



Competição Brasileira  
de Arbitragem e Mediação  
Empresarial **CAMARB**

MELHORES  
**PLANOS**  
DE MEDIAÇÃO

**REQUERENTE**

Equipe 302   PUC Minas - Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais.....	2
Equipe 301   FDMC - Faculdade de Direito Milton Campos.....	18
Equipe 309   UFPR - Universidade Federal do Paraná.....	30

**REQUERIDA**

Equipe 320   USP - Faculdade de Direito do Largo de São Francisco.....	43
Equipe 302   PUC Minas - Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais....	58
Equipe 316   UFPB - Universidade Federal da Paraíba.....	74



**XIV Competição Brasileira de  
Mediação Empresarial - CAMARB**

**Procedimento de Mediação n. M-00/23**



**Plano de Mediação**

**Requerente - Tapero Tecnologia S.A.**

**Equipe n. 302**

**Portal do Sol, Estado de Corais**

## Índice

### Termos e definições

<b>1 - Informações básicas.....</b>	<b>1</b>
<b>1.1 Partes.....</b>	<b>1</b>
<b>1.2 Análise do caso.....</b>	<b>1</b>
<b>1.3 Pontos Controvertidos.....</b>	<b>2</b>
<b>2 - Posições e interesses.....</b>	<b>3</b>
<b>2.1 Posicionamento da Tapero.....</b>	<b>3</b>
<b>2.2 Interesses da Tapero com a mediação.....</b>	<b>3</b>
<b>3 - Análise estratégica.....</b>	<b>3</b>
<b>3.1 Análise do risco financeiro.....</b>	<b>3</b>
<b>3.2 Análise do risco mercadológico.....</b>	<b>4</b>
<b>3.3 Análise Swot.....</b>	<b>4</b>
<b>3.4 MANA, PANA e ZOPA.....</b>	<b>4</b>
<b>4 - Opções e Estratégia.....</b>	<b>5</b>
<b>5 - Procedimento de mediação.....</b>	<b>7</b>
<b>5.1 Declarações de abertura.....</b>	<b>7</b>
<b>5.2 Objetivos da Mediação.....</b>	<b>8</b>
<b>5.3 Agenda.....</b>	<b>8</b>
<b>5.4 Confidencialidade.....</b>	<b>8</b>

### Referências Bibliográficas

ANEXO I – Bases de Cálculo

ANEXO II – Reorganização Societária

ANEXO III – Debêntures

### Termos e Definições

<b>Termo</b>	<b>Definição</b>
<b>Tapero</b>	Tapero Tecnologia S.A., ora Requerente.
<b>Bacamaso</b>	Bacamaso Engenharia S.A., ora Requerida.
<b>Partes</b>	Bacamaso e Tapero quando mencionadas em conjunto.
<b>Contrato de EPC ou Contrato</b>	É um contrato em que o Epecista elabora os projetos de engenharia e executa a etapa de construção do empreendimento, se responsabilizando pelo fornecimento dos materiais e equipamentos.
<b>LSTK</b>	<i>Lump Sum Turnkey (LSTK)</i> - O Epecista deverá entregar o empreendimento pronto para utilização ( <i>Turnkey</i> ) com preço global ( <i>Lump Sum</i> ).
<b>Chatbot</b>	É um programa de computador que simula conversas humanas e permite que as pessoas interajam com dispositivos digitais como se estivessem se comunicando com uma pessoa real.
<b>Data Center</b>	É uma instalação física utilizada por empresas para hospedar <i>softwares</i> e dados.
<b>Financiamento</b>	É uma operação financeira que tem como objetivo oferecer recursos para uma empresa, que não tem disponibilidade financeira imediata, para implementar um projeto.
<b>Concorrência Privada</b>	É um processo de seleção promovido por empresas privadas para contratar interessados em vender bens ou prestar serviços.
<b>Boletim de medição</b>	É um relatório que tem como objetivo demonstrar os valores dispensados para cumprir com uma parcela do serviço, de forma a detalhar os avanços físicos e financeiros dos serviços executados.
<b>Dispute Board ou Comitê</b>	É um método alternativo de solução de conflitos que consiste na formação de comitê de pessoas especialistas em uma matéria técnica para acompanhar um determinado projeto de longa duração.
<b>Data Quality</b>	Consiste em um parâmetro de qualidade dos dados, isto é, o nível de qualidade dos dados armazenados da organização. Por meio dele, pode-se dizer o quão preciso e completo é um conjunto de dados usados para ajuste de estratégia, análise de resultados e decisões.
<b>Semicondutores</b>	São tecnologias modernas que podem atuar como condutores e isolantes. São capazes de aumentar a condutividade elétrica a partir da temperatura.
<b>Hub Tecnológico</b>	É um ambiente físico e on-line de conexão e desenvolvimento de soluções inovadoras, consistindo em um ambiente propício para negócios inovadores.
<b>IPHAN</b>	Instituto do Patrimônio Histórico e Artístico Nacional.
<b>Setenta</b>	Technology Setenta Co., fabricante de componentes eletrônicos e equipamentos de alta tecnologia do sul da Ásia, responsável pelo fornecimento dos equipamentos adquiridos pela Bacamaso para o <i>Data Center</i> .
<b>Cálculo I</b>	Conforme cláusula 16.1 e 16.2 do contrato de EPC, a multa por descumprimento é 0,1% diária limitada a 10% do preço global, como já se passaram mais de 100 dias, a soma das multas correspondem a 20% do valor de R\$1.498.996.074,00 (preço global) = R\$299.799.214,80.
<b>Lei de Falência ou LF</b>	Lei n. 11.101/2005.

<b>Cálculo II</b>	Os pedidos reconventionais da Tapero na arbitragem (pág. 87, anexo 13) consistem em: <i>a</i> ) ressarcimento pela contratação substitutiva (no valor de R\$93.687.254,62 – anexo I); e <i>b</i> ) prejuízos pelo atraso da obra (valor = ?). Assim, tendo em vista que o valor total dos pedidos (pág. 87, anexo 13) é de R\$2.810.617.638,75, os prejuízos pelo atraso é o resultado da subtração do valor total pelo valor da contratação substitutiva = R\$2.810.617.638,75 - 93.687.254,62 = R\$2.716.930.384,13.
<b>Cálculo III</b>	O valor global do contrato é de R\$1.498.996.074,00 e apenas não foi paga a última medição no valor de R\$374.749.018,50; assim, já foram pagas medições equivalentes a R\$1.124.247.055,50. Sobre esse valor, é necessário fazer a retenção técnica de 5% (R\$56.212.352,78). Dessa forma, o valor total pago pela Tapero foi de R\$1.068.034.702,72.
<b>Cálculo IV</b>	Conforme cláusula 9.5 do Contrato, a retenção técnica é de 5%; assim, como já foram pagas todas as medições menos a última (R\$374.749.018,50), a retenção técnica seria de 5% sobre o valor das medições pagas (valor global de R\$1.498.996.074,00 - última medição de R\$374.749.018,50 = R\$1.124.247.055,50) = R\$56.212.352,78.
<b>Cálculo V</b>	Corresponde à soma das indenizações devidas pela Bacamaso à Tapero: contratação substitutiva (R\$93.687.254,62) + multas contratuais (R\$299.799.214,80) + atraso na obra (R\$2.716.930.384,13) = R\$3.110.416.853,55.
<b>MANA</b>	Melhor Alternativa à Negociação de um Acordo.
<b>PANA</b>	Pior Alternativa à Negociação de um Acordo.
<b>ZOPA</b>	Zona de Possível Acordo.
<b>SPE</b>	Sociedade de Propósito Específico.
<b>Drop Down</b>	Consiste na transferência de ativos de uma empresa para integralizar o capital social de outra empresa subsidiária.

### 1 - Informações básicas: 1.1 Partes:

1. A Tapero (Requerente) é uma sociedade anônima de capital fechado que atua há 15 anos no mercado de tecnologia e desenvolveu os notáveis *softwares*: i) “Cordel”, um aplicativo de gestão integrada de documentos; e ii) “Manuel”, um *chatbot* lançado em março de 2018 que utiliza inteligência artificial para atender dúvidas e reclamações dos consumidores. A Bacamaso (Requerida), por sua vez, é uma tradicional empreiteira do estado de Vila Rica que detém conhecimento e *expertise* na execução de obras de natureza de EPC/LSTK.

### 1.2 Análise do caso:

2. Em 2018, a Tapero estava no ápice de seu sucesso, já que o mercado reagiu bem ao lançamento do “Manuel” e foram celebrados diversos Contratos de Licença de Uso. A crescente demanda por *softwares* tornou necessária a construção de um *Data Center* para ampliar sua infraestrutura de processamento de dados e, assim, evitar uma crise no tráfego.
3. A construção do *Data Center* foi viabilizada pela contratação do Financiamento de 80% da obra junto ao Banco dos Corais e pela concorrência privada promovida pela Tapero, em que foram encaminhadas cartas-convite às principais empreiteiras do país. Declarada vencedora do processo competitivo, a Bacamaso, em 26.11.2018, celebrou Contrato de EPC/LSTK, a preço global, com pagamentos por boletim de medição e com a previsão de formação de um *Dispute Board* para acompanhar a evolução da obra e o cumprimento do Contrato, bem como prevenir e solucionar eventuais disputas.
4. Iniciada a execução do Contrato, a etapa de *Engineering* evoluiu em ritmo acelerado, o que motivou a Diretoria da Tapero a adiantar o calendário de lançamento do *Data Center* e a anunciar a atualização do “Cordel”, que passaria a ter uma ferramenta de *Data Quality*.
5. Tudo corria bem, até que, em 21.10.2019, a Tapero recebeu uma notificação extrajudicial da Bacamaso, comunicando a existência de rochas no subsolo que foram constatadas durante as escavações da obra. Nesta ocasião, fora solicitada: i) a renegociação do Contrato, para incluir as despesas com o subsolo rochoso; e ii) a ampliação dos prazos definidos e o afastamento de quaisquer penalidades pelo atraso da obra - todavia, a Bacamaso nunca contatou a Tapero para a realização do aditivo contratual, permanecendo inerte até a conclusão da obra. Nessas escavações também fora verificada a possível existência de sítio arqueológico, o que tornou necessário o acionamento do IPHAN que, para realizar investigações, paralisou a obra por sete meses - o que causou o adiamento do lançamento do *Data Center* e, conseqüentemente, a insatisfação do mercado.
6. Finalizada a obra em 17.03.2022, a Tapero foi comunicada pelo Banco dos Corais sobre uma denúncia anônima de que os semicondutores utilizados no *Data Center* eram originados de mão

- de obra análoga à escravidão<sup>1</sup>. Com isso, o Banco dos Corais exigiu a substituição dos equipamentos, sob pena do vencimento antecipado do Financiamento por descumprimento das obrigações sociais<sup>2</sup>. Contudo, a Bacamaso se recusou a substituir os equipamentos e a Tapero teve que substituí-los às suas expensas. Não obstante, a Bacamaso manteve a cobrança da última medição, o que não foi reconhecido pela Tapero, já que os equipamentos são irregulares.
7. Tendo em vista a controvérsia, a Tapero acionou o *Dispute Board*, solicitando o reconhecimento da: *i*) desconformidade dos equipamentos adquiridos pela Bacamaso; *ii*) validade da retenção da última medição; e *iii*) responsabilização da Bacamaso pela contratação substitutiva. O Comitê, então, emitiu recomendação no sentido de que: *i*) não foram apresentadas provas suficientes acerca do uso de mão de obra análoga à escravidão - apesar de já ter sido constatado em investigações conduzidas por agências internacionais; *ii*) os equipamentos estavam em pleno funcionamento - o que não foi questionado pela Tapero; *iii*) a Bacamaso não é responsável pela contratação substitutiva; e *iv*) a última medição é devida.
  8. Tais fatos geraram uma sequência de problemas para a Tapero, como: *i*) despesas com a contratação substitutiva; *ii*) adiamento da inauguração do *Data Center*; *iii*) inacessibilidade dos *softwares* por dois meses; *iv*) resolução de Contratos de Licença de Uso de *Software*, com a perda maciça de usuários; *v*) ações judiciais movidas pelos usuários dos *softwares*; *vi*) impossibilidade de cumprimento das obrigações contábeis do Financiamento; *vii*) vencimento antecipado do Financiamento.
  9. No final, todos esses problemas levaram a Tapero à bancarrota, tendo requerido sua Recuperação Judicial. A Bacamaso, porém, insatisfeita com seu crédito arrolado no processo, iniciou procedimento de Arbitragem, requerendo tutela provisória para que fosse arrestado o valor da última medição – a Tapero cumpriu voluntariamente a decisão e depositou os valores.
  10. Após o deferimento da Recuperação, as Partes optaram pela realização da mediação para alcançar uma solução menos onerosa e, principalmente, a continuidade da Tapero - empresa que, com o novo *Data Center*, está cada vez mais próxima de se tornar um *Hub* Tecnológico com influência no mercado mundial.

### 1.3 Pontos Controvertidos:

11. Notam-se os seguintes pontos controvertidos: *i*) não responsabilização da Tapero pelas despesas com o subsolo rochoso; *ii*) atraso na entrega da obra e o adiamento do *Data Center*; *iii*) irregularidade dos equipamentos adquiridos da Setenta; *iv*) recuperação judicial.

<sup>1</sup> A Setenta (fabricante dos equipamentos do *Data Center*) comprava germânio (Ge) da Kangal, que por sua vez empregava mão de obra análoga à escravidão na extração do minério.

<sup>2</sup> Cláusula 9.2 do Contrato de Financiamento (anexo 2 – pag. 16) e Cláusulas 4.1 “c” e 11.1 “a” do contrato de ECP (anexo 3 – pags. 22 e 24).

## 2 - Posições e interesse: 2.1 Posicionamento da Tapero:

12. A Tapero se posiciona da seguinte maneira: *i)* não é devida a última medição referente à aquisição de equipamentos irregulares, visto que tiveram que ser substituídos; *ii)* a Tapero deve ser ressarcida pelas despesas da contratação substitutiva; *iii)* a Bacamaso está sujeita às penalidades estabelecidas no Contrato de EPC<sup>3</sup>, em razão do não cumprimento de suas obrigações e do atraso na entrega da obra; *iv)* a Bacamaso deve indenizar a Tapero pelos prejuízos advindos do adiamento do *Data Center*.

### 2.2 Interesses da Tapero com a mediação:

13. Os interesses da Tapero são: *i)* a liberação do valor arrestado na arbitragem (R\$374.749.018,50); *ii)* o ressarcimento da contratação substitutiva (R\$93.687.254,62 - anexo I) e recebimento das multas contratuais (R\$299.799.214,80 - Cálculo I); *iii)* o ressarcimento dos prejuízos advindos do adiamento do *Data Center* (R\$2.716.930.384,13 - Cálculo II); *iv)* a utilização imediata do *Data Center*, com o objetivo de solucionar a sobrecarga dos sistemas da Tapero e, conseqüentemente, firmar pré-contratos de cessão de uso de *software*; e *v)* a aprovação de seu plano de recuperação judicial pelos credores.

## 3 - Análise estratégica: 3.1 Análise do risco financeiro:

14. O conflito entre as empresas possui os seguintes riscos - cálculos apresentados no Anexo I:

Termo	Valor
Medições pagas	- R\$1.068.034.702,72 - Cálculo III
Valor arrestado	- R\$374.749.018,50 - Anexo 14
Subsolo rochoso	- R\$131.162.156,47 - Anexo I
Atraso na obra	+ R\$2.716.930.384,13 - Cálculo II
Contratação substitutiva	- R\$93.687.254,62 - Anexo I
Multa Contratual	+ R\$299.799.214,80 - Cálculo I
Retenção técnica	+ R\$56.212.352,78 - Cálculo IV

15. Apesar dos prejuízos contratuais que totalizam R\$3.110.416.853,55 (Cálculo V), a cláusula 15.2.1<sup>4</sup> do Contrato limita a responsabilidade em 100% do valor global (R\$1.498.996.074,00) - esse é o valor máximo que a Tapero receberá -, bem como exclui a responsabilidade por danos indiretos e lucros cessantes - nesse caso, a Tapero não receberia os valores correspondentes aos prejuízos causados pelo atraso na entrega da obra (R\$2.716.930.384,13).

<sup>3</sup> Cláusulas 16.1, 16.2, 16.3 e 16.4 do Contrato de EPC (anexo 3).

<sup>4</sup> 15.2.1. Em qualquer hipótese, a responsabilidade da Contratada será limitada a 100% (cem por cento) do Preço Global. Não serão considerados Perdas indenizáveis pela Contratada danos indiretos e lucros cessantes sofridos pela Contratante ou terceiros (anexo 3).

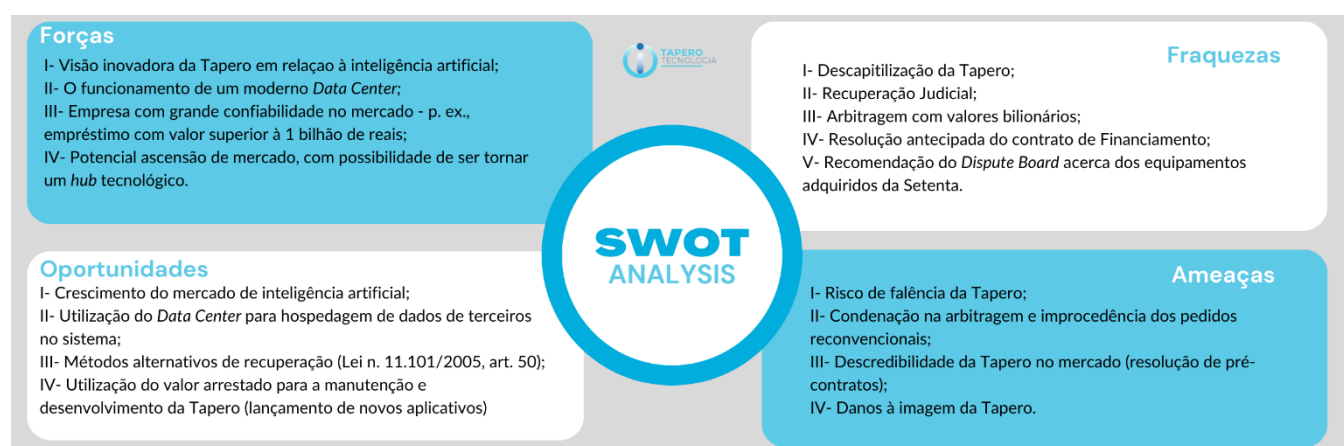


### 3.2 Análise do risco mercadológico:

16. O conflito pode apresentar riscos mercadológicos para a Tapero, como: *i*) associação da imagem da Tapero com o uso de mão de obra análoga à escravidão, o que prejudica a relação da Tapero com os clientes e com o Banco dos Corais, inviabilizando o aumento de sua receita e a obtenção de crédito; *ii*) a crise financeira da Tapero, se não revertida na recuperação judicial, acarretará a falência da empresa (LF, art. 73).

### 3.3 Análise Swot:

17. Com o objetivo de tomar decisões informadas na mediação, a Tapero realizou a análise SWOT<sup>5</sup>, mapeando os principais seus cenários favoráveis e desfavoráveis perante o conflito:



### 3.4 MANA, PANA e ZOPA:

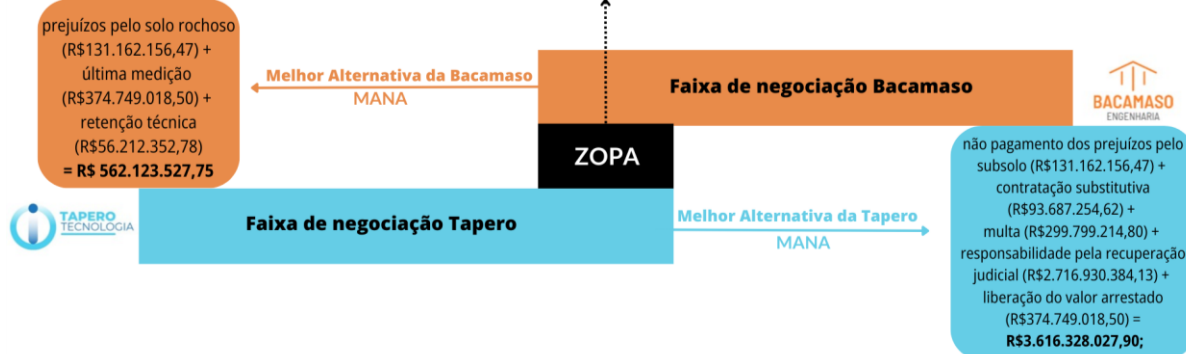
18. A **MANA** da Tapero consiste: *i*) na aprovação do plano de Recuperação Judicial; *ii*) no êxito na arbitragem (não responsabilização pelos prejuízos causados pelo subsolo rochoso, liberação dos valores arretados e ressarcimento dos prejuízos sofridos pelo atraso da obra e contratação substitutiva) - valor total de R\$3.316.528.813,72; *iii*) na improcedência de todos os pedidos da Bacamaso na arbitragem – valor total de R\$562.123.527,75; e *iv*) no recebimento das multas contratuais, no valor de R\$299.799.214,80 – Cálculo I.

19. A **PANA**, por sua vez, consiste na não aprovação do plano de recuperação da devedora e dos credores, o que ocasionaria a falência da empresa (LF, art. 73, III), bem como a improcedência dos pedidos reconventionais e a procedência dos pedidos da Bacamaso.

20. Por fim, a **ZOPA** - zona razoável entre a MANA de cada uma das partes - consiste:

<sup>5</sup> A análise SWOT consiste no mapeamento das forças (*strengths*), fraquezas (*weaknesses*), oportunidades (*opportunities*) e ameaças (*threats*).

Recebimento da última medição (R\$374.749.018,50) + retenção técnica (R\$56.212.352,78) = R\$430.961.371,28 (Interesse da Bacamaso) e ressarcimento pela contratação substitutiva (R\$93.687.254,62) + pagamento da multa (R\$299.799.214,80) = R\$393.486.469,42 (Interesse da Tapero)



#### 4 - Opções e estratégia:

21. O principal interesse da Tapero é a sua recuperação financeira, afastando o risco de falência. Nesse sentido, foram elaboradas opções mutuamente satisfatórias e viáveis, abarcando os interesses de ambas as empresas, dada a circunstância peculiar da Recuperação Judicial.
22. A primeira opção consiste em uma reorganização societária da Tapero, em que seria constituída uma subsidiária (Tapero II) e uma SPE para separar seus ativos e passivos<sup>6</sup>. Nessa operação societária, os ativos da Tapero (estabelecimento, produtos e aviamento) seriam transferidos para a subsidiária por meio de um *drop down* de ativos, porquanto os débitos seriam transferidos para a SPE por novação, a partir da emissão de debêntures por esta - possibilitando, assim, o pagamento da dívida em um maior prazo. Deste modo, “a SPE ficará com a ‘parte doente’ da sociedade originária, ao passo que a ‘parte saudável’ caberá à sucessora” (TEPEDINO, 2002, p. 171). A Tapero II (subsidiária) teria como sócios a Tapero e seus acionistas, sendo que o capital social seria integralizado pelos ativos da Tapero; ato contínuo, seria constituída uma SPE (S.A. para a emissão de valores mobiliários) e todos os débitos da Tapero seriam novados por meio da emissão de debêntures. Assim, a Tapero II estaria saudável para desenvolver e gerar repasses financeiros para a SPE que pagaria os débitos pela amortização das debêntures<sup>7</sup> (organograma das empresas - Anexo II). Verifica-se quadro esquemático da opção:

Ações necessárias	Benefícios para a Bacamaso	Benefícios para a Tapero
I- Constituição de uma subsidiária (podendo ser uma Ltda.) e de uma SPE (deve ser uma S.A. para emitir debêntures);	- Apesar de haver a redução dos débitos (deságio da Recuperação Judicial), sobre as debêntures incidem juros, portanto, o prejuízo final será reduzido;	- Com uma Tapero sem débitos, será possível desenvolver a empresa

<sup>6</sup> A SPE criada pelo devedor é, na verdade, uma estrutura funcional que se baseia em duas outras sociedades: uma subsidiária, que ficaria com seu estabelecimento empresarial, e a SPE, cujo objetivo seria adquirir os débitos do devedor, promovendo o alongamento e, eventualmente, a redução de sua dívida (ISFER, 2006, p. 314). Complementa-se que “ambas as sociedades serão constituídas sob o regime de grupo, de fato ou de direito, havendo a necessidade de repasses financeiros entre elas, a fim de que o passivo seja regularizado” (ISFER, 2006, p. 321-322).

<sup>7</sup> “ambas as sociedades serão constituídas sob o regime de grupo, de fato ou de direito, havendo a necessidade de repasses financeiros entre elas, a fim de que o passivo seja regularizado” (ISFER, 2006, p. 321-322).

<p>II- Utilização dos valores arretados pela árbitra de emergência, que embora não possam ser utilizados para pagar a Bacamaso (<i>par conditio creditorum</i>), podem ser utilizados para arcar com os custos da operação societária;</p> <p>III- Integralização do capital social da subsidiária pelos ativos da Tapero (atividade sem a incidência de ICMS - STJ, REsp 242.721/SC – e ITBI – CR/88, art. 156 §2º e CTN, arts. 36 e 37);</p> <p>IV- Emissão de debêntures para novar as dívidas, alargando o prazo de pagamento do título e reduzindo seu montante.</p>	<p>- Com a constituição da Tapero II o risco de falência é reduzido e, conseqüentemente, as chances de recebimento pela Bacamaso são elevadas;</p> <p>- Sem a constituição de uma subsidiária, a Bacamaso tem como garantia de pagamento bens de uma sociedade em recuperação e com risco de falência; por outro lado, no caso da presente opção, a Bacamaso terá como garantia bens de uma Tapero saudável (o valor de mercado de sociedade saudável é superior - <i>going concern value</i>).</p>	<p>sem preocupações financeiras;</p> <p>- A recuperação da Tapero se dará por debêntures, as quais serão pagas com deságio e longo prazo de vencimento;</p> <p>- Os bens da Tapero serão mais bem avaliados (o que aumenta a chance de pagamento dos devedores, evitando a falência).</p>
---	---	---

1. A segunda opção, complementar à primeira, corresponde a um refinanciamento das dívidas da Tapero (ora da SPE) por meio da emissão de debêntures simples (não conversíveis em ações), com garantia fidejussória (fiança) pela SPE e com distinção conforme a classe de credores (trabalhista, real e quirografário) - anexo III. A emissão de debêntures viabiliza a recuperação da Tapero e o pagamento dos credores, visto que: *i*) a Tapero poderá utilizar os atuais recursos para gerar fluxo de caixa; *ii*) a Tapero terá mais tempo para quitar as dívidas (prazo das debêntures), reduzindo o risco da inadimplência. Também será benéfico aos credores, visto que: são títulos comercializáveis no mercado mobiliário; *ii*) há a incidência juros, de modo que os prejuízos causados pelo deságio<sup>8</sup> serão mitigados pelos juros a longo prazo; e *iii*) há possibilidade de resgate (pagamento) antecipado, caso a Tapero se recupere antes do esperado.
23. A terceira opção leva em consideração que ambas as Partes tiveram sua imagem prejudicada pela aquisição de equipamentos que tiveram, em sua cadeia de produção, o uso de mão de obra análoga à escravidão, bem como que esses equipamentos (que foram substituídos) são, no momento, ativos imobilizados em desuso. Atendendo a essas questões, a Bacamaso apresenta como opção a doação dos servidores para instituições educacionais<sup>9</sup> e o leilão do sistema de combate ao superaquecimento (os valores serão destinados para o financiamento da SPE<sup>10</sup>). Nessa opção, os interesses de ambas as empresas serão atendidos, pois: *i*) a doação pode ser utilizada como marketing para a recuperação da imagem das empresas; *ii*) será encontrada uma destinação para os produtos, de forma a desenvolver mão de obra especializada em tecnologia

<sup>8</sup> Quando da constituição do crédito na Recuperação Judicial.

