



XI

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

MELHORES PLANOS DE MEDIAÇÃO XI EDIÇÃO

Requerente

Equipe 318	-----	02
Equipe 313	-----	16
Equipe 307	-----	24
Equipe 327	-----	37
Equipe 331	-----	47

Requerida

Equipe 316	-----	57
Equipe 324	-----	72
Equipe 321	-----	86

Procedimento de Mediação nº 00/20
da Câmara de Mediação e Arbitragem Empresarial - Brasil (CAMARB)

PLANO DE MEDIAÇÃO - Saga Refrigeração S.A.



SAGA REFRIGERAÇÃO

Equipe 318

31 de agosto de 2020

SUMÁRIO

BIBLIOGRAFIA	iii
ABREVIATURAS E DEFINIÇÕES	v
I. INTRODUÇÃO	1
II. INFORMAÇÕES BÁSICAS E ANÁLISE DO CASO	1
III. POSIÇÕES E INTERESSES	4
IV. ANÁLISE ESTRATÉGICA EM CASO DE AUSÊNCIA DE ACORDO (MANA, PANA E RISCO FINANCEIRO)	4
V. OPÇÕES POSSÍVEIS E AÇÕES PARA IMPLEMENTÁ-LAS	5
VI. ATUAÇÃO NA SESSÃO DE MEDIAÇÃO	7
A. PERFIL DOS REPRESENTANTES E DECLARAÇÕES DE ABERTURA	7
B. PONTOS DA AGENDA	7
C. CONFIDENCIALIDADE E CONDUÇÃO DA INFORMAÇÃO	8
VII. OBJETIVOS DA MEDIAÇÃO	8

BIBLIOGRAFIA

ALMEIDA, Fábio Portela Lopes de. **A teoria dos jogos**: uma fundamentação teórica dos métodos de resolução de disputa. In: AZEVEDO, André Gomma de (Org.). Estudos em arbitragem, mediação e negociação. Brasília: Ed. Grupos de Pesquisa, 2003, v.2.

ARROW, Kenneth J. **Negociação**: barreiras para resolução de conflitos. São Paulo: Saraiva, 2011.

BASTOS, Simone de Almeida Ribeiro. Análise do Conflito: Causas e Dinâmica. In: BASTOS, Simone de Almeida Ribeiro; CORRÊA, Marcelo Girarde; PASSANI, Andrezza Gaglionone; OLIVEIRA, Igor Lima Goettenauer (org.). **Resolução de conflitos para representantes de empresa**. 1. ed. Brasília: Fundação Universidade De Brasília, 2014.

BATISTA, Henrique Gomes. Prioridade Mundial, vacina precisará ultrapassar também obstáculo da logística. **O Globo**, São Paulo, 29 de jul. de 2020. Disponível em: <https://oglobo.globo.com/sociedade/coronavirus/prioridade-mundial-vacina-precisara-ultrapassar-tambem-obstaculo-da-logistica-24555850>. Acesso em: 27 de ago. de 2020.

É mais que uma geladeira. É a Family Hub. **Samsung**, s.d. Disponível em: https://www.samsung.com.br/arqdesign/Uploads/description/htmlfamilyhub_20191011161622_iframe/index.html. Acesso em: 30 de ago. de 2020.

Empresa. **Tectalmaq**, s.d. Disponível em: <https://www.tectalmaq.com.br/empresa>. Acesso em: 30 de ago. de 2020.

FISHER, Roger; URY, William; PATTON, Bruce. **Getting to yes**: negotiating agreement without giving in. 2nd ed. New York: Penguin Group, 1991.

Geladeira Side by Side InstaView Door-in-Door. **LG**, s.d. Acesso em: <https://www.lg.com/br/geladeiras/lg-GC-X247CSAV>. Disponível em: 30 de ago. de 2020.

GABBAY, Daniela Monteiro. Mediação de Conflitos no Âmbito Jurídico: o crescimento da mediação empresarial no Brasil. **Cadernos FGV Projetos**, Rio de Janeiro, ano 10, no 26, dez. 2015.

Global Capital Markets Group da Deloitte; BM&FBOVESPA; Custos para abertura de capital no Brasil: Uma análise sobre as ofertas entre 2005 e 2015; **Vem pra Bolsa**, 2016. Disponível em: http://vemprabolsa.com.br/wp-content/uploads/2015/10/custo_para_abertura_capital_no_brasil.pdf. Acesso em: 27 de ago. de 2020.

JONATHAN, Eva; PELAJO, Samantha. Diferentes Modelos: Mediação Linear (Harvard). In.: ALMEIDA, Tania; PELAJO, Samantha; JONATHAN, Eva (Coord.). **Mediação de Conflitos**: para iniciantes, praticantes e docentes. Salvador: JusPodvum, 2016.

LAX, David A.; SEBENIUS, James K. **3-D negotiation**: powerful tools to change the game in your most important deals. Boston: Harvard Business School Press, 2006.

MAIA, Andrea. A gestão estratégica de conflitos empresariais pela mediação. **Cadernos FGV Projetos**, Rio de Janeiro, ano 10, no 26, dez. 2015.

MANFREDI, Denise; BURBRIDGE, Marc. Mediação Corporativa: Desenvolvendo o Diálogo Estratégico no Ambiente de Negócios. In: ALMEIDA, Tânia; PELAJO, Samantha; JONATHAN, Eva (coord.). **Mediação de Conflitos**: para iniciantes, praticantes e docentes. Salvador: JusPodvum, 2016.

MILLER, Victor. Refrigeradores inteligentes da Samsung chegam ao Brasil. **Showmetech**, 2020. Disponível em: <https://www.showmetech.com.br/refrigeradores-inteligentes-samsung-brasil>. Acesso em: 20 de ago. 2020.

MOURÃO, Alessandra Nascimento F. **Resolução de conflitos**: fundamentos da negociação para o ambiente jurídico, 1a ed. São Paulo: Saraiva, 2014.

NETO, Francisco Maia. O Papel do Advogado na Mediação. In: ROCHA, Caio Cesar Vieira; SALOMÃO,

Luis Felipe (Coord.). **Arbitragem e Mediação**: A Reforma da Legislação Brasileira. Atlas, 2017.

O que é a Indústria 4.0?; **Anpei**, 2019. Disponível em <<http://anpei.org.br/industria-4-0-o-que-e/>>. Acesso em: 20 de ago. de 2020.

PASSANI, Andrezza G.; CORRÊA, Marcelo Girade. Ferramentas e Técnicas de Conciliação para Representantes de Empresa. In: BASTOS, Simone de Almeida Ribeiro, et. al. (Org). **Resolução de conflitos para representantes de empresa**. 1. ed. Brasília, DF: Fundação Universidade de Brasília, 2014.

RÍOS, Aníbal Sierralta. **Negociação e Teoria dos Jogos**. Revista dos Tribunais; 1ª Ed., 29 de janeiro de 2018.

URY, William. **Como Chegar ao Sim com Você Mesmo**. Rio de Janeiro: Sextante, 2015.

WATKINS, Michael (Org.). **Negociação**. 11. Ed. Rio de Janeiro: Record, 2016.

ABREVIATURAS E DEFINIÇÕES

Aurora Freezing	Tecnologia empregada pela Camus; garante capacidade de resfriamento significativamente superior aos refrigeradores concorrentes, característica essencial para o congelamento rápido e preservação de produtos farmacêuticos;
B3	A bolsa de valores oficial do Brasil;
BACAMASO ou Vendedora	BACAMASO Laboratories Ltd., empresa sediada no Vale do Silício, integrante do Grupo Bacamaso;
CADE	Conselho Administrativo de Defesa Econômica;
Camus ou Companhia	Camus Processamento e Refrigeração S.A, sociedade anônima de capital fechado, com sede no Brasil, empresa-alvo do contrato.
Cartel Gelo Derretido	Nome dado à prática ilícita concorrencial adotada por empresas de refrigeradores na Europa, entre os anos de 2010 e 2012;
CEC	Comissão Europeia de Concorrência;
Contrato	Contrato de Compra e Venda de 100% das Ações da Camus.
CTO	<i>Chief Technology Officer</i> ;
CVM	Comissão de Valores Mobiliários;
EBITDA	<i>Earn Before Interest, Taxes, Depreciation And Amortization</i> , indicador financeiro de desempenho de uma empresa, utilizado para indicar o preço da empresa-alvo;
Hilda	Hilda Refrigeradores S.A, subsidiária da BACAMASO, com sede na Espanha;
Inquérito	Inquérito Administrativo instaurado pelo CADE, em novembro de 2018, para apurar eventual ilícito concorrencial praticado pela Camus no período entre janeiro de 2012 e dezembro de 2016.
IPO	<i>Initial Public Offering</i> . Primeira distribuição pública de ações de um emissor.
MANA	Melhor Alternativa à Negociação de um Acordo;

Market share	Grau de participação de uma empresa no mercado em termos de vendas de um determinado produto;
Mediandas	Empresas envolvidas no presente procedimento de mediação;
PANA	Pior Alternativa à Negociação de um Acordo;
P&D	Pesquisa & Desenvolvimento;
Plano de mediação ou Plano	O presente documento;
Preço	Preço do Contrato para transferência de 100% das Ações da Camus pela BACAMASO à Saga;
Procedimento Arbitral ou Arbitragem	Arbitragem movida pela Saga contra a BACAMASO ante a CAMARB, com base no Contrato e foco em pedido de indenização pelo deságio das ações da Camus.
Roadshows	Ação voltada a apresentação da operação de IPO a potenciais investidores;
Saga ou Compradora	Saga Refrigeração S.A, sociedade anônima de capital fechado controlada pela Albafica Inc., com sede em Beagá/Vila Rica.
Sandbagging	Cláusula contratual que permite a indenização no caso das declarações e garantias dadas pelo Vendedor serem falsas, mesmo que o Comprador tivesse conhecimento dessas falhas;
SFTD	Tecnologia empregada pela Camus; é um isolante térmico que assegura aos refrigeradores eficiência energética 40% superior àquela dos refrigeradores concorrentes;
Valuation	Processo de estimativa do valor de uma empresa;

I. INTRODUÇÃO

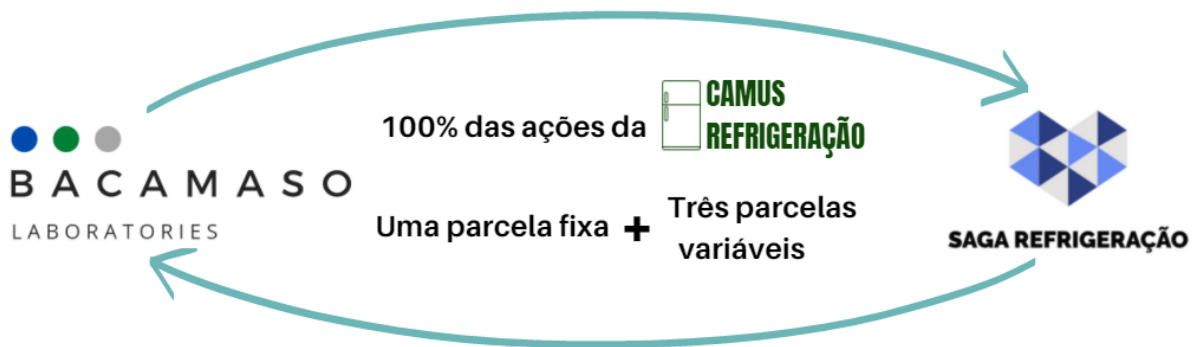
1. O presente Plano de Mediação tem por objetivo apresentar um panorama acerca do conflito motivador do Procedimento de Mediação 00/20 a A. Santuário, profissional que mediará o caso.
2. A título de **informações básicas**, é importante relatar a perspectiva da Saga sobre os fatos que ocorreram na relação com a BACAMASO, bem como apresentar uma análise da escalada do conflito e dos sentimentos e necessidades envolvidos. A partir deste relato, será possível expor as **posições e interesses da Saga**. Em seguida, serão traçadas alternativas que atinjam seus interesses sem depender da colaboração da BACAMASO (**MANA e PANA**), além de estimar o **risco financeiro** delas decorrentes. Conjecturando sobre os possíveis interesses da BACAMASO, serão demonstradas algumas **opções** que atendam mutuamente ambas as partes e **ações para implementá-las**. Posteriormente, importa referir as **estratégias negociais** da Saga durante a sessão de mediação, tratando sobre os seguintes temas: postura que será adotada, **declaração de abertura** de seus representantes, **pontos da agenda** que deseja ver abordados e a forma como pretende lidar com **questões confidenciais** e captação de **informações da outra parte**. Por fim, será apresentado o **objetivo da Saga**, como conclusão do Plano.

II. INFORMAÇÕES BÁSICAS E ANÁLISE DO CASO

3. A Saga é a maior e mais tradicional fabricante de refrigeradores domésticos do Brasil, sendo controlada pela Companhia multinacional norte-americana Alfabica. A Saga tem origem familiar e foi fundada na cidade de Beagá, onde hoje é sua sede. Atualmente, a empresa é responsável por 20% do PIB dessa cidade, influenciando significativamente a economia local. Em função disso, a empresa se preocupa com o desenvolvimento contínuo do Município, o que agrega papel simbólico e cultural à sua imagem. Vista como um patrimônio nacional, a missão da Saga é oferecer produtos mais eficientes, principalmente através de inovação tecnológica.
4. Com o interesse de diversificar seu portfólio de produtos e tecnologias, a Saga objetivava inserir-se no mercado de refrigeradores industriais de alta potência, bem como ampliar seu *market share* de refrigeradores domésticos. Assim, no início de 2018, a empresa iniciou um processo de expansão tecnológica das suas operações. Alinhada a este propósito, em 15.08.2018, contratou para assumir o cargo de CTO o Sr. Mitsumasa Quido, profissional com expertise tecnológica sobre refrigeradores de uso tanto doméstico quanto industrial.
5. Para viabilizar seu projeto de expansão, a Saga se interessou pelas tecnologias detidas pela empresa Camus, fabricante consolidada no ramo de refrigeradores industriais. Essas tecnologias, conhecidas como "Aurora Freezing" e "SFTD", representam grande diferencial em relação aos concorrentes, por oferecerem maior eficiência energética e alta capacidade de refrigeração, qualidade essencial para preservação de produtos farmacêuticos [Caso, p. 1].
6. A amizade de longa data entre o Sr. Quido e o Sr. Maurício Jaeger, Diretor de P&D da BACAMASO - empresa controladora da Camus -, facilitou a aproximação comercial entre as duas empresas. A proposta de aquisição da Camus pela Saga foi considerada mutuamente vantajosa. A Saga, além de atingir o seu objetivo de inserção no mercado de refrigeradores industriais, também poderia usar as

novas tecnologias na sua produção de refrigeradores para uso doméstico, o que agregou ainda mais valor ao negócio. Já para a BACAMASO, a operação seria interessante porque a empresa desejava diminuir suas operações no Brasil e obter caixa [Caso, p. 1 e 2].

7. A Saga realizou oferta de aquisição de 100% das ações da Camus, tendo utilizado o EBITDA como critério para definir o Preço. Esse indicador financeiro representou, de forma simples, a saúde operacional da empresa, revelando-se um critério objetivo adequado. De acordo com a oferta, o pagamento seria feito em uma parte fixa, equivalente a R\$ 30.000.000,00, e outra variável, limitada a R\$ 90.000.000,00. A parte variável seria dividida em três parcelas, a serem pagas em 12, 24 e 36 meses a partir do Fechamento. Sendo assim, o valor máximo da operação seria de R\$ 120.000.000,00. O valor da parte fixa corresponderia a 70% do EBITDA médio da Camus na data de assinatura do Contrato. Já as parcelas variáveis seriam influenciadas pelo valor futuro da empresa, pois equivaleriam a 70% do EBITDA médio dos 18 meses anteriores ao pagamento de cada uma.



8. No entanto, alguns fatores abalaram a sensação de segurança da Saga em relação às negociações. Primeiro, foi amplamente divulgado que empresas do Grupo Bacamaso envolveram-se em escândalos de corrupção. Segundo, a Saga foi avisada pela Albfica de que a Hilda, subsidiária da BACAMASO com sede na Espanha, fora declarada culpada pela CEC por formação de cartel em 2015. Em terceiro, a advogada Camila Pêssego, contratada pela Saga para realizar a operação, alertou sobre a possibilidade de investigação da Camus pelo CADE.
9. Como a informação não vinha de uma fonte oficial e não era possível confirmar sua veracidade, a Saga não comentou com a BACAMASO sobre a descoberta de sua advogada. Ainda assim, a empresa considerou o alerta relevante. Decidindo agir com cuidado e diligência, a Saga questionou a BACAMASO, mais de uma vez, sobre a idoneidade das práticas concorrenciais da Camus durante auditoria prévia à aquisição. A BACAMASO respondeu que realizou apurações internas para investigar o alegado e que tal medida evidenciou a inexistência de práticas anticoncorrenciais e de investigações contra a Camus.
10. À vista destes acontecimentos, os escritórios de advocacia da Albfica e da Saga realizaram uma análise conjunta dos impactos de uma possível investigação e condenação da Camus no CADE. O resultado do estudo foi apresentado apenas para o *Board of Directors* da Albfica, que impôs à Saga o dever de incluir uma cláusula de *sandbagging* no Contrato. Tal cláusula garante indenização no caso de violação das declarações e garantias prestadas pela BACAMASO, mesmo que, por ventura, a Saga tivesse conhecimento de fatos anteriores relacionados à violação. A Saga, desse modo, optou por confiar na BACAMASO para não perder uma oportunidade valiosa.

11. A assinatura do Contrato foi feita em 15.12.2018. O Fechamento ocorreu em 15.04.2019, quando foi realizada a transferência das ações da Camus à Saga e o pagamento da parcela fixa. Os efeitos da operação foram melhores do que os previstos, pois o mercado avaliou de forma positiva a aquisição da Camus, cujas vendas cresceram 32%.
12. Todavia, surpreendentemente, seis meses após o Fechamento, o CADE notificou a Camus sobre inquérito investigando a empresa por suposta formação de cartel entre 2012 e 2016. A existência do inquérito foi divulgada ao público pelo CADE e, logo após, foi massivamente repercutida pela mídia. Por conseguinte, a população passou a apoiar manifestações promovidas por entidades pró-consumidor em frente à sede da Saga. Isso fez com que a Saga visse sua reputação, construída durante anos, sendo abruptamente destruída. Esses acontecimentos levaram à queda repentina das vendas da Saga e da Camus, que alcançaram patamares inferiores aos antecedentes à operação. Além disso, a estimativa de valor de mercado da Saga diminuiu em quase 40% [Caso, p. 26], o que prejudicou imensamente a expansão projetada.
13. A Saga, então, notificou a BACAMASO para esclarecer sobre possível prática anticoncorrencial ocorrida antes da aquisição. Para sua decepção, a BACAMASO limitou-se a responder que os funcionários possivelmente envolvidos no eventual ilícito tinham se desligado da empresa em julho de 2018. Por isso, alegou a impossibilidade de fornecer qualquer tipo de conclusão sobre a veracidade da acusação. Inquestionavelmente, maiores esclarecimentos facilitariam a defesa da Camus, podendo evitar futuros desdobramentos negativos do Inquérito.
14. A BACAMASO se apegou à posição de que a Saga sabia da possibilidade de envolvimento da Camus em práticas anticompetitivas, tentando, dessa maneira, eximir-se de sua responsabilidade decorrente da violação do Contrato. A partir desse momento, em que a BACAMASO deixou que a Saga lidasse sozinha com os prejuízos oriundos do Inquérito, ficou claro a adoção de uma postura adversarial e de descaso com a parceria de negócios por parte da BACAMASO.
15. A Saga, portanto, não vislumbrando quaisquer outras alternativas para resolver o conflito, decidiu por instaurar procedimento arbitral em março de 2020. Em razão da completa violação das declarações e garantias prestadas pela BACAMASO, a Saga faz jus a uma indenização, requerida no montante de R\$ 50.000.000,00, correspondente à diferença entre o Preço e o valor real da Camus [Caso, p. 31]. Entende-se que o Preço era superior se comparado ao valor real, pois a Camus estava sendo alvo de Inquérito pelo CADE, fator que não foi contabilizado no Preço no momento do *valuation*.
16. Houve diversas arguições contrárias ao pleito indenizatório da Saga, dentre elas um pedido de exibição de documentos que comprovariam a ciência da Saga sobre o Inquérito no CADE. Mesmo que comprovada a ciência, a BACAMASO garantiu a idoneidade da empresa alvo. Ademais, no momento em que precisava de suporte, a Saga sentiu-se totalmente abandonada pela sua parceira. Dessa forma, a Saga conclui que a confiança depositada na BACAMASO, até então vista como uma excelente parceria de negócios, foi totalmente frustrada. Apesar disso, os representantes da empresa gostariam de resolver o conflito por meio do Procedimento de Mediação, a fim de construir uma solução conjunta capaz de mitigar os prejuízos da Saga.

