécie de “condição de ação” para a arbitragem, ou seja, para que as partes possam entrar com o pedido arbitral, deverão necessariamente ter passado antes por uma mediação<sup>51</sup>. Seria o equivalente ao “interesse de agir” em um processo judicial, as partes só teriam interesse de agir na arbitragem se tentarem primeiramente a resolução pela mediação.

Existe um certo conflito na doutrina para definir se o efeito processual da mediação é de fato absoluto e se realmente a arbitragem não poderá ser instaurada se as partes não tiverem submetido previamente o conflito à mediação. Apesar de não haver posição consolidada, o entendimento majoritário da doutrina caminha

---

<sup>49</sup> LEVY, Fernanda Rocha Lourenço. Cláusulas escalonadas: a mediação comercial no contexto da arbitragem. São Paulo: Saraiva, 2013, p. 93.

<sup>50</sup> KROETZ, Maria Cândida P. V. A. A mediação em contratos empresariais de longa duração. In: Adolfo Braga Neto. (Org.). Mediação empresarial: experiências brasileiras. 1ed. São Paulo: Editora CLA Cultural, 2019, v. 1, p. 113-126

<sup>51</sup> LEVY, Fernanda Rocha Lourenço. Clausulas escalonadas: a mediação comercial no contexto da arbitragem. São Paulo: Saraiva, 2013, p. 95.

para considerar os efeitos jurisdicionais vinculativos do compromisso de mediação, é o caso de Fernanda Levy, que defende que os efeitos jurídicos do compromisso de mediação se operam, tanto na esfera obrigacional como na esfera processual.<sup>52</sup>

No Brasil, através do Art. 23 da Lei de Mediação, entende-se que, havendo previsão contratual de cláusula de mediação, o acesso prévio à mediação é de fato um pressuposto para instauração da arbitragem.

Entretanto, por mais que esse efeito processual exista e esteja inclusive previsto no nosso ordenamento, em uma análise prática, nem sempre a mediação é de fato um pressuposto processual para instauração da arbitragem.

Em um julgamento de um recurso de apelação, a 02ª Vara Empresarial e Conflitos de Arbitragem do Tribunal de Justiça do Estado de São Paulo reverteu uma sentença que havia extinguido um processo sem resolução de mérito por falta de interesse processual ante ao desrespeito do compromisso de mediação<sup>53</sup>. Na fundamentação do voto, os desembargadores do Tribunal defenderem que a cláusula de mediação, devido ao princípio da voluntariedade, não é capaz de impedir o acesso a justiça.

Em outro recurso, a 13ª Terceira Câmara de Direito Privado do Tribunal de Justiça do Estado entendeu que a convenção de mediação não é capaz de extinguir um processo por ausência de interesse de agir<sup>54</sup>, porém, caso as partes não cumpram com o compromisso de mediação, é possível que o processo seja suspenso para que as partes se submetam ao procedimento de mediação.

---

<sup>52</sup> LEVY, Fernanda Rocha Lourenço. *Clausulas escalonadas: a mediação comercial no contexto da arbitragem*. São Paulo: Saraiva, 2013, p. 102.

<sup>53</sup> BRASIL. Tribunal de Justiça do Estado de São Paulo. 2ª Câmara Reservada de Direito Empresarial. Apelação Cível nº 1091214-22.2018.8.26.0100. Relator(a): Jorge Tosta. Comarca: São Paulo. Data do julgamento: 16/06/2021. Data de publicação: 16/06/2021. Ementa: Apelação – Franquia – Sentença de extinção do processo sem resolução de mérito – Decreto de carência da ação, por falta de interesse processual, ante a existência de cláusula contratual obrigatória de negociação e mediação prévias – Cláusula ineficaz, por violar os princípios do acesso à justiça e da voluntariedade da mediação, que não se confunde com a cláusula compromissória arbitral, esta sim capaz de impedir a intervenção judiciária – SENTENÇA ANULADA – RECURSO PROVIDO.