<sup>9</sup> Os equipamentos serão destinados, por exemplo, para a Instituição Nacional de Telecomunicações - Inatel, mais especificamente para o projeto Wireless and Optical Convergent Access - WOCA que visa a realização de atividades de pesquisas voltadas para a convergência tecnológica dos sistemas de comunicações ópticas e sem fio, atuando na concepção de novas soluções tecnológicas e suas implementações em redes de telecomunicações reais. A referida Instituição tem parceria e projetos de pesquisas e desenvolvimento (P&D), com várias empresas e universidades nacionais e internacionais, bem como o apoio financeiro do governo e instituições de desenvolvimentos como: MCTI, CNPq, FAPEMIG e CAPES.

<sup>10</sup> Os valores arrecadados pela venda não podem ser utilizados para pagar a Bacamaso (*par conditio creditorum*).

(interesse futuro da Tapero); *iii*) os valores da venda serão repassados para a SPE amortizar as debêntures (o que não viola a *par conditio creditorum*).

### 5 - Procedimento de mediação: 5.1 Declarações de abertura:

24. Diante dos pontos controvertidos e do objeto da presente mediação (pág. 8 § 37), o procedimento será pautado pelos seguintes pontos: *i*) prejuízos causados pelo subsolo rochoso; *ii*) não comunicação da controvérsia ao *Dispute Board*; *iii*) fiscalização do IPHAN; *iv*) produtos da Setenta e contratação substitutiva; *v*) responsabilidade pelo atraso na obra e pela crise financeira da Tapero.
25. Assim, o negociador terá como premissa que: *i*) a Bacamaso assumiu, contratualmente<sup>11</sup>, a responsabilidade pela realidade do subsolo; *ii*) o *Dispute Board* foi estipulado exatamente para solucionar controvérsia que decorram de impropriedades técnicas na construção e que atrasem o planejamento ou aumentem os custos; *iii*) a Bacamaso é responsável por todas as contratações realizadas no decorrer do contrato<sup>12</sup>.
26. Com outro objetivo, o advogado atuará para auxiliar o negociador a tomar decisões informadas, verificando a viabilidade das opções a serem construídas, principalmente pela existência da recuperação judicial da Tapero, o que impede diversos tipos de acordo<sup>13</sup>. Também fora encaminhado pelo advogado parecer jurídico acerca da controvérsia:

Controvérsias	Parecer jurídico
<b>Prejuízos causados pelo subsolo rochoso</b>	Conforme cláusula 4.1 e 3.4, a Bacamaso assumiu todos os riscos geológicos, sendo responsável pelos riscos, “ainda que decorrentes de atividades imprevistas” <sup>14</sup> . Ademais, caso se entenda que é devida indenização pelos prejuízos causados pelo subsolo rochoso, esse direito da Bacamaso já prescreveu, uma vez que, tratando-se de responsabilidade extracontratual (inexiste cláusula que declara que o subsolo seria argiloso), o prazo prescricional é de três anos (CC/02, art. 206, § 3º, V). Assim, como a constatação do subsolo rochoso ocorreu em 18.10.2019, o direito já está prescrito.
<b>Não comunicação da controvérsia ao <i>Dispute Board</i></b>	O <i>Dispute Board</i> foi previsto pelas partes no contrato exatamente para solucionar controvérsias que decorram de impropriedades técnicas na construção e que atrasem o planejamento ou aumentem os custos. Assim, a não submissão da matéria consiste em uma violação da boa-fé contratual e da <i>pacta sunt servanda</i> .
<b>Produtos da Setenta e contratação substitutiva</b>	Conforme art. 249 do Código Civil, a contratação substitutiva é devida quando há mora do devedor. No caso, a mora da Bacamaso se constitui de pleno direito (cláusulas 13, 14 e 16.5) e advém da violação das cláusulas socioambientais do contrato de Financiamento, a qual a Bacamaso declarou conhecimento (Cláusula 4.1, “e”).
<b>Responsabilidade pela crise financeira da Tapero</b>	A Bacamaso é responsável pela crise financeira da Tapero, tendo em vista a cadeia de irregularidades que levaram à Recuperação Judicial. Verifica-se: Erro na constatação do subsolo pela Bacamaso – atraso na obra – utilização de produtos irregulares – contratação substitutiva (prejuízo financeiro) – atraso na obra pela

<sup>11</sup> Cláusula 4.1 “a”, “b” e “d” do Contrato de EPC (pag. 21).

<sup>12</sup> Cláusula 4.1 “c” e “d” do Contrato de EPC (pags. 21 e 22).

<sup>13</sup> Qualquer pagamento deve ser realizado a partir de previsão do plano de recuperação.

<sup>14</sup> Cláusula 3.4 do Contrato de EPC (pag. 21).

	<p>substituição dos produtos – sobrecarga do sistema – paralização de funcionamento dos softwares – insatisfação dos clientes – resolução de Contratos de Licença de Uso – ações judiciais movidas pelos clientes – impossibilidade de cumprimento das obrigações contábeis do Financiamento – vencimento antecipado do Financiamento = Recuperação Judicial.</p> <p>Assim, como a doutrina entenda que a responsabilidade civil abarca todos os danos causados por uma conduta, desde que decorrentes de uma ligação lógica, a Bacamaso é responsável pela crise financeira da Tapero.</p>
--	---

### 5.2 Objetivos da Mediação:

27. Com a mediação, a Tapero pretende oportunizar o diálogo com a Bacamaso; por isso, suas posições serão preteridas em favor da negociação dos prejuízos enfrentados por ambas as empresas. Em síntese, o objetivo será estipular métodos para a recuperação da empresa, os quais serão apresentados na Assembleia Geral de Credores, bem como definir a viabilidade de utilização imediata do *Data center* - essencial para a manutenção da atividade da Tapero.

### 5.3 Agenda:

28. Com o objetivo de organizar a sessão para que se tenham resultados positivos, a Tapero propõe a seguinte agenda:

Ponto da Agenda	Tema
<b>Esclarecimentos acerca do atraso da obra</b>	Esse tópico contará com os seguintes subtópicos: 1.1) subsolo rochoso e fiscalização do IPHAN; 1.2) produtos adquiridos da Setenta. O objetivo será esclarecer os motivos que levaram ao atraso na entrega da obra.
<b>Definição dos prejuízos sofridos pela Tapero</b>	Nesse tópico haverá a oportunidade de discutir a responsabilidade da Bacamaso pela contratação substitutiva e pelos prejuízos causados pelo atraso da obra.
<b>Utilização imediata do <i>Data Center</i></b>	Tendo sido esclarecidas as impropriedades ocorridas no decorrer do contrato, a Tapero se esforçará em estipular um acordo para utilizar imediatamente o <i>Data Center</i> . Também será o momento para tratar da última medição e das retenções técnicas.
<b>Crise financeira da Tapero</b>	O objetivo será analisar a crise instaurada na Tapero e os possíveis métodos de recuperação da empresa (LF, art. 50).
<b>Recuperação da imagem da empresa</b>	Por fim, será construída uma opção para recuperar a imagem de ambas as empresas que foram atingidas pelo uso de mão de obra análoga à escrava por fornecedor da Setenta.

### 5.4 Confidencialidade:

29. A Tapero opta por manter em confidencialidade a relevância da anuência da Bacamaso para aprovação do plano de Recuperação Judicial na Assembleia Geral de Credores, uma vez que os créditos da Bacamaso, por terem a capacidade de aprovar ou não o plano, consistem em uma força relevante na mediação (poder de convolar a recuperação em falência). Por outro lado, é de interesse da Tapero ter conhecimento acerca das negociações realizadas entre a Bacamaso e a Setenta para aquisição de equipamento e se havia prévio conhecimento acerca da origem ilícita dos valores inferiores ao mercado oferecidos pela Setenta.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

CARVALHO, Gabriel Luiz de. **Sociedade de propósito específico como meio de recuperação de empresas**. In: Revista Brasília, vol. 48, n. 191, jul./set. 2011.

COÊLHO, Sacha Calmon Navarro. **Curso de direito tributário brasileiro**. 16. ed. rev. atual. e aum. Rio de Janeiro: Forense, 2018; p. 744.

FISHER Roger; PATTON Bruce; URY William. **Como chegar ao sim**. Tradução Rachel Agravino. Ed., rev. e atual. Rio de Janeiro: Sextante, 2018.

GARBI, Carlos Alberto. **A responsabilidade contratual e a responsabilidade extracontratual: simbiose, aproximações e diferenças**. Disponível em: <https://www.migalhas.com.br/coluna/novos-horizontes-do-direito-privado/376449/a-responsabilidade-contratual-e-a-responsabilidade-extracontratual>. Acesso em 05 de agosto de 2023.

GONÇALVES, Carlos Roberto. **Direito civil brasileiro, vol. 1: parte geral**. 19 ed. São Paulo: Saraiva Educação, 2021.

GONÇALVES, Carlos Roberto. **Direito civil brasileiro, vol. 3**. 17 ed. São Paulo: Saraiva Educação, 2020.

GONÇALVES, Carlos Roberto. **Direito civil brasileiro, vol. 4**. 15 ed. São Paulo: Saraiva Educação, 2020.

ISFER, Edson. **Sociedade de propósito específico como instrumento de recuperação de empresas**. Curitiba, 2006.

KESSLER, Ariela. **A vinculatividade e a eficácia dos dispute boards no direito brasileiro**. Porto Alegre, 2019.

MELO, José Eduardo Soares de; PAULSEN, Leandro. **Impostos Federais, Estaduais e Municipais**. 12 ed. São Paulo: SaraivaJur, 2022.

SANTOS, Aline Ávila Ferreira dos. **Dano reflexo ou por ricochete: aspectos jurídicos e possibilidade de reparação**. Florianópolis/SC, 2012.

TOMAZETTE, Marlon. **Curso de direito empresarial, vol. 1**. 11 ed. São Paulo: Saraiva Educação, 2020.

TOMAZETTE, Marlon. **Curso de direito empresarial, vol. 3**. 9 ed. São Paulo: Saraiva Educação, 2021.

## ANEXO I – Bases de Cálculo

Para fins de análise financeira do conflito, toma-se por base os seguintes cálculos:

**I-** O valor total do contrato é de R\$1.498.996.074,00;

**II-** Conforme esclarecimento de n. 3 (pág. 132), o subsolo rochoso e a contratação substitutiva geraram um valor adicional de 40% = R\$599.598.429,60 - o valor total da obra passou a ser de R\$2.098.594.503,60;

**III-** A medição em que ocorreu a aquisição dos produtos da setenta foi no valor de R\$374.749.018,50;

**IV-** Tomando por base o fato de os produtos da Setenta serem 25% mais baratos (pág 5, § 16), a contratação substitutiva seria 25% mais cara. Assim, acresce-se ao valor da última medição (R\$374.749.018,50) 25% = R\$93.687.254,62;

**V-** O valor total da contratação substitutiva, então, é de R\$468.436.273,12 (R\$374.749.018,50 + R\$93.687.254,62).

**VI-** Como o valor total do acréscimo foi de R\$599.598.429,60 (40%) e a contratação substitutiva custou R\$468.436.273,12, o prejuízo do subsolo foi de R\$131.162.156,47.

### **Referidos valores são confirmados pelos pedidos da Bacamaso na arbitragem:**

**I-** No procedimento de arbitragem a Bacamaso (anexo 12, § 12) apresentou os seguintes pedidos: *a)* ressarcimento pelos prejuízos causados pelo subsolo rochoso; *b)* pagamento da última medição; *c)* retenção técnica;

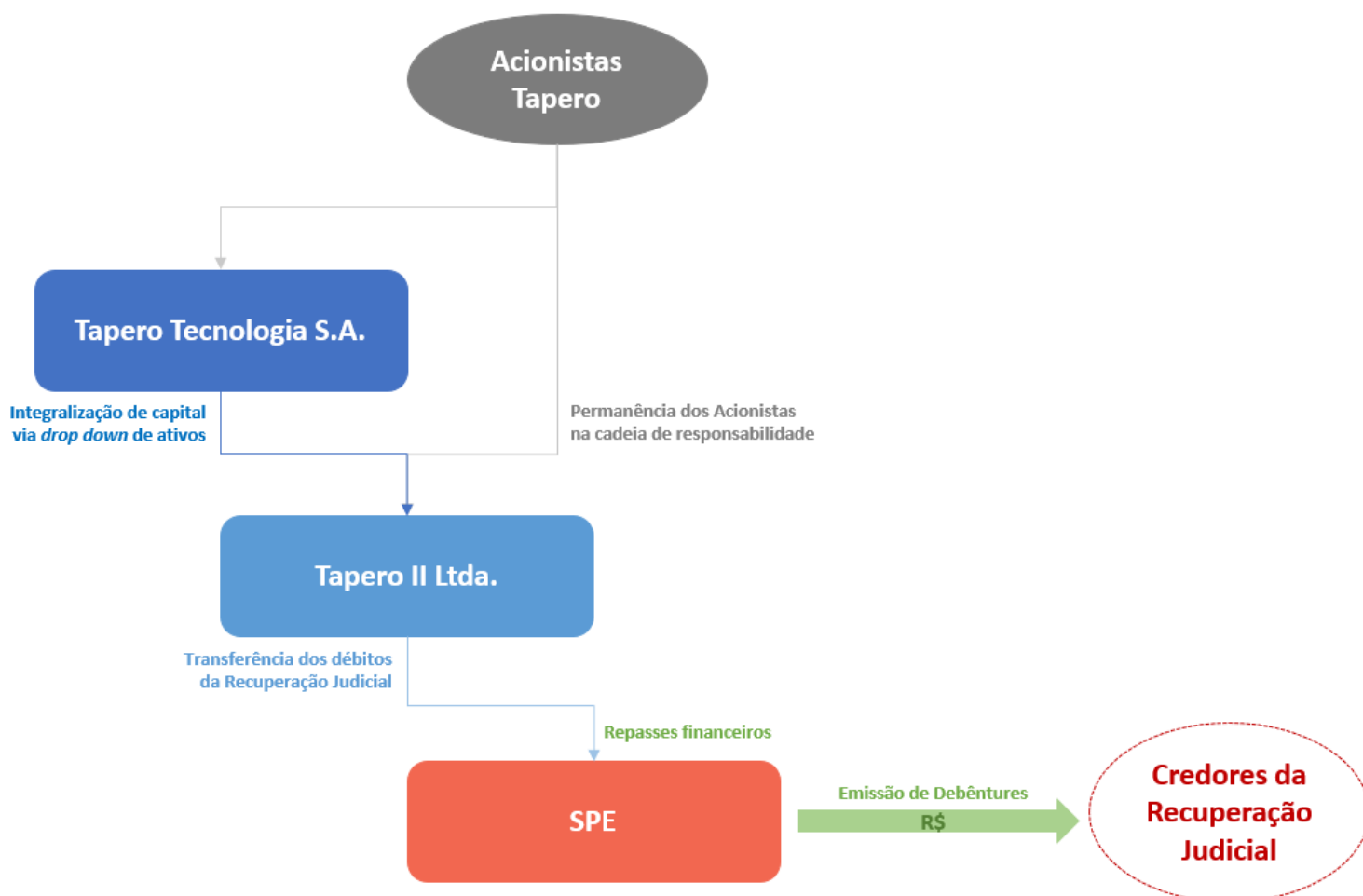
**II-** O valor total dos pedidos é R\$562.123.527,75;

**III-** O valor individual do pedido, de acordo com o cálculo apresentado acima é de: *a)* prejuízos do subsolo (R\$131.162.156,47); *b)* última medição (R\$374.749.018,50); *c)* retenção técnica = ?;

**IV-** Realizando a subtração do valor total dos pedidos (R\$562.123.527,75) pelos prejuízos do subsolo (R\$131.162.156,47) e pelo valor da última medição (R\$374.749.018,50), tem-se que a retenção técnica foi de R\$56.212.352,78 (R\$562.123.527,75 - 131.162.156,47 - 374.749.018,50 = R\$56.212.352,78);

**V-** Esse valor da retenção técnica também é verificado pela cláusula 9.5 do Contrato que estabelece a retenção técnica de 5%; assim, como já foram pagas todas as medições (valor global (R\$1.498.996.074,00) - última medição (R\$374.749.018,50) = R\$1.124.247.055,50) menos a última (R\$374.749.018,50), a retenção técnica seria de 5% sobre o valor das medições pagas (5% de R\$1.124.247.055,50) = R\$56.212.352,78.

## ANEXO II – Reorganização Societária





## ANEXO III – Debêntures

	Características das Debêntures
<b>Emissora</b>	SPE (“Emissora”).
<b>Valor da emissão</b>	A depender da constituição de todos os créditos no âmbito do juízo da Recuperação Judicial.
<b>Quantidade de emissão</b>	A depender da constituição de todos os créditos e arrolamento de todos os credores de todas as classes no âmbito do juízo da Recuperação Judicial.
<b>Espécie</b>	Debêntures simples (ou não conversíveis), com garantia fidejussória.
<b>Prazo de vencimento</b>	A depender do prazo estabelecido para a recuperação da Emissora, no âmbito do juízo da Recuperação Judicial.
<b>Garantias</b>	As debêntures possuem garantia fidejussória, figurando como avalistas os acionistas da Emissora. Uma vez que as debêntures não possuem garantia real, não há especificação de bens para garantir eventual execução.
<b>Amortização</b>	As debêntures serão amortizadas anualmente, ao término de cada exercício social, cuja ordem do pagamento seguirá a ordem de preferência dos créditos sujeitos ao Plano de Recuperação Judicial, até a data final do vencimento.
<b>Eventos de resgate</b>	A Emissora pode realizar o resgate antecipado a partir da comprovação de sua completa recuperação. Neste caso, a Emissora será considerada recuperada quando atingir o índice mínimo de liquidez geral (que deverá ser necessariamente um resultado positivo), a ser estabelecido no âmbito do Plano de Recuperação Judicial.
<b>Conversão</b>	As debêntures não serão conversíveis.
<b>Repactuação Programada</b>	As debêntures não serão objeto de repactuação programada, exceto se de outra forma dispuser o juízo da Recuperação Judicial.
<b>Inadimplemento</b>	Eventual inadimplemento da Emissora será considerado descumprimento ao Plano de Recuperação Judicial para todos os fins de direito – o que ocasiona a falência da empresa (LF, art. 73, III).
<b>Encargos Financeiros</b>	A depender do estabelecido no âmbito do juízo da Recuperação Judicial. Deve-se considerar, no entanto, que o intuito dos juros é mitigar os prejuízos sofridos pelos credores em relação ao deságio dos créditos, mas sem que isso prejudique a recuperação da Tapero.
<b>Classes</b>	<u>Classe A</u> : Credores que possuem créditos trabalhistas sujeitos à Recuperação Judicial. <u>Classe B</u> : Credores que possuem créditos reais sujeitos à Recuperação Judicial. <u>Classe C</u> : Credores que possuem créditos quirografários sujeitos à Recuperação Judicial.

**PROCEDIMENTO DE MEDIAÇÃO Nº M-00/23 DA CÂMARA DE MEDIAÇÃO E  
ARBITRAGEM EMPRESARIAL - BRASIL (CAMARB)**

**PLANO DE MEDIAÇÃO – TAPERO**

**EQUIPE: 301**



## SUMÁRIO

Bibliografia.....	3
Abreviaturas e Definições.....	4
I – Introdução.....	5
II – Informações Básicas e Análise do Caso .....	5
III – Posições e Interesses.....	6
III.1 – Posições.....	6
III.2 – Interesses.....	7
III.3 – Declaração do Negociador.....	7
III.4 – Declaração do Advogado.....	7
IV – Objetivos da Mediação.....	8
V– Pontos da Agenda.....	8
VI – Análise Estratégica.....	8
VI.1 – MANA.....	8
VI.2 – PANA.....	9
VI.3 – ZOPA.....	9
VII – Análise do Risco Financeiro.....	10
VIII – Atenção aos Interesses.....	11
IX – Estratégias.....	11
X – Confidencialidade.....	12

## BIBLIOGRAFIA

ALMEIDA, Tânia. **Caixa de ferramentas em mediação**. Editora: Dash, 2014.

ASSAF NETO, Alexandre. **Mercado financeiro**. 12. ed. São Paulo: Editora Atlas, 2014.

FISHER, Roger.; URY, William.; PATTON, Bruce. **Como chegar ao sim: negociação de acordos sem concessões**. Jayme Salomão (direção). Vera Ribeiro e Ana Luiza Borges (tradução). Editora: Imago, 2005.

GODWIN, William. *International construction contracts: a handbook with commentary on the FIDIC design-build forms*. Chichester: Wiley-Blackwell, 2013.

HARVARD LAW SCHOOL. *Program on Negotiation. What is the Zone of Possible Agreement? How can you avoid common business negotiation pitfalls? Through careful preparation that includes an analysis of the zone of possible agreement, or ZOPA*. Disponível em: <https://www.pon.harvard.edu/tag/zone-of-possible-agreement/>. Acesso em 16/08/2023.

MIKLOS, Jorge.; MIKLOS, Sophia. **Mediação de conflitos** - 1. ed. – São Paulo: Érica, 2021.

ROCHA, Caio César Vieira R.; SALOMÃO, Luis Felipe. **Arbitragem e mediação: a reforma da legislação brasileira**. Caio Cesar Vieira Rocha, Luis Felipe Salomão (coordenação). – 2. ed. rev. e atual. – São Paulo: Atlas, 2017.

SANTANDER. **Risco financeiro: conheça os principais tipos e saiba como enfrentá-los**. 2023. Disponível em: [https://www.becas-santander.com/pt\\_br/blog/risco-financeiro.html](https://www.becas-santander.com/pt_br/blog/risco-financeiro.html). Acesso em: 20/07/2023

SILVA, Leonardo Toledo da. **Os contratos de EPC e os pleitos de reequilíbrio econômico-contratual**. In: SILVA, Leonardo Toledo da (coord.). Direito e Infraestrutura. São Paulo: Saraiva, 2012.

## ABREVIATURAS E DEFINIÇÕES

Bacamaso: Bacamaso Engenharia S.A.

Tapero: Tapero Tecnologia S.A.

Setenta: Technology Setenta Co.

Kangal: Kangal Minerals Inc.

Banco: Banco dos Corais S.A.

ZOPA: Zona de Possível Acordo

MANA: Melhor Alternativa à Negociação de um Acordo

PANA: Pior Alternativa à Negociação de um Acordo

EPC: Contrato firmado entre a Tapero e Bacamaso de *Engineering, Procurement and Construction*, a preço global, na modalidade *lump sum turnkey*

RJ: Recuperação Judicial deferida à Tapero

*Dispute Review Board*: O *Dispute Board* é um método de resolução de conflitos que, ao ser acionado por qualquer uma das duas partes acordadas (Tapero e Bacamaso), em sua modalidade *Review*, emite um parecer não-vinculante propondo uma solução para dirimir o conflito ocorrido.

Contrato de Financiamento: Contrato de Financiamento acordado entre o Banco dos Corais e a Tapero para financiamento da construção do *Data Center*.

KPI: *Key Performance Indicator* é o mecanismo acordado entre a Bacamaso e a Tapero no EPC como indicador de performance da obra, utilizando métricas quantificáveis e mensuráveis acordadas entre ambas para medir a qualidade do serviço desempenhado pela Bacamaso no *Data Center*.

*Data Center*: Obra desejada pela Tapero de um centro de dados ultramoderno para evitar uma crise no tráfego de dados e se preparar para aumentos de demanda.

## I - INTRODUÇÃO

1. O presente plano tem por objetivo apresentar uma exposição detalhada do conflito submetido ao procedimento de mediação N° M-00/23. A título de apresentação das noções fundamentais ao(à) Ilmo.(a). Sr.(a). S. Acioli, expõe-se a análise dos fatos pela perspectiva da Tapero, assim como a apresentação de suas principais necessidades, posições, interesses e riscos.

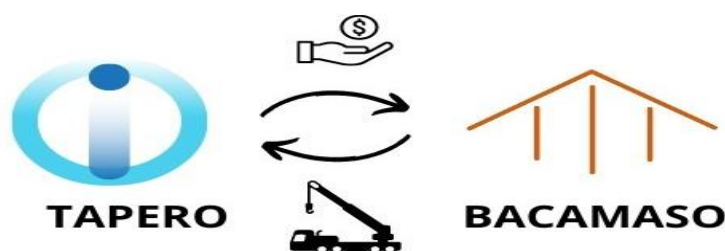
## II - INFORMAÇÕES BÁSICAS E ANÁLISE DO CASO

2. A Tapero é uma sociedade especializada em gestão integrada de dados e tecnologia da informação com 15 anos de atuação e com um portfólio diverso de produtos de sucesso, o que lhe gera notoriedade no mercado e admiração dos seus clientes e investidores. Ao lançar seu mais novo *software* em 2018, constatou-se que, em função do alcance veloz de suas metas comerciais, seria necessário expandir sua infraestrutura de processamento de dados, que se encontrava estressada e não seria capaz de acompanhar a crescente demanda.

3. Neste contexto, foi proposta a construção do *Data Center* pelos acionistas da Tapero, momento no qual a Diretoria Comercial iniciou uma concorrência privada com as principais construtoras do país para escolher qual empreiteira seria responsável pela obra. Ademais, a Diretoria Financeira obteve êxito nas tratativas com o Banco dos Corais, firmando contrato destinado ao financiamento de boa parte dos custos do empreendimento.

4. Após a apresentação de uma proposta comercial convincente, a Tapero escolheu a Bacamaso como a vencedora da concorrência. A relação comercial firmada pelas partes consistiu na celebração de um contrato de EPC (*Engineering, Procurement and Construction*), convencionado a preço global, na modalidade *lump sum turnkey*.