III. POSIÇÕES E INTERESSES

17. De modo a aprofundar a análise do caso, é importante avaliar as posições adotadas pela Saga e quais são os interesses subjacentes. As posições são geralmente bem incompatíveis com as da outra parte e costumam ter rigidez proporcional ao grau de litigância e à importância dada aos interesses que jazem sob elas e são por elas defendidos [Almeida, 2003, p. 314].
18. Sendo assim, a Saga adotou as seguintes **posições** perante o conflito: (1) as declarações e garantias prestadas pela BACAMASO no Contrato foram violadas; (2) BACAMASO deve ser responsabilizada pela violação das declarações e garantias e; (3) a indenização deve ser fixada no valor de R\$ 50.000.000,00, correspondente à diferença entre o Preço e o valor real da Camus [Caso, p. 31].
19. Os **interesses** são o reconhecimento de preocupações, desejos, necessidades, receios, esperanças e temores motivadores das posições; são as razões pelas quais são estabelecidas as exigências em um conflito [Arrow, 2011, p. 328]. Sendo assim, é essencial compreender os interesses das Mediandas, para tentar encontrar uma opção satisfatória para ambas.
20. Enfatiza-se que essa opção deve comportar primordialmente os **interesses** da Saga, quais sejam: (1) manter a tradição de inovação e qualidade em seus produtos e modo de atuação; (2) conquistar *market share* expressivo no mercado de refrigeradores de alta potência para uso industrial; (3) no mercado de refrigeradores domésticos, recuperar sua influência e credibilidade; (4) restabelecer o valor de mercado da Camus e da Saga; (5) reduzir potenciais perdas financeiras futuras.

IV. ANÁLISE ESTRATÉGICA EM CASO DE AUSÊNCIA DE ACORDO (MANA, PANA E RISCO FINANCEIRO)

21. Chegar a um acordo é o maior desafio de uma negociação. Por isso, é recomendável analisar as consequências de não o conseguir, planejando um protocolo conhecido como MANA e PANA, o que proporciona habilidades analíticas aos negociadores para ponderarem as suas situações [Sierralta Ríos, 2018, cap. 6]
22. A **MANA** da Saga é investir em três frentes principais, independentes entre si. A primeira frente da Saga é dar continuidade ao Procedimento Arbitral, buscando a procedência dos seus pedidos. O **risco financeiro** relativo a essa alternativa é ter de arcar com as custas arbitrais, estimadas em R\$ 1.504.728,00, e com os honorários advocatícios, além de não receber a indenização de R\$ 50.000.000,00.
23. A segunda frente é realizar um IPO. Para isso, adotará um sistema de governança corporativa, um programa de *compliance* e realizará auditorias com empresas externas e independentes. A realização de IPO pela Saga busca uma injeção de capital, fundamental para concretizar seus planos de expansão. O **risco financeiro** dessa alternativa é que, após todos os custos para abertura de capital com profissionais qualificados, taxas de análise para listagem das ações, fiscalização e anuidade da CVM e da B3 e relacionados aos *roadshows* [Vem pra Bolsa, 2016], o investimento não dê o retorno esperado.
24. A terceira frente é desenvolver ou adquirir tecnologias de ponta. Essa alternativa possibilitaria atrair novos investidores, visto que elas aumentariam o valor agregado da Camus e da Saga. Inicialmente, a Saga entende como um grande investimento a busca de tecnologias visando ao mercado de

refrigeração de produtos farmacêuticos, considerando a atual necessidade mundial de desenvolvimento de vacinas contra o COVID-19. Em algumas regiões do mundo, até 50% das vacinas se perdem por falta de armazenamento ou dificuldade de transporte [O Globo, 2020]. Desse modo, devido à necessidade não somente de vacinas, como também de métodos corretos para armazená-las e garantir sua preservação, a Saga visualiza um crescimento no nicho de refrigeradores farmacêuticos.

25. Assim, a Saga objetiva possíveis parcerias, que forneceria tecnologias inovadoras, tais como um software de celular, com um sistema de monitoramento de controle de temperatura à distância, como empregado no refrigerador Family Hub da Samsung [Samsung, s.d]. Ainda, outra alternativa é a aquisição de empresas já atuantes no mercado, que possibilitaria a união do *know-how* de fabricantes especialistas no ramo e da tecnologia Aurora Freezing, operação extremamente sinérgica. O foco da Saga é a empresa Tectalmaq [Tectalmaq, c2020], que atua na fabricação e manutenção de equipamentos de ultra baixa temperatura. Ambas são empresas familiares que compartilham dos mesmos valores e da pretensão de se expandir.
26. A **PANA** da Saga é vender parte das ações da Camus mantendo-se como controladora, caso a imagem e as vendas de ambas não se recuperem no longo prazo. Embora possibilite a capitalização da Saga, reduzindo eventuais prejuízos financeiros, essa alternativa poderia levar a um conflito de interesses com a possível compradora, o que poderia prejudicar os planos da Saga para a Camus. O **risco financeiro da PANA** consiste em não ter muitos compradores interessados e ter de vender as ações por um preço abaixo do ideal, considerando o Inquérito do CADE e a diminuição das vendas [Caso, p. 25].
27. Imagina-se que o **risco financeiro mais relevante da BACAMASO** seja a perda do procedimento arbitral, hipótese em que precisaria pagar a indenização, além das custas e honorários. Outro risco seria que as parcelas vincendas da operação fiquem muito abaixo do teto do pagamento.

V. OPÇÕES POSSÍVEIS E AÇÕES PARA IMPLEMENTÁ-LAS

28. Criar opções que gerem ganhos mútuos é uma maneira de estimular o aceite de um acordo que atenda primordialmente aos interesses da Saga sem que a BACAMASO precise renunciar a todos os seus. Por meio da cooperação oportunizada pela mediação, os envolvidos no conflito podem fazer valer os interesses de todos e, mesmo assim, chegar em uma solução ganha-ganha [Almeida, 2003, p. 194], como em um jogo de soma não zero. Assim, aqui apresenta-se: (1) consideração sobre os interesses da BACAMASO a serem atendidos pelas opções, (2) as opções que serão propostas; e, por fim, (3) as estratégias a serem utilizadas para fazer a outra parte receber bem as propostas.
29. Para formular opções viáveis, Saga busca conciliar seus interesses com os da BACAMASO, presumindo que sejam: (i) resolver o conflito sem descapitalização; (ii) recuperar sua credibilidade no mercado e a confiança dos seus parceiros e investidores e; (iii) elevar o EBITDA da Camus para aumentar a parcela variável do Contrato.
30. Cogita-se que a BACAMASO ainda possa estar com seu fluxo de caixa comprometido, não tendo condições de pagar uma indenização monetária. Portanto, a Saga prioriza opções nas quais o pagamento ocorra por meio de transferência de tecnologias da BACAMASO, o que inclusive contribui

para agregar mais valor às empresas. A Saga tem interesse em obter tecnologias aplicáveis tanto aos refrigeradores industriais de alta potência desenvolvidos pela Camus, quanto aos refrigeradores domésticos produzidos pela própria Saga.

31. Inicialmente, é do interesse da Saga aumentar o potencial da Camus de desenvolver produtos para o mercado farmacêutico. A Saga pretende aliar novas tecnologias que a BACAMASO detém à tecnologia da Camus “Aurora Freezing”, que permite o congelamento rápido e a preservação de produtos farmacêuticos. Alguns exemplos são a capacidade de programar e regular a temperatura, bem como o suporte de alarmes eletrônicos para notificar quando houver alguma falha do aparelho. Imagina-se que a BACAMASO possua tecnologias semelhantes às mencionadas, ou ao menos tenha acesso facilitado a elas, em virtude da sua larga experiência no mercado de refrigeradores industriais e de ser uma multinacional sediada no Vale do Silício [Caso, p. 13]. Ainda, considera-se que essa proposta pode elevar o EBITDA da Camus, o que refletiria positivamente nas parcelas variáveis a serem recebidas pela BACAMASO.
32. Somado a isso, a Saga deseja obter da BACAMASO tecnologias que viabilizem o desenvolvimento e a comercialização de uma linha de geladeiras inteligentes para uso doméstico. Esses aparelhos possuem capacidade de conexão à internet, o que permite monitoramento e ajuste de temperatura, acompanhamento do vencimento dos produtos, assim como comunicação com outros equipamentos inteligentes da casa [Showmetech, 2020]. Investir em inteligência artificial e na internet das coisas¹ tornou-se uma tendência com a eclosão do movimento conhecido como Indústria 4.0, que possibilita às máquinas estarem interconectadas [Anpei, 2019]. A Saga entende ser essa uma maneira de recuperar seu *market share*, porque as maiores concorrentes do ramo já vendem produtos com essas funcionalidades, como a Family Hub da Samsung e a InstaView da LG [LG, s.d].
33. Subsidiariamente, a Saga vê a possibilidade de que o valor devido da indenização seja subtraído das parcelas variáveis. Assim, ocorreria uma compensação de obrigações, o que reduziria a movimentação financeira e os custos de transação. Isso seria benéfico para ambas as empresas: a BACAMASO não teria de retirar valores do seu caixa para arcar com o pagamento, enquanto que a Saga veria as parcelas vincendas da operação diminuídas ou quitadas.
34. Como condição para implementar as propostas, a Saga entende ser necessário que a BACAMASO se comprometa a fazer um comunicado ao público. Em sua declaração, a BACAMASO informaria que a Saga não possui qualquer envolvimento com as supostas práticas ilícitas da Camus, nem foi informada da existência do Inquérito pela BACAMASO durante as tratativas do negócio.
35. Para **implementar sua estratégia**, a Saga pretende adotar as seguintes ações: (i) pedir auxílio ao mediador para geração de opções em conjunto, utilizando técnicas como o *brainstorming*, a fim de fazer a outra parte se sentir incluída no processo de geração de opções; (ii) validar as ideias trazidas pela BACAMASO, de modo a promover a reciprocidade e (iii) explicar como as opções da Saga também levam em consideração e atendem aos interesses da BACAMASO.

¹ A internet das coisas possibilita aos objetos físicos estarem conectados à internet podendo assim executar de forma coordenada uma determinada ação.

VI. ATUAÇÃO NA SESSÃO DE MEDIAÇÃO

36. A fim de construir um acordo melhor do que a MANA, os representantes da BACAMASO pretendem atuar de maneira integrativa. Isso significa exercer a escuta ativa e investir esforços para criar um intercâmbio de informações, além de demonstrar empatia, respeito e cortesia durante o decorrer da sessão [Watkins, 2016, ps. 77 e ss.]
37. Em virtude do mencionado, o presente tópico versa sobre: (A) as declarações de abertura, momento em que serão abordados os perfis dos representantes da BACAMASO; (B) os pontos da agenda, essenciais para a organização da mediação; e (C) o modo planejado para conduzir as informações importantes, englobando eventual manejo de questões confidenciais.

A. PERFIL DOS REPRESENTANTES E DECLARAÇÕES DE ABERTURA

38. O Sr. Mitsumasa Quido será o representante da Saga nas sessões de mediação. Ele é engenheiro de computação reconhecido, tendo conhecimento técnico avançado e expertise do mercado de refrigeração. O Sr. Quido pretende, através da sua amizade com o Sr. Maurício Jaegger, estabelecer *rapport* com a outra parte, isto é, a sensação positiva de confiança e segurança em uma relação [Passini e Côrrea, 2014, p. 121]. Então, apesar das desavenças com a parceira de negócios, buscará melhorar o relacionamento com a outra parte para o sucesso do acordo.
39. Na sua **declaração de abertura**, o Sr. Quido irá frisar que a aquisição da Camus foi um grande investimento para a Saga e, também, o primeiro grande trabalho da sua gestão. Explicitará os impactos da notificação do CADE tanto para a Saga quanto para sua imagem como profissional. Ademais, demonstrará a frustração sofrida pela perda de valor agregado da Camus, destacando que a Saga se sentiu enganada pela BACAMASO ter violado as declarações e garantias.
40. O advogado que irá representar a Saga na sessão de mediação é o Dr. Geoffrey Filho. Em um primeiro momento, ele reforçará os argumentos jurídicos a favor da Saga, a fim de fortalecer a alternativa da arbitragem. No entanto, entende que é necessário a busca conjunta de uma solução para obter melhor resultado para o seu cliente [Neto, 2017, p. 242]. Por isso, atuará como um facilitador na mediação, de forma cooperativa, não-adversarial e cordial, no sentido de assessorar a Saga nas questões jurídicas, facilitar a construção de acordos sustentáveis e auxiliar sua cliente na tomada de decisões.

B. PONTOS DA AGENDA

41. Para estimular a convergência de ideias e confiança das partes no êxito da negociação, é importante que o debate inicie por temas de menor tensão e de interesse mútuo das empresas [Almeida, 2014, p. 328]. Por isso, a Saga propõe os seguintes pontos: (i) defesa da Camus junto ao CADE; (ii) recuperação da imagem das empresas; (iii) formas de compensação dos prejuízos da Saga e recuperação da Camus.
42. Com relação ao item (i), a Saga pedirá auxílio da BACAMASO para colher informações, a fim de prestar esclarecimentos ao CADE. Demonstrará que a colaboração na defesa da Camus é essencial para restabelecer a confiança entre as empresas, viabilizando parcerias futuras. Quanto ao item (ii) irá trazer ao debate a situação referente à imagem das empresas no mercado, elucidando as pretensões em comum de ambas para alcançar novamente a reputação que tinham antes da divulgação do Inquérito.

43. Quanto ao tópico (iii), a Saga trará informações referentes aos danos sofridos na Camus em decorrência da divulgação do Inquérito, demonstrando a necessidade de se estabelecer alguma forma de ressarcimento desses prejuízos. Também, mostrará que a recuperação da Camus pode gerar ganhos mútuos às Mediandas, podendo a empresa ser uma peça chave para a resolução do conflito. Após, apresentará opções formuladas para contenção de danos futuros e geração de valor à Camus, e estará sempre aberta para que a BACAMASO possa propor outras soluções.

C. CONFIDENCIALIDADE E CONDUÇÃO DA INFORMAÇÃO

44. Inicialmente, é do interesse da Saga manter alguns pontos sob confidencialidade, ainda que exista a possibilidade de flexibilização dessas exigências. A informação na negociação é uma espada de dois gumes: essencial para resolver um problema conjunto e criar valor, mas também uma fonte de vulnerabilidade que propicia que o outro lado reivindique algo [Lax e Sebenius, 2006, p. 206].
45. Assim sendo, a Saga deseja manter confidencial a sua MANA e PANA, tendo em vista que servem como parâmetro para a empresa aceitar ou não as opções construídas na negociação. Caso reveladas, podem dar vantagem comercial à BACAMASO, pois isso a permitiria adotar uma estratégia de barganha. Outro ponto sensível a ser evitado é o conhecimento da Saga, ainda antes da assinatura do Contrato, sobre a possibilidade de investigação da Camus no CADE e não ter comunicado à BACAMASO.
46. Por outro lado, é importante para a Saga descobrir necessidades e interesses da BACAMASO, a fim de conciliá-los com os seus próprios. Desse modo, é relevante saber: (i) os prejuízos causados à imagem da BACAMASO decorrentes do escândalo no CADE; (ii) em quais ramos a BACAMASO tem interesse de investir; (iii) quais tecnologias desenvolvidas pela BACAMASO podem interessar a Saga; e (iv) se a BACAMASO possui programa de *compliance*, posto que é imprescindível averiguar se é seguro vincular-se novamente à BACAMASO. Durante a sessão individual (*caucus*), os representantes da Saga pretendem pedir auxílio ao mediador para extrair essas informações da BACAMASO. Assim, busca-se o melhor aproveitamento possível das competências de A. Santuário.

VII. OBJETIVOS DA MEDIAÇÃO

47. Apesar de a Saga amparar suas pretensões em fundamentos jurídicos sólidos, está ciente de que o ordenamento jurídico brasileiro não oferece parâmetros claros para guiar o Tribunal Arbitral sobre a validade da cláusula de *sandbagging*. Portanto, pode acabar insatisfeita com o resultado por não ter seus interesses completamente atendidos, mesmo no caso de procedência do seu pleito.
48. Nesse sentido, atenta às incertezas inerentes ao Procedimento Arbitral, a Saga optou por se dedicar à tentativa de autocomposição e, assim, buscar ter mais controle sobre o resultado da disputa. Desse modo, a mediação se apresenta como uma oportunidade de potencializar os ganhos da Saga, bem como de otimizar seus recursos financeiros e de tempo.
49. O objetivo da Saga nesta sessão de mediação é atingir um acordo que atenda aos seus interesses, tendo em mente a sua MANA e PANA. Assim, a Saga pretende construir uma solução que a consolide como uma empresa inovadora e expoente na produção de refrigeradores para uso industrial. Além disso, espera restabelecer sua credibilidade e o valor de mercado da Camus. Por isso, busca concretizar as opções previamente expostas e aperfeiçoá-las mutuamente com a BACAMASO.

**PROCEDIMENTO DE MEDIAÇÃO SEGUNDO O REGULAMENTO DA
CÂMARA DE ARBITRAGEM EMPRESARIAL – BRASIL**

PROCEDIMENTO DE MEDIAÇÃO Nº 00/20

EQUIPE NÚMERO 313

I - IDENTIFICAÇÃO DAS PARTES

Requerente: SAGA Refrigeração S.A.