<sup>54</sup> BRASIL. Tribunal de Justiça do Estado de São Paulo. 13ª Câmara de Direito Privado. Apelação Cível nº 1043586-03.2019.8.26.0100. Relator: Nelson Jorge Júnior. Comarca: São Paulo. Data do julgamento: 01/09/2021. Data de publicação: 01/09/2021. Ementa: Ação de cobrança baseada em contratos de compra e venda – Cláusula contratual de mediação (...) Hipótese em que os contratos preveem expressamente a necessidade de as partes se submeterem à mediação antes da judicialização de eventuais controvérsias – Ausência de cláusula arbitral - Disposição contratual que enseja a suspensão do processo, nos termos do artigo 23 da Lei nº 13.140/2015 – Extinção afastada.

Pelo teor desses julgados, conclui-se que dificilmente uma arbitragem será anulada ou indeferida se as partes não tiverem recorrido à mediação anteriormente. O procedimento poderá até ser suspenso, mas a sua invalidação pelo desrespeito ao compromisso de mediação não parece ser muito factível em uma análise concreta.

Assim, por mais que exista um efeito processual do compromisso de mediação, nem sempre ele é integralmente eficaz de modo a impedir a instauração do procedimento, algo que mostra que o entendimento doutrinário desse efeito processual não é totalmente consolidado na jurisprudência brasileira.

#### **4. CLÁUSULAS ESCALONADAS MED-ARB E SUA APLICAÇÃO NAS OPERAÇÕES DE FUSÕES E AQUISIÇÕES**

Como apontando anteriormente, diversos conflitos podem ser originados em uma operação de fusão e aquisição, vários são os fatores que geram divergências entre as partes e que impactam no sucesso da operação, por óbvio, múltiplas são as disputas geradas por essas divergências.

Não obstante, esses conflitos, de uma forma geral, demandam um equacionamento rápido, uma vez que as operações de M&A podem envolver valores muito altos, e uma disputa sem solução pode inclusive impossibilitar a continuidade das atividades empresariais de determinada parte.

Os impasses nas operações de fusões e aquisições são extremamente danosos e prejudiciais para os agentes envolvidos, de forma que os métodos tradicionais de resolução de disputas nem sempre conseguem suprir devidamente com os anseios das partes nesse tipo de operação.

Para isso, cada vez mais as cláusulas escalonadas med-arb vem sendo utilizadas para solução das disputas advindas dos contratos de fusão e aquisição, uma vez que, na maior parte dos casos, proporcionam um tratamento mais efetivo se comparado com a jurisdição estatal. A utilização das cláusulas escalonadas nas operações de M&A traz diversas vantagens, algo que passa a ser agora exposto.

##### **4.1. VANTAGENS DA CLÁUSULA ESCALONADA MED-ARB COMO MECANISMO DE RESOLUÇÃO DE CONFLITOS DAS OPERAÇÕES DE FUSÕES E AQUISIÇÕES.**

Em primeiro lugar, reiterando o que foi mencionado acima, as cláusulas escalonadas med-arb podem possibilitar uma resolução mais rápida para as disputas das operações de fusões e aquisições.

Como exposto ao longo deste trabalho, o procedimento em uma mediação é informal, de modo que o processo acaba sendo mais rápido, possibilitando a obtenção de uma solução de forma mais eficaz<sup>55</sup>. Já a arbitragem, por possuir maior concentração de atos, também pode, em situações normais, garantir uma solução mais rápida para determinado impasse. Sendo assim, a escolha pela cláusula escalonada med-arb possui o condão de garantir maior celeridade para a resolução das disputas das operações de M&A.

No ponto de vista das relações comerciais, essa celeridade é muito bem quista, visto que as demandas empresariais necessitam de uma resolução rápida e eficaz, até porque, a demora para solução de uma disputa comercial atrapalha e pode inviabilizar o desenvolvimento das atividades empresariais.

Não somente para a obtenção de uma “solução” propriamente dita, a escolha por uma cláusula escalonada permite com que as agentes evoluam na discussão e no tratamento de problemas. Assim, mesmo que não haja um acordo ou uma sentença arbitral, a partir da utilização desse tipo de método, é possível que as partes retomem o diálogo, esfriem os ânimos e adotem posições menos beligerantes, o que facilita a busca por novas soluções ou novos projetos entre os agentes da operação.