5. Desse modo, o vínculo contratual envolvia a consecução, pela Bacamaso, de todas as etapas necessárias para a construção do *Data Center* (GODWIN, p. 18), desde a responsabilidade pelo seu projeto, aquisição dos insumos e materiais necessários, até a colocação em funcionamento do empreendimento mediante a “virada da chave” (*turnkey*) (SILVA, 2012, p. 19-21). À Tapero cabia o pagamento das contraprestações pecuniárias convencionadas, baseadas em medições periódicas que atestassem a evolução da obra:



6. Apesar da evolução adequada no desenvolvimento inicial da obra, a Tapero se deparou com uma situação extremamente desapontadora quando a construção foi interrompida e atrasada por um longo período, prejudicando a inauguração do *Data Center* na data contratualmente

avanzada. Identificou-se que a Bacamaso falhou na etapa de *Engineering*, ao deixar de investigar o tipo de solo por ocasião do planejamento do empreendimento, transgredindo as regras da construção civil e frustrando as expectativas depositadas em uma das maiores construtoras do país.

7. Como consequência direta dessa omissão da Bacamaso, sobreveio a necessidade de solicitação ao IPHAN para que procedesse à análise da regularidade do terreno com as normas de proteção do patrimônio histórico-cultural, diante da possível descoberta de sítio arqueológico no local. Esse procedimento gerou o atraso substancial na construção do *Data Center*, fazendo com que o KPI atingisse níveis insatisfatórios.

8. Como se não bastasse, verificou-se também que a Bacamaso, na etapa do *Procurement*, adquiriu equipamentos cuja produção se originava do emprego de mão de obra análoga à escrava, o que resultou em violação aos compromissos socioeconômicos estabelecidos no contrato de EPC e no Contrato de Financiamento firmado entre a Tapero e o Banco dos Corais – o qual, destaca-se, a Bacamaso havia declarado expressa ciência. Com isso, houve retenção de parcelas do financiamento pela citada instituição financeira, prejudicando fortemente o equilíbrio financeiro da obra e o equacionamento das receitas e despesas.

9. O adiamento da inauguração do *Data Center*, por culpa exclusiva da Bacamaso, gerou ainda uma situação de colapso no tráfego de dados, causando instabilidades nos produtos ofertados pela Tapero, insatisfação em seus clientes, aumento do número de distratos e queda de receitas. Como resultado, a Tapero sucumbiu diante de uma grave crise financeira, que redundou na deflagração de um processo de recuperação judicial causado diretamente pelo inadimplemento contratual e pelas irregularidades cometidas pela Bacamaso.

10. Não obstante, a Bacamaso ainda ingressou com procedimento arbitral em face da Tapero, pleiteando a reparação de supostos prejuízos.

11. Todavia, considerando o relacionamento prévio entre as empresas, as divergências quanto às narrativas dos fatos e a sua situação financeira delicada, a Tapero considera que a mediação seja um caminho positivo para que se tente buscar a solução mais adequada da disputa.

### III - POSIÇÕES E INTERESSES

#### III.1 - POSIÇÕES

12. Cronologicamente, a Tapero, ao identificar as intempéries geológicas, adotou imediatamente as posições de que: **(I)** a falha na análise técnica do solo é de responsabilidade exclusiva da Bacamaso, a qual, além de ter assumido a obrigação contratual de respeitar a legislação ambiental e de proteção do patrimônio histórico-cultural, tinha plena ciência das características do terreno, na medida em que a investigação do solo é parte inerente das etapas de *Engineering* e planejamento da obra; **(II)** a Bacamaso é responsável por arcar com os custos da contratação

substitutiva, uma vez que os equipamentos por ela adquiridos junto à Setenta são inapropriados, na medida em que a sua produção proveniente do emprego de mão de obra análoga à escrava viola os compromissos socioeconômicos estabelecidos no contrato de EPC e no Contrato de Financiamento o qual a Bacamaso declarou expressa ciência; **(III)** em função de todos os equívocos cometidos na construção do empreendimento, a Bacamaso é a única responsável pelo atraso na inauguração do *Data Center* e, por consequência, é exclusiva e diretamente causadora da crise financeira e do processo de recuperação judicial da Tapero; **(IV)** em decorrência da contratação substitutiva e em face da necessidade de adequação da parte eletro-mecatrônica do *Data Center*, é válido que o valor referente à última medição seja retido pela Tapero como garantia de reparação dos prejuízos provenientes do inadimplemento contratual da Bacamaso.

### III.2 - INTERESSES

13. Após a indicação das posições assumidas, a Tapero apresenta os seus interesses que permitirão identificar posteriormente as suas opções: **(I)** atribuição da responsabilidade à Bacamaso de arcar integralmente com os gastos decorrentes da contratação substitutiva; **(II)** manutenção da retenção do valor relativo à última medição ou, alternativamente, a redução do montante devido e/ou a sua compensação com os débitos que serão suportados pela Bacamaso para reparar os prejuízos causados à Tapero; **(III)** considerando a fragilidade da sua situação econômica, evitar a assunção de novos custos decorrentes das intempéries geológicas e do atraso na inauguração do *Data Center*; **(IV)** reverter a situação de crise financeira, possibilitando um desfecho exitoso do processo de recuperação judicial; **(V)** considerando a insatisfação dos clientes com as instabilidades de seus produtos, restaurar a sua imagem, reputação e credibilidade perante a sociedade.

### III.3 - DECLARAÇÃO DO NEGOCIADOR

14. Em sua declaração de abertura, o Sr. G. Ramos, diretor financeiro da Tapero, apresentar-se-á brevemente, reforçando o seu vínculo com a empresa e as posturas corretas por ela adotadas. Enfatizará o seu interesse em buscar uma solução consensual que seja viável e interessante para ambas as partes, inclusive como forma de preservação do relacionamento entre elas. Esclarecerá os objetivos e expectativas que almeja alcançar, mas não se esquivará de frisar a sua frustração com as adversidades enfrentadas pela Tapero em virtude das condutas da Bacamaso. Apesar desses contratempos, concluirá sua exposição inicial com perspectivas positivas para a sessão.

### III.4 - DECLARAÇÃO DO ADVOGADO

15. O Sr. G. Ramos será auxiliado juridicamente pelo seu advogado, Dr. J. Amado, o qual se apresentará brevemente, explicando o seu papel de auxiliar o seu cliente na análise da viabilidade jurídica das propostas de composição. O Dr. J. Amado realizará ainda uma breve exposição complementar sob o ponto de vista jurídico, porém destacando que o objetivo da mediação não é



aprofundar nessa discussão. Por fim, o Dr. J. Amado se disponibilizará a auxiliar juridicamente quaisquer dos envolvidos, encorajando e facilitando com que as partes alcancem o consenso nos diversos pontos da agenda.

#### IV - OBJETIVOS DA MEDIAÇÃO

16. A mediação busca a preservação de relações amistosas entre as partes para além do conflito (ROCHA; SALOMÃO, p. 221) e, portanto, objetiva resolver as disputas por meio de um diálogo construtivo que seja capaz de viabilizar uma solução eficiente e econômica.

17. A Tapero recorre à mediação para mitigar os custos adicionais incorridos na construção do *Data Center*, buscando flexibilizar o valor devido relativamente à última medição, como também obter o ressarcimento das despesas extras e imprevistas que sobrevieram como decorrência de atos de responsabilidade exclusiva da Bacamaso, inclusive quanto à contratação substitutiva. Com isso, almeja uma perspectiva de recuperação financeira mais adequada, evitando inclusive os gastos com litigar e os riscos advindos da imprevisibilidade das decisões proferidas em métodos heterocompositivos de solução de conflitos.

18. A Tapero busca também o reestabelecimento de um profícuo relacionamento com a Bacamaso, de modo a garantir a manutenção e bom funcionamento do *Data Center*, de modo a preservar seu serviço estável e de qualidade e recuperar o *market share* perdido momentaneamente.

#### V- PONTOS DA AGENDA

19. Esta fase visa à construção de alternativas para cada item de pauta, a sua análise e negociação, a fim de eleger opções que contemplem os interesses e necessidades de todos e gerem satisfação mútua (ALMEIDA; TANIA, p. 221).

20. A Tapero, a fim de auxiliar na condução da sessão de mediação de forma mais eficiente e adequada, entende que os pontos da agenda a serem listados são: **(I)** atribuição à Bacamaso da exclusiva responsabilidade contratual pelos imprevistos de natureza geológica, que implicaram o adiamento da inauguração do *Data Center* e, conseqüentemente, a crise financeira e o processo de RJ da Tapero; **(II)** atribuição à Bacamaso da responsabilidade de ressarcimento à Tapero das despesas que foram necessárias para a contratação substitutiva; **(III)** eventualmente, o ajuste do valor relativamente à última medição, para fins de listagem no plano de RJ; e **(IV)** condutas a serem adotadas pela Bacamaso para mitigar os prejuízos à reputação e imagem da Tapero.

#### VI - ANÁLISE ESTRATÉGICA

##### VI.1 - MANA

21. A Melhor Alternativa à Negociação de um Acordo (MANA) visa à reflexão de que, caso o resultado mais promissor possa ser facilmente encontrado fora da mediação, nada justifica permanecer no processo de autocomposição (ALMEIDA; TANIA, p.119).

22. Caso a Bacamaso se mostre intransigente em suas posições, a Tapero vislumbra que a sua MANA seria preservar e dar continuidade ao procedimento judicial de RJ, enfatizando: **(I)** a aplicação do princípio da universalidade do juízo recuperacional, o qual produz a *vis aactiva* de impor a submissão de todos os débitos da empresa recuperanda ao regime jurídico único do plano de RJ; **(II)** a ordem de suspensão imediata de todas as execuções contra ela ajuizadas (art. 6º, II, da Lei nº 11.101/2005); **(III)** a necessidade de homologação do seu plano de RJ como forma de manutenção da sua própria atividade empresarial.

23. Além disso, pretende-se preservar os laços comerciais com eventual empresa contratada para a manutenção do *Data Center*, como uma alternativa aos serviços prestados pela Bacamaso, visando à realização de projetos futuros após a recuperação financeira da Tapero.

#### VI.2 - PANA

24. A Pior Alternativa à Negociação de um Acordo (PANA) visa à reflexão oposta da MANA, no sentido de que, caso haja o risco de se obter um resultado desfavorável fora da mediação, vale envidar esforços para permanecer na mesa de negociação (ALMEIDA; TANIA, p.119).

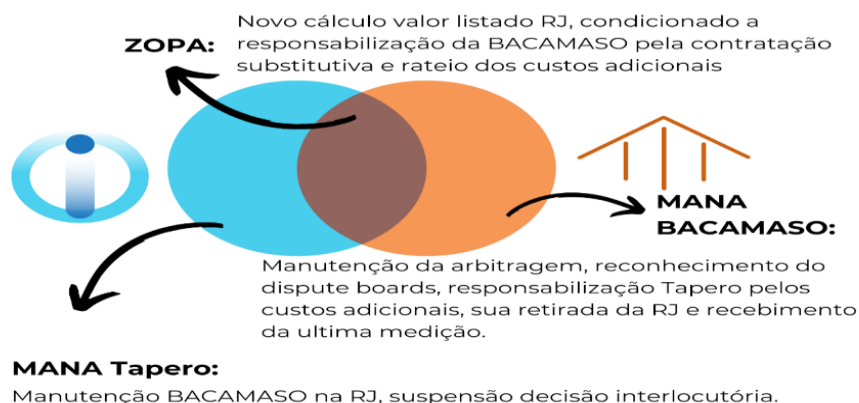
25. Caso não seja possível alcançar um acordo que atenda aos seus interesses e posições, a Tapero reconhece que seria um enorme golpe caso não haja a homologação do seu plano de RJ, e/ou o procedimento de arbitragem tenha um desfecho desfavorável, e/ou não haja a revogação da decisão da árbitra de emergência pelo Tribunal Arbitral. Nessas circunstâncias, haveria o risco de assunção de despesas exorbitantes pela Tapero, as quais poderiam deteriorar ainda mais a sua já debilitada situação financeira, ameaçando as suas perspectivas de recuperação econômica.

#### VI.3 - ZOPA

26. Além das alternativas à celebração de um acordo descritas anteriormente, outro instrumento importante para se analisar a viabilidade de transacionar é a Zona de Possível Acordo (ZOPA), que essencialmente engloba os limites a partir dos quais a MANA seja preferível para ambas as partes envolvidas em um conflito, conforme preceitua o *Harvard Program on Negotiation*.

27. Nesse ponto, é importante identificar qual seria a MANA da Bacamaso, a qual a Tapero presume como a manutenção do procedimento arbitral para tentar tornar vinculante a recomendação exarada pelo *Dispute Board*. Considerando que os valores a serem negociados se referem à última medição e aos custos adicionais e imprevistos provenientes das intempéries geológicas e da contratação substitutiva, a ZOPA consiste justamente nessa margem, a qual foi estimada pelas partes como aproximadamente 40% do valor calculado originalmente para a obra.

28. O gráfico abaixo ilustra as MANA's de ambas as partes e a ZOPA:



## VII - ANÁLISE DO RISCO FINANCEIRO

29. O risco financeiro traduz a possibilidade de perdas pecuniárias a que a empresa fica exposta (ASSAF; NETO, p.276) diante de um negócio ou litígio, baseada na relação custo x retorno.

30. O procedimento arbitral foi fixado em R\$562.123.527,75. Somando os custos da taxa de administração (R\$307.892,12), dos honorários para cada um dos dois co-árbitros (R\$463.076,06) e do árbitro presidente (R\$532.537,47), chega-se ao total de R\$883.290,85 para cada uma das partes. Considerando ainda o valor de eventual ônus de sucumbência de 10%, que totalizaria R\$56.212.352,70, além dos custos dos honorários do advogado contratado pela empresa, vislumbra-se um risco de exposição significativo.

31. Ao se considerar, porém, os valores referentes ao pleito da Tapero, que foi fixado em R\$2.810.617.638,75, os custos processuais da arbitragem seriam de R\$1.203.750,00 para cada parte, somada a eventual sucumbência de 10% de R\$281.061.763,87.

32. Fica claro, portanto, que a solução consensual seria extremamente vantajosa também em termos financeiros, pelos seguintes motivos: **(I)** possibilidade de fixação do *quantum debeatur*, prazo e forma de pagamento dos valores devidos pela Bacamaso; **(II)** possibilidade de exoneração de ônus sucumbenciais às partes acordantes; **(III)** baixo valor a título de honorários do mediador, correspondentes a apenas R\$1.100,00 por hora, a ser custeado por ambas as partes; **(IV)** isenção de taxa de administração no procedimento de mediação.

33. A tabela a seguir consolida os valores envolvidos no risco financeiro:

	MEDIAÇÃO	ARBITRAGEM PRINCIPAL	ARBITRAGEM RECONVENÇÃO
TAXA DE ADMINISTRAÇÃO	-	R\$ 307.892,12	R\$ 360.000,00
2. VALOR DOS HONORÁRIOS	R\$ 1.100,00 (hora)	R\$ 1.458.689,59	R\$ 2.047.500,00
2.1 CO-ÁRBITROS (CADA)	-	R\$ 463.076,06	R\$ 650.000,00
2.2 ÁRBITRO PRESIDENTE	-	R\$ 532.537,47	R\$ 747.500,00
TOTAL CUSTOS	Variável	R\$ 1.766.581,70	R\$ 2.407.500,00
CUSTOS (CADA POLO)	R\$550,00 (hora)	R\$ 883.290,85	R\$ 1.203.750,00
SUCUMBÊNCIA DE 10%	-	R\$ 56.212.352,70	R\$ 281.061.763,87
VALOR LISTADO NA RELAÇÃ DA RJ	R\$ 49.581,00		
VALOR DA ÚLTIMA MEDIÇÃO	R\$ 374.749.018,50		
ACRÉSCIMO INCORRIDO DE 40%	R\$ 599.598.498,60		
VALOR DO PLEITO ARBITRAL	R\$ 562.123.527,75		
VALOR DO PLEITO RECONVENCIONAL	R\$ 2.810.617.638,75		

## VIII - ATENÇÃO AOS INTERESSES

34. Neste tópico, possíveis opções serão formuladas almejando atender aos interesses de ambas as partes dentro da margem potencial da ZOPA, mantendo sempre em mente o embasamento em critérios objetivos, conforme ensina o *Harvard Program on Negotiation*.

35. Buscando solucionar um dos principais pontos de atrito, é importante destacar que os equipamentos fornecidos pela Bacamaso, em virtude da sua inadequação com os compromissos socioeconômicos assumidos pela Tapero, encontram-se sem destinação efetiva, gerando prejuízos contínuos diante da necessidade de armazenamento.

36. Nesse contexto, a Tapero propõe que os equipamentos sejam revertidos à Bacamaso, para que ela possa empregá-los em projetos futuros, revendê-los ou pleitear restituição perante a Setenta. Com isso, a Bacamaso teria condições de gerar receita a fim de mitigar os seus prejuízos, enquanto os valores retidos pela Tapero relativamente à última medição poderiam ser destinados ao reembolso das despesas que foram necessárias para a contratação substitutiva.

37. Quanto ao valor do crédito da Bacamaso da última medição, a Tapero estaria disposta a ajustar o *quantum debeatur* listado no plano de RJ, mas desde que a Bacamaso se dispusesse a aceitar a respectiva compensação com as despesas que a Tapero efetuou na contratação substitutiva.

38. Por fim, a Tapero também está disposta a trabalhar junto com a Bacamaso na restauração da reputação e imagem de ambas as empresas junto aos clientes, instituições financeiras e sociedade.

39. A imagem abaixo explicita as opções que atendem aos interesses de ambas as partes:



## IX - ESTRATÉGIAS

40. Com o intuito de ter uma sessão produtiva e eficiente a fim de alcançar um acordo adequado que atenda reciprocamente aos interesses de ambas as partes, os representantes da Tapero se utilizarão das técnicas e métodos dispostos no *Harvard Program on Negotiation*. Será almejada uma negociação baseada em princípios, tendo como pilares a separação das pessoas do problema, o foco nos interesses das partes (e não nas suas posições), a criação de opções de ganhos

mútuos e a insistência em critérios objetivos, conforme preceituam Roger Fisher, William Ury e Bruce Patton em seu livro “*Como Chegar ao Sim: como negociar sem fazer concessões*”.

41. Desta forma, os representantes da Tapero serão transparentes e proativos na apresentação de seus interesses e preocupações, buscando a constituição de um ambiente positivo para uma negociação eficaz. A fim de que os representantes da Bacamaso também se sintam confortáveis em adotar uma postura similar, serão adotadas técnicas colaborativas e de escuta ativa, que denotem uma postura de compreensão e validação de sentimentos recíprocos, sempre prezando pela cordialidade, atenção e empatia.

42. Além disso, os representantes da Tapero se empenharão em buscar o máximo de proveito do mediador(a), Sr. S. Acioli, fazendo uso da expertise do profissional para garantir a compreensão mútua dos interesses e preocupações, bem como testar a viabilidade das opções sugeridas e criadas em mesa, além da utilização apropriada dos *câncuses* para relatar informações sensíveis e demonstrar seus sentimentos em relação ao andamento da sessão.

## **X - CONFIDENCIALIDADE**

43. No que toca à confidencialidade, a Tapero se posiciona pela manutenção do sigilo, em especial quanto à sua análise estratégica, a fim de evitar uma assimetria de informações na sessão que impacte negativamente na relação comercial e na busca por um acordo adequado.

44. Apesar disso, entendendo a importância da transparência e do compartilhamento de informações, a Tapero pretende, em seu próprio tempo, partilhar suas percepções, interesses, preocupações e soluções, a fim de viabilizar ao máximo a solução consensual.

45. No que toca à investigação acerca das informações possuídas pela Bacamaso, os representantes da Tapero tentarão identificar quais soluções e sistemas serão implementados no futuro de modo a aprimorar a qualidade do serviço fornecido, de modo a evitar transtornos tais quais os que ocorreram, assim como investimentos em métodos de comunicação direta com os clientes para retificação de expectativas de ambas as partes, recursos essenciais para pacificar a Tapero acerca de uma eventual manutenção da relação comercial entre ambos.

**PROCEDIMENTO DE MEDIAÇÃO Nº 00/23**

**PLANO DE MEDIAÇÃO -TAPERO TECNOLOGIA SA.  
REQUERENTE**



**EQUIPE 309**

## ÍNDICE

<b>DEFINIÇÕES</b>	
<b>1. INTRODUÇÃO</b>	<b>1</b>
<b>1.1 SÍNTESE FÁTICA</b>	<b>1</b>
<b>1.2. LINHA DO TEMPO</b>	<b>2</b>
<b>2. POSIÇÕES E INTERESSES</b>	<b>2</b>
<b>3. CONFIDENCIALIDADE</b>	<b>4</b>
<b>4. ANÁLISE ESTRATÉGICA</b>	<b>4</b>
<b>4.1. SWOT</b>	<b>4</b>
<b>4.2. MANA E PANA</b>	<b>4</b>
<b>4.3. ZOPA</b>	<b>5</b>
<b>4.4. ANÁLISE DE RISCO FINANCEIRO</b>	<b>5</b>
<b>5. OPÇÕES E AÇÕES PARA A SUA IMPLEMENTAÇÃO</b>	<b>6</b>
<b>5.1. LIBERAÇÃO DO VALOR DA CONTA ARBITRAL</b>	<b>6</b>
<b>5.2. DROP DOWN E PARTICIPAÇÃO DA BACAMASO COMO ACIONISTA</b>	<b>7</b>
<b>6. ANÁLISE DO CASO</b>	<b>8</b>
<b>6.1 DECLARAÇÃO DE ABERTURA</b>	<b>8</b>
<b>6.2. OBJETIVOS DA MEDIAÇÃO</b>	<b>8</b>
<b>6.3. AGENDA</b>	<b>8</b>
<b>7. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS</b>	<b>9</b>

## **DEFINIÇÕES**

A fim de transmitir maior objetividade no presente Plano, convencionam-se a seguir as definições.

“**AGC**”: Assembleia Geral de Credores;

“**ARBITRAGEM**”: Procedimento arbitral n. 00/23 perante a CAMARB, em que são partes a BACAMASO, como requerida, e TAPERO, como requerente;

“**BACAMASO**”: BACAMASO Engenharia S.A., REQUERIDA no Procedimento;

“**BANCO**”: Banco dos Corais;

“**CAMARB**”: Câmara de Mediação e Arbitragem Empresarial – Brasil;

“**CORDEL**”: *software* desenvolvido pela TAPERO que lhe trouxe notoriedade e que sofreu atualização em meio às obras do *data center*;

“**DISPUTE BOARD**”: *Dispute Board Review* constituído pelas Partes para a resolução de problemas advindos do contrato de EPC;

“**EPC**”: Contrato, celebrado entre as Partes, de *Engineering, Procurement and Construction*, na modalidade *lump sum turn key*, em 26/11/2018;

“**ESG**”: Práticas ambientais, sociais e de governança corporativa e de investimento que se preocupam com critérios de sustentabilidade.

“**IPHAN**”: Instituto do Patrimônio Histórico e Artístico Nacional;

“**KANGAL**”: Kangal Minerals Inc., empresa extratora do mineral Germânio (Ge);

“**LSA**”: Lei 6.404/1976, a Lei das Sociedades Anônimas;

“**MAQUINÁRIO**”: Equipamento alvo de conflito entre as partes, ante o possível uso de mão de obra escrava do minério que lhe serve de matéria prima;

“**MANA**”: Melhor Alternativa à Negociação de um Acordo, compreendida enquanto melhor cenário realista, caso não seja firmado um acordo;

“**MANUEL**”: novo *software* lançado pela TAPERO em 2018.

“**MEDIAÇÃO**”: Procedimento de Mediação n. 00/23 perante à (CAMARB), em que são partes BACAMASO e TAPERO;

“**PANA**”: Pior Alternativa à Negociação de um Acordo, compreendida enquanto pior cenário realista, caso não seja firmado um acordo;

“**PARTES**”: BACAMASO e TAPERO, conjuntamente;

“**PLANO**”: presente Plano de mediação; quando o termo vier acompanhado de “§”, a referência será dos parágrafos do próprio Plano, visando retomar argumentos já expostos ou elucidar que determinada questão será melhor abordada adiante;

“**OBRAS**”: Obras para a implementação completa e integral do Data Center, objeto do EPC;



**“PROCEDIMENTO”**: Procedimento de Mediação n. 00/23 em curso;

**“REQUERENTE”**: Requerente no Procedimento, TAPERO;

**“REQUERIDA”**: Requerida no Procedimento, BACAMASO;

**“RJ”**: Recuperação Judicial;

**“SESSÃO”**: Sessão de mediação a ocorrer, de acordo com o Contrato de Mediação do Procedimento;

**“SETENTA”**: Technology Setenta Co., empresa responsável pela compra do Germânio e pela fabricação do maquinário;

**“SWOT”**: abreviação de “Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats”, ferramenta utilizada para realizar a análise de determinado contexto em que a empresa se encontra, e ajudar na elaboração de um plano estratégico. De acordo com a obra de Tim Berry (2001), engloba fatores divididos em internos (forças e fraquezas intrínsecas às partes) e externos (oportunidades e ameaças, independentes ou não da atuação das partes negociantes);

**“TAPERO”**: Tapero Tecnologia S.A., REQUERENTE no Procedimento;

**“ZOPA”**: diz respeito à “Zone of Possible Agreement”, isso é, à Zona de Possível Acordo, compreendida enquanto região de negociação em que se encontram as opções de acordos satisfatórios a ambos.

## 1. INTRODUÇÃO

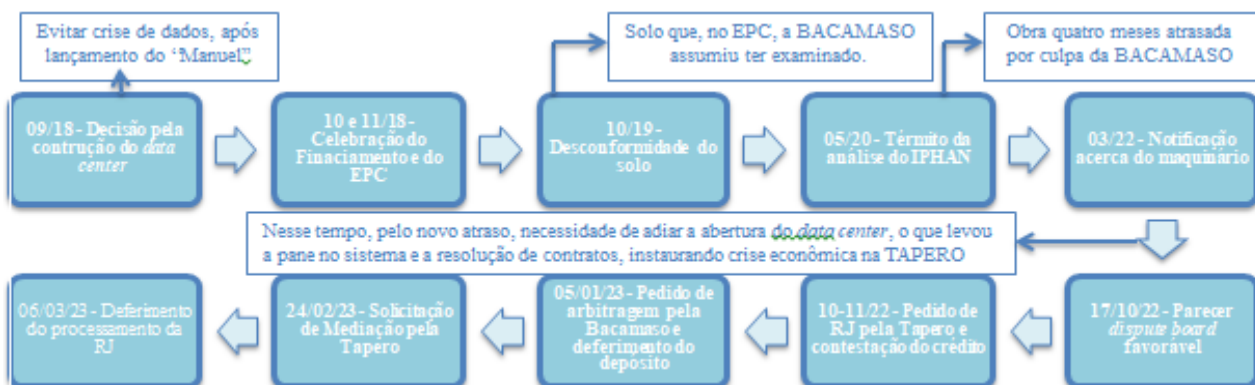
1. O presente Plano de Mediação trata do Procedimento nº 00/23, no qual são partes **BACAMASO ENGENHARIA S.A. (BACAMASO)** e **TAPERO TECNOLOGIA S/A (TAPERO)**. Objetiva-se, através deste documento, apresentar ao(à) Mediador(a) o ponto de vista da **TAPERO** sobre a situação, expondo a estratégia que pretende adotar e as propostas que irá trazer à mesa durante a sessão.