Controladora da requerente: ALBAFICA Inc. (EUA)

Dr. Geoffrey S. Telles Filho

SUBMETIDO EM 31.08.2020

PLANO DE MEDIAÇÃO

ÍNDICE.....	00
CAPÍTULO I. INTRODUÇÃO	01
CAPÍTULO II. INFORMAÇÕES BÁSICAS.....	02
1. DESCRIÇÃO DA PARTE E DO CONFLITO.....	02
2. POSIÇÕES E INTERESSES E PERFIL DOS MEDIANDOS.....	02
CAPÍTULO III. CONFIDENCIALIDADE.....	03
CAPÍTULO IV. ANÁLISE DE RISCO FINANCEIRO.....	04
CAPÍTULO V. ANÁLISE ESTRATÉGICA.....	04
1. ALTERNATIVAS À NEGOCIAÇÃO.....	04
2. OBJETIVO DA MEDIAÇÃO.....	04
3. PONTOS DA AGENDA.....	05
CAPÍTULO VI. POSSÍVEIS ESTRATÉGIAS NA MESA.....	05
1. OPÇÕES POSSÍVEIS PARA SATISFAZER OS INTERESSES DE TODOS.....	05
2. IDENTIFICAÇÃO DE AÇÕES NECESSÁRIAS PARA IMPLEMENTAR AS ESTRATÉGIAS.....	05

CAPÍTULO I

INTRODUÇÃO

1. O presente Plano de Mediação pretende apresentar ao(à) Senhor(a) Mediador(a) nossa visão, enquanto SAGA Refrigeração S/A, dos aspectos do conflito que motivou a instauração da MEDIAÇÃO e da ARBITRAGEM.
2. Desse modo, no âmbito da MEDIAÇÃO, queremos apresentar as seguintes informações: **(i)** análise do caso; **(ii)** dados relativos à confidencialidade; **(iii)** análise de risco financeiro; **(iv)** análise estratégica do caso; **(v)** objetivos a serem perseguidos na MEDIAÇÃO; **(vi)** pontos da agenda; **(vii)** opções mutuamente satisfatórias; e **(viii)** identificação de ações necessárias para implementá-las

CAPÍTULO II

INFORMAÇÕES BÁSICAS

3. Trata-se da exposição da análise em relação aos fatos, asseverando as perspectivas e posicionamentos da SAGA, na qualidade de requerente, de garantir a persecução de direitos de nossa empresa, apresentando, inicialmente, os fatos visualizados por esta requerente, de forma a proporcionar uma leitura do caso, sob o condão da dialogicidade entre as partes, com o fito de se obter uma resolução consensual satisfatória.

DESCRIÇÃO DA PARTE E DO CONFLITO

4. SAGA Refrigeração S/A, sociedade anônima de capital fechado, maior e mais tradicional fabricante de refrigeradores domésticos, cuja posição se encontra consolidada no mercado brasileiro, atuando em mais de 50 países, é controlada pela matriz ALBAFICA Inc., sediada nos EUA, economia principalmente no contexto da cidade de Vila Rica, ocupando importante papel na local.
5. Com esse ideal a empresa requerente SAGA vem buscando se elevar seu *market share* na comercialização de refrigeradores, tendo ambicionado aumentar seu portfolio com a tentativa de adquirir tecnologia para otimizar a capacidade de resfriamento de refrigeradores industriais.
6. Neste compasso, a requerente resolve, no início do ano de 2018, adquirir as ações da empresa brasileira CAMUS Processamento e Refrigeração S/A, esta controlada pela requerida BACAMASO Laboratories Ind., com sedes na Europa e EUA, pois que possuía tecnologia de alta potência relacionada ao resfriamento de refrigeradores industriais, denominada “Aurora Freezing”.
7. Para a requerida se tratava de excelente negócio dada às repercussões negativas de seu envolvimento em casos de corrupção no Brasil.
8. Antes da assinatura do contrato, no mês de SETEMBRO/2018, verificou-se repercussão positiva do negócio junto à mídia, de forma que houve incrementação de 25% nas vendas de refrigerados domésticos desta requerente.

9. Em meados de SETEMBRO/2018 foi realizada auditoria prévia (*due dilligence*), concluída em DEZEMBRO/2018.
10. O mês seguinte, qual seja, OUTUBRO/2018, se teve notícia do processo relativo à cartelização (Operação Cartel do Gelo Derretido), perpetrada pela empresa controlada pela requerida, denominada HILDA Refrigeradores S/A, sem esta culpada por práticas ilícitas no período de 2010 a 2012. Sabedora do caso através de sua controladora ALBAFICA, esta requerente passou a tomar providências junto à requerida, está oficiada sobre os fatos em 12/10/2018.
11. Tal situação poderia trazer repercussões negativas para o negócio em andamento, sendo que, na oportunidade, foram trocados ofícios que envolviam assuntos relacionados à prática anticompetitiva mencionada, além de outras avaliações pelos advogados da requerente junto aos seus pares nos EUA.
12. No mês de NOVEMBRO/2018 os advogados desta requerente conseguiram obter informações de que a CAMUS tinha processo instaurado junto ao CADE, por ilícito concorrencial, no período de 01/2012 a 12/2016.
13. Nas fases finais das negociações, esta requerente para se resguardar de eventuais prejuízos decorrentes de possíveis investigações quanto a práticas concorrciais, negociou com a requerida a inclusão de cláusula indenizatória por violação das declarações e garantias, mesmo que fosse de ciência por parte da requerente antes do fechamento do contrato.
14. Após intensas negociações a requerente chegou a um acordo com a requerida para compra de 100% das ações da CAMUS, sendo, então, assinado contrato em DEZEMBRO/2018.
15. O contrato foi assinado com base no pagamento composto de uma parte fixa no valor de R\$ 30.000.000,00 e outra parte variável no valor de R\$ 90.000.000,00, calculados sob as variações do EBITDA médio.
16. Em ABRIL/2019 ocorre o fechamento do contrato, sendo, então, transferido 100% das ações da CAMUS a esta empresa requerente, de imediato sendo paga a parcela fixa. Neste interim, ressalte-se que houveram incrementos de vendas para as duas empresas na ordem de 25% de vendas por parte da SAGA e 32% para CAMUS 32%.
17. Entretanto, em OUTUBRO/2019 esta requerente tem notícia de que o CADE expediu notificação para CAMUS para entrega de documentos referentes ao inquérito instaurado em NOVEMBRO/2018, o que, por conseguinte, provocou queda acentuada da demanda de vendas da ordem de 50%, fazendo que o valor da empresa requerente caísse 40% em relação a NOVEMBRO/2018.
18. Por outro lado, a requerida teve queda menos acentuada, com redução de 30% das vendas, ou seja, de 50 milhões para 30 milhões de reais ao ano, patamar semelhante ao de antes da operação de venda.
19. A requerente, inconformada com as perdas no negócio, oficia a controladora da requerida, solicitando esclarecimentos desta acerca das repercussões sobre a

- investigação sobre a empresa HILDA, bem como acerca do inquérito instaurado no CADE. Em resposta, a requerida informa não poder informar maiores detalhes sobre o inquérito instaurado junto ao CADE, alegando como motivo a saída de funcionários diretamente envolvidos na questão.
20. Como consequência, amparada na cláusula contratual, requereu procedimento de arbitragem, em MARÇO/2020, contra a requerida, no sentido de manter a compra das ações da CAMUS, mas, em contrapartida, requerer indenização pela redução das ações por conta da queda de receita desta empresa;
 21. A requerente, ainda, por intermédio da GTF ADVOGADOS, em ofício datado de 06/MARÇO/2020, no âmbito do requerimento inicial de arbitragem, requer como montante a título de indenização o valor de R\$ 50.000.000,00 mais custas e despesas do procedimento arbitral.
 22. - A requerida na data de 03/ABRIL/2020, através de seu causídico CABRITO ADVOGADOS, alega que forneceu todas as informações solicitadas pela requerente quanto aos ilícitos praticados fora do Brasil, sendo certo, que só depois do fechamento da operação é que ficou sabendo da existência de procedimento, em face da mesma, promovido pelo CADE, informando, ainda, que auxiliaria a CAMUS em todas as fases processuais junto ao CADE para elidir a não configuração de ilícito concorrencial e, por fim, alegando descabimento de indenização postulada por esta requerente, elaborando críticas quanto ao critério de quantificação da mesma.
 23. Restando inaceitáveis as posições da requerida, as controvérsias relativas à exibição de documentos solicitados pela requerida, bem como as dúvidas relacionadas à invocação por parte desta requerente da cláusula *sandbagging*, esta requerente decidiu pela resolução do caso pela instauração de Tribunal de Arbitragem.
 24. Foi firmado Termo de Arbitragem nº 00/20, no final do mês de ABRIL/2020.
 25. Diante das instruções emanadas do Tribunal Arbitral foi solicitado às partes que preparassem memoriais, sendo que, ainda, em MAIO/2020, após troca de comunicações entre os advogados desta requerente com os advogados da requerida, decidem nomear um negociador em sede de MEDIAÇÃO para satisfação dos pontos controversos, antes das convocações para oitivas dos patronos.

POSIÇÕES E INTERESSES E PERFIL DOS MEDIANDOS

26. Considerada a adoção de negociação para eventual composição de certas posições controversas, seguem-se os posicionamentos e interesses pertinentes ao caso.
27. A requerente sempre se pautou no cumprimento integral e fiel do Contrato, sendo incisivos nas questões que nos traziam dúvidas, sob aposição de cláusula que pudesse resguardar a segurança do negócio.
28. A requerida, por outro lado, não forneceu de forma objetiva e integral as informações requeridas por esta requerente, em que pese o fato, ainda que, com certa demora, terem respondido aos nossos questionamentos.

29. A requerente assumiu postura dialógica em todo o percurso negocial, não se imiscuindo de prestar as informações, quando solicitada.
30. Buscamos, como requerente, neste contexto, estabelecer os seguintes interesses: a) continuação do negócio conforme contratado; b) manter a viabilidade do negócio, projetando melhoria dos resultados, de forma a consagrar os ideais de lucro almejados quando da aquisição; c) indenização resultante das perdas referentes aos fatos atípicos arrolados, no montante de R\$ 50.000.000,00.
31. Com o fito de perseguir tais interesses, o representante desta requerente na MEDIAÇÃO, será o Dr. Geoffrey S.Telles Filho, renomado causídico, responsável pelo Depto. Jurídico desta empresa requerente, possuidor de notória habilidade em negociação.

CAPITULO III CONFIDECIALIDADE

32. A requerente se resguarda no direito de manter sigilo documentos que não se relacionem diretamente com a materialidade dos fatos em discussão, sob alegação de violação de direitos e garantias prescritas no contrato.

CAPÍTULO IV 1. ANÁLISE DE RISCO FINANCEIRO

33. A análise de riscos financeiros consiste na identificação e avaliação de eventos potencialmente geradores de condições desfavoráveis e impactos financeiros negativos às partes.
34. Neste quesito, a requerente tem suportado diversos prejuízos relacionados às repercussões das práticas ilícitas da requerida, consubstanciados nos seguintes riscos: a) redução do valor da empresa requerente; b) decréscimo substancial das vendas de refrigeradores, sejam eles doméstico e/ou industriais; c) prejuízo financeiro contabilizado desde o início da negociação até o fechamento da negociação, os quais podem ser identificados, ainda, no cômputo médio do EBITDA e das variações do earn-out.
35. Considerados os riscos expostos, esta requerente pugna à requerida pela assunção dos riscos já evidenciados, de forma a requerente reaver sua bem sucedida posição de outrora.

CAPÍTULO V ANÁLISE ESTRATÉGICA

36. A MANA é necessária para que identifiquemos o ponto a partir do qual se torna inviável a busca por um acordo negociado, sendo mais vantajoso recorrer à alternativa. Já a PANA serve de parâmetro para uma decisão bem informada na mesa de negociação, visto que apresenta o pior cenário decorrente de ação a ser tomada pela parte.

a. Melhor alternativa de negociação (MANA):

37. Consistente na eventual dispensa de algum numerário por ambas as partes, decorrente, somente e tão somente, da diferença entre os acréscimos e decréscimos nas vendas identificadas no processo de negociação até o fechamento.

a. Pior alternativa de negociação (PANA):

38. A inconclusão do caso sem uma análise de mérito comum para a resolução do conflito imposto. Não conseguir nenhum tipo de ressarcimento dada a decisão de expansão, além da perpetuação da imagem negativa decorrente do conflito, podendo ser muito mais custoso do que os valores analisados até agora, já que a base de lucros se baseia na imagem que as marcas conseguem demonstrar dentro mercado.

PONTOS DA AGENDA

39. Definidas a análise de risco financeiro e as alternativas à negociação, cabe elencar as providências a serem tomadas no conjunto das ações, respeitando-se a hierarquia das proposições que atendem aos interesses da requerente.
40. A rigidez das ações de mediação não podem ser tão inflexíveis, a ponto de atrapalhar o fluxo da negociação, nem segmentar as ações em pequenos acordos, a não ser quando necessários.
41. Nesse tocante, apresentamos uma agenda de modo a tratar: a) das variáveis indenizatórias; b) tratamento da cláusula *sandbagging*; c) temas relacionados à confidencialidade

CAPÍTULO VI

POSSÍVEIS ESTRATÉGIAS NA MESA

OPÇÕES POSSÍVEIS PARA SATISFAZER OS INTERESSES DE TODOS

42. A possibilidade de ser organizada uma campanha de marketing que possa vir a gerar ganhos mútuos e coletivos, sendo arcado coletivamente, tendo em vista a posição de cada parte dentro da situação.
43. Alternativamente apenas o parcelamento do valor, tendo em vista que o ganho de longo prazo garantido por vínculo mutuamente construído é uma forma garantidora do recebimento do valor combinado.
44. Alternativamente, uma negociação do abatimento do valor indenizatório para garantir o seu pagamento imediato, também podendo vir a ser negociada uma alternativa que componha as opções já descritas.

IDENTIFICAÇÃO DE AÇÕES NECESSÁRIAS PARA IMPLEMENTAR AS ESTRATÉGIAS

45. A criação de um cronograma de trabalho para que todas as possibilidades encontradas dentro da mediação possam vir a ser concretizadas.

46. O levantamento e alocação dos recursos financeiros e humanos para a realização do que for acordado, bem como ter de forma clara e objetiva dos ganhos mútuos estruturados pela negociação.



CAMARB
CÂMARA DE ARBITRAGEM
EMPRESARIAL - BRASIL

Plano de Mediação

Em nome de **Saga Refrigeração S.A.**

para o Procedimento de Mediação com **BACAMASO Laboratories Ltd.**

Equipe nº 307

23, 24 e 25 de Outubro | São Paulo – SP

ÍNDICE

ÍNDICE DE REFERÊNCIAS	3
ÍNDICE DE TERMINOLOGIAS	5
1. INFORMAÇÕES BÁSICAS	6
1.1. ANÁLISE DO CASO	6
1.2. POSIÇÕES E INTERESSES	8
1.2.1. POSIÇÕES DA SAGA	8
1.2.2. INTERESSES NA NEGOCIAÇÃO	8
1.2.3. INTERESSES EM COMUM	8
2. ANÁLISE DO RISCO FINANCEIRO	8
2.1. INTERRUPTÃO NOS PLANOS DE EXPANSÃO DOS SEUS NEGÓCIOS	8
2.2. EFEITOS NEGATIVOS DA COMPRA DA CAMUS	9
3. ANÁLISE ESTRATÉGICA	9
3.1. MELHOR ALTERNATIVA AO ACORDO (M.A.N.A.)	10
3.2. PIOR ALTERNATIVA AO ACORDO (P.A.N.A.)	10
3.3. ALTERNATIVAS AO ACORDO	11
4. DECLARAÇÕES DE ABERTURA	11
4.1. DO NEGOCIADOR	11
4.2. DO ADVOGADO	11
5. PONTOS DA AGENDA	11
6. CONFIDENCIALIDADE	12
7. OPÇÕES POSSÍVEIS PARA SATISFAZER O INTERESSE DE TODOS	12
7.1. ZOPA (ZONA DE POSSÍVEL ACORDO)	12
7.2. OPÇÕES	12
8. AÇÕES NECESSÁRIAS PARA IMPLEMENTAR AS ESTRATÉGIAS	13
9. OBJETIVO DA MEDIAÇÃO	13

ÍNDICE DE REFERÊNCIAS

- BEDINELLI, Talita; MENDONÇA, Heloísa. **Odebrecht: o império que perdeu a guerra para a Lava Jato**. 2017. Disponível em: [Link de Acesso](#) Acesso em 10 de julho de 2020.
- COELHO, Fábio Ulhoa **Responsabilidade da Petrobrás perante os seus acionistas**. 2018. Disponível em: [Link de Acesso](#) Acesso em 10 de julho de 2020.
- FISHER, Roger; URY, William L.; PATTON, Bruce. **Getting to Yes: Negotiating Agreement Without Giving In**. 1981. Penguin Publishing Group. Edição do Kindle.
- KALANSKY, Daniel; SANCHEZ, Daniel Biondi **Sandbagging Clauses nas Operações de Fusões e Aquisições (M&A)**. Novos temas de direito e *Corporate Finance*. São Paulo, p. 145-153, 2019. Harvard Business School Press. **Negotiation (Harvard Business Essentials)**. 2003. Harvard Business Review Press. Edição do Kindle.
- LUECKE, Richard; **Negotiation Genius**. 2007. Random House Publishing Group. Edição do Kindle.
- MALHOTRA, Deepak; BAZERMAN, Max. **Effective Alternatives Analysis In Mediation: “BATNA/WATNA” Analysis Demystified**. 2005. [Link de Acesso](#). Acesso em 11 de julho de 2020.
- PELLICANI, Aline D. **O Impacto da Corrupção nas Decisões de Investimento das Firms Brasileiras de Capital Aberto**. Rev. Bras. Econ., v. 71, nº 2, Rio de Janeiro, Abril/Junho 2017. Disponível em: [Link de Acesso](#). Acesso em 11 de julho de 2020.

SHELL, G. Richard.

Bargaining for Advantage. Penguin Publishing Group. 1999. Edição do Kindle.

SHONK, Katie.

What Is an Umbrella Agreement? An umbrella agreement can help business negotiators build stronger, more durable partnerships—but be aware of certain hazards when negotiating the terms of these deals. 2020. Disponível em: [Link de Acesso](#). Acesso em 11 de julho de 2020.

SILVA, Diana Carvalhido.

‘Carve-out’: uma solução para a liquidez das empresas no contexto económico pós-Covid. J.E. Jornal Económico. 2020. [Link de Acesso](#)

SUSSKIND, Lawrence.

Good for You, Great for Me: Finding the Trading Zone and Winning at Win-Win Negotiation. PublicAffairs. 2014. Edição do Kindle.

WOEBCKEN, Cayo

Rebranding: o que é, como fazer e 3 casos de sucesso. 2019. [Link de acesso](#). Acesso em 25 de julho de 2020.