Desse modo, uma vantagem da utilização das cláusulas escalonadas med-arb é a possibilidade de manutenção das relações após a resolução da disputa.

Uma operação de M&A nunca termina com a assinatura do contrato. Após o fechamento da operação, por diversos motivos, as partes mantem o seu relacionamento, seja para realização de processos de integração entre a adquirente e adquirida<sup>56</sup>, seja para o pagamento de parcelas do preço contratual (*Earnouts*<sup>57</sup>).

---

<sup>55</sup> Fernanda Levy aduz que o baixo nível de “processualização” faz com que a mediação comercial seja rápida e de baixo custo, atrativos que certamente seduzem as partes. (LEVY, Fernanda Rocha Lourenço. Cláusulas escalonadas: a mediação comercial no contexto da arbitragem. São Paulo: Saraiva, 2013, p. 49).

<sup>56</sup> SILVA, Marcelo Tavares da. Fatores críticos de sucesso no processo de aquisição de empresa brasileira por multinacional: estudo de caso / Marcelo Tavares da Silva. -- São Paulo, 2018. p. 58.

<sup>57</sup> Segundo Barbopoulos e Sudarsanam, o pagamento feito pelos “earn outs” corresponde com um pagamento dividido em duas etapas: uma primeira no momento de fechamento da operação; e uma

A escolha pela cláusula escalonada permite com que as partes, mesmo na iminência de um conflito, esfriem os ânimos e melhorem o tratamento interpessoal nas diversas etapas para discussão do problema. Tudo isso ajuda com que elas mantenham o bom relacionamento e que os vínculos sejam mantidos, influenciando também para que os atos pós-closing sejam devidamente cumpridos.

Da mesma forma, as múltiplas etapas para a resolução da disputa permitem com que as partes criem um maior *rapport* durante as tentativas de solução de seus problemas<sup>58</sup>, o que aumenta a possibilidade de manutenção dos vínculos e da boa relação entre as partes.

As operações de M&A, geralmente, possuem uma aplicação continuada que pode durar por vários anos após a assinatura do contrato. Considerando que grande parte dos conflitos das operações de fusões e aquisições são originados nesse tipo de relação continuada, a manutenção dos vínculos e do bom relacionamento entre as partes surge como uma ótima vantagem para a utilização da cláusula escalonada med-arb para solução das disputas desse tipo de operação.

Outra vantagem da utilização das cláusulas escalonadas med-arb para resolução dos conflitos das operações de M&A é a possibilidade de que as partes definam as regras, procedimentos, prazos e métodos para a forma de resolução de suas disputas.

Considerando a complexidade que circunda as operações de fusão e aquisição, a flexibilidade na definição das condições para solução das disputas cria um ambiente que é mais adaptado para as circunstâncias concretas de cada caso, o que aumenta as chances de que eventual solução seja mais assertiva.

Especificamente em relação à mediação, verifica-se que essa possibilidade de definição das regras e procedimentos se estende também as próprias opções para resolução do problema que podem ser criadas pelas partes.

Em uma mediação, as partes buscam negociar e criar soluções criativas que possam atender os interesses de todos os envolvidos. Dentro dessa negociação, as partes podem explorar diferentes opções, que não seriam objeto de análise nos

---

segunda, em um momento posterior, que normalmente é condicionada ao cumprimento de metas pós operação. (BARBOPOULOS, Leonidas G.; MOLYNEU, Phil; e WILSON, John O.S. Earnout financing in the financial services industry. 2016 Elsevier Inc. p. 1).

<sup>58</sup> FERREIRA, Daniel Brantes. A importância das cláusulas híbridas e escalonadas na solução de disputas. Editora JC. Rio de Janeiro. 2022.

métodos heterocompositivos, e que podem servir para solucionar os seus problemas. Sobre esse tema, Maurício Gomm destaca:

“Outro benefício da utilização da mediação como alternativa à arbitragem é o aumento do controle que as partes podem exercer sobre o resultado da disputa, ao mesmo tempo que promove soluções criativas que não seriam possíveis em um processo judicial ou em uma arbitragem” (Tradução nossa).<sup>59</sup>

Em uma operação de M&A, não é possível assegurar que uma parte está integralmente respaldada em suas argumentações jurídicas; existem possibilidades de defesa que podem ser exploradas por ambas as partes, adicionalmente, nem sempre uma parte está completamente certa ou completamente errada. Assim, nesse tipo de operação, não se pode garantir com certeza qual será o resultado dos julgamentos pelos métodos heterocompositivos.