### 1.1 SÍNTESE FÁTICA

2. A **TAPERO** é uma companhia fechada de tecnologia que, em setembro de 2018, decidiu pela construção de um *data center* em Portal do Sol, a fim de melhorar sua infraestrutura de processamento e evitar um superaquecimento, dada a crescente demanda por seus produtos.
3. Para este projeto, celebrou, em 14/10/2018, financiamento com o Banco dos Corais, e, em seguida, abriu um processo de concorrência privada entre empreiteiras, na qual a **BACAMASO** foi vencedora. Sendo assim, em 26/11/2018, as **Partes** celebraram um Contrato de EPC, na modalidade *lump sum turnkey*, no qual foi estabelecida a criação de um *dispute board* visando dirimir futuras controvérsias entre as partes.
4. Logo após o início da obra, em outubro de 2019, a **BACAMASO** notificou a **TAPERO**, informando que o solo da construção não apresentava as condições previstas, além de que teriam sido identificados indícios da existência de um sítio arqueológico no local. O IPHAN foi comunicado e descartou a existência de um sítio arqueológico em maio de 2020, restando a construção atrasada em quatro meses, pela não verificação adequada, da BACAMASO, do solo antes do início da obra, o que afirma ter realizado na cláusula 4.1, “d”, do EPC.
5. Próximo à data de entrega do empreendimento, em março de 2022, a **TAPERO** recebeu e-mail do **Banco**, acerca do recebimento de denúncias sobre uso de mão de obra análoga à escravidão na extração do Germânio pela Kangal, com o qual a Setenta fabricava os equipamentos vendidos à **BACAMASO**, para instalação no *data center*. Tal atitude violaria o contrato de financiamento (cláusula 9), de modo que o **Banco** ameaçou pela resolução contratual em caso de não retirada deste maquinário.
6. Ato contínuo, a **TAPERO** notificou a **BACAMASO** sobre a irregularidade e a necessidade de substituição, a constituiu em mora pelo inadimplemento do contrato de EPC (cláusula 16) e reteve o valor de R\$ 374.749.018,50 correspondente à última medição.
7. Porém, a BACAMASO negou-se a realizar a substituição, o que atrasou ainda mais a obra. Diante disso, a TAPERO não teve outra saída senão adiar a inauguração do data center e contratar um terceiro para finalizar a construção, cumprindo com o contrato de financiamento.

8. Na sequência, acionou o *dispute board*, que concluiu, em 17/10/2022, pela: (i) regularidade do maquinário instalado, não sendo a **BACAMASO** responsável pela contratação substitutiva, e (ii) invalidade da retenção da última medição.
9. Em razão do atraso, o sistema da TAPERO superaqueceu e ficou fora de operação, de modo a ter resolvidos diversos contratos de licença de uso de *software*. Ademais, o próprio **Banco** ajuizou uma execução, exigindo vencimento antecipado do contrato. A crise financeira da **TAPERO** adquiriu tal proporção que ela foi obrigada a entrar com pedido de Recuperação Judicial em regime de urgência, o qual teve seu processamento deferido em 06/03/2023.
10. Nesse meio tempo, a **BACAMASO**, inconformada com o valor de seu crédito na lista de credores, encaminhou à CAMARB solicitação de arbitragem, cobrando os prejuízos decorrentes das intempéries geológicas, e o pagamento das parcelas retidas do preço e da última medição; este último pedido deu-se em tutela de urgência que foi deferida, tendo a **TAPERO** depositado o valor da última medição em uma conta aberta pela CAMARB.
11. Infrutíferas as tentativas de conciliação, a **TAPERO** decidiu solicitar este procedimento de mediação, no qual será representada por G. Ramos e assistida pelo advogado J. Amado.

## 1.2. LINHA DO TEMPO



## 2. POSIÇÕES E INTERESSES

12. A vista desta exposição inicial, as posições da **TAPERO** na mesa de Mediação são: *(i)* a **BACAMASO** é responsável pelos custos adicionais atinentes à execução do contrato de EPC, quais sejam, os gastos extras com a escavação do solo e o preço da contratação substitutiva; *(ii)* a **BACAMASO** é responsável pelo atraso nas obras e pela crise financeira da **TAPERO** que a conduziu à RJ; *(iii)* a **BACAMASO** deveria ter submetido a questão acerca das intempéries geológicas ao *dispute board* previamente ao juízo arbitral (cláusula 22.1.3 do EPC); *(iv)* a retenção da última medição é legítima.
13. Ainda, cabe destacar que a **TAPERO** respalda a sua interpretação acerca do contrato de EPC na doutrina internacional, no sentido de que o ‘epecista’ assume todos os riscos pela

- concepção e execução do empreendimento, tratando-se de contrato aleatório (MESQUITA, 2019). Além disso, a **BACAMASO** declarou estar ciente acerca das obrigações em matéria de ESG contraídas pela **TAPERO** com o **Banco** em virtude do contrato de financiamento (cláusula 9), cabendo-lhe averiguar as origens dos produtos adquiridos de terceiros.
14. Contudo, é factível antever que tais posições tendem a direcionar a negociação a uma barganha posicional, na qual a progressão do diálogo entre as partes estará condicionada a sucessivas concessões em detrimento dos interesses em jogo. Assim, para maximizar a eficiência da presente Mediação, se utilizará o método da negociação baseada em princípios, o qual parte da identificação dos interesses subjacentes às posições identificadas.
  15. Nesse sentido, os interesses da Tapero são: **(i)** minimizar a dívida com a **BACAMASO** e os riscos financeiros; **(ii)** aprovar o plano de Recuperação Judicial perante a AGC, com o apoio da **BACAMASO**, dando sequência à RJ; **(iii)** restaurar a confiança do mercado, visando restabelecer a sua base de fornecedores e de clientes; **(iv)** recuperar-se da crise financeira e tornar-se novamente uma empresa lucrativa; e **(v)** resolver a questão acerca da propriedade do maquinário irregular.
  16. O primeiro consiste na obtenção de recursos financeiros suficientes para sanar as dívidas com os credores e subsidiar os custos necessários à manutenção da atividade empresarial da Tapero. Assim, busca-se garantir liquidez imediata mediante a mitigação do risco financeiro.
  17. Em segundo lugar, a **TAPERO** é interessada em apresentar propostas que sejam econômica e juridicamente viáveis, e que contemplem os interesses dos seus credores mais importantes, a fim de assegurar a sua aprovação perante a Assembleia Geral de Credores. Nesse viés, evita a convocação da Recuperação Judicial em falência.
  18. Em terceiro lugar, a Tapero busca retomar a credibilidade perante o mercado, demonstrando aos seus agentes que a atividade empresarial a que se dedica possui grande potencial de lucratividade, além de possuir capacidade gerencial de tomar decisões calculadas e que respeitem o tempo de desenvolvimento dos seus produtos.
  19. O quarto interesse remete à retomada, a médio e longo prazo, do ritmo de crescimento anterior à crise financeira, tomando-se como referência a receita anual bruta registrada no ano de 2019 (Anexo 19).
  20. Finalmente, é essencial à **TAPERO** pôr fim à questão acerca da propriedade do maquinário manufaturado pela Setenta. Dessa forma, vislumbra-se duas opções: **(a)** a **TAPERO** acata a recomendação do *dispute board* e insere o maquinário no rol de bens a serem utilizados no processo de recuperação judicial, ou **(b)** mantém a posição inicial e, neste caso, atribui a propriedade do bem à **BACAMASO**.

### 3. CONFIDENCIALIDADE

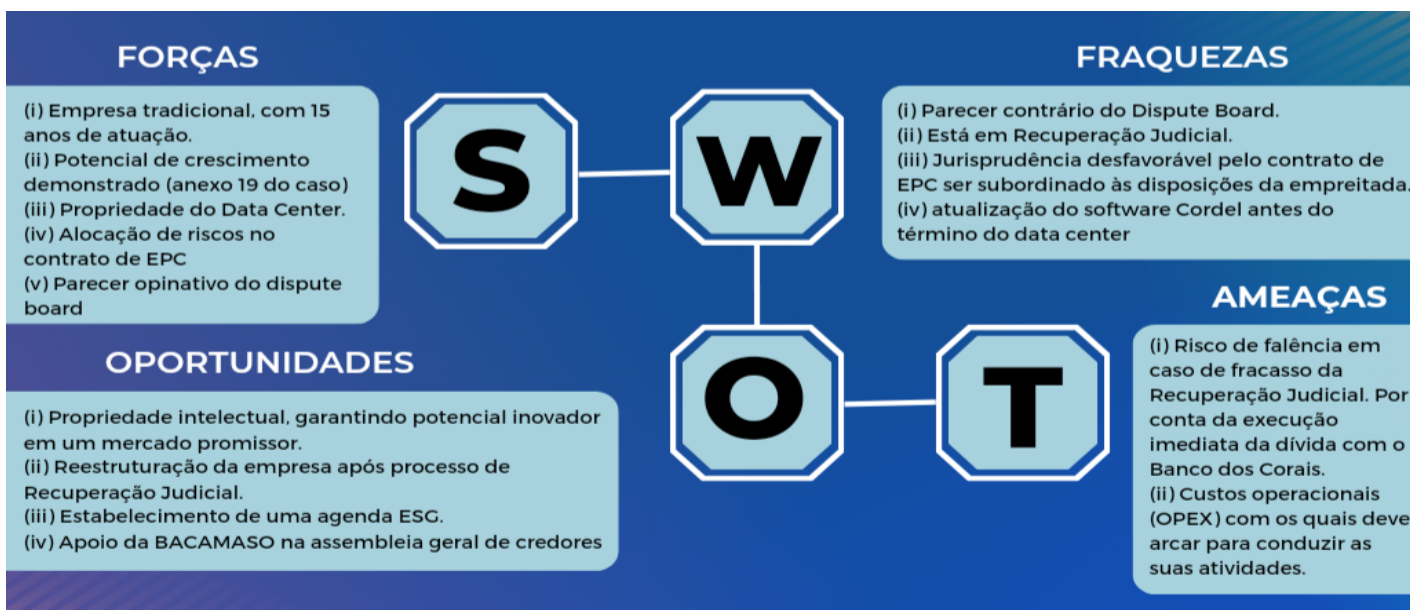
21. Nesta Mediação, a **TAPERO** planeja manter em confidencial informações atinentes à *a)* se possuía ciência de que a contratação do maquinário em preço baixo possuía correlação com eventuais ilegalidades; *b)* se atuou com dolo na mensuração do valor devido à **BACAMASO** no quadro geral de credores.
22. De outro lado, gostaria que fosse esclarecido pela **BACAMASO** as seguintes questões: *a)* ciência da última quanto ao uso de mão de obra escrava pela **KANGAL**; *b)* a razão pela qual **BACAMASO** não realizou um exame adequado do solo; *c)* o motivo pelo qual o pedido de arbitragem não foi previamente submetido ao *dispute board*.

### 4. ANÁLISE ESTRATÉGICA

23. A Análise Estratégica é essencial para delinear a forma de atuação da **TAPERO** na Mediação. Dito isso, nos interessa visitar os seguintes pontos:

#### 4.1. SWOT

24. Nesse viés, *a priori*, benéfica a realização de uma análise SWOT, para que a **TAPERO** possa melhor atuar na mesa de mediação:



#### 4.2. MANA E PANA

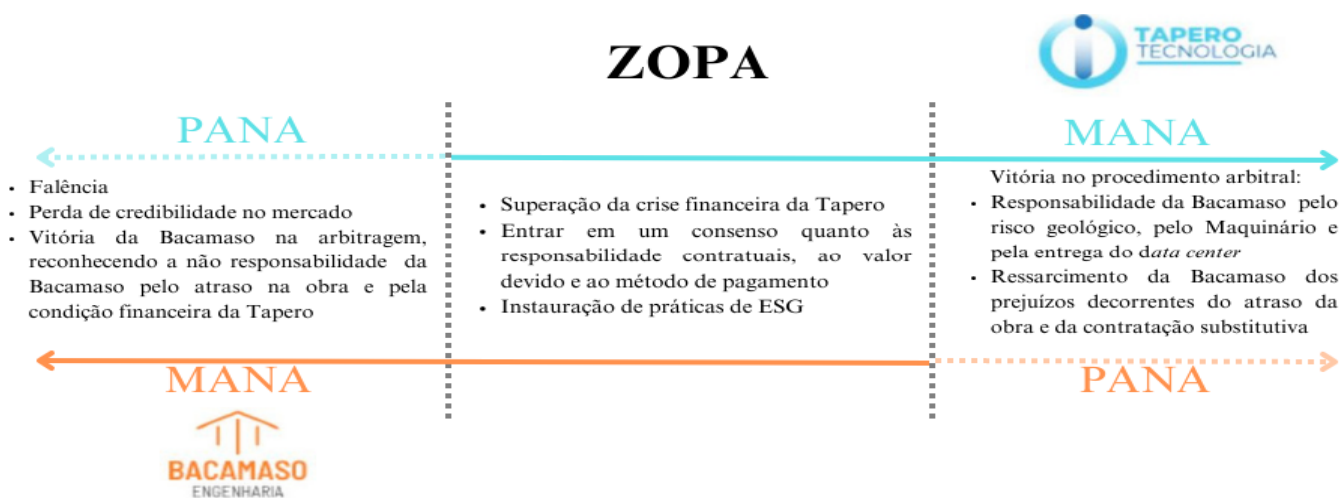
25. Ademais, mostra-se imprescindível, a análise das ferramentas MANA e PANA. No presente caso, a maioria das alternativas ao acordo vinculam-se aos resultados da Arbitragem CAMARB, haja vista que eventual fracasso comercial culminará em uma sentença arbitral.
26. Isso posto, o MANA para a **TAPERO** será, pelo Tribunal Arbitral, o reconhecimento: *(i)* da responsabilidade da **BACAMASO** pelo atraso da obra e pelo risco geológico; *(ii)* do maquinário adquirido da Setenta ser irregular; *(iii)* da necessidade da **BACAMASO** ressarcir

a **TAPERO** pelo montante despendido na contratação de terceiro para a finalização do *data center*, e pelos prejuízos advindos do atraso na entrega da obra.

27. Por outro lado, o PANA para a **TAPERO**, pode-se destacar: **(i)** a derrota na arbitragem, com a condenação ao pagamento do valor da última medição, além dos gastos extras com o solo e a retirada do maquinário; **(ii)** a perda total da credibilidade da **TAPERO** no mercado; e, principalmente, **(iii)** a possível convalidação da Recuperação Judicial em Falência.

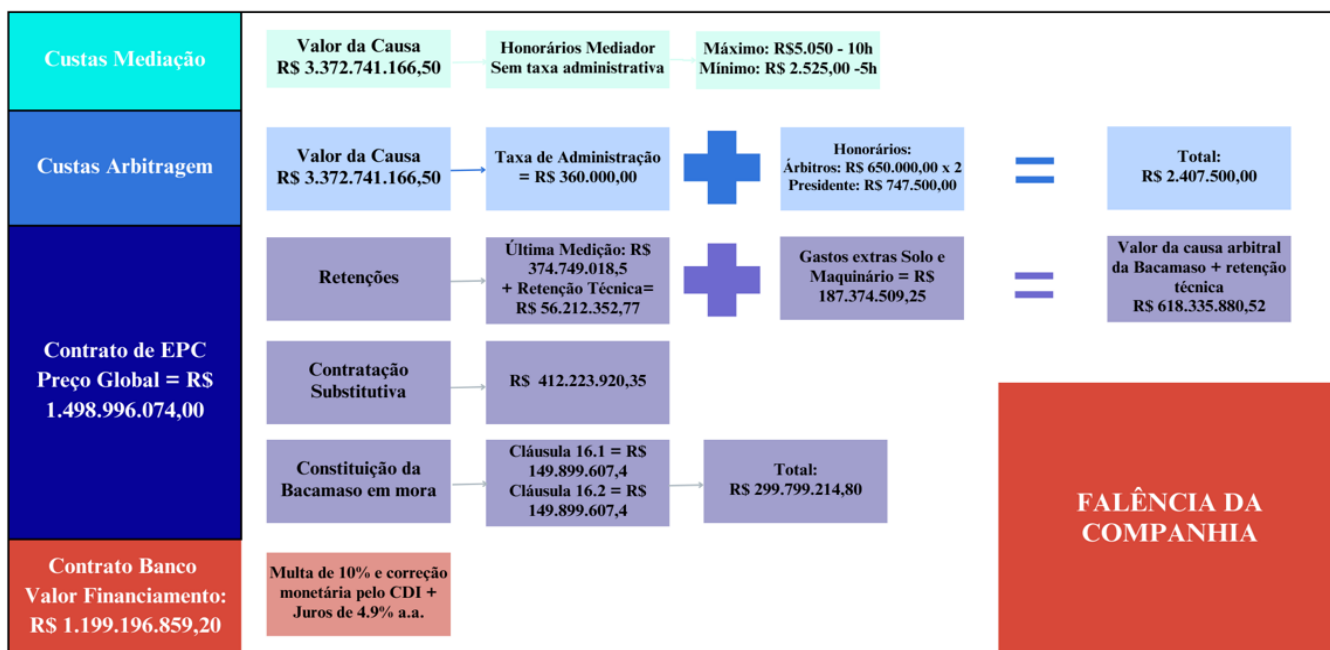
### 4.3. ZOPA

28. Tendo em vista o supracitado, é possível avançar para a discussão a respeito da ZOPA (Zona de Possível Acordo) às **Partes**, em acordo que satisfaça ambas e seja viável a **TAPERO**.



### 4.4. ANÁLISE DE RISCO FINANCEIRO

29. Ato contínuo, a avaliação do risco financeiro é imprescindível para viabilizar uma tomada de decisão, estando os cálculos dos potenciais riscos expostos no infográfico abaixo:



30. De início, verifica-se a preferência de uma solução via medição do que arbitral à demanda, tendo em vista potencial gasto de R\$2.407.500,00 nessa última. Por segundo, eventual falha na Mediação seria acompanhada do risco de derrota na disputa arbitral, o que resultaria em potencial prejuízo no valor de R\$ 562.123.527,75, correspondente à soma da última medição retida (R\$ 374.749.018,5) e dos gastos adicionais com o solo e despesas com a implantação dos equipamentos da Setenta (R\$ 187.374.509,25). Tal risco pode ser aumentado se levada em conta a retenção técnica ainda não liberada, equivalente a 5% (R\$ 56.212.352,77) do valor já pago pela **TAPERO**, chegando à quantia de R\$ 618.335.880,52.
31. Outrossim, sendo os gastos adicionais da obra incorridos pela **BACAMASO** e os custos suportados pela **TAPERO** estimados em 40% do preço global do contrato (esclarecimento nº 03), e deduzido o valor de R\$187.374.509,25, pode-se entender que a contratação substitutiva custou, ao pelo menos, cerca de R\$412.223.920,35.
32. Além disso, apesar de ser uma questão financeira já constituída previamente, a proporção do crédito devido pelo **Banco** lhe confere uma posição vantajosa na classe dos credores quirografários, sendo um risco à **TAPERO** a possibilidade de adotar uma postura intransigente no processo de recuperação. Dessa forma, faz-se necessário ter ciência desse fato, a fim de evitar a concepção de opções que tenham alta probabilidade de serem rejeitadas.
33. Finalmente, a hipótese mais gravosa à **TAPERO** é a sua falência.

#### **5. OPCÕES E AÇÕES PARA A SUA IMPLEMENTAÇÃO**

34. Diante de todo esse delicado contexto, a **TAPERO** observa algumas opções que viabilizam o melhor cenário para as **Partes** dentro da Mediação, atendendo mutuamente seus interesses, mas sem deixar de observar as limitações impostas pelo regime de Recuperação Judicial. Nesse sentido, a **TAPERO** desenvolverá opções relacionadas à sua reestruturação e à quitação das dívidas em aberto.
35. Primeiro, ressalta-se que a **BACAMASO** está inserida na classe dos credores quirografários, não possuindo nenhuma preferência no recebimento do seu crédito. Além disso, a taxa de deságio que a **TAPERO** pretende alocar a essa classe é de 60% para os créditos de valor superior a R\$50.000,00 e de 80% para os demais. Isso reforça a esperança da **TAPERO** de que a **BACAMASO** buscará chegar a um acordo, o que certamente implicará em condições especiais de pagamento do crédito a que tem direito mediante concessões recíprocas.

#### **5.1. LIBERAÇÃO DO VALOR DA CONTA ARBITRAL**

36. Tendo em vista a demanda da **TAPERO** por liquidez imediata e mitigação de riscos, entende-se que o valor de R\$ 374.749.018,50 depositado na conta da CAMARB é primordial para o custeio da sua atividade empresarial e o pagamento dos créditos submetidos à

recuperação. Portanto, a **TAPERO** propõe que as **Partes** acordem pela liberação imediata do valor. Aliás, como o valor depositado está submetido às regras da Recuperação Judicial, ele não pode ser imediatamente levantado pela **BACAMASO**.

37. Em contrapartida, **(i)** a **BACAMASO** poderia livremente dispor do maquinário rejeitado, eis que esta em sua propriedade, por conta do não aceite da **TAPERO**, não liberando a última medição, e não estando, assim, submetido à recuperação; **(ii)** emitir uma declaração afirmando que acata a decisão do *dispute board* acerca da regularidade do equipamento.
38. Na posse do maquinário, a **BACAMASO** disporia de um bem cujo valor gira em torno de R\$ 250 milhões de reais, levando em conta o valor da contratação substitutiva (R\$ 412.223.920,35), descontados eventuais gastos operacionais e logísticos, e o fato de que o maquinário produzido pela Setenta ser 30% abaixo do preço do mercado.
39. Ademais, a **TAPERO** consentiria em apoiar iniciativas da **BACAMASO** para estabelecer uma imagem positiva perante o mercado, sugerindo destinação de parte do valor da venda do maquinário para tal fim. Dessa forma, a empresa aceitaria incluir a sua marca em eventuais projetos de cunho sócio-ambiental da **BACAMASO** e contribuir para a publicação conjunta de manifestos ou relatórios, a fim de reforçar o comprometimento com práticas ESG.

## **5.2. DROP DOWN E PARTICIPAÇÃO DA BACAMASO COMO ACIONISTA**

40. A segunda opção consiste em um esquema para o recebimento do crédito no cenário da recuperação. Seria a realização de uma operação de *drop down*, por meio da qual haveria a formação de duas sociedades: a) uma Sociedade de Propósito Específico (SPE) com a finalidade única de viabilizar o processo de Recuperação Judicial, b) uma subsidiária não integral com a estrutura societária de uma sociedade anônima, cujas ações seriam distribuídas entre a SPE (acionista majoritária) e a **BACAMASO** e outros credores interessados.
41. Essa reestruturação acarretaria a transferência, em favor da subsidiária, do estabelecimento empresarial da **TAPERO**, passando a atuar no exercício da atividade econômica daquela. Em troca, a subsidiária transferiria a quota majoritária de suas ações à SPE, cujo lucro líquido auferido pela seria destinado à quitação das dívidas perante os credores da recuperanda.
42. Em contrapartida, a **BACAMASO** adquiriria direitos de participação nos lucros decorrentes da atividade econômica da **TAPERO**, e que perdurariam até que fosse paga a diferença entre o crédito anterior à Recuperação Judicial e o montante que efetivamente foi pago ao longo do processo, com prazo máximo de cinco anos após o encerramento da RJ, respeitando a fila de credores. Findo esse prazo, a **TAPERO** se comprometeria a readquirir as quotas de participação pertencentes à **BACAMASO**, e a pagar o valor do deságio que ainda não tivesse sido compensado através da distribuição de lucros



43. Assim, essa opção, em um primeiro plano, permitirá a obtenção de liquidez por parte da **TAPERO** através da aquisição das quotas na subsidiária pela **BACAMASO**. A intenção é que o investimento dos credores acelere a operação da **TAPERO** e a redução do tempo de Recuperação Judicial - em média de 4 anos no Brasil<sup>1</sup>. Além disso, a **BACAMASO** terá a oportunidade de receber o valor do crédito decorrente da execução do contrato de EPC em um prazo razoável, tendo em vista a capacidade de geração de receita por parte da **TAPERO**.

## **6. ANÁLISE DO CASO**

### **6.1 DECLARAÇÃO DE ABERTURA**

44. Em atenção aos interesses expostos, nesta sessão de mediação a **TAPERO**, representada por G. Ramos, trará os fatos do seu ponto de vista de forma clara. Dessa forma, dará ênfase na responsabilidade da **BACAMASO** pela crise da **TAPERO**, em decorrência do atraso da obra, tendo em vista a sua não adequada conduta com relação ao risco geológico e ao maquinário.

45. Em congruência com esta fala, o Dr. J. Amado, advogado da **TAPERO**, em sua fala inicial, irá atribuir à declaração do Sr. Ramos o devido respaldo legal, tal como as obrigações assumidas pela **BACAMASO** no contrato de EPC, e a natureza atípica e aleatória desse, devendo ser interpretado no que foi livremente pactuado entre as **Partes**, em especial atenção dos artigos 421 e 421-A do Código Civil. A despeito dos robustos argumentos jurídicos, Dr. Amado, alinhado com seu cliente, adotará uma postura colaborativa, e que fornecerá embasamento jurídico e prático às propostas que serão trazidas à mesa pelas **Partes**.

### **6.2. OBJETIVOS DA MEDIAÇÃO**

46. Tendo em vista o protagonismo das partes e o espírito colaborativo da Mediação, os objetivos da **TAPERO** são: **(i)** consenso quanto às obrigações contratuais; **(ii)** resolver valores em aberto entre as duas empresas; **(iii)** conseguir o apoio da **BACAMASO** na Recuperação Judicial; **(iv)** facilitar a retomada financeira da companhia. Assim, buscar-se-á uma solução que seja viável em todos os quesitos e satisfaça os principais interesses para o desenvolvimento das partes.

### **6.3. AGENDA**

47. A partir das análises preliminares realizadas neste plano, depreende-se que os tópicos a serem abordados durante a negociação giraram em torno: **(i)** de mecanismos de coleta de recursos pela **TAPERO**, em especial a liberação do montante depositado na conta da CAMARB ao caixa da empresa; **(ii)** da propriedade do maquinário irregular; **(iii)** da definição do valor do crédito da **BACAMASO** e das formas de pagamento; e **(iv)** da criação de uma agenda ESG.