ÍNDICE DE TERMINOLOGIAS

Albafica	Albafica Inc.
BACAMASO	BACAMASO Laboratories Ltd.
CADE	Conselho Administrativo de Defesa Econômica
Camus ou Companhia	Camus Processamento e Refrigeração S.A.
Contrato	Contrato de Compra e Venda de Ações
Closing	Fechamento do Contrato
CTO	Diretor de Tecnologia
Earnout	Pagamento de parcela do preço de aquisição condicionada à futura performance financeira da empresa adquirida.
EBITDA	Lucros antes de Juros, Impostos, Depreciação e Amortização
Hilda	Hilda Refrigeradores S.A.
IPO	<i>Inicial Public Offering</i> ; Terminologia americana para a primeira oferta de ações durante a abertura de capital de uma empresa.
MANA	Melhor Alternativa ao Negócio Acordado
Marketshare	Fração do mercado que é controlado por uma empresa.
PANA	Pior Alternativa ao Negócio Acordado
Partes	Saga Refrigeração S.A. e BACAMASO Laboratories Ltd.
P&D	Produção e Desenvolvimento
Procedimento Arbitral	Procedimento Arbitral nº 00/20
Procedimento de Mediação	Procedimento de Mediação nº 00/20
Saga	Saga Refrigeração S.A.
ZOPA	Zona de Possível Acordo

1. INFORMAÇÕES BÁSICAS

1.1. ANÁLISE DO CASO

1. A Saga é a maior e mais tradicional fabricante de refrigeradores para uso doméstico no Brasil, sendo grande parte do seu controle detido pela multinacional norte-americana Albafica. Sediada em Beagá, no estado de Vila Rica, a Saga conquistou uma posição consolidada no mercado por meio do esforço conjunto de seus fundadores e trabalhadores, sendo considerada patrimônio cultural da cidade. A fabricante, que é motivo de orgulho da população de Beagá, em cuja economia detém papel relevante, também, possui grande atuação internacional, comercializando seus produtos em mais de 50 países [Caso, § 3º, p. 1].

2. No início de 2018, na tentativa de impulsionar seu processo de expansão e inovação tecnológica, a Saga nomeou o experiente Sr. Mitsumasa Quido para o cargo de CTO. A notícia foi muito bem recebida pelo mercado e pela própria população de Beagá, pois reafirmava um novo ciclo de crescimento e avanço para novos horizontes [Caso, Anexos 1-2, p. 9-10]. Foi justamente a presença do Sr. Quido que possibilitou à Saga tomar o próximo passo, decidindo inserir-se no ramo de refrigeradores industriais de alta potência, segmento em que não atuava. Assim, vislumbrou grande potencial na aquisição da Camus, empresa brasileira desse setor reconhecida pela sofisticação tecnológica de seus produtos. Foram, então, iniciadas tratativas com a sua controladora BACAMASO, através do Sr. Maurício Jaeger, diretor de P&D e amigo de longa data do Sr. Quido.

3. As Partes identificaram oportunidades com o negócio, dado que a operação (i) permitiria à Saga a entrada em um novo nicho mercadológico, garantindo o acesso às tecnologias que desejava, em especial a Aurora Freezing, e (ii) possibilitaria que a BACAMASO reduzisse suas operações no Brasil, conforme pretendia. A transação foi recebida positivamente pelo mercado antes mesmo de ser oficialmente anunciada, ao ponto que rumores a respeito aqueceram o número de vendas tanto da Saga como da própria Camus, cujo aumento chegou a 32% [Caso, Anexo 10, p. 25].

4. No entanto, durante as negociações, a Albafica teve conhecimento de que uma subsidiária espanhola do Grupo Bacamaso, a Hilda, fora condenada por formação de cartel no mercado europeu de refrigeradores industriais nos anos de 2010 a 2012 [Caso, § 11, p. 2]. Preocupada com o histórico de corrupção das demais empresas do Grupo Bacamaso e buscando uma política de confiança, a Saga questionou a ocorrência de possíveis práticas anticoncorrenciais ou de qualquer outra investigação conduzida por autoridades brasileiras ou estrangeiras — muito embora não houvesse sido detectada qualquer irregularidade na auditoria interna da Camus [Caso, Anexo 8, p. 22].

5. Em novembro de 2018, no decurso da *due diligence*, a advogada Camila Pêssego do escritório Hyoga Advogados foi contratada pela Saga para assessorar a operação. recebeu, de forma acidental, através de seu primo Frederico Jiló, estagiário da BACAMASO, a possibilidade de investigação do CADE sobre a Camus. Apesar da falta de confiabilidade da informação, o CEO da Saga encaminhou tais informações ao *Board* da Albafica, conforme as diretrizes da sua controladora sobre possíveis violações de legislações anticoncorrenciais [Caso, Anexo 19, Esclarecimento nº 7, p. 62].

6. Assim, o escritório Milo&Shaka analisou o cenário e a viabilidade da operação considerando o possível inquérito do CADE em curso e os fatos relacionados ao “Cartel do Gelo Derretido” [Caso, Anexo 6, p. 20], sendo essas informações juntadas em *slides* a serem apresentados na sede da Albafica. Em seguida, a Albafica autorizou a transação, condicionando-a à inclusão de cláusula que confirmasse a inexistência ou possíveis ameaças de investigações junto ao CADE no Contrato. Logo, a Saga prosseguiu com o negócio, não tendo conhecimento do conteúdo da apresentação ou, tampouco, dos motivos para ser inserida tal cláusula [Caso, Anexo 19, Esclarecimento nº 12, p. 63-4]. Além disso, foi ajustada no Contrato uma *Escrow Account* com a retenção de R\$ 3 milhões, valor não correspondente às suas expectativas frente à inexistência de imprecisões no negócio.

7. Em abril de 2019, ocorreu o *closing*, momento em que foi transferida a integralidade das ações da Camus. O preço de aquisição ficou limitado ao total de R\$ 120 milhões, na seguinte forma: (i) uma parte fixa, paga no ato da transferência, calculada em R\$ 30 milhões; e (ii) *earnout*, pago em 3 parcelas anuais no aniversário do fechamento. O cálculo de cada parcela levaria em conta o EBITDA¹ da Companhia, conforme as condições estabelecidas no Contrato.

8. Transcorridos seis meses, o CADE emitiu notificação à Camus para a apresentação de documentos vinculados a inquérito instaurado no final de 2018 pela ocorrência de supostos ilícitos entre os anos de 2012 e 2016. A Saga, apreensiva pela vasta divulgação midiática desse fato envolvendo sua nova subsidiária, requereu esclarecimentos da BACAMASO [Caso, Anexo 11, p. 26-27]. Em resposta, foi informada da inconclusividade quanto à veracidade das alegações do inquérito, pois os agentes responsáveis foram desligados da empresa por razões diversas na metade de 2018, tendo a BACAMASO ainda referido que a Saga e a Albafica conheciam os riscos da operação e os possíveis reflexos no Brasil, pois comunicadas das investigações da Hilda.

9. A publicidade negativa do inquérito influenciou as vendas da Saga e da Camus, que caíram vertiginosamente, resultando em números inferiores aos do período anterior ao negócio. A nova conjuntura foi alvo de exploração dos concorrentes de ambas, que realizaram ostensivas campanhas para capturar seu *marketshare*. Assim, a Saga viu sua reputação de patrimônio cultural subitamente arruinada, com protestos em sua sede [Caso, Anexo 9, p. 24] e quedas de 50% na compra de seus refrigeradores. Ainda, teria que lidar com a queda nas vendas da Camus e com os reflexos danosos nessa empresa, que detém significativa parcela nos seus planos de expansão.

10. Diante desse cenário preocupante, a Saga iniciou o Procedimento Arbitral em face da BACAMASO em março de 2020, pleiteando indenização no montante de R\$ 50 milhões pelos prejuízos sofridos na Camus e pela diferença entre o seu preço e valor real [Caso, Anexo 13, p. 29-32]. Devido ao cenário de incertezas ocasionado pela pandemia do COVID-19, que inclusive causou a prorrogação da primeira parcela variável para novembro [Caso, Anexo 19, Esclarecimento nº 15, p. 64], foi recomendado pelos advogados das Partes a resolução do conflito por meio da

¹ EBITDA significa *Earning before interests, taxes, depreciation and amortizing*, ou seja, lucros antes de juros, impostos, depreciação e amortização. É um indicador financeiro bastante utilizado pelas empresas de capital aberto e analistas de mercado, representando a geração operacional de caixa da companhia. Isto é, o quanto a empresa gera de recursos apenas em suas atividades operacionais, sem levar em consideração os efeitos financeiros e de impostos.

autocomposição, apostando na boa relação entre o Sr. Quido e o Sr. Jaeger para facilitar a busca de uma solução amigável.

1.2 POSIÇÕES E INTERESSES

1.2.1. POSIÇÕES DA SAGA²

- Declaração da BACAMASO de que violou as garantias contratuais em relação à cláusula antitruste ao afirmar a inexistência de ameaça de investigação do CADE sobre a Camus;
- Indenização pela violação das declarações e garantias contratuais pela BACAMASO;
- Não apresentação dos documentos internos sobre a análise da compra da Camus entregues à Albafica.

1.2.2. INTERESSES³ NA NEGOCIAÇÃO

SAGA	BACAMASO
<p style="text-align: center;"><u>Interesses</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Restauração da sua reputação e da confiança da população de Beagá; • Reabilitação do seu empreendedorismo no mercado de refrigeração; • Retomada do crescimento da Camus; • Expansão no setor de refrigeração industrial; • Resgate de seu <i>marketshare</i> [Caso, Anexo 9, p. 24]. 	<p style="text-align: center;"><u>Possíveis Interesses</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Resolução do seu problema de caixa atual; • Controle efetivo sobre seus negócios; • Retorno à sua posição inovadora no ramo tecnológico internacional; • Maximização das parcelas de <i>earnout</i>.

1.2.3. INTERESSES EM COMUM⁴

11. A partir da análise anterior, conclui-se que o sucesso do empreendimento da Camus é interessante para ambas as Partes: por um lado, pela maximização dos valores que serão auferidos pela BACAMASO através do *earnout*, e, por outro, por representar um retorno do investimento da Saga na aquisição. Portanto, as opções a serem criadas na negociação deverão levar em conta essa similaridade não-competitiva entre ambas, criando valor sem a necessidade de distribuição.

2. ANÁLISE DO RISCO FINANCEIRO

2.1. INTERRUPTÃO NOS PLANOS DE EXPANSÃO DOS SEUS NEGÓCIOS

12. A Saga possui um plano de negócios ambicioso para os próximos anos, visando à expansão de suas operações e de seu portfólio de atuação. Para tanto, a aquisição da Camus parecia ser o negócio ideal, dado que possibilitaria a sua entrada no mercado de refrigeradores industriais, com uma marca já consolidada, e asseguraria o acesso a tecnologias inovadoras. No entanto, os prejuízos sofridos após a divulgação da investigação do CADE foram bastante profundos. Defronte a essa situação, os concorrentes de ambas as empresas tomaram ações agressivas para tomar seu *marketshare*. Considerando o cenário em questão, os planos da Saga de expansão não se concretizarão no cronograma previsto, incluindo sua intenção de realizar um IPO.

² As posições das partes são concretas e explícitas, e mostram as vontades superficiais das empresas em negociação. Com elas somente temos uma visão inicial dos reais interesses. (FISHER; URY; PATTON, 2011).

³ Os interesses, por sua vez, são sentimentos abstratos mais complexos que as posições, que podem muitas vezes, em uma mesa de negociação, acabar por serem conexos ao interesses da parte contrária. (FISHER; URY; PATTON, 2011).

⁴ Para conduzir negociações de sucesso, você deve aprender a perguntar como atingir os seus objetivos pode ser também do interesse da parte contrária. (SHELL, 2006, p. 77)

13. O contratempo em questão, somado à pandemia da COVID-19, cujos efeitos no mercado ainda são imensuráveis, é extremamente prejudicial à situação financeira da Saga. Tamanho investimento, que inicialmente tinha efeitos positivos além do esperado, agora é assolado por uma realidade incerta e preocupante, o que põe em xeque as perspectivas do negócio.

14. Nesse sentido, um acordo entre as Partes seria extremamente benéfico, pois poderia resultar na suspensão do Procedimento Arbitral, que gera diversas incertezas tanto pela imprevisibilidade da decisão relativa à cláusula de declarações e garantias, quanto pelo desconhecimento do conteúdo da apresentação requerida como prova pela BACAMASO. Ressalta-se, ainda, que os custos financeiros e temporais poderiam ser ainda maiores caso a prova supramencionada seja aceita.

15. Por fim, caso tenha seus pleitos arbitrais rejeitados, a Saga poderia ser condenada a arcar com **(i)** os custos administrativos do procedimento, atualmente no valor de R\$ 1.504.728,00, e **(ii)** a sucumbência aos advogados da BACAMASO, além dos custos de sua própria defesa. Considerando as possíveis externalidades negativas advindas deste cenário, a Saga deve reestruturar suas estratégias para resguardar-se economicamente frente a essa incerteza.

2.2. EFEITOS NEGATIVOS DA COMPRA DA CAMUS

16. Conforme mencionado, as perspectivas da operação perpetuada ainda restam incertas. Isso se dá em razão da **(i)** disparidade entre o valor pago e o valor real da Camus, uma vez que o EBITDA da época não levava em consideração a inevitável perda que a empresa teria em razão da divulgação da investigação, e da **(ii)** queda brusca ocorrida nas vendas da Saga e da Camus, devido aos extremos danos sofridos às imagens de ambas. Quanto à Saga, houve redução de aproximadamente 40% do seu valor de mercado, e quanto à Camus a queda foi de 30% em suas vendas — só não sendo mais agravada em virtude dos efeitos positivos trazidos pela desvinculação com a BACAMASO [Caso, Anexo 10, p. 25]. O que foi vislumbrado como chave para a expansão da empresa poderá se tornar a causa do seu retrocesso.

3. ANÁLISE ESTRATÉGICA

17. Para compreensão do mercado no qual a Saga está inserida, faz-se prudente realizar a análise SWOT,⁵ possibilitando uma visão mais completa de sua situação e dos possíveis resultados em razão do não alcance de um acordo neste Procedimento de Mediação.

	Pontos Positivos	Pontos Negativos
Fatores Internos	(i) Forças <ul style="list-style-type: none">- Tradição e reconhecimento na fabricação de refrigeradores;- Acesso a mercados globais;- Posse das tecnologias Aurora Freezing e SFTD;- Departamento de P&D.	(ii) Fraquezas <ul style="list-style-type: none">- Desconfiança na tomada de decisões da controladora;- Imagem deteriorada perante o mercado;- Perda do <i>market share</i>.

⁵A análise SWOT é uma ferramenta utilizada para o planejamento e gerenciamento estratégico nas empresas. Pode ser usado efetivamente para criar estratégia organizacionais e competitivas. De acordo com a Abordagem do Sistema, as empresas são inteiras, que estão em interação com seus ambientes, e consistem de vários subsistemas. Nesse sentido, uma empresa existe em dois ambientes, sendo um dentro de si e o outro fora de si. É uma necessidade analisar esses ambientes para práticas de gerenciamento estratégico." Traduzido de (GÜREL; TAT, 2007).

Fatores Externos	(iii) Oportunidades	(iv) Ameaças
	<ul style="list-style-type: none"> - Atração de investidores para eventual abertura de capital; - Contribuição na contenção das consequências da pandemia; - A atual inserção no mercado de refrigeradores industriais; - Utilização dos seus recursos para realizar um <i>rebranding</i> da empresa. 	<ul style="list-style-type: none"> - O Procedimento Arbitral; - Inquérito do CADE; - Atual crise econômica; - Estratégias agressivas da concorrência; - Rescisão do contrato.

18. Assim, conclui-se que (i) a Saga possui um vasto *know-how* na área em que empreende, além de ter um grande canal de escoamento por onde operacionaliza sua atividade, podendo (iii) buscar negócios fora da sua área de inserção e oportunidades que auxiliem empresas que enfrentam a atual pandemia.⁶ Porém, as estratégias adotadas devem considerar que (ii) a sua imagem perante a Alfacica e seus consumidores está deteriorada, causando prejuízos, como a perda do seu *market share*. Também, (iv) há grandes riscos externos à sua posição. Logo, considera-se que estratégias com *players* externos possa melhorar a sua conjuntura no mercado.

19. Estudando o cenário em que está inserida, a Saga definiu as alternativas fora da mesa de negociação a fim de se proteger dos riscos envolvendo o procedimento. Nesse sentido, a MANA e a PANA são padrões em que qualquer proposta deverá ser medida, consubstanciando-se nos critérios capazes de proteger a parte de aceitar termos desfavoráveis.⁷ Dessa forma, a MANA não é apenas a melhor medida a ser tomada, mas uma vantagem flexível que possibilita explorar e avaliar as propostas apresentadas durante a negociação. Por outro lado, a PANA é uma dentre diversas outras alternativas viáveis, ainda que eventualmente negativas, que surgem ao longo da negociação, e que poderá ser utilizada quando o acordo não for atingido, ou quando os interesses da parte não forem alcançados no curso da autocomposição.⁸

3.1. MELHOR ALTERNATIVA AO ACORDO (M.A.N.A.)

20. A MANA para contornar a atual crise e levar a cabo seu plano de expansão é buscar uma parceria para a Camus com uma empresa que tenha administração ética e boa reputação no mercado, a ser realizada via *joint venture* contratual ou societária. As tecnologias pertencentes à Camus e o canal de escoamento da Saga são fatores atrativos para *players* no setor de refrigeração industrial. Assim, a Saga poderá manter-se competitiva nesse mercado e, ao mesmo tempo, concentrar maiores esforços em seu ramo tradicional, a fim de recuperar seu *market share* e revitalizar sua imagem perante o mercado. A estratégia formulada tem sido adotada por outras empresas em setores similares do mercado brasileiro e com bom êxito, a exemplo da Midea Carrier.⁹

3.2. PIOR ALTERNATIVA AO ACORDO (P.A.N.A.)

21. Caso a Saga não consiga negociar um acordo, a reparação de seus atuais prejuízos via Procedimento Arbitral estará subordinada a uma decisão favorável. A decisão arbitral é altamente

⁶ [Podendo utilizar da mesma estratégia que outras empresas atualmente](#). Acesso em 16 de agosto de 2020.

⁷ FISHER; URY; PATTON, 2011, p. 121-122

⁸ NOTINI, 2005; [Program of Negotiation - Harvard](#). Acesso em 14 de agosto de 2020.

⁹ “A Midea Carrier é fruto da união de duas gigantes mundiais do mercado: a Midea, líder em produção de eletrodomésticos e a Carrier, líder em climatização e fundada pelo inventor do ar-condicionado – Willis Carrier.” [Link de Acesso](#). Acesso em 14 de agosto de 2020.

imprevisível, considerando que a utilização da cláusula de *sandbagging* não é pacificada no ordenamento jurídico nacional,¹⁰ e não há qualquer certeza quanto ao conteúdo da apresentação feita para a Albafica e requerida como prova pela BACAMASO. O tempo que a empresa aguardaria por uma decisão agrava a situação.

22. Nesse cenário, a PANA é a celebração de um acordo de leniência com o CADE, em favor da Camus, a fim de administrar os riscos envolvendo o atual inquérito administrativo. A medida em questão, embora possa danificar ainda mais a sua imagem, resguardaria a empresa dos efeitos negativos de uma possível condenação no futuro. Essa ação deveria ser tomada assim que constatada a impossibilidade de acordo.¹¹

3.3. ALTERNATIVAS AO ACORDO

23. Objetivando uma visão ampla do campo de ação da Saga, vislumbram-se outras medidas viáveis que possuem relação de interdependência, quais sejam: **(i)** operacionalização da Camus através da marca Saga; **(ii)** realização de campanhas publicitárias focadas na atração de investidores para sua eventual abertura de capital, de modo a resgatar a sua imagem atrativa para investimentos e demonstrar que a aquisição da Camus e suas tecnologias vão alavancar as suas operações; **(iii)** transferência de uma porcentagem da produção de refrigeradores para o armazenamento de vacinas que se destinam ao combate ao coronavírus.