Em atenção a essa incerteza, a possibilidade intervenção na sua própria solução cria uma grande vantagem para utilização da mediação. Através da mediação, as partes podem definir qual será a solução para o seu litígio, aumentando a previsibilidade e diminuindo os riscos, algo que é muito valorizado no ponto de vista comercial.

Já em relação à arbitragem, essa flexibilidade na definição das regras procedimentais também pode se mostrar ser muito frutífera. Como já mencionado, durante a elaboração da cláusula escalonada med-arb, as partes possuem a discricionariedade para definir algumas regras do procedimento, como por exemplo: qual câmara será eleita, qual é o regulamento, a legislação aplicável, o idioma etc.

Em um contexto de uma operação de M&A, que pode envolver empresas de diferentes países ou culturas, essa maleabilidade é muito favorável, uma vez que permite com que as partes definam e estipulem as regras de acordo com as circunstâncias concretas de cada caso.

Definindo as regras com maior adaptação para as circunstâncias concretas, o acesso à arbitragem, bem como a comunicação entre as partes é facilitada, o que

---

<sup>59</sup> SANTOS, Mauricio Gomm. The role of mediation in arbitration: the use and the challenges of multi tiered clauses in international agreements. Revista Brasileira de Arbitragem, São Paulo, v. 38. 2013. p.3.

diminui os conflitos culturais e possibilita a obtenção de um processo mais harmônico e uma eventual solução mais assertiva para cada caso.

Seguindo adiante com as vantagens da utilização das cláusulas escalonadas med-arb nas operações de fusão e aquisição, destaca-se a maior especificidade promovida utilização desse tipo de cláusula.

Como já apontado, uma operação de M&A é muito complexa, sendo que, um juiz togado nem sempre terá o conhecimento técnico adequado para o processamento das demandas geradas nesse tipo de operação. Essa questão não é um problema em relação à mediação e à arbitragem, visto que as partes podem escolher um profissional que tenha mais familiaridade com a matéria discutida. Com a possibilidade de escolha de um profissional mais adaptado, aumenta-se as chances de construção de uma solução mais assertiva<sup>60</sup>.

Da mesma forma, é importante salientar que uma operação de M&A pode estar situada em algum setor de mercado específico, que, eventualmente, pode conter regras e regulamentos específicos, como por exemplo: uma operação envolvendo empresas do ramo de energia, que é um mercado extremamente regulado.

A escolha do árbitro/mediador também leva em conta esses fatores, visto que as partes também analisam o grau de familiaridade dos profissionais com as regras específicas do setor de mercado envolvendo a operação, o que reforça a vantagem pela especificidade desses procedimentos.

Ainda tratando dos benefícios das cláusulas escalonadas, outra vantagem da utilização desse tipo de cláusula no contexto de uma operação de M&A, é a confidencialidade que pode envolver esses métodos de resolução de disputas.

Diversas informações confidenciais são compartilhadas em uma operação de M&A, sendo que, por questões comerciais, não é interessante para as partes que essas informações sejam compartilhadas para terceiros.

Nessas operações, as empresas podem compartilhar balanços, desenhos industriais, informações operacionais e diversas outras informações comerciais,

---

<sup>60</sup> Especificamente em relação à arbitragem, pesquisa do CBAr-Ipsos destacou que as duas principais vantagens do procedimento arbitral seriam: o tempo necessário para ter uma solução definitiva para o conflito e o caráter técnico e qualidade das decisões. Nessa pesquisa, 72% dos entrevistados destacaram o tempo para obtenção de uma solução definitiva, e 62% dos entrevistados destacaram o caráter técnico das decisões como principais vantagens do procedimento arbitral. (ABBUD, André de Albuquerque Cavalcanti. Arbitragem no Brasil – Pesquisa CBAr-Ipsos. 2013. p. 12.).

sendo que, o compartilhamento dessas informações pode prejudicar a atividade empresarial e inclusive favorecer eventuais concorrentes. A possibilidade de que um eventual acordo<sup>61</sup> ou uma sentença arbitral fique restrito às partes, cria uma enorme vantagem no ponto de vista comercial para a escolha pela cláusula escalonada med-arb.