---

<sup>1</sup> FUNDAÇÃO GETÚLIO VARGAS (FGV). Centro de Inovação, Administração e Pesquisa do Judiciário. **Um Estudo do Processo de Recuperação de Empresas**, maio de 2022. P. 81.

## **7. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS**

- ALMEIDA, T. **Caixa de ferramentas em mediação: aportes práticos e teóricos**. São Paulo: Dash, 2014.
- BERRY, T. **On Target: The Book on Marketing Plans**. Oregon: Palo Alto Software, Inc., 2nd ed., 2001.
- BERTOLDI, M. M.; RIBEIRO, M. C. P. **Curso Avançado de Direito Comercial**. 10. ed. rev., atual. e ampl. São Paulo: Editora Revista dos Tribunais, 2022.
- Blackwell, Michael, e Simon Nocera. **O Impacto Da Conversão de Dívida Em Capital Social**. Finanças & Desenvolvimento, 1988, p.1.
- BRASIL. Lei nº 13.105, de 16 de março de 2015: **Código de Processo Civil**. Diário Oficial da União: Brasília, 2015. Disponível em: [https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2015-2018/2015/lei/113105.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2015/lei/113105.htm)
- BRASIL. Lei nº 10.406, de 10 de janeiro de 2002. **Institui o Código Civil**. Diário Oficial da União: seção 1, Brasília, DF. 11 jan. 2002. Disponível em: [https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/LEIS/2002/L10406compilada.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/LEIS/2002/L10406compilada.htm).
- FISHER R.; URY, W.; PATTON, B. **Como chegar ao sim**. Tradução de: AGAVINO, R. ed., rev. e atual. Rio de Janeiro: Sextante, 2018. Título original: Getting to yes.
- FUNDAÇÃO GETÚLIO VARGAS (FGV). Centro de Inovação, Administração e Pesquisa do Judiciário. **Um Estudo do Processo de Recuperação de Empresas**, maio de 2022. P. 81.
- KOBORI, J. **Análise fundamentalista**. Rio de Janeiro: Alta Books, 2018.
- LAUX, F. M. **Mediação Empresarial: aplicação de mecanismos alternativos para a solução de disputas entre sócios**. São Paulo: Thomson Reuters Brasil, ed.1, 2018.
- MESQUITA, Marcelo Alencar Botelho de. **Contratos chave de mão (turnkey) e EPC (engineering, procurement and construction)**. Coleção Direito da Construção -IBDiC. São Paulo, Almedina. 2019.
- SERPA, M. N. **Mediação: uma solução judiciosa para conflitos**. Belo Horizonte: Fórum, 2018.
- TARTUCE, F. **Mediação nos conflitos civis**. 4. ed. rev., atual. e ampl. Rio de Janeiro: Forense; São Paulo: Método. 2018.
- TEPEDINO, Gustavo. KONDER, Carlos Nelson. BANDEIRA, Paula Greco. **Fundamentos do Direito Civil, volume 3: Contratos**. Rio de Janeiro: Forense, 2022.

**PROCEDIMENTO DE MEDIAÇÃO Nº M-00/23 DA CÂMARA DE MEDIAÇÃO E  
ARBITRAGEM EMPRESARIAL - BRASIL (CAMARB)**

**PLANO DE MEDIAÇÃO - Bacamaso Engenharia S.A**



**Equipe 320**

**2023**

**ÍNDICE**

<b>DEFINIÇÕES.....</b>	<b>3</b>
<b>BIBLIOGRAFIA.....</b>	<b>7</b>
<b>CAPÍTULO I. INFORMAÇÕES BÁSICAS .....</b>	<b>8</b>
I.1. Partes.....	8
I.2. Análise do Caso .....	8
<b>CAPÍTULO II. POSIÇÕES E INTERESSES.....</b>	<b>10</b>
II.1. Posições .....	10
II.2. Interesses.....	10
<b>CAPÍTULO III. ANÁLISE ESTRATÉGICA .....</b>	<b>11</b>
III.1. Análise De SWOT.....	11
III.2. MANA, PANA e ZOPA.....	11
III.2. Risco Financeiro.....	12
<b>CAPÍTULO IV. AGENDA.....</b>	<b>13</b>
<b>CAPÍTULO V. OPÇÕES E AÇÕES NECESSÁRIAS.....</b>	<b>13</b>
<b>CAPÍTULO V. GESTÃO DA CONFIDENCIALIDADE .....</b>	<b>14</b>
<b>CAPÍTULO V. ATUAÇÃO NA MEDIAÇÃO .....</b>	<b>15</b>
V.1. Declarações de Abertura.....	15
V.2. Objetivos na Mediação .....	15

## **DEFINIÇÕES**

Ao longo do corpo do texto, as seguintes expressões terão, no singular ou no plural, quando redigidas em caracteres distintivos, o significado que lhes é atribuído na lista de definições dispostas abaixo:

- “ARBITRAGEM”** Procedimento arbitral nº A-00/23.
- “AGC”** Assembleia Geral de Credores, grupo formado pelos credores concursais, com poder deliberativo sobre o plano.
- “AJ”** Administrador judicial, pessoa nomeada em juízo para auxiliar, fiscalizar, analisar e supervisionar a RJ no que se refere às questões controvertidas, atividades da devedora, habilitações e divergências de crédito na relação de credores etc.
- “ÁRVORE(S) DE DECISÃO”** Método utilizado para calcular os riscos financeiros das alternativas que estejam fora da mesa de negociação. Dividida em ÁRVORE 1 e ÁRVORE 2. Foram utilizadas reduções decimais em base de milhão.
- “ÁRVORE 1”** Árvore de Decisão referente aos riscos financeiros quanto ao procedimento arbitral.
- “ÁRVORE 2”** Árvore de Decisão referente aos riscos financeiros quanto ao processo de IMPUGNAÇÃO.
- “BACAMASO”** Bacamaso Engenharia S.A, pessoa jurídica de direito privado.  
ou **“REQUERIDA”**
- “BANCO”** Banco dos Corais S.A, agente financeiro no FINANCIAMENTO.

**“CAMARB”**

Câmara de Mediação e Arbitragem Empresarial – Brasil, instituição que será responsável pelo desenvolvimento dos processos de ARBITRAGEM e MEDIAÇÃO.

**“CÁLCULO 1”**

Calculado com base no preço da manutenção anual de instalações e infraestrutura, determinado em 3% a 5% do custo de contratação inicial. Utilizando o meio termo de 4% e o valor do CONTRATO, tem-se que:  $0,04 * R\$ 1.149.996.074 = R\$ 45.999.842,96$

**“CONTRATO”**

Contrato de *Engineering, Procurement and Construction* na modalidade “*Lump Sum Turnkey (LSTK)*”, firmado entre BACAMASO (contratada) e TAPERO (contratante), em 26 de novembro de 2018, no montante de R\$ 1.149.996.074.

**“CORDEL”**

Aplicativo de gestão integrada de documentos com entrada no mercado em 2008, atualizado pela TAPERO em 2019.

**“CUSTAS ARBITRAIS”**

Despesas com o Tribunal Arbitral no valor de R\$ 2.407.500,00. Cálculo feito a partir da Tabela de Custas de 2019 da CAMARB, baseando-se no valor total da disputa de R\$ 3.372.741.166,50.

**“DB”**

*Dispute Review Board* constituído através do CONTRATO para acompanhar o desenvolvimento do *data center*, regido pelo Termo de Constituição firmado entre as PARTES em 26 de dezembro de 2018 e pelo regramento de *Dispute Review Board* da CAMARB.

**“FINANCIAMENTO”**

Contrato de Financiamento firmado entre o BANCO (agente financeiro) e a TAPERO (beneficiária) em 14 de outubro de 2018, no valor de R\$ 1.199.000.859,20.

<b>“<u>IMPUGNAÇÃO</u>”</b>	Impugnação do crédito na relação inicial de credores ao AJ no procedimento.
<b>“<u>IPHAN</u>”</b>	Instituto do Patrimônio Histórico e Artístico Nacional, autarquia federal do Governo do Brasil responsável pela preservação e divulgação do patrimônio nacional.
<b>“<u>J. CARDOSO</u>”</b>	Diretor financeiro e engenheiro, representante da BACAMASO na MEDIAÇÃO.
<b>“<u>KANGAL</u>”</b>	Kangal Minerals Inc., empresa fornecedora de Germânio para a produção dos semicondutores que compõem parte do MAQUINÁRIO vendido pela SETENTA à BACAMASO.
<b>“<u>MANA</u>”</b>	Melhor Alternativa à Negociação de um Acordo, assim entendido como o melhor curso de ação disponível caso as PARTES não alcancem uma solução autocompositiva na mesa de negociação.
<b>“<u>MANUEL</u>”</b>	<i>Chatbot</i> lançado pela TAPERO em 2018 para responder questões de consumidores.
<b>“<u>MAQUINÁRIO</u>”</b>	Maquinário fornecido pela SETENTA e instalado no <i>data center</i> .
<b>“<u>MEDIAÇÃO</u>”</b>	Procedimento de mediação N° M-00/23.
<b>“<u>MEDICÃO</u>”</b>	Última medição totalizada no valor de R\$ 374.749.018,50.
<b>“<u>PANA</u>”</b>	Pior Alternativa à Negociação de um Acordo, assim entendido como o pior curso de ação disponível caso as PARTES não alcancem uma solução autocompositiva na mesa de negociação.
<b>“<u>PARTE(S)</u>”</b>	BACAMASO e TAPERO, partes na MEDIAÇÃO e na ARBITRAGEM.

<b><u>“RECONVENÇÃO”</u></b>	Pleito reconvenicional da TAPERO na ARBITRAGEM, no valor de R\$ 2.810.617.638,75.
<b><u>“RJ”</u></b>	Procedimento de Recuperação Judicial pedido pelos administradores da TAPERO em regime de urgência e deferido em 1º de março de 2023.
<b><u>“SETENTA”</u></b>	Technology Setenta Co., fabricante de equipamentos de alta tecnologia e de componentes eletrônicos, fornecedora do MAQUINÁRIO utilizado no <i>data center</i> .
<b><u>“TAPERO”</u></b> ou <b><u>“REQUERENTE”</u></b>	Tapero Tecnologia S.A, pessoa jurídica de direito privado.
<b><u>“V. GARCIA”</u></b>	Diretor de Novos Negócios da TAPERO.
<b><u>“ZOPA”</u></b>	Zona de possível acordo.



**BIBLIOGRAFIA**

FISHER, Roger, URY, William. Como Chegar ao Sim – Como negociar acordos sem fazer concessões. 3ª ed. Rio de Janeiro: Solomon, 2014.

MNOOKIN, Robert, PEPPET, Scott, TULUMELLO, Andrew. Beyond Winning – Negotiating to Create Value in Deals and Disputes. Boston: Harvard University Press, 2000.

VOSS, Chris, RAZ, Tahl. Never Split the Difference: Negotiating as If Your Life Depended on It, 1st., United States: HarperCollins e-books, 2016.

## **CAPÍTULO I. INFORMAÇÕES BÁSICAS**

### **I.1. Partes**

1. A BACAMASO é uma empreiteira tradicional do estado de Vila Rica, com alto nível de *expertise e know-how* em grandes projetos de engenharia pesada, reconhecida pelos seus serviços de excelência no âmbito de infraestrutura e obras com tecnologia de ponta.
2. A TAPERO, por sua vez, atua na área de gestão integrada de dados e tecnologia da informação e tem como produtos o CORDEL e o MANUEL. Atualmente, a empresa se encontra em RJ.

### **I.2. Análise do Caso**

3. Em novembro de 2018, para evitar uma crise no processamento de dados em seu sistema, a TAPERO convocou processo de concorrência privada com as principais empreiteiras do país para construção de *data center* ultramoderno, processo este que foi vencido pela BACAMASO.
4. Considerando o caráter estratégico do *data center* para as atividades da TAPERO, a obra seria realizada no subsolo, para evitar intempéries ou situações de conflito dos dados armazenados, em solo dito argiloso na carta convite, após identificação equivocada da TAPERO.
5. Para formalizar a relação, as PARTES firmaram o CONTRATO com a constituição do DB. Nesse sentido, a TAPERO celebrou FINANCIAMENTO para arcar com 80% do valor da obra.
6. A eficiência da BACAMASO garantiu um avanço de 4 meses no cronograma inicialmente previsto na etapa de *Engineering*. Entusiasmada com esse cenário, a TAPERO antecipou precipitadamente o lançamento da atualização do CORDEL, o que amplificou a sobrecarga já existente no seu sistema e, conseqüentemente, alarmou o BANCO sobre uma possível crise.
7. Em outubro de 2019, por não ter sido autorizada pela REQUERENTE a fazer verificações mais aprofundadas no local, a BACAMASO foi surpreendida com um solo rochoso - diferentemente do descrito pela TAPERO na carta-convite e em seu projeto básico. Tal erro gerou custos adicionais de R\$ 187.374.509,25 a BACAMASO. Além disso, diante da necessidade legal de acionar o IPHAN pela descoberta de possíveis artefatos arqueológicos, houve o atraso das obras em 7 meses. Assim, a relação entre as PARTES começou a se deteriorar.

### **C. Conflito**

8. Nesse contexto, a BACAMASO contratou a SETENTA, com a aprovação da TAPERO, para o fornecimento do MAQUINÁRIO. Em março de 2022, o BANCO recebeu denúncia, não comprovada, de que poderia haver o uso de mão de obra análoga à escravidão na empresa KANGAL, fornecedora de germânio da SETENTA. Conseqüentemente, foi aberto o prazo de cura para a troca do MAQUINÁRIO, sob pena de vencimento antecipado do FINANCIAMENTO.

9. Com isso, a TAPERO exigiu que a BACAMASO trocasse o MAQUINÁRIO às suas próprias custas, se recusando a pagar o valor da MEDIÇÃO (R\$ 374.749.018,50) até que houvesse a troca. Tendo em vista que o MAQUINÁRIO estava de acordo com as disposições do CONTRATO, a BACAMASO se negou a realizar a substituição. Assim, a TAPERO decidiu realizar uma contratação substitutiva e adiar a inauguração do *data center*.
10. Em outubro de 2022, a TAPERO acionou o DB, visando: **(i)** declarar como irregular o MAQUINÁRIO; **(ii)** declarar como válida a retenção da MEDIÇÃO; e **(iii)** cobrar da BACAMASO os gastos relativos à contratação substitutiva. Ao que a BACAMASO respondeu requerendo: **(i)** o reconhecimento do MAQUINÁRIO como adequado; **(ii)** a declaração de conclusão regular da obra; e **(ii)** a liberação do pagamento da MEDIÇÃO. O DB deu razão à BACAMASO em sua recomendação, que se tornou vinculante, segundo o regramento da CAMARB, após a TAPERO não a impugnar.
11. Independentemente da recomendação do DB, o colapso do sistema de dados e a consequente crise financeira da TAPERO foram inevitáveis após a decisão equivocada de adiar a inauguração do *data center*. Diante desse cenário, a TAPERO descumpriu com suas obrigações contábeis firmadas com o BANCO, que venceu antecipadamente o FINANCIAMENTO, fato este que, aliado ao aumento de ações judiciais contra a TAPERO, levou os administradores da empresa a entrarem com o pedido de RJ.
12. Na relação inicial dos credores, o crédito da BACAMASO foi listado em R\$ 49.581,00, uma quantia ínfima de somente 0,013% do valor da MEDIÇÃO. Diante de tal discrepância, a BACAMASO, representada por J.CARDOSO, pediu pela retificação do crédito, entretanto V.GARCIA se mostrou irredutível quanto à mudança.
13. Tal irrazoabilidade por parte da TAPERO fez com que a BACAMASO tivesse que recorrer a ARBITRAGEM para pleitear: **(i)** o ressarcimento dos custos adicionais com o solo; e **(ii)** o pagamento da MEDIÇÃO, este último, com tutela provisória. A TAPERO, por sua vez, postulou contra a BACAMASO pedindo: **(i)** o pagamento da contratação substitutiva e **(ii)** indenização pelos prejuízos do adiamento na inauguração do *data center*.
14. Em janeiro de 2023, o pedido de tutela de urgência foi deferido pela árbitra de emergência e a TAPERO depositou o valor da MEDIÇÃO em conta da CAMARB. No mês seguinte, a TAPERO solicitou a MEDIAÇÃO, na qual a BACAMASO concordou em participar.
15. Com o deferimento da RJ, a TAPERO pediu a liberação do valor depositado e a exclusão do pedido da REQUERIDA quanto aos custos adicionais relativos ao solo na ARBITRAGEM, pois a BACAMASO não submeteu este pedido tempestivamente ao DB.

16. As PARTES esperam que na MEDIAÇÃO seja possível desenvolver soluções para as controvérsias do caso, como: **(i)** o crédito listado na RJ; **(ii)** os prejuízos decorrentes das intempéries geológicas e do atraso da obra; e **(iii)** a conformidade ou não do MAQUINÁRIO.

## **CAPÍTULO II. POSIÇÕES E INTERESSES**

### **II.1. Posições**

17. A enumeração das posições da REQUERIDA mostra-se relevante para que, a partir delas, seja possível definir seus reais interesses na mesa (FISHER, p. 23; 58-63).
18. Mediante o conflito elencado, as posições da BACAMASO são que: **(i)** deve ser corrigido o crédito na RJ para o valor de R\$ 562.123.527,75 - correspondente ao valor da MEDIÇÃO e dos custos adicionais; **(ii)** não é devido o pagamento de qualquer indenização relacionada: **(a)** à contratação substitutiva; e/ou **(b)** à crise financeira da TAPERO; e **(iii)** deve ser reconhecido a conformidade do MAQUINÁRIO e, conseqüentemente, a conclusão regular da obra.

### **II.2. Interesses**

19. Estabelecer, porém, uma negociação pautada unicamente em posições favorece o *hard bargaining*, isto é, a criação de um ambiente hostil ao diálogo (MNOOKIN, p. 211-224). Isso ocorre, pois as posições são apenas manifestações superficiais dos interesses que as embasam, sendo necessário compreendê-los (FISHER, p. 7-15).
20. Dessa forma, os principais interesses da REQUERIDA na MEDIAÇÃO são: **(i)** proteger os seus direitos financeiros de forma segura, confiável e eficiente; **(ii)** ser devidamente recompensado por seu trabalho; e **(iii)** manter a sua imagem como fornecedora de serviços de qualidade.
21. O primeiro interesse diz respeito à preocupação da BACAMASO quanto à contemplação de maneira segura, eficiente e confiável de seus prejuízos na RJ, totalizando R\$ 562.123.527,75.
22. O segundo interesse se refere ao que é devido a BACAMASO por seu trabalho, na medida em que houve um dispêndio de tempo e esforços, tanto técnicos, quanto financeiros, para a construção do *data center*.
23. Por fim, o terceiro interesse remete à consolidada imagem da BACAMASO no mercado como uma boa prestadora de serviço, especialmente importante para prospecção de futuros projetos.
24. Não excluindo o espaço investigativo da MEDIAÇÃO para a compreensão de interesses da outra PARTE, é importante ter em vista os interesses demonstrados pela TAPERO até então, como forma de se pensar em opções que sejam adequadas a ambas as PARTES. Portanto, entende-se essencial à REQUERENTE: **(i)** a preservação de sua saúde financeira; **(ii)** a reestruturação da empresa de forma efetiva; **(iii)** a manutenção de boas práticas em sua cadeia produtiva; e **(iv)** a recuperação de sua imagem perante o mercado.

### CAPÍTULO III. ANÁLISE ESTRATÉGICA

#### III.1. Análise De SWOT

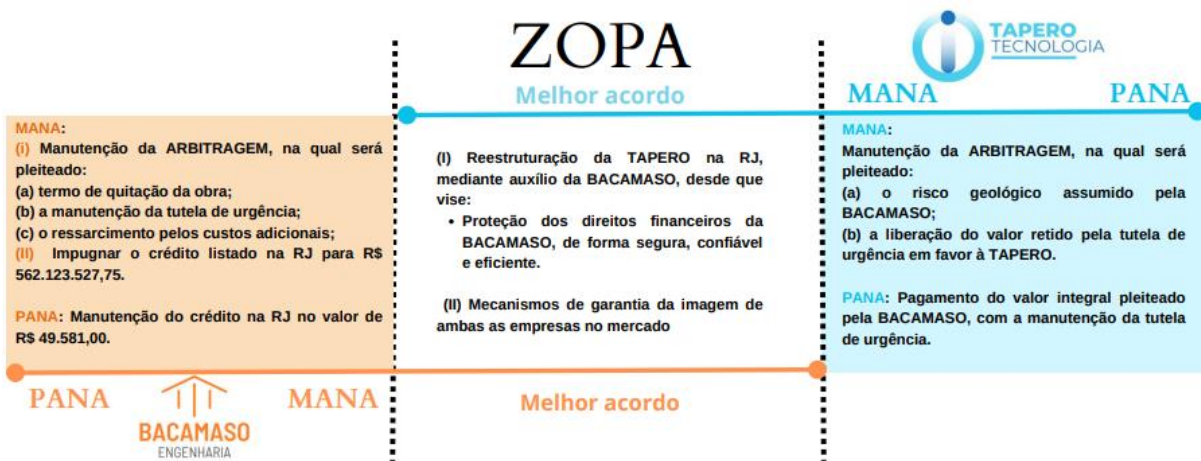
BACAMASO
<p><b>Forças:</b> (i) reconhecimento como empreiteira tradicional no estado de Vila Rica; (ii) vencedora da licitação privada; (iii) <i>know-how</i> sobre a construção de obras complexas; (iv) recomendação vinculante do DB em favor da BACAMASO; e (v) segurança financeira.</p>
<p><b>Fraquezas:</b> (i) listagem irregular e ínfima de seu crédito na RJ; (ii) CONTRATO assinado sem inspeção aprofundada do solo; (iii) ligação indireta em sua cadeia de produção com empresa investigada pelo uso de trabalho análogo à escravidão; (iv) inexistência de termo de quitação da obra; e (v) sujeição ao acordo dos credores de mesma classe.</p>
<p><b>Oportunidades:</b> (i) retificar a listagem irregular de seu crédito na RJ; (ii) reestabelecer sua reputação como prestadora de serviços de qualidade; e (iii) ter a obra reconhecida como finalizada.</p>
<p><b>Ameaças:</b> (i) comprovação de dívida na RJ que mantenha o crédito abaixo do estipulado; (ii) possibilidade de incidência de período de carência, deságio e aumento do prazo para pagamento; (iii) impossibilidade de a TAPERO seguir com o plano; e (iv) favorecimento de outro credor da mesma classe na RJ.</p>
TAPERO
<p><b>Forças:</b> (i) deferimento do pedido de RJ; (ii) notoriedade no mercado; (iii) <i>know-how</i> sobre o desenvolvimento de softwares para a gestão integrada de dados; e (iv) riscos do CONTRATO alocados à BACAMASO.</p>
<p><b>Fraquezas:</b> (i) crise econômico-financeira; (ii) ter aprovado a contratação da SETENTA; e (iii) ter identificado equivocadamente o solo na carta convite e no projeto básico.</p>
<p><b>Oportunidades:</b> (i) facilitar a reestruturação da empresa; (ii) passar a utilizar o <i>data center</i>; e (iii) reestabelecer sua posição no mercado e a confiança de seus usuários.</p>
<p><b>Ameaças:</b> (i) convoção em falência; (ii) rejeição do plano na AGC; (iii) perda definitiva de espaço no mercado; e (iv) o surgimento de novas dívidas extraconcursais.</p>

#### III.2. MANA, PANA e ZOPA

27. A análise da MANA e da PANA consiste em um método para esclarecer as opções disponíveis fora da MEDIAÇÃO como forma de estabelecer referenciais comparativos a fim de balizar as expectativas durante a negociação (FISHER, p. 49).
28. A MANA é necessária para que se identifique o ponto a partir do qual se mostra inviável manter a busca por um acordo negociado (MNOOKIN, p. 19). Para a REQUERIDA, a MANA seria (i) a manutenção da ARBITRAGEM, em que será pleiteado: (a) a declaração de conformidade do MAQUINÁRIO, com o termo de quitação da obra; (b) a manutenção da concessão da tutela de urgência; e (c) o ressarcimento pelos custos adicionais; e (ii) a IMPUGNAÇÃO do crédito listado na RJ para R\$ 562.123.527,75. Essa alternativa deve ser analisada sob a ótica das ÁRVORES DE DECISÃO (cf. subtópico III.3), tendo em vista a probabilidade de não haver essa atualização.
29. Apesar de considerar sua MANA consistente, a REQUERIDA entende que a MEDIAÇÃO é mais vantajosa do que a manutenção da ARBITRAGEM, considerando que há maior probabilidade de

se conseguir a habilitação de um crédito que foi negociado, além das possibilidades de criação de valor de forma menos onerosa e menos conflituosa para as PARTES. Assim, a MANA mostra-se vantajosa somente na hipótese de a REQUERENTE adotar uma postura irredutível na MEDIAÇÃO.

30. No que concerne a PANA, o pior cenário para a BACAMASO seria a manutenção do crédito no processo de RJ no montante de R\$ 49.581,00, tendo em vista que essa alternativa: **(i)** reduz drasticamente o valor pleiteado; e **(ii)** implica em uma menor representatividade da BACAMASO na deliberação sobre o plano da RJ na AGC.
31. Por fim, a ZOPA representa a zona de acordos que poderiam contemplar os interesses de ambas as PARTES, ou seja, os acordos viáveis na MEDIAÇÃO.
32. Desse modo, um acordo ideal a quaisquer das PARTES seria aquele que atende a todos os seus interesses centrais. No caso da BACAMASO, um acordo ideal: **(i)** corrigiria o crédito na RJ para o valor de R\$ 562.123.527,75; e **(ii)** não abarcaria qualquer tipo de indenização a TAPERO. Já para a TAPERO, o acordo ideal englobaria: **(i)** a manutenção do crédito listado; **(ii)** indenizações a TAPERO; **(iii)** o pagamento da contratação substitutiva pela BACAMASO; **(iv)** a liberação do valor da MEDIÇÃO depositado; e **(v)** a liberação de uso do *data center*.
33. No entanto, um acordo sob essas condições seria inviável, na medida em que não contemplaria os interesses de ambas as PARTES, não agregando valor na mesa. Por isso, visando abarcar os interesses dos dois lados (cf. subtópico II.2) e tomando em conta a MANA e a PANA das PARTES, a ZOPA será conforme representação abaixo:

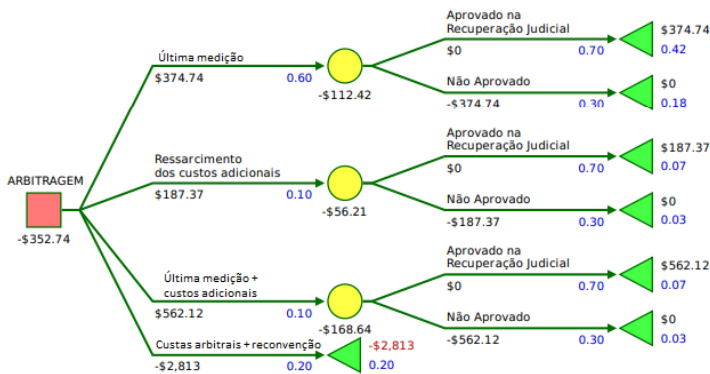


### III.2. Risco Financeiro

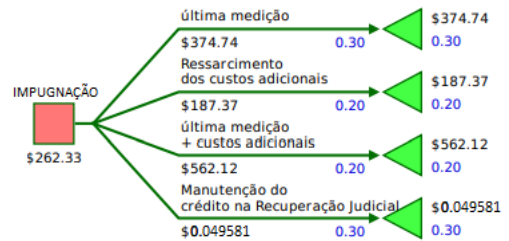
25. Analisando as ÁRVORES DE DECISÃO abaixo, pode-se observar que o risco financeiro seria perder na ARBITRAGEM e arcar com a RECONVENÇÃO (R\$ 2.810.617.638,75), além das CUSTAS ARBITRAIS (R\$ 2.407.500,00).