4. DECLARAÇÕES DE ABERTURA

4.1. DO NEGOCIADOR

24. De início, o Sr. Quido brevemente explicará o histórico da Saga e sua posição na empresa. Fará, então, um conciso resumo da controvérsia, enfatizando o investimento feito e a grande oportunidade de crescimento representada pela aquisição da Camus, e abordando o ponto de vista da Saga acerca dos eventos que ensejaram o Procedimento de Mediação. Na sua análise, apesar das diferenças passadas, é possível encontrar convergências no ponto de interesse em comum já identificado - a saúde financeira da Campus - ainda que por motivos diferentes.

4.2. DO ADVOGADO

25. Caberá ao Dr. Geoffrey S. Telles Filho analisar o panorama jurídico no qual a negociação se desenvolverá, ressaltando pontos controversos do Procedimento Arbitral. No entanto, o espaço do Procedimento de Mediação não se atém somente à discussão de temas jurídicos, que serão abordados o quanto necessário em prol do entendimento mútuo. É função do advogado, ainda, auxiliar os negociadores a formular acordos factíveis e que satisfaçam os interesses do seu cliente.

5. PONTOS DA AGENDA

26. Para melhor encaminhar as negociações, entende-se necessária a discussão dos seguintes pontos: **(i)** *brainstorming* de soluções para os problemas de imagem da Camus; **(ii)** estratégias de atuação frente à eventual condenação do CADE; **(iii)** formas de compensação dos prejuízos financeiros; **(iv)** e mecanismos para recuperar a imagem da Saga. Ressalta-se que tal organização

¹⁰ KALANSKY; SANCHEZ, 2019, p. 145-153.

¹¹ A urgência se dá por conta da possibilidade de a BACAMASO fazer o mesmo, conforme o artigo 86 da Lei nº 12.529 de 2011, sendo que o CADE se limita a apenas um acordo de leniência por violação da legislação.

não é rígida, podendo ser adaptada tanto às sugestões dos representantes da BACAMASO, quanto ao curso da própria negociação.

6. CONFIDENCIALIDADE

27. No Procedimento de Mediação, almeja-se uma maior transparência entre as Partes. Assim, buscar-se-á maiores informações acerca da auditoria interna realizada pela BACAMASO e as estimativas levantadas. Também, é necessário conhecer quais são os interesses e as alternativas ao acordo da BACAMASO. A confidencialidade do conteúdo da apresentação produzida a pedido da Albafica é de suma importância em razão de ser um documento protegido pelo sigilo cliente/advogado, que pode conter informações sensíveis para revelar a terceiros. Ademais, as alternativas ao acordo formuladas pela Saga serão abordadas apenas em sessão privada com o(a) Sr(a). Santuário, pois tais informações envolvem o futuro dos negócios da empresa, e só devem ser reveladas à outra parte caso haja necessidade ou conveniência.

7. OPÇÕES POSSÍVEIS PARA SATISFAZER O INTERESSE DE TODOS

7.1. ZOPA (ZONA DE POSSÍVEL ACORDO)¹²

28. Analisando os possíveis interesses das empresas, delinea-se que a presente ZOPA não é vinculada somente a limites monetários a serem pagos entre as Partes, mas também a critérios subjetivos, como o resgate da imagem da Saga e a necessidade da BACAMASO de investir em mercados nos quais a sua reputação não esteja desgastada. Portanto, propostas que não contribuam para a melhoria da imagem da Saga perante os consumidores, ou que dificultem a recuperação econômica da BACAMASO estariam fora de possíveis acordos. Considerando-se a ZOPA, foram formuladas as seguintes opções:

7.2. OPÇÕES

- Realização de um estudo por terceiro imparcial para mensurar o valor que a Saga deverá investir para recuperar sua imagem e da Camus perante os consumidores. O valor seria pago pela BACAMASO e, em contraprestação, a Saga abdicaria da indenização;
- Elaboração de um plano de cooperação: a BACAMASO produziria respiradores mecânicos e câmaras de conservação para vacinas a serem doados pela Saga aos hospitais públicos de Beagá através de campanha de combate ao COVID-19. Estipula-se para as doações o valor aproximado de R\$ 50 milhões - considerando-se margem de lucro de 40%;¹³
- Elaboração de um “acordo guarda-chuva”:¹⁴ A Saga aceitaria não receber indenização a título de perda de seu valor de mercado, e a BACAMASO concordaria em receber o *fair value* de venda da Camus, atualizado conforme o impacto das investigações do CADE;

¹² A ZOPA é uma área de convergência, na qual ambas as Partes estão dispostas a conhecer os seus respectivos lados da negociação, explorando em conjunto novas opções e os seus respectivos interesses. Dessa maneira, deve-se delimitar e identificar o que cada uma está disposta a aceitar e arcar, para que atinjam o melhor caminho ao acordo. (SUSSKIND, 2014).

¹³ O percentual de 40% considera um meio termo para o valor requerido a título de indenização. Por um lado, o valor de doação divulgado será R\$ 50 milhões, e, por outro, o custo de produção da BACAMASO será de R\$ 30 milhões.

¹⁴ “Um acordo guarda-chuva determina princípios gerais que serão aplicados em contratos mais específicos no futuro”. (SHONK, 2020)

- Direcionamento dos valores da *Escrow Account* em favor da BACAMASO para solucionar seus problemas de caixa. Em contrapartida, caso existam valores a serem indenizados à Saga, estes serão pagos por meio de compra das ações da Crystally;¹⁵
- Realização de um contrato de contingência,¹⁶ sendo determinado o *valuation* atual da Camus por um terceiro imparcial indicado pelas Partes. A eventual diferença entre o valor da compra e o atual, que seria projetada com base no EBITDA, deveria ser restituída pela BACAMASO à Saga;
- Pagamento à vista das parcelas com desconto de 16,666%,¹⁷ mediante acordo de cessão do uso da logística detida pela Hilda na Europa por um prazo determinado.

8. AÇÕES NECESSÁRIAS PARA IMPLEMENTAR AS ESTRATÉGIAS

29. As medidas identificadas como necessárias são as seguintes:

- Campanha de *marketing* direcionada à quebra do vínculo da imagem da Saga e da Camus com a gestão anterior da BACAMASO, objetivando recuperar sua reputação perante os consumidores. Inicialmente, durante um mês, será realizada coleta de *feedbacks* dos consumidores para determinar as medidas a serem adotadas pela empresa. A partir das informações recebidas, serão preparadas estratégias de enfrentamento da atual crise de imagem, que será posta em prática por três meses.¹⁸
- Revisão do sistema de *compliance* da Camus, a ser realizada após auditoria independente. Será reforçado o controle dos departamentos aos quais pertenciam os agentes que teriam sido responsáveis pelas práticas que ensejaram a investigação do CADE. A ação será realizada a curto prazo, visando à celeridade da adequação dos procedimentos internos da Camus.

9. OBJETIVO DA MEDIAÇÃO

30. A Saga analisa que o presente procedimento é uma oportunidade de resolver os impasses que possui com a BACAMASO de forma rápida e eficiente. A negociação de uma solução satisfatória poupará tempo e recursos que seriam inevitavelmente despendidos no Procedimento Arbitral, cuja decisão é altamente incerta. Também, vislumbra possibilidades de transformar as dificuldades antes apresentadas em oportunidades, através da discussão de alternativas para restaurar a sua imagem perante o mercado e a população de Vila Rica e compensar seus prejuízos financeiros, retomando, dessa forma, seus planos de expansão no ramo de refrigeração.

¹⁵ Startup com sede em Cingapura, conhecida internacionalmente pela tecnologia Aurora Freezing, que garante capacidade de resfriamento superior e é essencial ao congelamento rápido e preservação de produtos, tais como produtos farmacêuticos. [Caso, Anexo 3, p. 11]

¹⁶ Contratos de Contingência são acordos que deixam certos elementos do negócio não resolvidos até que uma incerteza futura seja esclarecida. (MALHOTRA; BAZERMAN, 2007).

¹⁷ O valor relativo ao desconto equivaleria a 15 milhões, exato valor perdido em vendas pela Camus em razão dos escândalos de corrupção, calculados em comparação ao valor remanescente para se atingir o teto da operação - 90 milhões

¹⁸ WOEBCKEN, 2019

CAMARB – Câmara de Mediação e Arbitragem Empresarial – Brasil

PROCEDIMENTO DE MEDIAÇÃO Nº 00/20

Equipe 327

Plano de Mediação

Saga Refrigeração S.A – Requerente

31 de agosto de 2020

ÍNDICE

I. DEFINIÇÕES	3
II. INTRODUÇÃO	3
III. INFORMAÇÕES BÁSICAS	3
III.1. ANÁLISE DE SWOT	5
IV. CONFIDENCIALIDADE	5
V. OBJETIVO DA MEDIAÇÃO	6
VI. PONTOS DA AGENDA	6
VII. OPÇÕES POSSÍVEIS PARA SATISFAZER OS INTERESSES DE TODOS	7
VIII. IDENTIFICAÇÃO DE AÇÕES NECESSÁRIAS PARA IMPLEMENTAR AS ESTRATÉGIAS	8
IX. ANÁLISE DE RISCO FINANCEIRO	9
X. ANÁLISE ESTRATÉGICA	10
X.1 MANA E PANA – ALTERNATIVAS À NEGOCIAÇÃO	10

I. DEFINIÇÕES

Para a melhor elucidação do presente instrumento, os termos iniciados em letras maiúsculas especificados abaixo terão os seguintes significados:

- (i) “CAMUS” significa Camus Processamento e Refrigeração S.A., sociedade anônima de capital fechado.
- (ii) “GRUPO BACAMASO” significa o conjunto de empresas de que BACAMASO detém participação relevante.
- (iii) “MANA” significa Melhor Alternativa à Negociação de um Acordo, que é o melhor cenário possível caso as partes não cheguem a uma solução auto compositiva;
- (iv) “MEDIACÃO” significa Procedimento de Mediação nº 00/20;
- (v) “PANA” significa Pior Alternativa à Negociação de um Acordo, que é o pior cenário possível caso as partes não cheguem a uma solução auto compositiva;
- (vi) “PARTES” significa REQUERENTE e REQUERIDA.
- (vii) “SAGA” significa Saga Refrigeração S.A., sociedade anônima de capital fechado.

II. INTRODUÇÃO

1. O presente Plano de Mediação (M-00/2020) pretende apresentar ao(à) Senhor(a) Mediador(a) a visão da Saga Refrigeração S.A em relação aos aspectos do conflito que motivou a instauração deste Procedimento de Mediação.
2. Dessa forma, apresentá-lo-emos as seguintes informações: (II) Introdução, (III) Informações Básicas, (IV) Confidencialidade, (V) Objetivo da Mediação, (VI) Pontos da Agenda, (VII) Opções Possíveis para Satisfazer os Interesses de Todos, (VIII) Identificação de Ações Necessárias para Implementar as Estratégias, (IX) Análise de Risco Financeiro e (X) Análise Estratégica.

III. INFORMAÇÕES BÁSICAS

3. Insta, de início, identificar as partes envolvidas no conflito instaurado, bem como suas atribuições. A Saga Refrigeração S.A (neste ato denominada “Requerente” ou “Saga”) é a maior fabricante de refrigeradores de uso doméstico do Brasil e, por isso, muito bem vista no país, especialmente no local de sua sede, Beagá, Vila Rica, respondendo individualmente por 20% (vinte por cento) do PIB do município, além de empregar mais de 500 (quinhentos) funcionários.
4. A Bacamaso Laboratories Ltd. (neste ato denominada “Requerida” ou “Bacamaso”), é controladora da Sociedade Camus Processamento e Refrigeração S.A (neste ato denominada simplesmente como “Camus”), que é reconhecida pelas tecnologias empregadas nos refrigeradores industriais que fabrica. A Camus é parte do Grupo Bacamaso que opera nos mercados da Europa, dos Estados Unidos e em todo o mundo. A Requerente decidiu se inserir no mercado de refrigeradores de alta potência para uso industrial, por meio do desenvolvimento ou aquisição de tecnologias que otimizassem a capacidade de resfriamento de refrigeradores industriais e ultra congeladores. Tal objetivo poderia ser consumado com a obtenção da Camus Processamento e Refrigeração S.A. O presente procedimento de mediação versa sobre o litígio instaurado decorrente da celebração do Contrato de Compra e Venda (“Contrato”) da totalidade das Ações da Camus entre a Saga e a Bacamaso, em dezembro de 2018.

5. A celebração do negócio jurídico tornou-se possível graças à boa relação existente entre o Sr. Mitsumasa Quido, CTO (*Chief Technology Officer*) da Saga, e o Sr. Maurício Jaeger, Diretor de Pesquisa e Desenvolvimento (P&D) da Bacamaso. A amizade de longa data os permitiu perceber que a aquisição da Camus pela Saga tinha um grande potencial benéfico para ambas.
6. A partir disso, as partes deram início às discussões e avaliações econômico-financeiras pré-contratuais e, por iniciativa da Saga em apresentar a intenção de adquirir 100% (cem por cento) das Ações da Camus, assim foi firmado o contrato em dezembro de 2018, ocorrendo fechamento da operação somente em abril de 2019, momento em que foram transferidas as Ações, objeto do negócio jurídico.
7. O conflito entre as partes irrompeu, ao passo, seis meses depois do Fechamento do contrato, a Camus Processamento e Refrigeração S.A fora notificada pelo CADE – Conselho Administrativo de Defesa Econômica, solicitando documentação para fins de instrução de inquérito instaurado em novembro de 2018, a fim de apurar eventual ilícito concorrencial no período entre janeiro de 2012 e dezembro de 2016, época em que, a Camus, ainda era controlada pela Bacamaso.
8. Tal fato, visivelmente, ocasionou na baixa demanda de equipamentos da Saga e da Camus, além de deturpar a imagem midiática da Saga, ocasionando outras perdas, decorridas da inexactidão nas representações e garantias apresentadas pela Bacamaso.
9. Outrossim, é de suma relevância mencionar, neste momento, os acontecimentos precedentes ao conflito, a fim de aclarar o contexto fático que motivou a instauração desse procedimento de mediação. De início, a Alfabica Inc. é uma multinacional norte-americana detentora do controle da Saga, embora a Saga tenha controle exclusivamente privado.
10. Ademais, antes da notificação e mais precisamente durante o período de *due diligence* a Alfabica tomou conhecimento de que a Bacamaso constituía, em 2009, a Hilda Refrigeradores S.A., subsidiária com sede na Espanha, que em 2015 foi declarada culpada pelo órgão de controle da concorrência europeu por formação de cartel no mercado de refrigeradores industriais comercializados na Europa, no período de 2010 a 2012, em decisão definitiva.
11. Dessa forma, e levando em consideração os precedentes da Bacamaso, a Saga, para se resguardar, com receio da possibilidade da Camus também ser investigada, mesmo a Bacamaso havendo confirmado o contrário, negociou com a Requerida a inclusão no Contrato de uma declaração quanto à inexistência de investigações quanto a práticas concorrenciais, bem como uma cláusula que permitiria que a Saga fosse indenizada por violação das declarações e garantias pela Bacamaso, ainda que a Saga tivesse conhecimento de fatos relacionados à violação antes do Fechamento – “*Sandbagging Provisions*” –.
12. Diante do exposto, a Saga, considerando a notificação expedida pelo CADE à Camus, invocou a cláusula de *sandbagging* e requereu indenização para si pela redução do valor das Ações da Camus em razão da queda da receita da Camus, requerimento que se encontra totalmente válido, tendo em vista o negociado entre as partes e sua autonomia da vontade.
13. O dissenso surgiu, quando a Bacamaso pediu que fosse reconhecido o conhecimento da Saga sobre as investigações na Europa e, portanto, da possibilidade de investigações do CADE no Brasil, além de também não ter garantido o bom êxito da Camus após o fechamento, razão pela qual tal evento não poderia ser considerado violação a declarações contratuais.

14. Contudo, tal posicionamento está em completa dissonância, com o que foi tratado durante o período de negociações até o fechamento do contrato, momentos em que, a Saga, sempre buscou a transparência, ficando comprovado, na indagação da Saga à Bacamaso, sobre a possibilidade de eventual investigação no Brasil. A Requerida, portanto, negou, sem mais esclarecimentos.
15. Ante o exposto, com o intuito de solucionar os pontos controvertidos, a Saga e a Bacamaso optaram por instaurar o presente procedimento de mediação, que demonstra considerável probabilidade de eficácia, possibilitando o reestabelecimento da comunicação entre as partes com o auxílio do mediador, propiciando que estas próprias possam protagonizar uma solução consensual.

III.1. ANÁLISE DE SWOT

16. A análise de SWOT visa identificar quais as forças, fraquezas oportunidades e ameaças que as empresas contêm no mercado, objetivando levantar estratégias, mantendo pontos fortes, reduzindo a intensidade de pontos fracos, aproveitando-se de oportunidades e protegendo-se de ameaças.
17. A análise também é útil para revelar pontos fortes que ainda não foram plenamente utilizados e identificar pontos fracos que podem ser corrigidos.”¹

Saga Refrigeração S.A.
Forças: (I) Tradicional no Brasil; (II) Papel significativo na economia local; (III) Experiência no Mercado, na fabricação de refrigeradores para uso doméstico; (IV) Menores responsabilidades contratuais.
Fraquezas: (I) Experiência não reconhecida ainda, no mercado de refrigeradores de alta potência para uso industrial.
Oportunidades: (I) Referência Mundial no desenvolvimento de novas tecnologias; (II) Manutenção do relacionamento com a BACAMASO, para possíveis novas parcerias.
Ameaças: (I) Prejuízos na reputação; (II) Possível não cumprimento das garantias feitas pela BACAMASO; (III) Receber acusações de violação da boa-fé.
BACAMASO Laboratories Ltd.
Forças: (I) Reconhecida no Brasil; (II) Experiência consolidada.
Fraquezas: (I) Imagem desgastada no Brasil; (II) Foi envolvida em investigações pelo CADE.
Oportunidades: (I) Manutenção do relacionamento com a Saga, para otimizar a imagem da empresa; (II) Criação de novas parcerias com a Saga.
Ameaças: (I) Possibilidade de indenização; (II) Perder o total relacionamento com a Saga; (III) Não ter retorno satisfatório das atividades empresariais no Brasil.

IV. CONFIDENCIALIDADE

18. Sustentando-se na Lei nº 13.140, em seu artigo 2º VII, dispondo que a mediação será orientada pelo princípio da confidencialidade, e considerando o Regulamento de Mediação Empresarial da CAMARB,

¹ ANDREUZZA, Giussep Santezzi Bertotelli. Planejamento Estratégico. Disponível em: <<http://www.madeira.ufpr.br/>> Acesso em 19 ago. 2020.

a Requerente deseja manter confidenciais, neste procedimento de mediação, todas as informações produzidas neste processo, especialmente aquelas que envolvam seu planejamento estratégico.