Em suma, essas são algumas vantagens da utilização da cláusula escalonada med-arb nas operações de M&A. Além do aspecto jurídico, a utilização dessas cláusulas possibilita a obtenção de diversos benefícios comerciais, o que aumenta a capitalização de ganhos, tornando-se uma grande vantagem uma conjuntura empresarial.

#### 4.2. IMPORTÂNCIA DA ELABORAÇÃO DE UMA CLÁUSULA ESCALONADA CHEIA.

Demonstrada as vantagens advindas da utilização das cláusulas escalonadas med-arb nas operações de M&A, cabe agora demonstrar qual é a importância da elaboração de uma cláusula bem estruturada, prevendo as exatas condições para o escalonamento das disputas.

Como mencionado anteriormente, não há um consenso sobre a obrigatoriedade da fase da mediação. Apesar de a Lei de Mediação prever que, havendo convenção de mediação, as partes são obrigadas ao comparecimento na primeira sessão, por vezes esse compromisso não é cumprido, de modo em que as partes acabam entrando diretamente na arbitragem sem antes ter passado por uma mediação.

Da mesma forma, a despeito de parte da doutrina considerar o acesso a mediação como “condição de ação” para ingresso da arbitragem, como é o exemplo da professora Fernanda Levy, percebe-se que a mediação não é considerada por todos como um pré-requisito para instauração do processo arbitral, conforme consubstanciado pelos julgados apresentados ao longo do presente trabalho.

---

<sup>61</sup> Em relação à confidencialidade da mediação, Luiz Fernando Guilherme destaca que a confidencialidade do procedimento contribui para o dia a dia dos envolvidos, principalmente quando estão envolvidos, por exemplo, grandes expoentes de determinados mercados que certamente não irão desejar que seus pormenores fiquem abertos a todos (GUILHERME, Luiz Fernando A. Manual de arbitragem e mediação. Disponível em: Minha Biblioteca, (5th edição). Editora Saraiva, 2020. p. 32).

Dentro do âmbito de uma operação de M&A, essa incerteza pode gerar diversos problemas na aplicação das cláusulas escalonadas, uma vez que permite com que as partes desrespeitem as etapas para o escalonamento dos métodos de resolução de eventual disputa.

Considerando a complexidade desse tipo de operação e os inúmeros problemas que podem ser gerados, para evitar qualquer problema, recomenda-se que as partes tenham definido com melhor exatidão as disposições referentes as formas e procedimentos para o acesso a cada etapa para solução do problema.

A incerteza em relação à obrigatoriedade da mediação coloca em risco a própria força contratual do compromisso de mediação. Em outras palavras, se a mediação não possui nenhuma coercitividade, ela seria um compromisso meramente formal, uma vez que as partes poderiam optar diretamente por outros métodos de resolução de disputas.

A falta de objetividade e de definição com clareza das condições para o escalonamento da disputa contribui para essa ausência de coercitividade do compromisso de mediação. Isso porque, sem uma definição exata das regras procedimentais, as partes não se sentem necessariamente vinculadas a esse método, optando por o acesso direto a arbitragem.

Nessa linha de raciocínio, Mauricio Gomm defende que os problemas das cláusulas escalonadas normalmente são originários pela forma que são escritas, principalmente, pela falta de especificidade na redação<sup>62</sup>. Para Gomm, as partes devem ser cuidadosas na hora de elaborar uma cláusula escalonada, prevendo uma redação que de fato atenda os interesses em jogo e que não abra margem para interpretações divergentes.

A definição com maior propriedade de quais são as exatas regras que as partes devem seguir para resolução de uma determinada disputa, por exemplo: quais são os prazos para se entrar com a mediação, quantas sessões de mediação devem ser seguidas para instauração da arbitragem, por quanto tempo as partes devem tentar a mediação até migrar para a arbitragem etc., torna esse compromisso mais formal, e, conseqüentemente, mais passível de ser cumprido.