26. Por fim, foram analisados os demais cenários referentes às alternativas fora da mesa, a fim de calcular possíveis perdas e melhores possibilidades de ganho pela BACAMASO, conforme as ÁRVORES DE DECISÃO abaixo:

A. ÁRVORE 1.



B. ÁRVORE 2.



**CAPÍTULO IV. AGENDA**

	Tópico	Conteúdo
I.	Esclarecimentos	Entender (i) o racional da listagem do crédito, a fim de resolver a assimetria de informações; e (ii) as principais necessidades da TAPERO em sua reestruturação.
II.	Correção do crédito e meios de recuperação	Abordar os valores considerados devidos e suas possibilidades de retificação dentro da RJ, buscando criar opções que sirvam aos interesses da BACAMASO e ajudem na reestruturação da TAPERO.
II.	Imagem	Tratar de questões relacionadas à reconstrução da imagem e reputação das PARTES.

**CAPÍTULO V. OPCÕES E AÇÕES NECESSÁRIAS**

34. Para que ajudem na criação de valor, uma opção deve contemplar os interesses de ambas as partes (FISHER, pp. 31-32). No entanto, não basta só que a solução crie valor, ela deve também ter viabilidade técnica e jurídica, tendo em vista as limitações das PARTES, em especial no que diz respeito ao procedimento de recuperação judicial.
35. Por isso, o primeiro passo antes de partir para a criação de opções é esclarecer que qualquer acordo dependerá da correta listagem do valor do crédito. Isso porque, sobre esse valor, podem incidir diversos métodos de pagamento que o alterem em forma ou quantidade. Como exemplo disso, tem-se deságios, aumentos de prazo, compra de ativos desvinculada de passivos por meio de Unidades Produtivas Isoladas (UPI), entre outros, exemplificados no rol não taxativo do art. 50 da Lei 11.101/2005.
36. A estratégia da BACAMASO objetiva a retificação do crédito ao valor devido, diante das possibilidades de redução desse valor no pagamento, conforme explicado acima. Para tanto, a REQUERIDA deve, primeiro, entender os critérios objetivos do valor inicialmente listado pela TAPERO, por meio de perguntas abertas, seguidas de fechadas. Na sequência, a BACAMASO

buscará demonstrar a caracterização do valor pleiteado como sendo um crédito de natureza concursal, baseado nos critérios: **(i)** da MEDIÇÃO; e **(ii)** dos custos adicionais. Por fim, abordará a importância da listagem no valor regular para criação de valor na mesa.

37. Tendo exposto o seu entendimento sobre a situação da listagem do crédito e, passado o primeiro tópico de agenda, que terá possibilitado a compreensão dos interesses e limitações da TAPERO, a BACAMASO entrará na criação de opções, abordando: **(i)** os meios de recuperação judicial; **(ii)** as condições de pagamento; e **(iii)** as possíveis colaborações da BACAMASO para viabilizar a resolução conjunta do problema. Nesse sentido, algumas opções possíveis a serem abordadas no segundo tópico da agenda são:

	<b>OPÇÃO</b>	<b>AÇÃO NECESSÁRIA</b>
<b>1º</b>	Meios de recuperação e voto na AGC.	A opção seria propor a listagem do crédito da BACAMASO na íntegra, gerando maior flexibilidade na escolha dos métodos de pagamento e de sua representatividade na AGC. Essa opção permitiria que a BACAMASO ajudasse a TAPERO na sua reestruturação, considerando a representatividade que a BACAMASO assumiria na AGC. Isso porque, ela poderia acordar seu voto favorável ao plano na RJ, por meio de um <i>Plan Support Agreement</i> , contrato que garantiria o suporte da BACAMASO ao plano da TAPERO, caso este siga as condições acordadas na MEDIÇÃO.
<b>2º</b>	Liberação de valor depositado sem renúncia do crédito	Outra opção seria liberar o valor depositado na ARBITRAGEM, o que auxiliaria a TAPERO a se reestruturar, sem renunciar à listagem integral do crédito pleiteado pela BACAMASO. Importante ressaltar que tal liberação estaria condicionada ao uso do valor: <b>(i)</b> para o pagamento dos credores na RJ; ou <b>(ii)</b> na operação da TAPERO, a depender do que atenderia melhor suas necessidades na reestruturação.
<b>3º</b>	Credor colaborador	Por fim, outra possibilidade seria a BACAMASO auxiliar na reestruturação da TAPERO, tornando-se um credor colaborador, seja <b>(i)</b> por meio da prestação de serviços essenciais à TAPERO, como pela realização da manutenção das instalações e infraestrutura do <i>data center</i> , conforme CÁLCULO 1, no valor de R\$ 45.999.842,96; ou <b>(ii)</b> colaborando financeiramente. Isso possibilitaria a criação de um subgrupo dentro da classe quirografária que garantiria vantagens no pagamento do crédito

38. No que concerne a imagem, algumas soluções possíveis seriam: **(i)** a assinatura de termo de quitação da obra; e **(ii)** a realização de *press release* para o mercado.

**CAPÍTULO V. GESTÃO DA CONFIDENCIALIDADE**

39. Tendo em vista a estratégia apresentada, é importante gerenciar dentro da MEDIÇÃO um fluxo de informações adequado para proteger os interesses da BACAMASO. Nesse sentido, consideramos como sensível: **(i)** eventual ciência da BACAMASO quanto às denúncias de trabalho análogo à escravidão na KANGAL, pois além de se tratar de um tema delicado, tal informação poderia ter o efeito de retomar um conflito pré-existente; e **(ii)** o fato de que a BACAMASO não reivindicou os custos adicionais ao DB, visto que isso pode trazer à mesa eventuais discussões sobre a prescrição desse direito e a possível reivindicação do crédito.

40. Como informação estratégica tem-se a possibilidade de criação de opções a partir do uso do *data center*, considerando que isso solucionaria os problemas de infraestrutura da TAPERO e possuiria grande potencial lucrativo, que poderia ser utilizado para criação de valor na mesa.



41. Nesse sentido, pensando em meios de implementar a estratégia pensada, é essencial investigar: **(i)** as bases que fundamentam a listagem irregular do crédito em R\$ 49.581,00; **(ii)** o número de credores da TAPERO; e **(iii)** a extensão de sua dívida financeira.

## **CAPÍTULO V. ATUAÇÃO NA MEDIAÇÃO**

### **V.1. Declarações de Abertura**

42. A BACAMASO pretende, a partir de *framings* estratégicos, demonstrar a incoerência do crédito listado na RJ e a necessidade de apreciação dos créditos relativos aos custos adicionais e da MEDIAÇÃO. Ainda, a BACAMASO pretende explicitar que os eventos oriundos da equivocada identificação do solo e da necessidade de análise de possíveis sítios arqueológicos pelo IPHAN tratam-se de problemas compartilhados, que afetaram de forma significativa ambas as PARTES. Com isso, a BACAMASO pretende criar um ambiente empático na mesa, a fim de possibilitar a criação de soluções conjuntas.
43. Quanto à relação das PARTES, a BACAMASO pretende demonstrar que a relação foi inicialmente pautada pela confiabilidade, de forma a evidenciar a importância de reestabelecimento dessa dinâmica para resolução do problema.
44. Por fim, J.CARDOSO trará luz aos interesses da BACAMASO, destacando de forma empática sua intenção de buscar soluções mútuas que respeitem a sensibilidade da situação financeira da TAPERO e seus interesses.
45. No âmbito jurídico, é necessário que, desde o início, o advogado se coloque à disposição de ambas as PARTES na MEDIAÇÃO para: **(i)** a estruturação das opções apresentadas sob a roupagem legal adequada; **(ii)** a realização de *check* de realidade, garantindo a viabilidade das opções criadas; e **(iii)** o auxílio na organização da MEDIAÇÃO para propiciar o melhor ambiente possível para um acordo.

### **V.2. Objetivos na Mediação**

48. A MEDIAÇÃO é uma oportunidade de conciliar o interesse entre as PARTES de forma mais eficiente e criativa, visando a criação conjunta de opções que economizem recursos financeiros se comparado ao que se pode ter com a ARBITRAGEM ou com a RJ.
49. Nesse sentido, a BACAMASO, tem como objetivo na MEDIAÇÃO alcançar, conjuntamente com a TAPERO, uma opção factível que considere as limitações impostas pela RJ da REQUERENTE e que contemple as necessidades de ambas, solucionando os impasses que afetam as PARTES.

**XIV Competição Brasileira de  
Mediação Empresarial - CAMARB**

**Procedimento de Mediação n. M-00/23**



**Plano de Mediação**

**Requerida - Bacamaso Engenharia S.A.**

**Equipe n. 302**

**Portal do Sol, Estado de Corais**

## Índice

### Termos e Definições

<b>1. Informações básicas.....</b>	<b>1</b>
<b>1.1 Partes.....</b>	<b>1</b>
<b>1.2 Análise do caso.....</b>	<b>1</b>
<b>1.3 Pontos Controvertidos.....</b>	<b>2</b>
<b>2. Posições e Interesses.....</b>	<b>2</b>
<b>2.1 Posicionamento da Bacamaso.....</b>	<b>2</b>
<b>2.2 Interesses da Bacamaso com a mediação.....</b>	<b>3</b>
<b>3. Análise estratégica.....</b>	<b>3</b>
<b>3.1 Análise do risco financeiro.....</b>	<b>3</b>
<b>3.2 Análise do risco mercadológico.....</b>	<b>3</b>
<b>3.3 Análise SWOT.....</b>	<b>4</b>
<b>3.4 MANA, PANA e ZOPA.....</b>	<b>4</b>
<b>4. Opções e Estratégia.....</b>	<b>5</b>
<b>5. Procedimento de mediação.....</b>	<b>7</b>
<b>5.1 Declarações de abertura.....</b>	<b>7</b>
<b>5.2 Objetivos da Mediação.....</b>	<b>8</b>
<b>5.3 Agenda.....</b>	<b>8</b>
<b>5.4 Confidencialidade.....</b>	<b>8</b>

### Referências Bibliográficas

**ANEXO I – Bases de Cálculo**

**ANEXO II – Reorganização Societária**

**ANEXO III – Debêntures**

## Termos e Definições

Termo	Definição
<b>Bacamaso</b>	Bacamaso Engenharia S.A., ora Requerida.
<b>Tapero</b>	Tapero Tecnologia S.A., ora Requerente.
<b>Partes</b>	Bacamaso e Tapero quando mencionadas em conjunto.
<b>Contrato de EPC ou Contrato</b>	É um contrato em que o Epecista elabora os projetos de engenharia e executa a etapa de construção do empreendimento, se responsabilizando pelo fornecimento dos materiais e equipamentos.
<b>LSTK</b>	<i>Lump Sum Turnkey (LSTK)</i> - O Epecista deverá entregar o empreendimento pronto para utilização ( <i>Turnkey</i> ) com preço global ( <i>Lump Sum</i> ).
<b>Chatbot</b>	É um programa de computador que simula conversas humanas e permite que as pessoas interajam com dispositivos digitais como se estivessem se comunicando com uma pessoa real.
<b>Financiamento</b>	É uma operação financeira que tem como objetivo oferecer recursos para uma empresa, que não tem disponibilidade financeira imediata, para implementar um projeto.
<b>Concorrência Privada</b>	É um processo de seleção promovido por empresas privadas para contratar interessados em vender bens ou prestar serviços.
<b>Data Center</b>	É uma instalação física utilizada por empresas para hospedar <i>softwares</i> e dados.
<b>Dispute Board ou Comitê</b>	É um método alternativo de solução de conflitos que consiste na formação de comitê de pessoas especialistas em uma matéria técnica para acompanhar um determinado projeto de longa duração.
<b>IPHAN</b>	Instituto do Patrimônio Histórico e Artístico Nacional.
<b>Setenta</b>	Technology Setenta Co., fabricante de componentes eletrônicos e equipamentos de alta tecnologia do sul da Ásia, responsável pelo fornecimento dos equipamentos adquiridos pela Bacamaso para o <i>Data Center</i> .
<b>Cálculo I</b>	Conforme cláusula 9.5 do Contrato, a retenção técnica é de 5%; assim, como já foram pagas todas as medições menos a última (R\$374.749.018,50), a retenção técnica seria de 5% sobre o valor das medições pagas (valor global de R\$1.498.996.074,00 - última medição de R\$374.749.018,50 = R\$1.124.247.055,50) = R\$56.212.352,78.
<b>Lei de Falência ou LF</b>	Lei n. 11.101/2005.
<b>Cálculo II</b>	Os valores recebidos consistem no valor de todas as medições pagas (R\$1.124.247.055,50) menos a retenção técnica (R\$56.212.352,78) = R\$1.068.034.702,72.
<b>Cálculo III</b>	Conforme cláusula 16.1 e 16.2 do contrato de EPC, a multa por descumprimento é 0,1% diária limitada a 10% do preço global, como já se passaram mais de 100 dias, a soma das multas correspondem a 20% do valor de R\$1.498.996.074,00 (preço global) = R\$299.799.214,80.
<b>Cálculo IV</b>	Os pedidos reconventionais da Tapero na arbitragem (pág. 87, anexo 13) consistem em: a) ressarcimento pela contratação substitutiva (no valor de R\$93.687.254,62 – anexo I); e b) prejuízos pelo atraso da obra (valor = ?).

	Assim, tendo em vista que o valor total dos pedidos (pág. 87, anexo 13) é de R\$2.810.617.638,75, os prejuízos pelo atraso é o resultado da subtração do valor total pelo valor da contratação substitutiva = R\$2.810.617.638,75 - 93.687.254,62 = R\$2.716.930.384,13.
<b>Cálculo V</b>	Corresponde à soma de todos os riscos financeiros que podem ser imputados como de responsabilidade da Bacamaso: contratação substitutiva (R\$93.687.254,62) + multas contratuais (R\$299.799.214,80) + atraso na obra (R\$2.716.930.384,13) = R\$3.110.416.853,55.
<b>MANA</b>	Melhor Alternativa à Negociação de um Acordo.
<b>PANA</b>	Pior Alternativa à Negociação de um Acordo.
<b>ZOPA</b>	Zona de Possível Acordo.
<b>SPE</b>	Sociedade de Propósito Específico.
<b>Drop Down</b>	Consiste na transferência de ativos de uma empresa para integralizar o capital social de outra empresa subsidiária.

### 1. Informações básicas: 1.1 Partes:

1. A Bacamaso (Requerida) é uma tradicional empreiteira do estado de Vila Rica que detém conhecimento e expertise na execução de obras de natureza de EPC/LSTK. A Tapero (Requerente), por sua vez, é uma sociedade anônima fechada que atua há 15 anos no mercado de tecnologia e desenvolveu os notáveis *softwares*: i) “Cordel”, um aplicativo de gestão integrada de documentos; e ii) “Manuel”, um *chatbot* lançado em março de 2018 que utiliza inteligência artificial para atender dúvidas e reclamações de consumidores.

### 1.2 Análise do caso:

2. Em 2018, após a Tapero lançar o aplicativo “Manuel”, houve um pico de contratações do produto, o que tornou necessária a construção de um *Data Center* para ampliar a infraestrutura de processamento de dados. Para tanto, a Tapero contratou junto ao Banco dos Corais um Financiamento de 80% da obra, bem como promoveu concorrência privada e encaminhou carta-convite para as principais empreiteiras do país (incluindo a Bacamaso).
3. Findo o processo competitivo, em 04.11.2018, a Bacamaso foi declarada vencedora; assim, em 26.11.2018, as Partes celebraram o Contrato, estabelecendo as condições para a execução da obra, em regime de EPC, a preço global, na modalidade LSTK e com pagamento por boletim de medição. Também ficou previsto contratualmente que a execução do empreendimento contaria com a formação de um *Dispute Board*, cuja função era acompanhar a evolução da obra e o cumprimento do Contrato, bem como prevenir e solucionar eventuais disputas.
4. Iniciada a execução do Contrato, os trabalhos na etapa de *Engineering* evoluíram em ritmo acelerado e, em abril de 2019 - adiantada em relação ao calendário estabelecido<sup>1</sup>-, a Bacamaso obteve todas as aprovações necessárias junto aos órgãos administrativos competentes<sup>2</sup>.
5. Tudo corria bem, até que, em 18.10.2019, as escavações iniciais da Bacamaso apontaram diversas desconformidades no perfil de solo descrito pela Tapero na carta-convite. Isso, porque, o solo que foi descrito como “argiloso”, tratava-se, na verdade, de solo rochoso com a presença de: i) grandes rochas que precisaram ser detonadas para recepcionar a fundação do *Data Center*; e de ii) pedras pontiagudas que aparentavam ser cacos de cerâmica, indicando a possível existência de um sítio arqueológico no local, o que caracterizaria a existência de patrimônio histórico-cultural. Tais circunstâncias (alheias ao controle da Bacamaso) resultaram: i) na extrapolação dos valores previstos para a etapa de fundação, já que o processo de extração das rochas demandou a utilização de artifícios que não estavam previstos inicialmente (maquinário e mão de obra especializada); e ii) paralisação da obra por sete meses, em razão das

---

<sup>1</sup> A inauguração do Data Center era esperada para o final de 2022 (anexo 12, § 2).

<sup>2</sup> Cumpre destacar que os Projetos foram desenvolvidos pela Bacamaso com base na Carta-Convite elaborada pela Tapero.

- investigações promovidas pelo IPHAN. Notificado os fatos<sup>3</sup>, fora solicitado pela Bacamaso a adaptação do preço e prazo do Contrato, a não aplicação de penalidade pelo descumprimento dos marcos temporais e, por fim, que qualquer discordância em relação à notificação fosse informada pela Tapero - que se manteve inerte.
6. Após a conclusão da obra, em 17.03.2022, a Bacamaso recebeu um e-mail da Diretoria da Tapero solicitando a substituição dos equipamentos instalados no *Data Center* por suposta existência de uso de mão de obra análoga à escravidão na cadeia de fornecimento dos equipamentos<sup>4</sup>. Porém, como não havia provas suficientes para subsidiar essas alegações, a solicitação não foi atendida. Diante disso, a Tapero invalidou o último boletim de medição emitido pela Bacamaso (referente à compra dos equipamentos), retendo o valor de R\$374.749.018,50, bem como substituiu às suas expensas os equipamentos do *Data Center*. Acionado, o Comitê emitiu recomendação - a qual, por não ter sido impugnada, tornou-se vinculante<sup>5</sup> -, firmando o entendimento no sentido de que: *i*) os equipamentos adquiridos pela Bacamaso são regulares; *ii*) é inválida a retenção da última medição pela Tapero; *iii*) inexistente responsabilidade da Bacamaso pela contratação substitutiva.
7. Pouco tempo depois, a Bacamaso tomou conhecimento da Recuperação Judicial da Tapero, em que fora habilitada como credora de apenas R\$49.581,00. Assim, a Bacamaso iniciou procedimento de arbitragem perante a CAMARB com pedido de tutela provisória para que a última medição fosse depositada pela Tapero a título de garantia - que assim o fez. Em resposta, a Tapero apresentou reconvenção, postulando o ressarcimento pela contratação substitutiva e pelo adiamento da inauguração do *Data Center* e da atualização do aplicativo “Cordel”. Em seguida, a Recuperação Judicial foi deferida e as partes optaram pela realização da mediação para solucionar as controvérsias.

### **1.3 Pontos Controvertidos:**

8. Notam-se os seguintes pontos controvertidos entre as partes: *i*) responsabilidade pelas despesas com o subsolo rochoso; *ii*) fiscalização realizada pelo IPHAN e o atraso na obra; *iii*) regularidade dos equipamentos adquiridos da Setenta; *iv*) recuperação judicial da Tapero.

### **2. Posições e interesses: 2.1 Posicionamento da Bacamaso:**

9. O posicionamento da Bacamaso consiste em: *i*) a Tapero deve ressarcir os valores despendidos com o subsolo rochoso; *ii*) inexistente responsabilidade da Bacamaso pelo atraso na obra

<sup>3</sup> Vide Anexo 7 - Notificação da BACAMASO sobre o solo, datada de 21 de outubro de 2019.

<sup>4</sup> De acordo com o e-mail, a Setenta (fabricante dos equipamentos do *Data Center*) comprava germânio (Ge) da Kangal, que por sua vez empregava mão de obra análoga à escravidão na extração do minério.

<sup>5</sup> Conforme cláusula 6.3 do Regulamento da CAMARB, “Caso nenhuma das Partes apresente impugnação nos termos do item 6.2, a Recomendação será vinculante e seu cumprimento deverá ocorrer imediatamente”.

ocasionado pelo IPHAN; *iii*) os produtos adquiridos da Setenta são regulares e, portanto, não há responsabilidade pela contratação substitutiva; *iv*) a Bacamaso não é responsável pela crise financeira da Tapero e pela Recuperação Judicial, visto que o vencimento antecipado do Financiamento (principal causa da crise financeira) se deu em virtude do descumprimento de obrigações contábeis.

### 2.2 Interesses da Bacamaso com a mediação:

10. Os interesses da Bacamaso são: *i*) recebimento dos valores referentes à última medição do Contrato (R\$374.749.018,50) e à retenção técnica (R\$56.212.352,78 - Cálculo I) e o ressarcimento pelos prejuízos causados pelo subsolo rochoso (R\$131.162.156,47 - Anexo I) - em síntese, o objetivo é retificar o valor do crédito na recuperação judicial; *ii*) verificar a melhor forma de recuperação judicial da Tapero (LF, art. 50); *iii*) preservar a imagem e não vincular a Bacamaso ao suposto uso de mão de obra análoga à escravidão pela Kangal/Setenta.

### 3. Análise estratégica: 3.1 Análise do risco financeiro:

11. O conflito entre as empresas possui os seguintes riscos – cálculos apresentados no Anexo I:

Termo	Valor
Recebidos do contrato	+ R\$1.068.034.702,72 - Cálculo II
Subsolo rochoso	- R\$131.162.156,47 - Anexo I
Última medição	- R\$374.749.018,50 - pág. 6, § 26
Retenção técnica	- R\$56.212.352,78 - Cálculo I
Contratação substitutiva	- R\$93.687.254,62 - Anexo I
Multa Contratual	- R\$299.799.214,80 - Cálculo III
Atraso da obra	- R\$2.716.930.384,13 - Cálculo IV
<b>TOTAL</b>	<b>- R\$2.604.505.678,58</b>

12. Apesar dos riscos que totalizam R\$3.110.416.853,55 (Cálculo V), a cláusula 15.2.1<sup>6</sup> do Contrato limita a responsabilidade em 100% do valor global (R\$1.498.996.074,00) e exclui a responsabilidade por danos indiretos e lucros cessantes (atraso da obra – R\$2.716.930.384,13).

### 3.2 Análise do risco mercadológico:

13. O conflito apresenta riscos mercadológicos para a Bacamaso, como: *i*) a associação da imagem da Bacamaso com o uso de mão de obra análoga à escravidão, o que prejudica a relação da empresa com novos clientes e com o Banco dos Corais; *ii*) a retenção da última medição

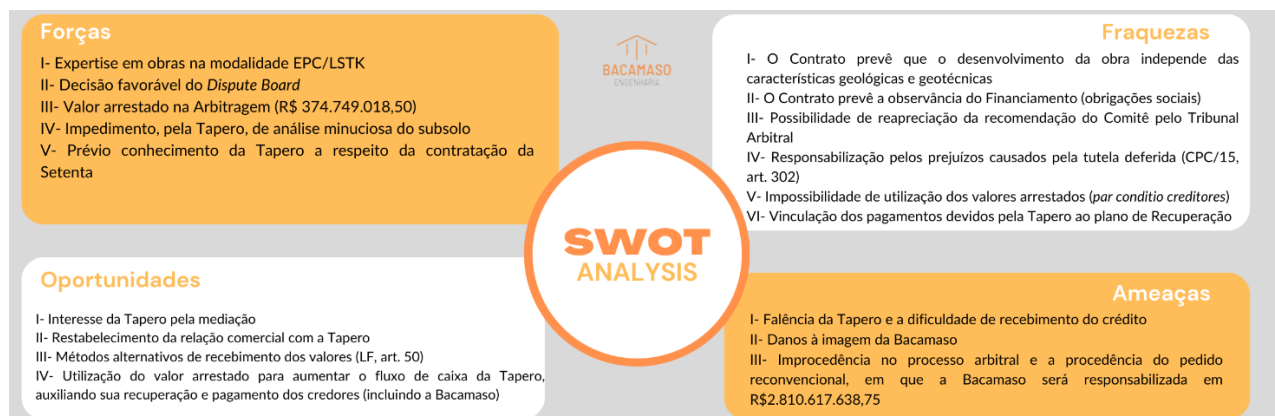
<sup>6</sup> 15.2.1. Em qualquer hipótese, a responsabilidade da Contratada será limitada a 100% (cem por cento) do Preço Global. Não serão considerados Perdas indenizáveis pela Contratada danos indiretos e lucros cessantes sofridos pela Contratante ou terceiros (anexo 3).



prejudica o fluxo de caixa da Bacamaso, em que a ausência de liquidez pode gerar incapacidade de honrar outros compromissos financeiros<sup>7</sup>.