19. Tal princípio, ainda que não possua caráter absoluto, quando as partes optam por prosseguirem pautados neste, tem como consequência a segurança de tratar do conflito abertamente e de explicar informações que, antes da confidencialidade, seriam omitidas.
20. Salienta-se que a confidencialidade por parte da Requerente não é absoluta, contudo, esta, deve subsistir até a expressa autorização dos representantes da Saga, que podem proferi-la caso reconheçam alguma oportunidade de acordo, ou outra razão justificada.
21. A Saga, dentro das possibilidades, gostaria de ter conhecimento sobre o relacionamento da Bacamaso com o Conselho Administrativo de Defesa Econômica (CADE), a fim de que sejam aclaradas eventuais dúvidas a respeito do potencial conhecimento prévio da Requerida, sobre as práticas ilícitas.
22. Diante do todo o exposto, a Requerente demonstra-se positiva quanto à confidencialidade do procedimento de mediação e declara, para todos os fins, concordar em manter confidenciais todas as informações sigilosas das partes expostas à mesa.
23. A Requerente acredita que ao optar pelo sigilo, juntamente com a Requerida, passa a existir a possibilidade de tornar a relação entre as partes mais colaborativa e empática.

V. OBJETIVO DA MEDIAÇÃO

24. A presente mediação tem como objetivo solucionar as controvérsias, satisfazendo bem os interesses da Saga, da Bacamaso de forma aceitável e os dos outros de forma tolerável, além de que, é na mediação em que há o restabelecimento da comunicação, a possibilidade de preservação de relacionamento em bases satisfatórias, a prevenção de novos conflitos, a inclusão dos cidadãos e a pacificação social.²
25. Ainda, o objetivo é que a invocação da cláusula de *sandbagging* para pleitear descumprimento de declaração e garantia da Requerida seja aceita, levando em consideração todo o contexto do impasse, a autonomia da vontade das partes e a boa-fé da Requerente durante todo o processo.
26. Objetiva-se a criação de meios para a recuperação da boa imagem da Saga com o público, e que não ocorra a responsabilização da Requerente pelas práticas ilícitas ocorridas no momento que a Requerida era responsável pela Camus.
27. Por fim, o procedimento tem como intuito a manutenção e melhoria da relação e da comunicação entre as partes de forma a evitar novos conflitos e propiciar um relacionamento colaborativo para que, levando em consideração as oportunidades, novos negócios sejam feitos.

VI. PONTOS DA AGENDA

28. No tocante aos pontos da agenda, tem-se como um dos pontos a serem discutidos a validade da cláusula de *sandbagging*, autorizando a Saga a pleitear indenização pelo descumprimento de declaração e garantia pela Bacamaso.

² TARTUCE, Fernanda. Mediação nos Conflitos Cíveis. 4ª.ed. São Paulo: Forense, 2018.

29. Tal discussão se torna oportuna para viabilizar esclarecimentos da Requerente sobre pontos eventualmente controversos entre as empresas envolvidas, de modo que a Saga possa elucidar suas opiniões e fundamentá-las, permanecendo sempre abertos às pontuações da parte Requerida.
30. Superado esse ponto, e reconhecida a validade da cláusula de *sandbagging*, espera-se tratar a respeito da indenização e opções de pagamentos, considerando as várias opções que a Requerente possui, como melhor adequação às necessidades da Requerida.
31. Ademais, trazer à mesa qual o posicionamento das empresas perante o público se torna imprescindível, pois está inteiramente ligado aos impactos negativos midiáticos que ocasionaram danos à imagem, referidos danos que ocasionaram a diminuição drástica das vendas da Camus e da Saga.
32. Ressalta-se, ainda, que durante todo o procedimento deve ser elucidado os gastos referentes às custas deste procedimento de mediação, não somente os monetários, esclarecendo os benefícios decorrentes do acordo.

VII. OPÇÕES POSSÍVEIS PARA SATISFAZER OS INTERESSES DE TODOS

33. Para que uma negociação possa ter uma condução e resultados satisfatórios, deve-se buscar ganhos mútuos, e para que isso ocorra, técnicas como, identificar interesses em comum e conciliar interesses distintos se mostram extremamente eficazes.³
34. Dito isso a Saga preza para que a Bacamaso também saia satisfeita da mesa e acima de tudo que o relacionamento das duas empresas possa ser duradouro, até mesmo porque o CTO (*Chief Technology Officer*) da Saga, o Sr. Mitsumasa Quido e o Sr. Maurício Jaeger, diretor de P&D (Pesquisa e Desenvolvimento) da Bacamaso, já são amigos de longa data. Ao se examinar outros fatores relevantes para as empresas envolvidas, tem-se a necessidade de um posicionamento transparente com o público, pois, a Saga assim com a Bacamaso são empresas reconhecidas no Brasil das quais contam com muitos admiradores, mesmo a Bacamaso estando com a imagem desgastada no país.
35. Desse modo, é de suma relevância um pronunciamento oficial da Requerida sobre a atual conjuntura do processo de investigação, informando ao público o status do andamento da investigação e eximindo a Saga do conhecimento prévio alegado pelos consumidores.
36. Tal posicionamento, espera ser feito pela Bacamaso, tendo em vista que ela era empresa responsável pela Camus à época das práticas ilícitas. Atitude que lhe trará benefícios assim como à Saga pois, mostrará o respeito e atenção com o público, contribuindo para a melhora da sua imagem no país.
37. No que tange à cláusula de *sandbagging*, a Saga estará aberta para aclarar eventuais dúvidas de sua aplicação e validade, fundamentando que a todo momento utilizou-se de boa-fé. Quanto às supostas informações que foram recebidas, estas, não podem ser consideradas válidas, pois, não foram adquiridas de modo oficial e/ou através de fonte confiável.
38. Ademais, a respeito do valor indenizável, a Requerente não utiliza como título comparativo os lucros cessantes, mas sim, a desvalorização do valor das ações da Camus.
39. Considerando tais fundamentações e tendo em vista a possibilidade de a Requerida alegar algum empecilho quanto à dificuldade de indenizar a Saga, a Requerente dispõe de opções, como o desconto

³ FISHER, Roger; URY; William; PATTON; Bruce. Como chegar ao sim: negociação de acordos sem concessões. Tradução Vera Ribeiro & Ana Luiza Borges. Rio de Janeiro: Imago, 2005.

no valor devido da indenização nas parcelas das partes variáveis, obrigadas à Saga, cuja primeira parcela deverá ser depositada em 15 de novembro de 2020. A dedução poderá ser feita à critério da Requerida, podendo ser única ou deduzidas em 3 (três) parcelas da parte variável. Outrossim, há a possibilidade da Requerida se utilizar de valores, a título de depósito de garantia, do Contrato Escrow.

40. Visando criar oportunidades para facilitação do acordo, há outra opção que consiste na possibilidade das partes entrarem em consenso sobre o quantum variável estabelecido no contrato, que, até então, só poderia chegar a R\$ 90.000,000 (noventa milhões de reais), podendo ser acordado em R\$ 70.000,000 (setenta milhões de reais) fixos. Assim, a Bacamaso se dispõe de 20.000,000 (vinte milhões de reais) que poderia receber do contrato e a Saga, em contrapartida, deixaria de pleitear a cláusula de *sandbagging*.
41. Por fim, mas não se limitando, poderá ser desenvolvida a proposta de autorizar o uso das patentes *Aurora Freezing* e “*SFTD*” pela Bacamaso, tecnologias atualmente pertencentes à Saga em virtude da compra da Camus. Para a Requerida, o mero uso da tecnologia já lhe traria benefícios, com possibilidades de expansão ainda maiores dos seus negócios.
42. Vale ressaltar, a necessidade da inserção cláusula de confidencialidade, a fim de não haver nenhuma vinculação midiática da Saga com a Bacamaso. Em contrapartida, a Requerente cobraria uma porcentagem anual a ser pactuada, decorrente da utilização das patentes de sua propriedade, tal porcentagem superaria o valor que poderia ser obtido à título de indenização pela Requerida, não sendo necessário, nesse caso, recorrer à cláusula de *sandbagging*.
43. Diante de todo o exposto somente reafirma que o dever de renegociar é um esforço que se impõe às partes de se aproximarem e iniciarem tratativas sérias, visando, através do consenso, adaptar o contrato em virtude de alterações da realidade que o impactaram.⁴
44. Outrossim, até o momento designado para as sessões de mediação, o processo de criação e desenvolvimento de opções se manterá em andamento, pois, a busca de opções possíveis para satisfazer o interesse de todos deve-se manter constante, visando a resolução do conflito. Assim a Requerente estará disponível, empaticamente, para recepcionar as opções criadas e desenvolvidas pela Requerida.

VIII. IDENTIFICAÇÃO DE AÇÕES NECESSÁRIAS PARA IMPLEMENTAR AS ESTRATÉGIAS

45. Com o objetivo de efetivar ações a serem implementadas, é imprescindível incluir, um modelo de negociação que possa favorecer o relacionamento entre as partes, resultando em uma reunião satisfatória para os envolvidos, e possibilitando, também, a concretização dos interesses particulares das partes, para isso sugere-se a utilização de técnicas como: Separar as pessoas do problema, concentrar nos interesses, não nas posições e criar opções com possibilidade de ganhos mútuos, utilizando-se de critérios objetivos.⁵
46. Outra estratégia que apresenta considerável probabilidade de eficácia na prevenção ou solução de controvérsias é a utilização dos dispute boards, ou DRBs, que conta com a experiência dos profissionais selecionados pelas partes para integrarem a junta, sendo independentes, isentos, neutros

⁴ KROETZ, Maria Candida do Amaral. A mediação em contratos empresariais de longa duração. Mediação Empresarial Experiências Brasileiras. São Paulo: Editora CLA Cultural, 2019.

e com relevante expertise, o que garante a qualidade das recomendações e/ou decisões e proporciona extrema agilidade para o procedimento⁵. Ademais, é possível estabelecer as parcerias entre empresas envolvidas podendo ser visto como uma oportunidade de estreitar o relacionamento e aproveitar potenciais complementares, possibilitando benefícios mútuos.

IX. ANÁLISE DE RISCO FINANCEIRO

47. A análise do risco financeiro consiste na classificação das incertezas inerentes às operações financeiras das empresas, visando identificar futuros eventos geradores desfavoráveis a elas que, segundo Lawrence J. Gitman, são determinados pela previsibilidade dos fluxos de caixa operacionais da empresa e por suas obrigações financeiras de custo fixo⁶.
48. A atividade empresarial individualmente considerada acarreta riscos, entretanto, cabe ao contrato firmado a busca por dirimir as consequências. Isto posto, nota-se que a base de cálculo utilizada para precificar a aquisição das ações da Camus pela Saga considerou a data da assinatura do contrato. Ainda antes deste feito, observou-se que a Requerente obteve um aumento de 6% (seis por cento) em suas vendas, somados a 18% (dezoito por cento) logo após o fechamento do negócio jurídico. Outro efeito positivo foi o aumento de 32% (trinta e dois por cento) nas vendas da Camus, um resultado muito significativo para a Saga logo de início.
49. Entretanto, após a notícia da investigação do CADE envolvendo a Camus sendo divulgada, houve um decréscimo na demanda dos refrigeradores Saga, o qual fora estimado em mais de 50% (cinquenta por cento), causando a queda de seu valor em quase 40% (quarenta por cento), destoando do que era esperado no momento do fechamento diante da oportunidade de utilizar as tecnologias que lhe concederiam maiores oportunidades.
50. Portanto, como risco alto, destaca-se a atual reputação da Saga que, desde a notificação do CADE à Camus, vem sofrendo as consequências negativas em relação à sua imagem. Na hipótese de insucesso na tentativa de acordo entre as partes, tal condição tende a agravar-se ao considerar o fato de que a Saga obtinha, até então, a confiança dos moradores de Beagá, Vila Rica, bem como a de todo o Brasil, através de sua conduta ilibada conquistada em anos de empenho e transparência em suas atividades.
51. Por conseguinte, os níveis de vendas da Requerente continuariam em queda, impedindo-lhe de utilizar de inovações em sua produção. Outrossim, a visibilidade que a Requerente poderia obter com patrocínios deixa de ser possível, pelos motivos já destacados.
52. Tendo como base o valor estimado da controvérsia de R\$50.000.000,00 (cinquenta milhões de reais), em relação ao procedimento arbitral, as despesas da arbitragem somam o total de R\$ 828.234,00 (oitocentos e vinte oito mil duzentos e trinta e quatro reais), referentes à Taxa de Administração, e R\$ 676.494,00 (seiscentos e setenta e seis mil quatrocentos e noventa e quatro reais) relativos aos honorários das árbitras. Valor que recairia sobre ambas as partes, ou sobre uma delas, a depender dos provimentos arbitrais.

⁵ Informações disponíveis no site: <http://camarb.com.br/dispute-board-drb-ou-junta-de-consultores/>. Acesso em: 20 ago. 2020.

⁶ GITMAN, Lawrence J. Princípios de Administração Financeira. 12ª.ed. São Paulo: Pearson, 2010.

53. Quanto aos riscos de créditos, caso não haja a celebração de acordo, as partes, certamente arcarão com honorários advocatícios para o acompanhamento do Procedimento Arbitral Nº 00/20. Sem considerar as despesas deste Procedimento de Mediação Nº 00/20, que já foi adiantado pelas partes.

X. ANÁLISE ESTRATÉGICA

54. A presente análise parte do pressuposto de que as partes envolvidas têm interesses em comum. Assim sendo, as estratégias utilizadas pela Saga têm como fim o melhor cenário para ambos, considerando os fatos ocorridos. Observando o intuito das partes em manter uma saudável relação empresarial com a menor perda financeira possível, estas optaram por instaurar o presente procedimento de mediação.
55. A adoção pela técnica de mediação propicia um ambiente cooperativo e oportuno para solucionar conflitos de maneira construtiva, restabelecendo a comunicação entre os envolvidos, a fim de obterem ganhos mútuos. Isto posto, percebe-se que é estratégica a busca por esta alternativa autocompositiva e cooperativa, preservando o relacionamento existente precedentes ao conflito e os respectivos interesses.
56. Por fim, destaca-se que é necessário pôr em prática a escuta ativa para que seja possível uma respeitosa negociação, composta de diálogos que não defendam posições, mas interesses mútuos, e caso não seja possível o consenso, aplicar a Melhor Alternativa à Negociação de um Acordo das partes, afastando-se da Pior Alternativa à Negociação de um Acordo, das quais cabe-se explicitá-las, neste momento.

X.1 MANA E PANA – ALTERNATIVAS À NEGOCIAÇÃO

57. É imprescindível pensar em alternativas, considerando a possibilidade de não existir o acordo nesse procedimento de mediação, partindo do princípio que um bom desenvolvimento da MANA (Melhor Alternativa à Negociação de um Acordo), que é o critério pelo qual qualquer acordo proposto deve ser avaliado, inibindo, neste caso, o aceite de condições desfavoráveis e de rejeitar termos que podem ser de grande interesse⁷.
58. Devido ao seu *know-how* apreciável, a Saga poderá se desenvolver ainda mais, por meio de pesquisas, desenvolvendo tecnologias que otimizem a capacidade de resfriamento de refrigeradores industriais e ultra congeladores, considerando, ainda, a proficiência Sr. Mitsumasa Quido CTO (Chief Technology Officer) da Saga, que tem ampla experiência profissional no desenvolvimento de novas tecnologias para o mercado de refrigeração, tanto no âmbito doméstico, quanto no âmbito industrial, recebendo inclusive o prêmio *Technology Innovation* nos anos de 2016 e 2017, em razão das suas pesquisas sobre ultra refrigeração.
59. Ademais, a tentativa de resolução do conflito por meio heterocompositivo como a Arbitragem se mostra viável, demonstrando-se profícuo, objetivando o menor gasto de recursos, junto ao panorama de resultados favoráveis.
60. Em contrapartida, a PANA (Pior Alternativa à Negociação de um Acordo) seria a Bacamaso não assumir a sua obrigação contratual, impondo à Saga se responsabilizar pelos prejuízos de forma individual.

⁷ FISHER, Roger; URY; William; PATTON; Bruce. Como chegar ao sim: negociação de acordos sem concessões. Tradução Vera Ribeiro & Ana Luiza Borges. Rio de Janeiro: Imago, 2005.

CÂMARA BRASILEIRA DE MEDIAÇÃO E ARBITRAGEM (CAMARB)

SAGA REFRIGERAÇÃO S/A

&

BACMASO LABORATORIES LTD.

EQUIPE 331

ÍNDICE

1. INFORMAÇÕES BÁSICAS	3
1.1. IDENTIFICAÇÃO DAS POSIÇÕES E INTERESSES DA PARTE	4
2. COMUNICAÇÃO E CONFIDENCIALIDADE	5
3. ALTERNATIVAS	5
3.1. ANÁLISE DE RISCO FINANCEIRO	5
3.2. ANÁLISE ESTRATÉGICA	6
3.2.1. MELHOR ALTERNATIVA À NEGOCIAÇÃO DE UM ACORDO (MANA)	6
3.2.2. PIOR ALTERNATIVA À NEGOCIAÇÃO DE UM ACORDO (PANA)	7
4. OBJETIVO DA MEDIAÇÃO	8
5. PONTOS DA AGENDA	8
6. OPÇÕES E LEGITIMIDADE	8
6.1. TROCA DE INFORMAÇÕES ESTRATÉGICAS	8
6.2. EMISSÃO DE NOTA CONJUNTA	9
6.3. REMUNERAÇÃO SOB A FORMA DE DEBÊNTURES DE EMISSÃO DA CAMUS	9
6.5. OPÇÃO PARA GERAÇÃO DE VALOR	9
7. IDENTIFICAÇÃO DE AÇÕES NECESSÁRIAS	10

1. O presente Plano de Mediação é referente ao Procedimento de Mediação n.º 00/20, assinado e iniciado na cidade de São Paulo, no dia 28 de abril de 2020, entre a Saga Refrigeração S.A. (“SAGA”) e a BACAMASO Laboratories Ltd. (“BACAMASO”), em conjunto, “Partes”.

2. Para a apresentação da sua estratégia, a SAGA organizou este Plano de Mediação (“Plano”) a partir dos setes elementos da negociação. Assim, após uma breve exposição dos fatos que originaram a controvérsia, a SAGA pretende explorar (i) os seus interesses e os supostos interesses da outra parte, discriminando-os, sempre, das posições apresentadas; (ii) o relacionamento, a partir da natureza do vínculo mantido entre as Partes; (iii) a comunicação, demonstrando quais informações são estratégicas e quais devem se manter sigilosas ao longo da negociação; (iv) as alternativas, para entender a dinâmica de poder na mesa de negociação e os parâmetros de um possível acordo; (v) as opções que podem ser geradas por meio da colaboração de ambos os interlocutores; (vi) a legitimidade de cada uma das opções criadas; (vii) o compromisso, elencando as estratégias para que eventual acordo seja eficiente e sustentável no tempo.

1. INFORMAÇÕES BÁSICAS

3. A SAGA é uma sociedade anônima de capital fechado cuja atividade é voltada para a fabricação de refrigeradores de uso doméstico, mercado no qual possui vasta tradição no Brasil.¹ Embora seja, hoje, controlada pela Albafica Inc. (“Albafica”), a companhia fora fundada por tradicional família de Beagá, Vila Rica, onde encontra-se sediada. Sozinha, a SAGA responde por cerca de 20% do PIB do município e emprega 500 funcionários ali residentes, sendo considerada patrimônio nacional pela população local.