---

<sup>62</sup> SANTOS, Mauricio Gomm. The role of mediation in arbitration: the use and the challenges of multi tiered clauses in international agreements. *Revista Brasileira de Arbitragem*, São Paulo, v. 38. 2013. p. 3.

Da mesma forma, quando as partes já definem todas essas condições, a partir de uma redação clara e objetiva, diminui-se a margem para que as partes possam ter interpretações divergentes sobre as formas e condições para o escalonamento da disputa, o que garante maior assertividade na aplicação das cláusulas escalonadas.

Desse modo, as partes, quando já firmam uma cláusula escalonada “cheia”, prevendo todas as condições para o escalonamento da disputa contribuem também com a garantia da obrigatoriedade e da força contratual do compromisso de mediação. Em uma operação de fusão e aquisição, quanto mais as partes podem evitar problemas interpretativos é melhor, assim, a estipulação de uma cláusula cheia se torna mais eficiente.

Inclusive, na pactuação da cláusula escalonada cheia, as partes podem estipular multas que podem ser aplicadas caso as partes não cumpram com as regras para o escalonamento dos diferentes métodos para a resolução a disputa, algo que acaba contribuindo com o acesso a mediação.

A atribuição de uma cláusula penal pelo desrespeito do compromisso de mediação pode funcionar como um importante fator para garantir que as partes de fato irão cumprir com este compromisso, uma vez que cria maiores entraves ao acesso primário para a arbitragem.

Nesse cenário, o indivíduo ainda poderia dirigir primeiramente a demanda através dos meios heterocompositivos, entretanto, caso assim faça, teria que pagar uma multa a outra parte, algo que o incentiva a comparecer inicialmente à mediação para a resolução da disputa, atribuindo, portanto, uma maior força ao compromisso.

Por tudo que foi aqui elencado, percebe-se que a cláusula escalonada pode ser muito vantajosa em uma operação de M&A, contudo, para evitar problemas em sua aplicação e como forma de garantir uma maior obrigatoriedade do compromisso de mediação, recomenda-se que as partes celebrem uma cláusula escalonada já prevendo todas as condições concretas para o acesso dos diferentes métodos de resolução da disputa.

## **5. CONCLUSÃO**

Ante tudo o que foi exposto, conclui-se que uma operação de fusão e aquisição é naturalmente muito complexa. Toda operação apresenta suas

peculiaridades que as diferenciam das outras, de forma que não há uma “fórmula do sucesso” para esse tipo de operação.

Conforme exposto ao longo do presente trabalho, uma operação de M&A apresenta diversas fases, passando desde um momento de identificação dos adquirentes, por um processo de negociação e valoração até a integração após o fechamento da operação

Também por conta dessas diversas fases e da complexidade envolvida, diversos são os problemas que podem ser originados por esse tipo de operação, algo que é manifestado no alto índice de insucesso ou de falhas nas operações de M&A. Em atenção a esse cenário, torna-se muito importante a definição com clareza e anterioridade os métodos que serão utilizados para resolução de disputas.

Considerando também a natureza das operações de fusão e aquisição, e, principalmente ante ao fato de que a jurisdição estatal nem sempre possibilita uma solução eficaz para os problemas advindos das operações de M&A, surge como alternativa a utilização das cláusulas escalonadas med-arb para resolução desse tipo de conflito.

A cláusula escalonada med-arb possibilita diversas vantagens que são muito bem quistas sob a ótica comercial, tais como: a celeridade, especificidade, confidencialidade, preservação das relações e flexibilidade para definição das regras procedimentais.

Por mais que essas cláusulas possam trazer diversos benefícios para as partes, para evitar qualquer divergência interpretativa, é importante que as partes definam com maior exatidão as exatas condições para o acesso dos diferentes métodos para resolução da disputa, garantindo assim o bom funcionamento de todos os institutos e alinhando as expectativas das partes na iminência de qualquer conflito.

Tudo o que foi dito leva a conclusão de que a utilização de uma cláusula escalonada bem formulada pode trazer inúmeros benefícios dentro de uma operação de M&A, correspondendo com uma ótima alternativa para resolução de conflitos nesse tipo de operação.