### 3.3 Análise SWOT:

14. Com o objetivo de tomar decisões informadas na mediação, a Bacamaso realizou análise SWOT<sup>8</sup>, mapeando os principais cenários favoráveis e desfavoráveis perante o conflito:



### 3.4 MANA, PANA e ZOPA:

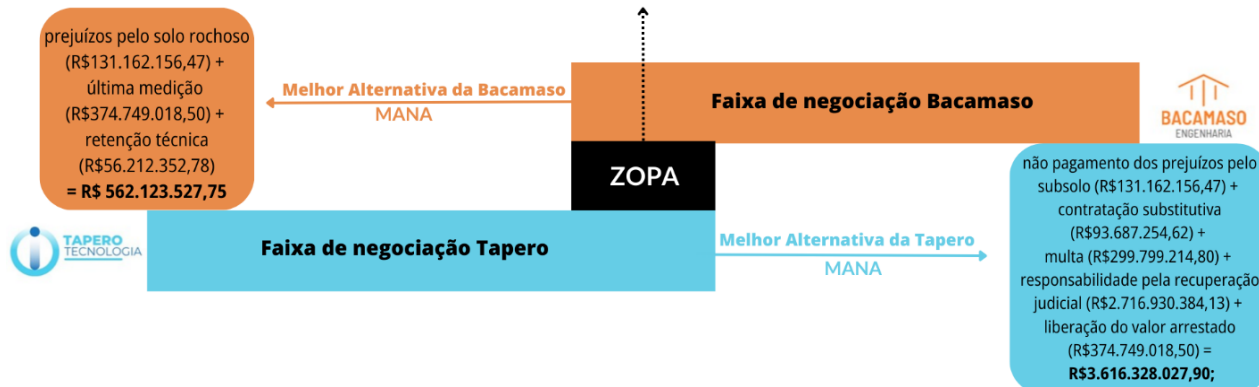
15. A **MANA** da Bacamaso consiste na declaração, pelo tribunal arbitral, de não responsabilização pelos prejuízos suportados pela Tapero devido ao atraso na obra e, por outro lado, a declaração de conclusão e regularidade da obra, com o conseqüente recebimento da última medição e das retenções técnicas, bem como ressarcimento pelos prejuízos causados pelo subsolo rochoso (valor total de R\$562.123.527,75).
16. A **PANA**, por sua vez, pode ser dividida em mercadológica e jurídica. Aquela consiste na desmoralização da Bacamaso pelo uso de produtos irregulares e pelas intempéries ocorridas no decorrer da contratação (equivoco na constatação do subsolo, atraso na obra e violação de cláusula socioambiental), o que pode gerar uma perda de clientes e uma dificuldade de contratar eventuais financiamentos. Juridicamente, o pior cenário é aquele em que a Bacamaso é condenada pelo tribunal arbitral a ressarcir todos os prejuízos sofridos pela Tapero (quantificados em R\$2.810.617.638,75)<sup>9</sup> e seus pedidos são julgados improcedentes.
17. Por fim, a **ZOPA** - zona razoável entre a MANA de cada uma das partes - consiste:

<sup>7</sup> “Essa retenção injustificada causa prejuízos financeiros à BACAMASO, além de impactar negativamente sua reputação e capacidade de honrar outros compromissos” (anexo 10, § 49, do Caso).

<sup>8</sup> A análise SWOT consiste no mapeamento das forças (*strengths*), fraquezas (*weaknesses*), oportunidades (*opportunities*) e ameaças (*threats*).

<sup>9</sup> Lembre-se, porém, que a cláusula 15.2.1 do Contrato prevê que a responsabilidade se limita a 100% do valor global e exclui a responsabilidade por danos indiretos e lucros cessantes.

Recebimento da última medição (R\$374.749.018,50) + retenção técnica (R\$56.212.352,78) = R\$430.961.371,28 (Interesse da Bacamaso) e ressarcimento pela contratação substitutiva (R\$93.687.254,62) + pagamento da multa (R\$299.799.214,80) = R\$593.486.469,42 (Interesse da Tapero)



#### 4. Opções e estratégia:

18. A satisfação dos interesses da Bacamaso está diretamente ligada ao sucesso da Recuperação Judicial da Tapero. Isto porque, em caso de eventual falência, a Bacamaso será uma das últimas credoras a receber (caso receba), tendo em vista que o seu crédito se enquadra na categoria dos quirografários (LF, art. 83, VI). Portanto, como qualquer pagamento deve considerar o cenário de recuperação da Tapero, a Bacamaso elaborou opções mutuamente satisfatórias e viáveis.
19. A primeira opção é a realização de uma reorganização societária pela Tapero, em que seria constituída uma subsidiária (Tapero II) e uma SPE para separar seus ativos e passivos<sup>10</sup>. Nessa operação, os ativos da Tapero (estabelecimento, produtos e aviamento) seriam transferidos para a subsidiária por meio de um *drop down* de ativos, porquanto os débitos seriam transferidos para a SPE por novação, a partir da emissão de debêntures por esta - possibilitando o pagamento da dívida em maior prazo. Deste modo, “a SPE ficará com a ‘parte doente’ da sociedade originária, ao passo que a ‘parte saudável’ caberá à sucessora” (TEPEDINO, 2002, p. 171). A Tapero II (subsidiária) teria como sócios a Tapero e seus acionistas, sendo que o capital social seria integralizado pelos ativos da Tapero; ato contínuo, seria constituída uma SPE (S.A. para a emissão de valores mobiliários) e todos os débitos da Tapero seriam novados por meio da emissão de debêntures. Assim, a Tapero II estaria saudável para desenvolver e gerar repasses financeiros para a SPE que pagaria os débitos pela amortização das debêntures<sup>11</sup> (organograma das empresas - Anexo II). Verifica-se quadro esquemático da opção:

<sup>10</sup> A SPE criada pelo devedor é, na verdade, uma estrutura funcional que se baseia em duas outras sociedades: uma subsidiária, que ficaria com seu estabelecimento empresarial, e a SPE, cujo objetivo seria adquirir os débitos do devedor, promovendo o alongamento e, eventualmente, a redução de sua dívida (ISFER, 2006, p. 314). Complementa-se que “ambas as sociedades serão constituídas sob o regime de grupo, de fato ou de direito, havendo a necessidade de repasses financeiros entre elas, a fim de que o passivo seja regularizado” (ISFER, 2006, p. 321-322).

<sup>11</sup> “ambas as sociedades serão constituídas sob o regime de grupo, de fato ou de direito, havendo a necessidade de repasses financeiros entre elas, a fim de que o passivo seja regularizado” (ISFER, 2006, p. 321-322).

Ações necessárias	Benefícios para a Bacamaso	Benefícios para a Tapero
<p>I- Constituição de uma subsidiária (podendo ser uma sociedade limitada) e de uma SPE (deve ser uma S.A. para emitir debêntures);</p> <p>II- Utilização dos valores arrestados pela árbitra de emergência, que embora não possam ser utilizados para pagar a Bacamaso (<i>par conditio creditorum</i>), podem ser utilizados para arcar com os custos da operação societária;</p> <p>III- Integralização do capital social da subsidiária pelos ativos da Tapero (atividade sem a incidência de ICMS - STJ, REsp 242.721/SC – e ITBI – CR/88, art. 156 §2º e CTN, arts. 36 e 37);</p> <p>IV- Emissão de debêntures para novar as dívidas, alargando o prazo de pagamento do título e reduzindo seu montante.</p>	<p>- Apesar de haver a redução dos débitos (deságio da Recuperação Judicial), sobre as debêntures incidem juros, portanto, o prejuízo final será reduzido;</p> <p>- Com a constituição da Tapero II o risco de falência é reduzido e, conseqüentemente, as chances de recebimento pela Bacamaso são elevadas;</p> <p>- Sem a constituição de uma subsidiária, a Bacamaso tem como garantia de pagamento bens de uma sociedade em recuperação e com risco de falência; por outro lado, no caso da presente opção, a Bacamaso terá como garantia bens de uma Tapero saudável (o valor de mercado de sociedade saudável é superior - <i>going concern value</i>).</p>	<p>- Com uma Tapero sem débitos, será possível desenvolver a empresa sem preocupações financeiras;</p> <p>- A recuperação da Tapero se dará por debêntures, as quais serão pagas com deságio e longo prazo de vencimento;</p> <p>- Os bens da Tapero serão mais bem avaliados (o que aumenta a chance de pagamento dos devedores, evitando a falência).</p>

20. A segunda opção, complementar à primeira, consiste no refinanciamento das dívidas da Tapero (ora da SPE) por meio da emissão de debêntures simples, com garantia fidejussória (fiança) pela SPE e com distinção conforme a classe de credores (Anexo III). A emissão de debêntures viabiliza a recuperação da Tapero e o pagamento dos credores, visto que: *i*) a Tapero poderá utilizar os atuais recursos para gerar fluxo de caixa; *ii*) o prazo de quitação de dívida será dilatado, reduzindo o risco de inadimplência. Também será benéfico aos credores, visto que: *i*) são títulos comercializáveis no mercado mobiliário; *ii*) há a incidência juros, de modo que os prejuízos causados pelo deságio<sup>12</sup> serão mitigados pelos juros a longo prazo; e *iii*) há possibilidade de resgate (pagamento) antecipado, caso a Tapero se recupere antes do esperado.
21. A terceira opção leva em consideração que ambas as Partes tiveram sua imagem prejudicada pela aquisição de equipamentos que tiveram, em sua cadeia de produção, o suposto uso de mão de obra análoga à escravidão, bem como que esses equipamentos (que foram substituídos) são, no momento, ativos imobilizados em desuso. Atendendo a essas questões, a Bacamaso apresenta como opção a doação dos servidores para instituições educacionais<sup>13</sup> e o leilão do sistema de combate ao superaquecimento (os valores serão destinados para o financiamento da SPE<sup>14</sup>). Nessa opção, os interesses de ambas as empresas serão atendidos, pois: *i*) a doação pode ser utilizada como *marketing* para a recuperação da imagem das empresas; *ii*) será encontrada uma destinação para os produtos, de forma a desenvolver mão de obra especializada em

<sup>12</sup> Quando da constituição do crédito na Recuperação Judicial.

<sup>13</sup> Os equipamentos serão destinados, por exemplo, para a Instituição Nacional de Telecomunicações - Inatel, mais especificamente para o projeto Wireless and Optical Convergent Access - WOCA que visa a realização de atividades de pesquisas voltadas para a convergência tecnológica dos sistemas de comunicações ópticas e sem fio, atuando na concepção de novas soluções tecnológicas e suas implementações em redes de telecomunicações reais. A referida Instituição tem parceria e projetos de pesquisas e desenvolvimento (P&D), com várias empresas e universidades nacionais e internacionais, bem como o apoio financeiro do governo e instituições de desenvolvimentos como: MCTI, CNPq, FAPEMIG e CAPES.

<sup>14</sup> Os valores arrecadados pela venda não podem ser utilizados para pagar a Bacamaso (*par conditio creditorum*).

tecnologia (interesse futuro da Tapero); *iii*) os valores da venda serão repassados para a SPE amortizar as debêntures (o que não viola a *par conditio creditorum*).

### 5. Procedimento de mediação: 5.1 Declarações de abertura:

22. Diante do objeto da presente mediação (pág. 8 § 37), o procedimento será pautado pelos seguintes pontos: *i*) prejuízos causados pelo subsolo rochoso; *ii*) não comunicação da controvérsia ao Comitê; *iii*) fiscalização do IPHAN; *iv*) produtos da Setenta e contratação substitutiva; *v*) responsabilidade pelo atraso na obra e pela crise financeira da Tapero.
23. Assim, o negociador terá como premissa que: *i*) a proposta vencedora da concorrência privada feita pela Bacamaso teve como base a carta-convite, a qual era expressa no sentido de que o subsolo seria argiloso; *ii*) a Tapero impediu que a Bacamaso fizesse uma análise minuciosa do subsolo<sup>15</sup>; *iii*) a Bacamaso não tinha pleno conhecimento acerca da utilização de mão de obra escrava por fornecedores da Setenta; *iv*) toda e qualquer contratação relacionada ao contrato era apresentada anteriormente à Tapero para aprovação.
24. Com outro objetivo, o advogado atuará para auxiliar o negociador a tomar decisões informadas, verificando a viabilidade das opções a serem construídas, principalmente pela existência da recuperação judicial da Tapero, o que impede diversos tipos de acordo<sup>16</sup>. Também fora encaminhado pelo advogado parecer jurídico acerca da controvérsia:

Controvérsias	Parecer jurídico
<b>Prejuízos causados pelo subsolo rochoso</b>	A Bacamaso não assumiu os riscos geológicos, pois: <i>i</i> ) a carta-convite, que regulamenta a concorrência privada era expressa no sentido de que o subsolo seria argiloso; <i>ii</i> ) a proposta vencedora da Bacamaso levou em conta o subsolo argiloso; <i>iii</i> ) a Tapero não permitiu a análise minuciosa do subsolo. Assim, transferir, agora, a culpa para a Bacamaso seria uma clara violação da boa-fé objetiva ( <i>venire contra factum proprium</i> ), já que a Tapero traria como fundamento um fato contraditório.
<b>Não comunicação da controvérsia ao Dispute Board</b>	Conforme cláusula 22.1.4 do Contrato e 11.1 do Regulamento de <i>Dispute Board</i> da CAMARB, a submissão de matérias ao Comitê consiste em uma faculdade. Ademais, a inafastabilidade da jurisdição (CR/88, art. 5.º, XXXV) - exercida pelo judiciário (pública) e pela arbitragem (privada) - é um direito fundamental, assim, não seria possível afastar a controvérsia por não ter sido submetida anteriormente ao <i>Dispute Board</i> .
<b>Fiscalização do IPHAN</b>	Tratando-se de um exercício do poder de polícia estatal que impediu a continuação da obra por sete meses, pode-se considerar a fiscalização do IPHAN um fato do príncipe, o que exclui a responsabilidade civil.
<b>Produtos da Setenta e contratação substitutiva</b>	A contratação substitutiva ocorre quando há mora do devedor (CC/02, art. 249); todavia, no presente caso, não houve mora da Bacamaso, uma vez que o Comitê emitiu recomendação - a qual, por não ter sido impugnada, tornou-se vinculante - no sentido de que os produtos adquiridos da Setenta são regulares. Assim, não é possível requerer o ressarcimento pela contratação substitutiva. Ademais, a Tapero concordou com a aquisição dos produtos da Setenta, não sendo possível, agora, discordar da aquisição ( <i>venire contra factum proprium</i> ).
<b>Responsabilidade pela crise</b>	A crise financeira não pode ser considerada de responsabilidade da Bacamaso, pois: <i>i</i> ) o motivo do vencimento antecipado do financiamento que gerou a crise da Tapero foi o descumprimento das obrigações

<sup>15</sup> Anexo 21, esclarecimento n. 10.

<sup>16</sup> Qualquer pagamento deve ser realizado a partir de previsão do plano de recuperação.

<b>financeira da Tapero</b>	contábeis pela Tapero (pág. 6, § 24); <i>ii</i> ) o Código Civil adotou a teoria dos danos diretos e imediatos (CC/02, art. 403), ou seja, apenas aqueles danos causados diretamente pela conduta da Bacamaso podem ser indenizados e não os danos remotos (como é a crise financeira) - aliás, o Contrato prevê (Cláusula 15.2.1) que “não são considerados perdas indenizáveis pela Contratada danos indiretos e lucros cessantes sofridos pela Contratante”; <i>iii</i> ) a crise financeira foi resultado de diversas ações da Tapero, como, por exemplo, o lançamento antecipado da atualização do “Cordel”, o que sobrecarregou os sistemas de processamento de dados e o descumprimento das obrigações contábeis do Financiamento. Por fim, caso se entenda que há responsabilidade da Bacamaso, esta se limita a 100% do preço global do contrato e não inclui danos indiretos e lucros cessantes, conforme Cláusula 15.2.1.
-----------------------------	---

### 5.2 Objetivos da Mediação:

25. A Bacamaso não pretende se ater ao seu posicionamento e seu entendimento jurídico, pelo contrário, seu objetivo com a mediação será esclarecer a responsabilidade civil de cada empresa (com objetivo de regularizar o crédito da Bacamaso na recuperação judicial)<sup>17</sup> e construir uma opção para a recuperação judicial da Tapero - que será, obrigatoriamente, submetida à aprovação da Assembleia Geral de Credores.

### 5.3 Agenda:

26. Objetivando organizar a sessão para alcançar resultados positivos, propõe-se a seguinte agenda:

Ponto da Agenda	Tema
<b>Esclarecimentos acerca das impropriedades do contrato e a crise financeira da Tapero</b>	Esse tópico será destinado para esclarecer a situação econômica da Tapero: se há o risco de falência e como os demais credores se posicionam acerca da Recuperação Judicial. Também será a oportunidade para esclarecer a análise do subsolo realizada pela Tapero para a apresentação da carta-convite e o crédito da Bacamaso habilitado na recuperação (R\$49.581,00).
<b>Atraso da obra e extrapolação da estipulação financeira do contrato</b>	Contará com os seguintes subtópicos: 2.1) subsolo rochoso e fiscalização do IPHAN; 2.2) produtos adquiridos da Setenta e contratação substitutiva. O objetivo desses tópicos será esclarecer acerca das responsabilidades civis de cada empresa e assim definir o valor final (resultado das responsabilidades) devido no plano de recuperação.
<b>Declaração de conclusão da obra</b>	Tendo sido esclarecidas as impropriedades ocorridas no decorrer do contrato, passa-se para o atendimento do interesse da Bacamaso de declaração de conclusão da obra com a consequente disponibilização da última medição e das retenções técnicas.
<b>Crise financeira da Tapero</b>	O objetivo será analisar a crise instaurada na Tapero e os possíveis métodos de recuperação da empresa (LF, art. 50).
<b>Recuperação da imagem das empresas</b>	Por fim, será construída uma opção para recuperar a imagem de ambas as empresas que foram atingidas pelo uso de mão de obra análoga à escravidão por fornecedor da Setenta.

### 5.4 Confidencialidade:

27. A Bacamaso deseja manter confidencial o motivo da contratação da Setenta (mitigar os prejuízos sofridos pelo subsolo rochoso), visto que essa justificativa pode ser vista como imprudente. Por outro lado, é de interesse da Bacamaso ter ciência do quadro geral de credores da Tapero para verificar as possibilidades de aprovação (em conjunto ou não com outros credores) do plano de recuperação.

<sup>17</sup> O princípio da *par conditio creditorum* impede que a Bacamaso e a Tapero negociem um pagamento na mediação; qualquer pagamento deve ocorrer, exclusivamente, a partir do plano de recuperação judicial. Assim, a negociação se limitará a definir o valor devido.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

CARVALHO, Gabriel Luiz de. **Sociedade de propósito específico como meio de recuperação de empresas**. In: Revista Brasília, vol. 48, n. 191, jul./set. 2011.

COÊLHO, Sacha Calmon Navarro. **Curso de direito tributário brasileiro**. 16. ed. rev. atual. e aum. Rio de Janeiro: Forense, 2018; p. 744.

FISHER Roger; PATTON Bruce; URY William. **Como chegar ao sim**. Tradução Rachel Agravino. Ed., rev. e atual. Rio de Janeiro: Sextante, 2018.

GARBI, Carlos Alberto. **A responsabilidade contratual e a responsabilidade extracontratual: simbiose, aproximações e diferenças**. Disponível em: <https://www.migalhas.com.br/coluna/novos-horizontes-do-direito-privado/376449/a-responsabilidade-contratual-e-a-responsabilidade-extracontratual>. Acesso em 05 de agosto de 2023.

GONÇALVES, Carlos Roberto. **Direito civil brasileiro, vol. 1: parte geral**. 19 ed. São Paulo: Saraiva Educação, 2021.

GONÇALVES, Carlos Roberto. **Direito civil brasileiro, vol. 3**. 17 ed. São Paulo: Saraiva Educação, 2020.

GONÇALVES, Carlos Roberto. **Direito civil brasileiro, vol. 4**. 15 ed. São Paulo: Saraiva Educação, 2020.

ISFER, Edson. **Sociedade de propósito específico como instrumento de recuperação de empresas**. Curitiba, 2006.

KESSLER, Ariela. **A vinculatividade e a eficácia dos dispute boards no direito brasileiro**. Porto Alegre, 2019.

MELO, José Eduardo Soares de; PAULSEN, Leandro. **Impostos Federais, Estaduais e Municipais**. 12 ed. São Paulo: SaraivaJur, 2022.

SANTOS, Aline Ávila Ferreira dos. **Dano reflexo ou por ricochete: aspectos jurídicos e possibilidade de reparação**. Florianópolis/SC, 2012.

TOMAZETTE, Marlon. **Curso de direito empresarial, vol. 1**. 11 ed. São Paulo: Saraiva Educação, 2020.

TOMAZETTE, Marlon. **Curso de direito empresarial, vol. 3**. 9 ed. São Paulo: Saraiva Educação, 2021.

## ANEXO I – Bases de Cálculo

Para fins de análise financeira do conflito, toma-se por base os seguintes cálculos:

**I-** O valor total do contrato é de R\$1.498.996.074,00;

**II-** Conforme esclarecimento de n. 3 (pág. 132), o subsolo rochoso e a contratação substitutiva geraram um valor adicional de 40% = R\$599.598.429,60 - o valor total da obra passou a ser de R\$2.098.594.503,60;

**III-** A medição em que ocorreu a aquisição dos produtos da setenta foi no valor de R\$374.749.018,50;

**IV-** Tomando por base o fato de os produtos da Setenta serem 25% mais baratos (pág 5, § 16), a contratação substitutiva seria 25% mais cara. Assim, acresce-se ao valor da última medição (R\$374.749.018,50) 25% = R\$93.687.254,62;

**V-** O valor total da contratação substitutiva, então, é de R\$468.436.273,12 (R\$374.749.018,50 + R\$93.687.254,62).

**VI-** Como o valor total do acréscimo foi de R\$599.598.429,60 (40%) e a contratação substitutiva custou R\$468.436.273,12, o prejuízo do subsolo foi de R\$131.162.156,47.

### **Referidos valores são confirmados pelos pedidos da Bacamaso na arbitragem:**

**I-** No procedimento de arbitragem a Bacamaso (anexo 12, § 12) apresentou os seguintes pedidos: *a)* ressarcimento pelos prejuízos causados pelo subsolo rochoso; *b)* pagamento da última medição; *c)* retenção técnica;

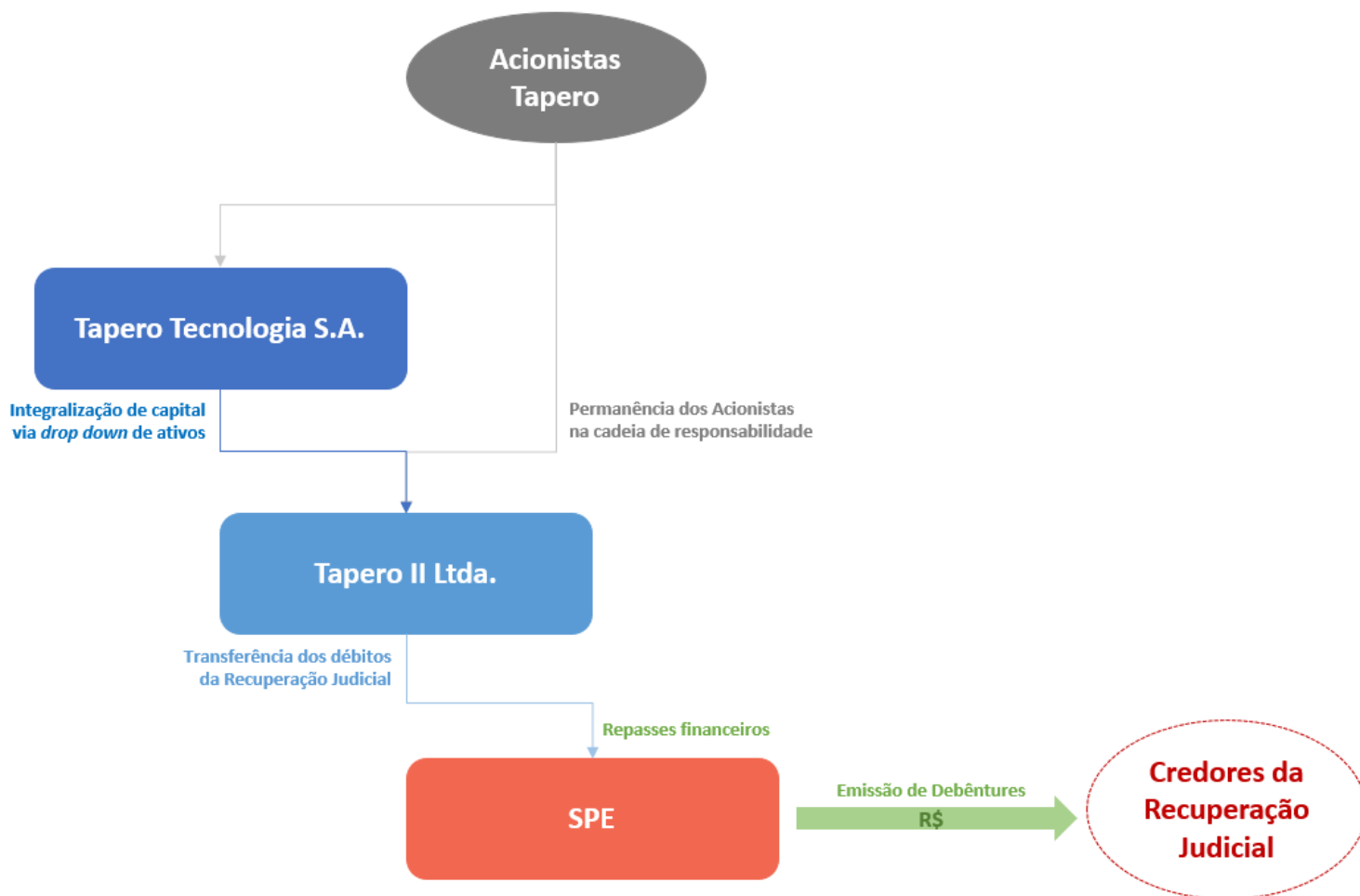
**II-** O valor total dos pedidos é R\$562.123.527,75;

**III-** O valor individual do pedido, de acordo com o cálculo apresentado acima é de: *a)* prejuízos do subsolo (R\$131.162.156,47); *b)* última medição (R\$374.749.018,50); *c)* retenção técnica = ?;

**IV-** Realizando a subtração do valor total dos pedidos (R\$562.123.527,75) pelos prejuízos do subsolo (R\$131.162.156,47) e pelo valor da última medição (R\$374.749.018,50), tem-se que a retenção técnica foi de R\$56.212.352,78 (R\$562.123.527,75 - 131.162.156,47 - 374.749.018,50 = R\$56.212.352,78);

**V-** Esse valor da retenção técnica também é verificado pela cláusula 9.5 do Contrato que estabelece a retenção técnica de 5%; assim, como já foram pagas todas as medições (valor global (R\$1.498.996.074,00) - última medição (R\$374.749.018,50) = R\$1.124.247.055,50) menos a última (R\$374.749.018,50), a retenção técnica seria de 5% sobre o valor das medições pagas (5% de R\$1.124.247.055,50) = R\$56.212.352,78.