4. Em 2018, a SAGA deu início ao seu plano de expansão: em primeiro lugar, com a contratação do Sr. Mitsumasa Quido como CTO, cuja experiência facilitaria a inserção da companhia no mercado de refrigeradores de alta potência para uso industrial. Esse projeto pautou-se no uso e produção de novas tecnologias que pudessem ser utilizadas para se destacar nesse novo mercado. Nesse contexto, mostrou-se vantajosa a estratégia pautada na aquisição da Camus Processamento e Refrigeração S.A. (“CAMUS”), então controlada pela BACAMASO. Adquirir a CAMUS significava possuir uma empresa já consolidada no referido mercado, com grande potencial de crescimento e única detentora de tecnologias diferenciais deste nicho.²

5. Em outubro de 2018, durante a auditoria prévia à assinatura do contrato, a SAGA tomou conhecimento de que uma das subsidiárias do grupo BACAMASO, a Hilda Refrigeradores S.A. (“HILDA”), havia sido condenada pelo órgão de controle de concorrência europeu, no ano de 2015, por formação de cartel no mercado de refrigeradores industriais. Em razão disso, a SAGA pediu esclarecimentos à BACAMASO acerca da extensão de tais práticas anticompetitivas no âmbito da CAMUS e da existência de investigações desta espécie no Brasil. Diante da resposta negativa e do resultado inconclusivo da auditoria interna realizada no âmbito da CAMUS, a SAGA, por exigência de sua controladora, negociou a inclusão de uma cláusula de declaração e garantia que expressamente

¹ No Brasil, o mercado de refrigeradores domésticos alcança cerca de 97,6% dos 60 milhões de domicílios existentes, e tem crescimento estimado de 2,75% a cada ano. Para maiores informações sobre o mercado: Disponível em: <<https://refrigerationclub.com/pt-br/refrigeracao-domestica-mercado-com-desafios-e-oportunidade/>> <<https://agenciabrasil.ebc.com.br/economia/noticia/2018-07/setor-de-eletronicos-cresce-146-no-primeiro-semester-do-ano>>

² A tecnologia “Aurora Freezing”, que garante aos refrigeradores capacidade de resfriamento significativamente superior aos concorrentes, e a “SFTD”, isolante térmico que garante eficiência energética 40% superior àquela dos refrigeradores concorrentes.

afirmava a inexistência de inquéritos administrativos e da implementação dessas práticas anticoncorrenciais pela CAMUS, visando se precaver de eventuais prejuízos.

6. Em dezembro do mesmo ano, as Partes firmaram o contrato, para a aquisição de 100% das ações da CAMUS pela SAGA. O preço foi composto de uma parte fixa, no valor de 30 milhões de reais, paga em abril de 2019 ("Fechamento"), e de uma parte variável ("*earn-out*"), dividida em três *tranches* – limitados, ao total de 90 milhões de reais –, a serem pagos anualmente na data de aniversário do Fechamento.³ Para a determinação do preço, utilizou-se do fator de multiplicação de 0,7 do EBITDA médio apurado nos 18 meses anteriores ao pagamento de cada parcela, de modo a refletir a geração operacional de caixa da CAMUS, cujos ganhos indicariam a remuneração devida à BACAMASO.

7. Todavia, seis meses após o Fechamento, houve a ampla publicização de inquérito administrativo destinado a apurar suposto ilícito concorrencial cometido pela CAMUS entre 2012 e 2016. Nos últimos três anos, tanto a SAGA quanto a CAMUS haviam demonstrado um aumento de 40% no faturamento do último trimestre do ano. Com a divulgação do inquérito, porém, a SAGA teve sua demanda reduzida pela metade, além de uma diminuição de 40% do seu valor estimado. Já a CAMUS teve suas vendas anuais reduzidas em 30%. Ademais, ambas as empresas perderam o *market share* projetado para 2019 e tiveram suas imagens prejudicadas, sobretudo a SAGA, que se tornou alvo de manifestações e teve sua imagem maculada por fazer negócios com a BACAMASO. Em face das perdas incorridas, a SAGA instaurou um procedimento arbitral, com a expectativa de reavê-las.

8. Apesar da divergência instaurada, a SAGA compreende que, diante da manutenção do contrato e considerando que a recuperação de imagem da CAMUS no mercado pode se dar de maneira mais contundente por meio do auxílio da BACAMASO, chegar a um acordo na mesa de negociação é essencial para garantir que seus interesses sejam contemplados. Além disso, o mercado de refrigeradores industriais aponta para uma expansão nos próximos anos, o que abre uma possibilidade para criação de valor no ambiente de mediação.

1.1. IDENTIFICAÇÃO DAS POSIÇÕES E INTERESSES DA PARTE

9. Na condução de um procedimento de mediação, é imprescindível que as informações disponíveis na mesa sejam aproveitadas da melhor maneira possível, o que implica na identificação e discriminação entre as posições e os interesses dos mediandos.⁴

10. As posições das Partes estão delineadas nas peças apresentadas no procedimento arbitral⁵ e, a partir destas, depreende-se que os interesses da SAGA são: (i) continuar usufruindo das tecnologias e da consolidada posição da CAMUS no mercado; (ii) mitigar os prejuízos sofridos. Além disso, levando em consideração os prejuízos de imagem que a CAMUS e a SAGA sofreram, há o interesse de recuperar a credibilidade das empresas perante o mercado e o *market share* projetado.

³ Em vista da pandemia da COVID-19, as Partes prorrogaram o pagamento da primeira parcela para novembro de 2020.

⁴ Nas palavras de William Ury: "a posição se trata das coisas concretas que o negociador diz que deseja - os dólares e os centavos, os termos e condições. Seus interesses são as motivações intangíveis que o levam a assumir essa posição – suas necessidades, desejos, preocupações, medos e aspirações". URY, William. *Getting Past No: Negotiating in Difficult Situations*. Edição: Edição Revisada. 1º de janeiro de 1993, p. 18. Bantam Books, New York, New York, EUA. Publicado em 1º de Agosto de 1991.

⁵ Para a SAGA, as posições são: (i) a manutenção do contrato; (ii) o reconhecimento da violação das declarações e garantias prestadas pela BACAMASO; e (iii) o direito à indenização pela redução do valor das ações da CAMUS em razão da sua drástica queda de receita decorrente do inquérito. Enquanto para a BACAMASO as posições são: a de indeferimento dos pedidos da SAGA.

11. Em razão do *earn-out*, supõe-se que a BACAMASO tenha também um grande interesse na recuperação da CAMUS, pois quanto mais esta se mostrar produtiva, maior será a parcela variável que a BACAMASO receberá, restando claro, portanto, o vínculo de interdependência entre as Partes. Em adição, também pode-se presumir que seja de interesse da BACAMASO assegurar sua saúde financeira, haja vista o seu envolvimento recente em escândalos de corrupção e os prejuízos financeiros que destes podem surgir.

2. COMUNICAÇÃO E CONFIDENCIALIDADE

12. Para o sucesso da mediação, as Partes devem assumir uma postura de diálogo transparente, com foco na resolução da controvérsia. O compartilhamento de informações é fundamental para a identificação dos interesses e, sucessivamente, para a criação de opções de ganho mútuo que possibilitem o acordo.

13. Na fase da negociação propriamente dita, além de se confirmar os interesses da BACAMASO apenas supostos pela SAGA, faz-se necessário que se entenda na mesa (i) como se deu o processo de recuperação da imagem da BACAMASO na Espanha, visto que, caso a estratégia tenha sido bem-sucedida, poder-se-ia reapplicá-la no Brasil; e (ii) quais são os planos futuros da BACAMASO. Essas informações são relevantes para assegurar a efetividade das opções pensadas pela SAGA.

14. No entanto, há uma linha tênue entre os benefícios de se compartilhar interesses e o risco de se revelar informações sensíveis. O compartilhamento excessivo, para além do devido, pode criar um ambiente de desequilíbrio de poder, tornando-se um obstáculo para o estabelecimento de uma troca produtiva. No caso concreto, a SAGA entende que, em especial, o conhecimento prévio da sua controladora em relação à possibilidade de existência de um inquérito no CADE deve ser mantido em sigilo, assim como a análise de risco concernente à operação de aquisição da CAMUS nesse cenário, pois estas informações podem acabar criando uma atmosfera adversarial na mesa.

3. ALTERNATIVAS

3.1. ANÁLISE DE RISCO FINANCEIRO

15. A análise de risco financeiro consiste em avaliar os impactos econômicos que as Partes podem vir a sofrer em razão da controvérsia, a depender da celebração ou não de um acordo, podendo ser divididos em (i) custos certos, como valores sobre os quais não restam dúvidas acerca de seu dispêndio; (ii) custos possíveis, como valores que podem vir a ser arcados ou não pela SAGA; e (iii) custos remotos, como valores cujo pagamento seria improvável, conforme detalhado abaixo.

Custos	Procedimento Arbitral	Procedimento de Mediação	Contrato de Compra e Venda
Certos	R\$ 624.565,20	R\$ 12.250,00	R\$ 30.000.000,00
Possíveis	N/A	A princípio, R\$ 4.750,00 ⁶	Até R\$ 90.000.000,00
Remotos	Até R\$ 1.504.728,00 ⁷ , acrescidos de quaisquer		

⁶ Não sendo concluída a mediação em 10 horas, ao final do prazo, deverão as Partes realizar o depósito do valor equivalente a mais 10 horas, valor este dividido igualmente entre elas, e assim sucessivamente até que a mediação seja concluída.

⁷ Se restar como parte vencida no entendimento do Tribunal Arbitral, a SAGA terá de arcar com os custos decorrentes da arbitragem. Além da complementação dos valores já citados nos custos certos, haverá, possivelmente, despesas de viagens,

	<p>outras despesas que forem necessárias à condução do procedimento na forma que o Tribunal Arbitral determinar</p>		
--	---	--	--

3.2. ANÁLISE ESTRATÉGICA

16. A partir da análise estratégica, busca-se entender a Melhor Alternativa à Negociação de um Acordo (“MANA”) e a Pior Alternativa à Negociação de um Acordo (“PANA”). Estas, além de estratégias acionadas perante um acordo frustrado, também devem servir como parâmetro para se avaliar os benefícios das opções construídas na mesa de negociação.

3.2.1. MELHOR ALTERNATIVA À NEGOCIAÇÃO DE UM ACORDO (MANA)

17. Em vista da sabida pretensão da SAGA no sentido da manutenção da aquisição da totalidade das ações da CAMUS e a absorção dos prejuízos sofridos pelas duas empresas, tanto financeiros quanto de imagem, esse cenário seria composto de: (i) êxito no procedimento arbitral; (ii) adoção de práticas de governança corporativa para elevar o valor de mercado das companhias; (iii) promoção da comercialização, por meio de assertiva campanha de *marketing*, dos produtos com tecnologia unicamente detida pela CAMUS; (iv) aproveitamento do potencial das tecnologias da CAMUS para o desenvolvimento de refrigeradores voltados ao mercado farmacêutico, tendo em vista a pandemia de COVID-19 e o desafio logístico de distribuição de vacinas nos próximos anos.

18. Em relação ao Procedimento Arbitral nº 00/20, o melhor cenário é o da procedência de todos os pedidos formulados pela SAGA, havendo a (i) declaração de que a BACAMASO violou as declarações e garantias prestadas no Contrato e ratificadas no Termo de Fechamento; (ii) condenação da BACAMASO ao pagamento de indenização à SAGA, acrescido de juros de mora e correção monetária; e (iii) condenação da BACAMASO ao pagamento de todas as custas e despesas do procedimento arbitral.

19. A procedência dos pedidos sedimenta-se na compreensão de que a BACAMASO violou a declaração por ela prestada, constante da Cláusula “4.1.e” do Contrato. Isso porque, frente à instauração do inquérito pelo CADE, mostrou-se falsa a declaração acerca do risco vislumbrado na referida disposição. Desse modo, constitui-se, portanto, o direito à indenização por conta das perdas percebidas em decorrência da violação à cláusula de declarações e garantias, conforme estabelecido no contrato (Cláusula “6.1”),⁸ sendo a alternativa que contempla os impactos já sofridos pelas companhias.

20. Em relação à adoção de práticas de governança corporativa, estas usualmente impactam de forma positiva as operações de uma companhia, proporcionando aumento de liquidez e elevando o seu

honorários de perito, tradutores e outras que forem necessárias à condução do procedimento arbitral. Em adição aos custos já perfilhados, não havendo a celebração de acordo, a SAGA, possivelmente terá de arcar com honorários advocatícios superiores aos já despendidos para o acompanhamento do procedimento arbitral em curso, bem como os honorários de sucumbência.

⁸ Segundo Caitlin Mulholland, o dispositivo contratual em que as partes prestam declarações e garantias serve não só para a alocação de riscos, mas também para creditar às partes do contrato uma segurança a respeito das informações prestadas. Essas são tidas como verdadeiras e, por esse motivo, pode-se relacionar a possibilidade de indenização por perdas e danos na ocorrência de declarações falsas ou violação às informações prestadas. Em suma, esse mecanismo contratual serve para efetivar o cálculo do risco do negócio e a consequente estipulação do preço no contrato, utilizando a declaração como parâmetro. (MULHOLLAND, Caitlin. *As cláusulas de representação e garantia e a aplicação do princípio da boa-fé objetiva nos contratos paritários*. Disponível em:

<

valor de mercado. Dessa forma, ao aplicá-las, a SAGA poderia mitigar os seus prejuízos financeiros e deflagrar um processo de recuperação da sua imagem e da CAMUS. Assim, demonstraria transparência ao mercado, princípio que o Instituto Brasileiro de Governança Corporativa acredita gerar valor a longo prazo.

21. Ademais, tendo em vista que o cerne da problemática instaurada reside na credibilidade da CAMUS e da SAGA perante o mercado, e não na confiabilidade dos produtos por elas oferecidos, recorrer à promoção de campanhas de *marketing* voltadas à promoção da potencialidade de tais produtos, mostra-se uma estratégia capaz de gerar valor às companhias e minimizar, prospectivamente, perdas futuras. Nesta esteira, um investimento maior no *e-commerce* também poderá se mostrar proveitoso, sobretudo atualmente, pois as vendas *online* crescem exponencialmente.

22. Finalmente, uma alternativa a ser adotada pela SAGA para a reinserção da CAMUS no mercado consiste no efetivo direcionamento de seus produtos para o setor farmacêutico, considerando que a eficiência energética das tecnologias detidas por ela é consideravelmente superior àquelas dos concorrentes, o que mostra-se um importante diferencial, principalmente em se tratando desse setor, que depende umbilicalmente da capacidade de refrigeradores para conservar produtos farmacêuticos. Assim, à luz do cenário atual, em que pesquisas e medicamentos referentes ao COVID-19 se intensificam,⁹ esta mostra-se uma possibilidade de alavancagem das vendas da CAMUS.

3.2.2. PIOR ALTERNATIVA À NEGOCIAÇÃO DE UM ACORDO (PANA)

23. O cenário mais desfavorável, fora da mesa de negociação, restaria configurado com (i) a improcedência dos pedidos formulados pela SAGA junto ao Tribunal Arbitral; (ii) a condenação da CAMUS pela prática de ilícito concorrencial apurado na condução do inquérito em curso no CADE; e (iii) a ausência de resultado das medidas de *marketing* empregadas.

24. Na hipótese de o entendimento do Tribunal Arbitral ser pela improcedência dos pedidos da SAGA, compreendendo que a BACAMASO não violou as declarações e garantias prestadas no Contrato e ratificadas no Termo de Fechamento, não haverá a condenação ao pagamento da indenização pleiteada – acrescida de juros de mora e correção monetária – à SAGA e, por fim, poderá ensejar a obrigação da companhia de arcar com todas as despesas relativas à condução do procedimento arbitral, bem como com os honorários de sucumbência.

25. Embora uma eventual condenação da CAMUS no âmbito do CADE recairá sobre a SAGA apenas em se tratando de hipótese de desconsideração da personalidade jurídica da primeira, uma vez que esta é sua subsidiária, a ocorrência impõe danos indiretos à SAGA. Isso porque quanto maior for a multa aplicada à CAMUS, menor será o seu lucro líquido, e, conseqüentemente, menos expressivos serão os dividendos a distribuir para a SAGA – representando uma verdadeira perda de lucro com a aquisição da totalidade das ações da CAMUS.

26. Também deve-se considerar a hipótese de a estratégia de comercialização não surtir os efeitos pretendidos de forma que os retornos financeiros sejam insuficientes, ou, até mesmo, inexpressivos

⁹ Estima-se que nos próximos três anos, o mercado farmacêutico global deve movimentar US\$ 1,5 trilhão até 2023, enquanto que no Brasil, especialistas apontam que será necessário a vacinação de 70% da população brasileira. Disponível em: <https://guiadafarmacia.com.br/estudo-igvia-mercado-farmacaceutico-global/>

pela ausência de adesão do mercado consumidor seja pela (i) natureza do bem de consumo, ou, até mesmo, (ii) em decorrência de uma eventual condenação da CAMUS no âmbito do CADE.

4. OBJETIVO DA MEDIAÇÃO

27. A presente mediação busca ampliar o campo reconhecido como de interesses comuns. A partir da premissa de que as Partes têm uma relação de interdependência (v. parágrafo 8), o procedimento visa restabelecer a confiança entre os mediandos, de modo que consigam trabalhar em conjunto para melhorar a reputação de ambas as empresas perante o mercado e aumentar as vendas de refrigeradores da CAMUS.

5. PONTOS DA AGENDA

28. Os pontos da agenda devem retratar os diferentes temas, sempre considerando os interesses das Partes e servem de norte para a condução da negociação. Sendo assim, para a SAGA os pontos da agenda devem ser elencados da seguinte forma: (i) a recomposição das perdas sofridas pelas companhias; e (ii) a restauração da credibilidade da CAMUS e da SAGA.

6. OPÇÕES E LEGITIMIDADE

29. A elaboração de opções tem como alicerce os interesses explorados na mesa por meio do auxílio comunicacional do mediador, sendo a maneira pela qual as partes decidem, conjuntamente, concretizar esses interesses. De forma a enriquecer a sessão de sugestões livres (“*brainstorm*”), é recomendável que os mediandos preparem-se, considerando algumas dessas possíveis opções de antemão, sendo certo que, na mesa de negociação, a inteligência coletiva fará seu papel de incrementar o espectro de soluções possíveis à controvérsia. Seguem algumas das opções consideradas até então pela SAGA:

6.1. TROCA DE INFORMAÇÕES ESTRATÉGICAS

30. As investigações em trâmite junto ao CADE dizem respeito às supostas práticas ilícitas¹⁰ que teriam ocorrido no período de janeiro de 2012 a dezembro de 2016. Como anterior controladora, a BACAMASO tem grande capacidade de obter e disponibilizar informações relacionadas aos eventos ocorridos no referido espaço de tempo, sobretudo se comparada à SAGA agindo individualmente, considerando que é controladora há apenas um ano e meio.

31. Desse modo, a BACAMASO e a SAGA poderiam unir esforços e adotar medidas com o escopo de colaborar para um célere desfecho do inquérito, o que pode ser feito, sobretudo, por meio do compartilhamento de informações referentes a este período.