## REFERÊNCIAS

ABBUD, André de Albuquerque Cavalcanti. Arbitragem no Brasil – Pesquisa CBA-Ipsos. 2013.

AZEVEDO, André Gomma de. (org.) 2012. Manual de Mediação Judicial (Brasília/DF: Ministério da Justiça e Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento - PNUD).

BACELLAR, Roberto Portugal. Mediação e arbitragem. São Paulo. Editora Saraiva, 2012. – Coleção saberes do direito.

BARBOPOULOS, Leonidas G.; MOLYNEU, Phil; e WILSON, John O.S. Earnout financing in the financial services industry. 2016 Elsevier Inc.

BARROS, Betania Tanure. Fusões, Aquisições & Parcerias. Disponível em: Minha Biblioteca, Grupo GEN, 2001.

BERTOLDI, M. M.; RIBEIRO, M. C. P. Curso Avançado de Direito Comercial. 10. ed. rev. e atual. e ampl. São Paulo: Editora Revista dos Tribunais, 2016.

BRASIL. Tribunal de Justiça do Estado de São Paulo. 2ª Câmara Reservada de Direito Empresarial. Apelação Cível nº 1091214-22.2018.8.26.0100. Relator(a): Jorge Tosta. Comarca: São Paulo. Data do julgamento: 16/06/2021. Data de publicação: 16/06/2021.

BRASIL. Tribunal de Justiça do Estado de São Paulo. 13ª Câmara de Direito Privado. Apelação Cível nº 1043586-03.2019.8.26.0100. Relator: Nelson Jorge Júnior. Comarca: São Paulo. Data do julgamento: 01/09/2021. Data de publicação: 01/09/2021.

CALIXTO, Filip. Localiza formaliza fusão com Unidas e cria gigante da mobilidade. Pan Rotas. 2022. Disponível em: [https://www.panrotas.com.br/mercado/locadoras-de-veiculos/2022/07/localiza-formaliza-fusao-com-unidas-e-cria-gigante-da-mobilidade\\_190601.html](https://www.panrotas.com.br/mercado/locadoras-de-veiculos/2022/07/localiza-formaliza-fusao-com-unidas-e-cria-gigante-da-mobilidade_190601.html)

CARMONA, Carlos A. Arbitragem e processo: um comentário à Lei nº 9.307/96, 3ª edição. Disponível em: Minha Biblioteca, Grupo GEN, 2012.

COUTINHO, Sérgio Mendes B. Fusões e aquisições. Disponível em: Minha Biblioteca, (5th edição). Editora Saraiva, 2017.

DePAMPHILIS, Donald M. Mergers, Acquisitions, and Other Restructuring Activities - An Integrated Approach to Process, Tools, Cases, and Solutions. Ninth Edition. Academic Press. 2018.

DONNINI, Rogério Ferraz. Revisão contratual sem imprevisão. Revista do Advogado, São Paulo, ano 28, n. 98, p. 77, jul. 2008.

DOMINGUES, Igor Gimenes A. Comitês de Resolução de Disputas (dispute boards) nos Contratos da Administração Pública. (Coleção direito da construção - IBDiC). Disponível em: Minha Biblioteca, Grupo Almedina (Portugal), 2022.

FALECK, Diego; TARTUCE, Fernanda. Introdução histórica e modelos de mediação. Disponível em [www.fernandatartuce.com.br/artigosdaprofessora](http://www.fernandatartuce.com.br/artigosdaprofessora). Acesso em 2022.

FERREIRA, Daniel Brantes. A importância das cláusulas híbridas e escalonadas na solução de disputas. Editora JC. Rio de Janeiro. 2022.

FISHER, Roger.; URY, William.; PATTON, Bruce. Como chegar ao sim: como negociar acordos sem fazer concessões. Tradução de: VIEIRA, R. V. 1 ed. Rio de Janeiro: Solomon, 2014.

GEMEP, Grupo de Estudos de Mediação Empresarial Privada do Comitê Brasileiro de Arbitragem. Principais aspectos relacionados à chamada cláusula escalonada, também conhecida por cláusula med-arb, no que toca o mecanismo da mediação. São Paulo, outubro de 2012.