### ANEXO II – Reorganização Societária





## ANEXO III – Debêntures

	Características das Debêntures
<b>Emissora</b>	SPE (“ <u>Emissora</u> ”).
<b>Valor da emissão</b>	A depender da constituição de todos os créditos no âmbito do juízo da Recuperação Judicial.
<b>Quantidade de emissão</b>	A depender da constituição de todos os créditos e arrolamento de todos os credores de todas as classes no âmbito do juízo da Recuperação Judicial.
<b>Espécie</b>	Debêntures simples (ou não conversíveis), com garantia fidejussória.
<b>Prazo de vencimento</b>	A depender do prazo estabelecido para a recuperação da Emissora, no âmbito do juízo da Recuperação Judicial.
<b>Garantias</b>	As debêntures possuem garantia fidejussória, figurando como avalistas os acionistas da Emissora. Uma vez que as debêntures não possuem garantia real, não há especificação de bens para garantir eventual execução.
<b>Amortização</b>	As debêntures serão amortizadas anualmente, ao término de cada exercício social, cuja ordem do pagamento seguirá a ordem de preferência dos créditos sujeitos ao Plano de Recuperação Judicial, até a data final do vencimento.
<b>Eventos de resgate</b>	A Emissora pode realizar o resgate antecipado a partir da comprovação de sua completa recuperação. Neste caso, a Emissora será considerada recuperada quando atingir o índice mínimo de liquidez geral (que deverá ser necessariamente um resultado positivo), a ser estabelecido no âmbito do Plano de Recuperação Judicial.
<b>Conversão</b>	As debêntures não serão conversíveis.
<b>Repactuação Programada</b>	As debêntures não serão objeto de repactuação programada, exceto se de outra forma dispuser o juízo da Recuperação Judicial.
<b>Inadimplemento</b>	Eventual inadimplemento da Emissora será considerado descumprimento ao Plano de Recuperação Judicial para todos os fins de direito – o que ocasiona a falência da empresa (LF, art. 73, III).
<b>Encargos Financeiros</b>	A depender do estabelecido no âmbito do juízo da Recuperação Judicial. Deve-se considerar, no entanto, que o intuito dos juros é mitigar os prejuízos sofridos pelos credores em relação ao deságio dos créditos, mas sem que isso prejudique a recuperação da Tapero.
<b>Classes</b>	<u><b>Classe A:</b></u> Credores que possuem créditos trabalhistas sujeitos à Recuperação Judicial. <u><b>Classe B:</b></u> Credores que possuem créditos reais sujeitos à Recuperação Judicial. <u><b>Classe C:</b></u> Credores que possuem créditos quirografários sujeitos à Recuperação Judicial.

Procedimento de Mediação nº M-00/23  
Câmara de Mediação e Arbitragem Empresarial - Brasil (CAMARB)  
Ao (À) Dr(a). S. Acioli

Plano de Mediação - BACAMASO Engenharia S.A.



**Equipe 316**

17 de agosto de 2023

## ÍNDICE

<b>BIBLIOGRAFIA</b>	<b>3</b>
<b>CAPÍTULO I</b>	<b>4</b>
1 - ANÁLISE DO CASO	4
2 - POSIÇÕES E INTERESSES	7
<b>CAPÍTULO II</b>	<b>7</b>
1 - ANÁLISE DE RISCO FINANCEIRO	7
2 - ANÁLISE ESTRATÉGICA	8
2.1 - ANÁLISE SWOT	8
2.2 - MANA E PANA	8
2.3 - ZOPA	9
2.4 - ESTRATÉGIAS POSSÍVEIS	9
<b>CAPÍTULO III</b>	<b>10</b>
1. DECLARAÇÃO DE ABERTURA	10
2. PONTOS DA AGENDA	11
3. CONFIDENCIALIDADE	11

## BIBLIOGRAFIA

CAMARB. Custos e Despesas - Mediação. Câmara de Mediação e Arbitragem Empresarial – Brasil. Disponível em: Custos e Despesas – CAMARB

COSTA JÚNIOR, J. F. da .; BEZERRA, D. de M. C.; CABRAL, E. L. dos S.; MORENO, R. C. P.; PIRES, A. K. S. **A Matriz SWOT e suas Subdimensões: Uma Proposta de Inovação Conceitual**. Pesquisa, Sociedade e Desenvolvimento, [S. l.], v. 10, n. 2, p. e25710212580, 2021.

FISHER, Roger; URY, William; Patton, Bruce. **Como chegar ao Sim – Como negociar acordos sem fazer concessões**. 1ª ed., São Paulo: Sextante, 2018.

GITMAN, Lawrence J. **Princípios de Administração Financeira**. 12ª.ed. São Paulo: Pearson, 2010

RAMOS, André Luiz Santa Cruz. **Direito empresarial esquematizado** – 6ª. ed. rev., atual. e ampl. – Rio de Janeiro: Forense; São Paulo : MÉTODO, 2016.

\_\_\_\_\_. **Resolução Administrativa nº 11/20 – REF.**: Aproveitamento da taxa de administração dos procedimentos de mediação em procedimento arbitral posterior entre as mesmas partes. Câmara de Mediação e Arbitragem Empresarial – Brasil, 13 mai. 2020. Disponível em: Resolução Administrativa Nº 11/20 – CAMARB

\_\_\_\_\_. **Tabela de Despesas Arbitragem**. Câmara de Mediação e Arbitragem Empresarial – Brasil, 18 jun. 2019. Disponível em: Tabela de Despesas 2019 (atual) – CAMARB

## CAPÍTULO I

### 1 - ANÁLISE DO CASO

1. Este Plano de Mediação busca apresentar ao Senhor(a) Mediador(a) o ponto de vista da BACAMASO Engenharia S.A. ("BACAMASO" ou "Requerida") sobre o conflito com a Tapero Tecnologia S.A. ("Tapero" ou "Requerente"), bem como compartilhar os objetivos e estratégias da BACAMASO, orientando o Mediador(a) na criação de um ambiente propício ao diálogo e na condução das sessões.
2. A BACAMASO é uma empreiteira tradicional do estado de Vila Rica, estabelecida no mercado como especialista em obras de engenharia pesada e com tecnologia de ponta. No ano de 2018, a partir do convite da Tapero, participou de concorrência privada para construção de um *Data Center* a região de Portal do Sol - CO., idealizado pela Tapero a fim de combater o estresse na estrutura de processamento de dados da empresa, oriundo do lançamento do *chatbot* "Manuel", lançado em março de 2018, bem como evitar crises no funcionamento dos serviços e produtos ofertados pela Requerente.
3. Em 04 de novembro de 2018, a BACAMASO consagrou-se vencedora da concorrência privada. Em seguida, as partes assinaram um Contrato de Engineering, Procurement, and Construction (EPC) já em 26 de novembro de 2018, dando início à relação entre as partes. Após a assinatura do contrato, iniciou-se a fase de formulação do projeto de engenharia, bem como a formação do *Dispute Review Board (Dispute Board)* para acompanhar o andamento das obras.
4. Apesar do prazo curto estabelecido pela Tapero para concluir as obras - até o final de 2022 - a BACAMASO, demonstrando eficiência e profissionalismo, conseguiu que a Etapa de *Engineering* ocorresse de forma célere, obtendo em abril de 2019, meses antes do previsto, a aprovação do projeto junto aos órgãos competentes.
5. Entusiasmada com o bom retorno que estava recebendo da obra e da Requerida, a Requerente, mesmo estando com um estresse na sua infraestrutura de processamento de dados desde o lançamento do "Manuel", optou por adiantar uma atualização do *software* "Cordel", outro produto da empresa, o que ocasionou em um aumento no número de contratações de licenças de uso do referido utilitário. Contudo, por outro lado, a operação estava sob elevado risco de sobrecarga.
6. Em 18 de outubro de 2019, ocorreu o primeiro desentendimento entre as partes. As escavações da BACAMASO constataram que o solo da fundação do *Data Center* destoava do argiloso, apresentado pela Tapero na carta-convite da concorrência privada. Além de

não apresentar argilidade, o solo da obra continha grandes rochas que deveriam ser retiradas para a continuidade do projeto.

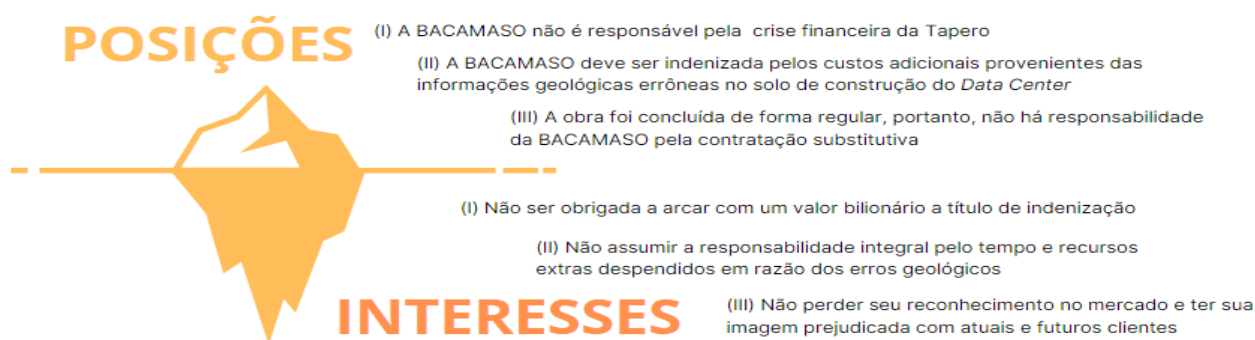
7. Ademais, a BACAMASO encontrou vestígios de cacos de cerâmicas, que poderiam apontar a existência de um sítio arqueológico no local, por isso, prontamente, acionou o Instituto do Patrimônio Histórico e Artístico Nacional (IPHAN). Após a constatação de que não havia sítio arqueológico no local, apenas os referidos vestígios, as obras foram liberadas pelo IPHAN somente em 27 de maio de 2020.
8. Tais informações geológicas não estavam previstas na carta-convite elaborada pela Requerente, ocasionando imensos custos emergenciais e consideráveis atrasos no cronograma. Anteriormente, o planejamento estava adiantado em três meses, mas, ao fim da inspeção do IPHAN, o cronograma estava quase quatro meses atrasado.
9. Em seguida, surgiu o segundo desentendimento entre as partes. Em reunião de emergência solicitada pelo Banco financiador do projeto, a Tapero foi notificada acerca da existência de carta remetida à central de denúncias da instituição, que sugeria a instalação de máquinas, equipamentos e aparelhos irregulares no *Data Center*. Portanto, também foi informado que (i) a possível irregularidade violava o contrato de financiamento e, por isso, as últimas parcelas subsequentes não seriam liberadas à Tapero até que o maquinário fosse retirado do local e (ii) se o problema não fosse solucionado em até sessenta dias, o Contrato entre a requerente e o Banco seria resolvido e os valores executados.
10. Após a reunião, a Tapero informou à BACAMASO que os equipamentos e aparelhos deveriam ser substituídos à custa da Requerida. Outrossim, a Requerente reputou a Requerida em mora, impossibilitando o pagamento da última medição emitida, o que, por conseguinte, impossibilitou a entrega final do projeto.
11. A BACAMASO, incrédula com as exigências, uma vez que a lista de fornecedores fora aprovada pela Requerente, negou-se a substituir os equipamentos, tendo em vista a inexistência de quaisquer evidências de irregularidades. Em razão da pressão sob a estrutura tecnológica da Requerida e com problemas econômicos oriundos da retenção das parcelas de financiamento, decidiu adiar a inauguração do *Data Center* e contratar um terceiro para refazer toda a parte mecânica e eletromecânica da obra, que já estava pronta e não apresentava problemas técnicos.
12. Mesmo sem qualquer prova razoável que justificasse tal atitude, a Requerente acionou o *Dispute Board* requerendo, entre outros pontos, que a Requerida arcasse com o montante que a Tapero gastou ao contratar um terceiro. A BACAMASO, por sua vez, submeteu

requerimento autônomo ao comitê visando o reconhecimento de que os equipamentos utilizados na obra eram adequados e que, por isso, o trabalho deveria ser considerado concluído, sendo devido o pagamento da última medição. Em 17 de outubro de 2022, o *Dispute Board* apresentou recomendação favorável ao requerimento da BACAMASO, reconhecendo a regularidade dos equipamentos utilizados.

13. Contudo, a série de decisões apressadas da Requerente, atrasando o cronograma da obra mesmo com a adequação dos equipamentos comprovada, ocasionou no colapso do estresse presente há anos no sistema de processamento de dados da Tapero. Como consequência, (i) os programas da empresa ficaram inacessíveis, gerando a resolução de contratos e uma série de processos movidos pelos clientes, (ii) o Banco financiador do projeto ajuizou Ação de Execução e (iii) diversos gastos extras decorreram da contratação de uma terceira empresa para alterar os equipamentos.
14. Em meados de 2022, Tapero não suportou as consequências financeiras e formulou pedido de recuperação judicial em regime de urgência. À ocasião, foi apresentada a lista inicial de credores e respectivos créditos. Entretanto, a BACAMASO percebeu que o crédito que seria destinado a ela era muito mais baixo que o previsto, apenas R\$ 49.851,00 em detrimento de R\$ 374.749.018,50, conforme última medição.
15. A fim de compreender o valor elencado, principalmente após a Recomendação do *Dispute Board*, o Diretor Financeiro da BACAMASO entrou em contato informal com o Diretor de Novos Negócios da Tapero via aplicativo de mensagens. Nesta ocasião, o representante da Tapero afirmou categoricamente que a BACAMASO era a “culpada” pela sua atual situação da Tapero e o que faria todo o possível para que a Requerida não recebesse nenhuma quantia ao final da recuperação judicial.
16. Após repetidos desgastes, a BACAMASO solicitou arbitragem perante a CAMARB para cobrar da Tapero os prejuízos que suportou e o pagamento da última medição. Em 27 de janeiro de 2023, a árbitra responsável ordenou à Tapero que depositasse a quantia equivalente ao valor da última medição em conta bancária a ser aberta pela CAMARB, o que foi feito pela Requerente.
17. Tendo em vista a existência de cláusula escalonada no Contrato de EPC, a Tapero encaminhou, em 24 de fevereiro de 2023, solicitação de mediação à CAMARB. A BACAMASO não se opôs à mediação, desde que mantida a continuidade do procedimento arbitral. Logo, no presente momento, os procedimentos de mediação e arbitragem seguem simultaneamente.

## 2 - POSIÇÕES E INTERESSES

18. A criação de posições possui o objetivo de criar uma âncora em momentos incertos ou de pressão. Contudo, focar somente em posições pode comprometer o processo de negociação, por isso, a concentração deve estar sob os interesses, que definem o cerne do problema (Fisher; Ury, Patton, 2018). Desse modo, apresenta-se as posições e interesses da BACAMASO, que servem como guia de desenvolvimento de estratégias para construção de soluções mutuamente satisfatórias:

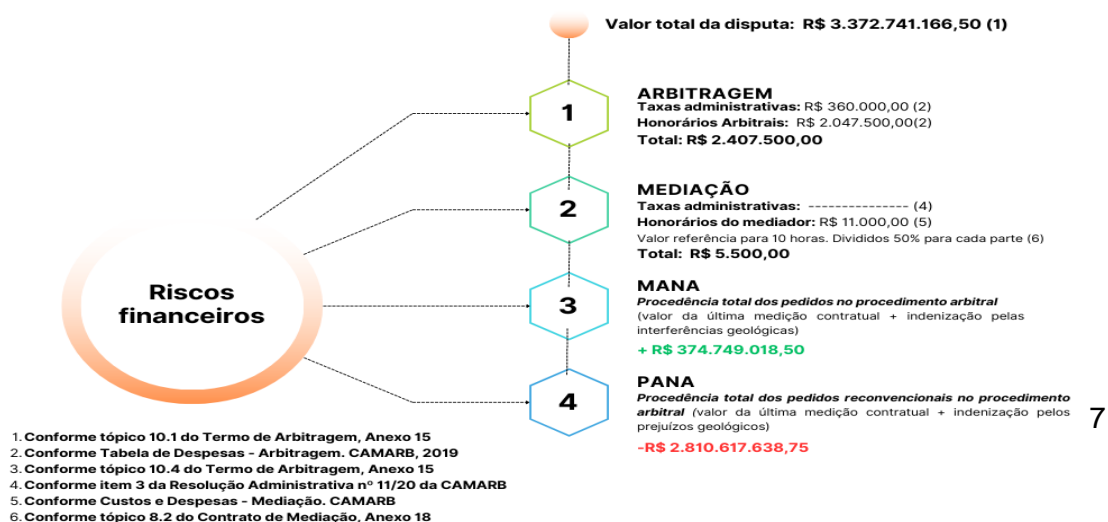


## CAPÍTULO II

### 1 - ANÁLISE DE RISCO FINANCEIRO

19. A análise de risco financeiro considera diversos cenários que possibilitam uma visão abrangente das operações financeiras da empresa, permitindo uma avaliação realista dos resultados encarados como pessimistas, prováveis e otimistas. Ainda, são abordados a liquidez, cenários de perdas e ganhos e capacidade de pagamento de dívidas (Gitman, 2010). Portanto, é uma ferramenta essencial para guiar as decisões estratégicas da BACAMASO, tornando-as viáveis ao longo prazo.

20. Observando o quadro de análise abaixo, destaca-se que o procedimento de mediação apresenta o menor risco financeiro, além de oferecer o melhor custo-benefício, considerados (i) riscos de imagem, devido à confidencialidade e (ii) maior oportunidade estratégica, em razão dos princípios da autonomia das partes e da busca pelo consenso.





## 2 - ANÁLISE ESTRATÉGICA

### 2.1 - ANÁLISE SWOT

21. Com o objetivo de dimensionar a percepção empresarial da BACAMASO ante à Tapero, é válido apresentar a matriz SWOT de ambas as empresas, explorando, dessa forma, tanto os ambientes internos, as forças e fraquezas, quanto os externos a elas, as oportunidades e ameaças (Costa Junior *et. al.*, 2021):

BACAMASO Engenharia S.A.	Tapero Tecnologia S.A.
<b>Forças:</b> (I) Procedimento de <i>Dispute Board</i> nº DB-00/23 CAMARB, que estabeleceu a adequação dos equipamentos instalado no <i>Data Center</i> ; a não responsabilidade da BACAMASO na contratação substitutiva e a invalidade da retenção do valor da última medição; (II) Decisão Arbitral de Emergência que ocasionou no depósito do valor referente a última medição.	<b>Forças:</b> (I) Pedido de recuperação judicial deferido; (II) Grande infraestrutura tecnológica de ponta ( <i>data center</i> ).
<b>Fraquezas:</b> (I) Acusação de possível violação ética por parte dos fornecedores.	<b>Fraquezas:</b> (I) Dívida milionária com o Banco do Corais; (II) Resolução de contratos e perda de clientes; (III) Perda de credibilidade no mercado.
<b>Oportunidades:</b> (I) Conseguir sentença arbitral definitiva favorável; (II) Negociar o valor da última medição e o valor de crédito a ser recebido na recuperação judicial da Tapero; (III) Propor à Tapero parceria visando retomar relações e adquirir lucros adicionais.	<b>Oportunidades:</b> (I) Negociar com a BACAMASO uma flexibilização no valor crédito devido na recuperação judicial (II) Utilizar a infraestrutura do <i>Data Center</i> para novos projetos; (III) Ter o plano de recuperação judicial aprovado.
<b>Ameaças:</b> (I) Eventual decretação de falência da Tapero; (II) Revogação da Decisão Arbitral de Emergência; (III) Pagar integralmente o valor da contratação substitutiva.	<b>Ameaças:</b> (I) Eventual decretação de falência; (II) Retificação do crédito destinado à BACAMASO no plano de recuperação judicial.

### 2.2 - MANA E PANA

22. Ainda que a construção coletiva de um acordo seja um dos principais objetivos da BACAMASO, a empresa compreende que deve planejar cenários alternativos. Desse modo, cabe explicitar o que a requerida entende como a melhor (MANA) ou a pior alternativa (PANA) ao acordo negociado:

23. A MANA da BACAMASO consiste em adquirir sentença arbitral definitiva favorável aos seus pedidos. A empresa enxerga que a recomendação do *Dispute Board*, somada à decisão arbitral de emergência, são forças contribuintes para o entendimento de que a requerida utilizou equipamentos de qualidade técnica na construção do *Data Center*. Para além disso, nesse cenário, a BACAMASO seria indenizada pelos custos adicionais, provenientes das

interferências geológicas, e arcaria com uma porcentagem dos custos do procedimento, o que, na atual conjuntura, não seria demasiadamente custoso à requerida.

24. Por sua vez, a **PANA** da BACAMASO é que, ao fim do procedimento arbitral, a sentença definitiva a responsabilize pela crise financeira da Tapero. Esse cenário ocasionaria gastos exorbitantes para a requerida que, além de pagar por parte dos custos do procedimento de arbitragem e arcar com dívida bilionária, perderia prestígio no mercado, fato que afastaria sua clientela, gerando uma crise nas receitas da empresa.

### **2.3 - ZOPA**

25. A Zona de Possível Acordo (**ZOPA**) é definida pela convergência dos interesses das partes. Desde já, a BACAMASO se coloca disposta a auxiliar a reestruturação da Tapero no mercado, através de parcerias e projetos em conjunto. Da mesma forma, a BACAMASO se dispõe a negociar os valores pretendidos pela medição do contrato e pelas informações errôneas sobre o solo da obra, de forma a viabilizar o pagamento pela Requerente, bem como está aberta a ser compensada por outros meios - a exemplo de divisão de lucros de parceria, criação e compartilhamento de tecnologias.

### **2.4 - ESTRATÉGIAS POSSÍVEIS**

26. Durante o diálogo entre as partes, a BACAMASO adotará a estratégia de negociar baseando-se em princípios, com quatro premissas básicas: (i) separar as pessoas do problema; (ii) concentrar-se nos interesses ao invés das posições; (iii) criar opções com possibilidade de ganhos mútuos; e (iv) utilizar critérios objetivos (Fisher; Ury, Patton, 2018).

27. Além disso, pretende compreender, por meio de testes de realidade, qual é a atual situação financeira e de infraestrutura de dados da Tapero, além de observar as possíveis demonstrações de interesses da requerente, levando-as em conta para a construção de opções.

28. Nesse viés, depois de garantir que a situação da Tapero não traz riscos ao pleno funcionamento das atividades da requerida, a BACAMASO irá propor à requerente uma **Joint Venture Contratual**, uma vez que essa união de empresas pode ser feita para criar novas tecnologias de ponta e assegurar a presença de determinado agente econômico num setor do mercado (Ramos, 2016). Com as devidas amarras contratuais e com a responsabilidade limitada, inclusive em relação à falência, a proposta irá apresentar que, com o conhecimento da área de construção e renome da BACAMASO, aliada ao *Know-How* tecnológico da Tapero, **as partes trabalhem juntas na criação e comercialização**

**de softwares, aplicativos e ferramentas digitais exclusivas para atender à demanda do setor da construção civil.**

29. A BACAMASO acredita que a proposta supracitada concentra-se em **possíveis interesses da Tapero**: (i) readquirir parte do prestígio que a inovação tecnológica traz à empresa; (ii) obter novos clientes; e, por conseguinte, (iii) aumentar as receitas da Tapero. Por outro lado, esta opção também atende aos interesses da BACAMASO: (i) aumentar seu destaque e reconhecimento na área da construção civil, agora enquanto incentivadora da ampliação tecnológica no setor; (ii) aprender com o *Know-How* da Tapero e (iii) adquirir lucros oriundos de sua porcentagem nas licenças de uso dos produtos gerados por essa parceria.
30. Todavia, por meio de critérios objetivos, a BACAMASO compreende que poderá encontrar dificuldades na aplicação da proposta relacionadas à recuperação judicial da Tapero, que limita a participação da empresa em alguns projetos, sendo necessária a autorização de um(a) juiz(a) ou administrador judicial para eventuais ações (Ramos, 2016). Contudo, a requerida mantém-se aberta ao diálogo e às propostas que virão da requerente, as quais, antes de aceitas, também serão avaliadas por meio de critérios objetivos e testes de realidade.
31. Por fim, para implementar sua estratégia, a BACAMASO elenca as seguintes ações: (i) definir contratualmente as responsabilidades, lucros e duração da parceria; (ii) criar estratégias de inserção e divulgação dos projetos em comum no mercado e (iii) elencar representantes de ambas as partes para acompanhamento do projeto.

### **CAPÍTULO III**

#### **1. DECLARAÇÃO DE ABERTURA**

32. Inicialmente, o **negociador** trará um panorama geral do histórico da BACAMASO, atentando-se à tradição e reconhecimento que são basilares à empresa. Com isso posto, falará sobre o conflito em si, compartilhando com a Tapero a visão da Bacamaso sobre os fatos cronológicos, buscando trazer critérios de objetividade e técnica à resolução do conflito. Além disso, o negociador valer-se-á de *rapport*, para gerar empatia e promover um diálogo ético, bem como da parceria com seu representante legal para, em conjunto construir um acordo sensato, eficiente e criativo a fim de melhorar o relacionamento entre as empresas (Fisher; Ury, Patton, 2018).
33. Em complemento à fala de seu cliente, o **advogado** também irá dispor sobre os fatos que levaram as empresas até à mediação, contudo, do ponto de vista legal. Ele colocar-se-á como um apoio técnico-jurídico ao seu cliente e compartilhará com a mesa sua expertise

para contribuir com soluções criativas ao conflito, baseadas em critérios objetivos, que tenham aplicação viável, exequível e condizente às normas jurídicas e interpretações jurisprudenciais vigentes.

## **2. PONTOS DA AGENDA**

34. Levando-se em consideração as análises, argumentos e delimitação de posições e interesses, a BACAMASO considera relevante tratar, na ordem elencada, dos seguintes tópicos: **(I) Esclarecimentos Gerais**; **(II) Da geologia da obra**; **(III) Dos equipamentos**; e **(IV) Da arbitragem**.

## **3. CONFIDENCIALIDADE**

35. No que tange à confidencialidade, a BACAMASO entende que algumas informações são sensíveis e demandam atenção ao serem abordadas na mesa. Assim, a Requerida solicita uma gestão responsável e cuidadosa durante a mediação, quando discutido: (i) as acusações de suposto uso de trabalho escravo pela terceirizada “Setenta Co”. Embora o *Dispute Board* tenha decidido favoravelmente à BACAMASO, as alegações levantadas contra a Setenta Co. podem resultar na responsabilização jurídica de todas as empresas envolvidas; (ii) a conversa informal ocorrida entre o Sr. Cardoso e o Sr. Vicente, vez que questões pessoais podem ser capazes de acirrar os ânimos e trazer demasiada subjetividade ao diálogo (Fisher; Ury, Patton, 2018).

36. Por outro lado, visando a eficiência da estratégia pretendida e das soluções pensadas, a BACAMASO deseja investigar (i) qual o cenário atual da recuperação judicial da Tapero, e (ii) se a Requerente avalia a possibilidade de convolação da recuperação judicial em falência, haja vista que a BACAMASO é credora da Tapero e possui créditos a receber.