GUILHERME, Luiz Fernando A. Manual de arbitragem e mediação. Disponível em: Minha Biblioteca, (5th edição). Editora Saraiva, 2020.

GUILHERME, Luiz Fernando A. Manual Dos Mescs - Meios Extrajudiciais de Solução de Conflitos. Barueri-SP. Editora Manole. 2016.

JOHNSON, Gerry; WHITTINGTON, Richard; e SCHOLE, Kevan. Exploring strategy: – Text and cases. 9 th ed. 2011. Essex: Prentice Hall.

JOSHI Mahendra; SANCHEZ, Carol; MUDDE, Paul. Improving the M&A success rate: identity may be the key. Journal of Business Strategy. 2020.

KENGELBACH, Jens; BERBERICH, Uwe; e KEIENBURG, Georg. Why Deals Fail. Boston Counsultin Group. 2015.

KROETZ, Maria Cândida P. V. A. A mediação em contratos empresariais de longa duração. In: Adolfo Braga Neto. (Org.). Mediação empresarial: experiências brasileiras. 1ed. São Paulo: Editora CLA Cultural, 2019, v. 1.

LAPORTA, Taís; MELO, Luísa. Boeing e Embraer anunciam criação de nova empresa avaliada em US\$ 4,75 bilhões. G1 2018. Disponível em: <https://g1.globo.com/economia/noticia/boieng-e-embraer-fecham-acordo-para-formar-joint-venture.ghtml>

LAUX, Francisco. de M. Mediação Empresarial: aplicação de mecanismos alternativos para a solução de disputas entre sócios. São Paulo: Thomson Reuters Brasil, 2018.

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

MATSUBARA, Vitor. Localiza fecha 1º semestre em alta após fusão com Unidas. 2022. Automotive Business. Disponível em: <https://automotivebusiness.com.br/pt/posts/setor-automotivo/localiza-fecha-1o-semester-em-alta-apos-fusao-com-unidas/>

MESSA, Ana, F. e ROVAL, Armando Luiz. Manual de Arbitragem. Disponível em: Minha Biblioteca, Grupo Almedina (Portugal), 2021.

NETO, Adolfo Braga. Mediação de Conflitos: Princípios e Norteadores. Revista da Faculdade de Direito UniRitter. 2010.

OH Joon-Hee; JOHNSTON, Wesley James. How Post-Merger Integration Duration Affects Merger Outcomes. Journal of Business and Industrial Marketing. 2019. p. 18.

PWC Brasil. Brasil tem recorde de fusões e aquisições no 1º semestre. Valor Económico. 2022. Disponível em: <https://valor.globo.com/financas/noticia/2022/08/17/brasil-tem-recorde-de-fusoes-e-aquisicoes-no-semester.ghtml>

SALES, Lilia Maia de Moraes. Justiça e mediação de conflitos, cit.

SANTOS, Mauricio Gomm. The role of mediation in arbitration: the use and the challenges of multi tiered clauses in international agreements. Revista Brasileira de Arbitragem, São Paulo, v. 38. 2013.

SILVA, Marcelo Tavares da. Fatores críticos de sucesso no processo de aquisição de empresa brasileira por multinacional: estudo de caso / Marcelo Tavares da Silva. -- São Paulo, 2018.

SUDARSANAM, Sudi. Creating value from mergers and acquisitions: The challenges: An integrated and international perspective. 2003. London: Financial Times–Prentice Hall.

TARTUCE, Fernanda. Mediação nos Conflitos Cíveis. 4. ed., rev., atual. e ampl. – Rio de Janeiro: Forense; São Paulo, MÉTODO: 2018.

WRASSE, Helena Pacheco; JAQUES Marcelo Dias. A Mediação No Direito Brasileiro: Conceito, Procedimento E Técnicas. Seminário Internacional Demandas Sociais e Políticas Públicas na Sociedade Contemporânea. 2016.

YARN, Douglas E. apud AZEVEDO, André Gomma. Estudos em Arbitragem, mediação e negociação. Vol. 3. Brasília: Ed. Grupos de Pesquisa, 2004.