32. A colaboração entre as Partes nas investigações internas poderá lhes fornecer uma visão estratégica de qual seria a melhor medida a se adotar, considerando principalmente os impactos da continuação da investigação em relação à imagem da CAMUS. Dependendo da probabilidade ou não

¹⁰ Práticas anticoncorrenciais configuram tanto ilícito administrativo punível nos termos da Lei 12.529/2011, quanto penal, conforme a Lei 8.137/90. Naquele âmbito, em caso de eventual condenação da CAMUS, poderá ser aplicada multa, sem prejuízo de demais penalidades acessórias, como, por exemplo, vedação de firmar contratos com instituições financeiras oficiais, o que pode ser prejudicial para os planos de expansão da SAGA. Por outro lado, nos termos do mesmo diploma legal, os administradores da empresa direta ou indiretamente envolvidos com o ilícito também podem ser condenados, o que pode representar eventual risco à BACAMASO como anterior controladora. Como se pode ver, tratam-se de sanções gravosas e prejudiciais à ambas as partes, e, apesar do inquérito ainda estar em seu início, devem ser aventadas.

de acusação e condenação, é possível (i) elaborar um plano de defesa perante o CADE; (ii) pleitear um acordo de leniência;¹¹ ou (iii) firmar um termo de compromisso de cessação.¹²

6.2. EMISSÃO DE NOTA CONJUNTA

33. Com o intuito de reestruturar a imagem da SAGA e da CAMUS como instituições híidas e idôneas perante o mercado, deve-se, em conjunto, buscar a retomada da narrativa do ocorrido, hoje dominada pelas ações de *marketing* agressivas adotadas pelas concorrentes.

34. Sugere-se, portanto, a redação de uma nota conjunta, abordando os seguintes pontos: (i) as práticas investigadas eram desconhecidas por todas as empresas envolvidas na operação de aquisição; (ii) os atos ilícitos mencionados no inquérito são, até então, atribuídos a ex-funcionários; e (iii) ambas as Partes estão trabalhando em conjunto para solucionar e superar todas as questões até então enfrentadas.

6.3. REMUNERAÇÃO SOB A FORMA DE DEBÊNTURES DE EMISSÃO DA CAMUS

35. A fim de garantir que a CAMUS detenha capital suficiente para realizar as estratégias acima, a SAGA entende ser possível reduzir o fator de multiplicação do EBITDA. Esses pontos percentuais diminuídos seriam convertidos na remuneração de debêntures com participação no lucro (“DPL”)¹³ de emissão privada da CAMUS que seriam subscritas pela BACAMASO.

36. As debêntures são valores mobiliários que conferem ao seu titular direito de crédito contra a companhia emissora¹⁴. Precipuamente, esses títulos servem para instrumentalizar trocas por meio das quais o veículo emissor entrega aos investidores as debêntures em troca de recursos que serão aplicados aos fins determinados na sua escritura de emissão. Especificamente nas DPL, a remuneração desse debenturista dar-se-á a partir do lucro da companhia, ou seja, apenas quando houver lucro este será remunerado.

37. No caso concreto, a emissão de DPL é um mecanismo do qual as Partes podem se utilizar para reter e direcionar capital para a implementação de campanhas de *marketing*, nesse primeiro momento, e, quando estas começarem a dar efetivo lucro à CAMUS, a BACAMASO será remunerada a partir das debêntures. Dessa forma, a BACAMASO estará dividindo os riscos com a SAGA e, mantido o limite previamente acordado, a SAGA conseguirá calcular os gastos que terá com a CAMUS.

6.5. OPÇÃO PARA GERAÇÃO DE VALOR

38. A expansão do mercado farmacêutico por conta da pandemia da COVID-19¹⁵ configura-se como porta de entrada e ascensão para a CAMUS neste meio, uma vez que se trata de setor que depende umbilicalmente da efetividade de refrigeradores para a conservação de medicamentos e

¹¹ Presenta na Lei nº 12.846/2013, o acordo de leniência concede consideráveis benefícios ao agente investigado, implicando em imunidade penal e administrativa ao primeiro candidato que fornecer informações sobre as práticas anticoncorrenciais.

¹² Instituto pela Lei nº 12.529/2011, em seu artigo 85, o termo de compromisso de cessação, apesar de não importar em imunidade do investigado, garante a redução das multas aplicáveis mediante a cessão da prática da conduta, bem como na suspensão da investigação do CADE, desde que cumpridas as obrigações firmadas pela empresa, afim de reduzir os possíveis efeitos de uma condenação.

¹³ Na forma do art. 56 da Lei nº 6.404, de 15 de dezembro de 1976, admite-se assegurar ao titular da debênture, dentre outras, participação no lucro da companhia emissora do valor mobiliário.

¹⁴ PEDREIRA, José Luis Bulhões e LAMY FILHO, Alfredo. *Direito das companhias*. p. 579.

¹⁵ Estima-se que nos próximos três anos, o mercado farmacêutico global deve movimentar US\$ 1,5 trilhão até 2023, enquanto que no Brasil, especialistas apontam que será necessário a vacinação de 70% da população brasileira. Para mais informações: <https://guiadafarmacia.com.br/estudo-iqvia-mercado-farmacaceutico-global/>

vacinas.¹⁶ A SAGA vem investindo em tecnologia e enxerga em um programa conjunto de desenvolvimento e exploração de novas tecnologias voltando para o mercado farmacêutico uma maneira de agregar valor para todas as empresas, visto que a BACAMASO já detém um histórico nesse ramo.

7. IDENTIFICAÇÃO DE AÇÕES NECESSÁRIAS

Opção	Ações necessárias	Implementador	Prazo	Custos
Colaboração inquérito CADE.	Instauração de auditoria interna, contato com funcionários que ocupavam cargos da administração à época, busca de documentos, comparação de balanços e faturamento antigos e atuais, e eventual elaboração de defesa bem como análise dos impactos que a continuidade do inquérito e possível condenação podem causar.	SAGA, BACAMASO e CAMUS	Não há previsão.	Honorários para auxílio nas investigações internas na hipótese de contratação e honorários para elaboração de eventual defesa.
Comunicado Conjunto	Redação de nota conjunta a partir das melhores práticas do mercado.	BACAMASO E SAGA	Não há previsão.	Honorários para auxílio na elaboração
Alteração contratual	Renegociação das condições de pagamento, projeção de crescimento da CAMUS para os próximos três anos, análise de custos e viabilidade de alteração contratual e elaboração de um Plano de Ação para maior segurança das partes e para que os gastos da CAMUS, que implicam na alteração do EBITDA, sejam de conhecimento da BACAMASO.	SAGA, BACAMASO e CAMUS	Não há previsão.	Honorários advocatícios para elaboração de aditivo e nova cláusula.
Desenvolvimento comum de novas tecnologias	Composição de equipes no Brasil voltadas para o desenvolvimento de tecnologias, e inovações tecnológicas.	SAGA e BACAMASO	Não há previsão	Em que pese não ser possível prevê-los, pode-se afirmar que seriam divididos entre as duas empresas.

¹⁶ Em 29 de dezembro de 2019, entrou em vigor a RDC No. 197/2017 da Agência Nacional de Vigilância Sanitária que vedou a utilização de refrigeradores domésticos na conservação de vacinas.



PROCEDIMENTO DE MEDIAÇÃO N.º 00/20

PLANO DE MEDIAÇÃO

BACAMASO LABORATORIES LTD. – REQUERIDA



CABRITO ADVOGADOS

EQUIPE - 316

PLANO DE MEDIAÇÃO SUBMETIDO EM 31.08.2020

ÍNDICE

DEFINIÇÕES.....	i
REGRAS DE INTERPRETAÇÃO	iv
REFERÊNCIAS.....	v
INTRODUÇÃO	1
ANÁLISE DO CASO.....	1
IDENTIFICAÇÃO DE POSIÇÕES E INTERESSES	2
ANÁLISE DE SWOT.....	3
CONFIDENCIALIDADE	4
ANÁLISE DE RISCO FINANCEIRO	4
ANÁLISE ESTRATÉGICA.....	5
OBJETIVOS DA MEDIAÇÃO	6
PONTOS DA AGENDA	6
DECLARAÇÃO DE ABERTURA DO ADVOGADO E SEU CLIENTE	7
OPÇÕES POSSÍVEIS PARA SATISFAZER OS INTERESSES DAS PARTES E ESTRATÉGIAS	7

DEFINIÇÕES

Para que o procedimento seja realizado de forma clara e objetiva, cumpre à REQUERIDA conceituar os seguintes termos:

“ALBAFICA” significa Albafica Inc., sociedade regularmente constituída e validamente existente de acordo com as leis dos Estados Unidos da América, controladora, quase exclusivamente, da SAGA, conforme abaixo definida.

“ANVISA” significa Agência Nacional de Vigilância Sanitária.

“ARBITRAGEM” significa o Procedimento Arbitral de nº 00/20.

“BACAMASO”, “VENDEDORA” ou “REQUERIDA” significa Bacamaso Laboratories Ltd., sociedade regularmente constituída e validamente existente de acordo com as leis do Estado da Califórnia, Estados Unidos da América, sediada em *County of Santa Clara*, inscrita no CNPJ/ME sob o nº [omissis], com endereço [omissis].

“CADE” significa Conselho Administrativo de Defesa Econômica.

“CAMUS” significa Camus Processamento e Refrigeração S.A., sociedade anônima de capital fechado, inscrita no CNPJ/ME sob o nº [omissis], com endereço em [omissis].

“CLOSING” ou “FECHAMENTO” significa *Termo de Fechamento*, celebrado em 15 de abril de 2019, entre a BACAMASO e a SAGA, conforme abaixo definida, cujo objeto consistia na transferência, em definitivo, da integralidade das ações da CAMUS, detidas pela BACAMASO à SAGA, nos termos, encargos e condições estabelecidos no CONTRATO, abaixo definido.

“CONTRATO” significa *Contrato de Compra e Venda de Ações*, celebrado em 15 de dezembro de 2018, entre a BACAMASO e a SAGA, conforme abaixo definida, cujo objeto consistia na compra, pela SAGA, da integralidade das ações de emissão da CAMUS, então detidas pela BACAMASO.

“COVID-19” significa uma doença respiratória infecciosa causada pelo novo coronavírus (SARS-CoV-2).

“CTO” significa *Chief Technology Office*, designação em inglês para diretor técnico que ocupa uma posição de nível executivo em uma empresa ou outra entidade, cuja ocupação é focada em questões científicas e tecnológicas, dentro de uma organização.

“DUE DILIGENCE” significa designação em inglês para procedimento de investigação e análise de informações e documentos de diversos setores de uma empresa, objetivando realizar avaliação de riscos para uma decisão bem tomada em algum negócio jurídico.

“EBITDA” significa *Earnings before interest, taxes, depreciation and amortization*, designação em inglês para um indicador de mercado utilizado para avaliar a realidade financeira de empresas, a partir do quanto estão gerando com suas atividades operacionais, não incluindo investimentos financeiros, empréstimos e impostos.

“HILDA” significa Hilda Refrigerações S.A., empresa subsidiária da BACAMASO, com sede na Espanha.

“INSTRUMENTO” significa o presente Plano de Mediação.

“IPO” significa *Initial Public Offering*, designação em inglês para o processo no qual uma sociedade anônima de capital fechado realiza uma oferta pública de ações ao mercado pela primeira vez, tornando-se, a partir de então, uma companhia de capital aberto, com papéis negociados no pregão da Bolsa de Valores.

“INQUÉRITO” significa o inquérito instaurado pelo CADE, em novembro de 2018, para apurar eventual ilícito concorrencial cometido pela CAMUS, no período entre janeiro de 2012 e dezembro de 2016.

“MANA” ou “BATNA” significa Melhor Alternativa à Negociação de um Acordo, assim entendida como o melhor curso de ação disponível caso as partes não alcancem uma solução autocompositiva.

“MANAGEMENT” significa designação em inglês para o conjunto de conhecimentos referentes à organização de uma empresa.

“MARKET SHARE” significa designação em inglês para o grau de participação detido por uma empresa em determinado mercado.

“M&A” significa *Mergers and Acquisitions*, designação em inglês para operações societárias de fusões e aquisições de empresas.

“MEDIÇÃO” significa o Procedimento de Mediação de nº 00/20.

“METAS SMART” significa um método de definição de metas, em uma espécie de *checklist*, no qual cada meta é verificada e avaliada se possui os requisitos para atingir o resultado, com base em 5 fatores: S (específica), M (mensurável), A (atingível), R (relevante) e T (temporal).

“OPERAÇÃO” significa a operação de M&A ocorrida por força da compra e venda da integralidade das ações da CAMUS, consubstanciada no CONTRATO e concluída mediante assinatura do FECHAMENTO.

“PANA” ou “WATNA” significa Pior Alternativa à Negociação de um Acordo, assim entendida como o pior curso de ação disponível caso as partes não alcancem uma solução autocompositiva.

“PARTE FIXA” significa o pagamento de R\$ 30.000.000,00 pela compra das ações da CAMUS, no FECHAMENTO.

“PARTE VARIÁVEL” ou “EARN-OUT” significa o pagamento de três parcelas variáveis anuais, iniciadas pelo aniversário de um ano do FECHAMENTO, obtido pela multiplicação do fator 0,7 pelo EBITDA médio da CAMUS nos 18 (dezoito) meses anteriores ao pagamento de cada parcela variável.

“PARTES” significam a REQUERENTE e a REQUERIDA.

“P&D” significa departamento de pesquisa e desenvolvimento.

“PREÇO MÁXIMO” significa o valor de R\$ 120.000.000,00, visto como o limite do preço que deverá ser pago pela SAGA, conforme abaixo definida, à BACAMASO pela compra das ações da CAMUS, conforme previsão do CONTRATO.

“SAGA”, “COMPRADORA” ou “REQUERENTE” significa Saga Refrigerações S.A., sociedade anônima de capital fechado, inscrita no CNPJ/ME sob o nº [omissis], com endereço em [omissis].

“VALUATION” significa designação em inglês para o processo de estimar o valor real de uma empresa ou negócio jurídico, isto é, seu valor intrínseco, determinando seu preço justo e o possível retorno de um investimento feito em um ativo.

“SWOT” significa uma ferramenta utilizada para fazer análise do cenário, sendo usada como base para a gestão e planejamento técnico de uma empresa. As suas iniciais, significam, traduzidas da língua inglesa, respectivamente, Forças, Oportunidades, Fraquezas e Ameaças.

REGRAS DE INTERPRETAÇÃO

- Salvo se, especificamente previsto de outra forma no presente Plano de Mediação, os preceitos de interpretação a seguir serão aplicáveis:

(i) Os títulos e subtítulos neste Plano de Mediação foram inseridos somente para fins de conveniência e de referência, e não limitarão e/ou afetarão o significado ou a interpretação deste Plano de Mediação.

(ii) As referências a quaisquer documentos ou instrumentos incluem todos os respectivos anexos, mudanças, consolidações e aditivos, exceto se, expressamente, previsto em contrário.

(iii) Todas as referências às disposições de Lei devem ser entendidas como referências a tais disposições conforme alteradas, ampliadas, consolidadas ou reeditadas, ou conforme suas formas de aplicação possam ser alteradas, com o passar do tempo, por outras regras, e deverão compreender quaisquer disposições das quais elas originaram (com ou sem alteração) regulamentos, instrumentos ou outras regras legais a que estejam subordinadas.

(iv) Os significados atribuídos aos termos, aqui definidos, serão, igualmente, aplicáveis tanto no singular quanto no plural, ou ao gênero masculino ou feminino dos termos em questão.

REFERÊNCIAS

Doutrina

“*Brasiliano*” faz referência a BRASILIANO, Antonio Celso Ribeiro. **Inteligência em riscos: gestão integrada em riscos corporativos**. São Paulo: Sicurezza, 2016.

“*Cohen*” faz referência a COHEN, Herb. **Você pode negociar qualquer coisa**. 1º ed., Rio de Janeiro: Record, 1982.

“*Fisher*” faz referência a FISHER, Roger; URY, William. **Como chegar ao Sim – Como negociar acordos sem fazer concessões**. 3ª ed., Rio de Janeiro: Solomon, 2014.

“*Manual de Mediação*” faz referência a BRASIL. CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA. AZEVEDO, André Gomma de (Org.). **Manual de Mediação Judicial**. 6a Edição (Brasília/DF:CNJ), 2016.

“*Moore*” faz referência a MOORE, Christopher W. **The Mediation Process: Practical Strategies for Resolving Conflict**. 4º ed., Colorado: Jossey-Bass, 2014.

“*Tartuce*” faz referência a TARTUCE, Fernanda. **Mediação nos Conflitos Civis**. Rio de Janeiro: Forense; São Paulo: Método, 2018.

“*Vasconcelos*” faz referência a VASCONCELOS, Carlos Eduardo. **Mediação de Conflitos e Práticas restaurativas**. São Paulo. Editora Método, 2018.

“*Weiss*” faz referência a WEISS, Jeff. **Negociações Eficazes**. 1º ed., Rio de Janeiro: Sextante, 2018.

Notícias e Artigos

“*Leandro et al*” faz referência a ANGOTTI, Leandro; RODRIGUES, Jonny; CRESCITELLI, Edson. **O efeito da distribuição sobre o market share em diferentes canais**. Revista de Administração de Empresas. 2014. Vol. 54. N. 06, pp. 620-632. Disponível em: <<https://www.scielo.br/pdf/rae/v54n6/0034-7590-rae-54-06-00620.pdf>>. Acesso em: 25 de agosto de 2020.

“*Uol, 2020*” faz referência a Universo Online, Viva Bem. **Covid: 1º lote da vacina de Oxford deve chegar em dezembro, diz Saúde**. São Paulo, 2020. Disponível em: <<https://www.uol.com.br/vivabem/noticias/redacao/2020/07/28/1-lote-da-vacina-de-oxford-deve-chegar-em-dezembro-diz-saude.htm>>. Acesso em 31 de agosto de 2020.

Miscelânea

“*Resolução, 2017*” faz referência a BRASIL. **Resolução da Diretoria Colegiada - RDC, nº 191, de 26 de dezembro de 2017**. Agência Nacional de Vigilância Sanitária - ANVISA. Disponível em: <http://portal.anvisa.gov.br/documents/10181/3388061/RDC_197_2017_.pdf/316268f4-2645-42b6-b948-21412fc60f75#:~:text=Do%20objetivo-,Art.,a%20atividade%20de%20vacina%C3%A7%C3%A3o%20humana.>>. Acesso em: 31 de agosto de 2020.

“*Olé*” faz referência ao Formulário Olé, elaborado por Jeremy Lack para o International Mediation Institute, com tradução para o português por Ana Luisa Isoldi, Dulce Maria Martins do Nascimento e Ana Maria Maia Gonçalves.



INTRODUÇÃO

1. O presente INSTRUMENTO, elaborado em razão da MEDIAÇÃO, proposta pela REQUERENTE, em face da REQUERIDA, objetiva apresentar ao(à) Senhor(a) A. Santuário as perspectivas atuais da VENDEDORA ante os acontecimentos advindos da OPERAÇÃO, com o fito de evidenciar interesses, desafios e possibilidades, de modo que o(a) Senhor(a) Mediador(a) consiga, efetivamente, conduzir e potencializar esta comunicação rumo a soluções criativas.

ANÁLISE DO CASO

2. Preliminarmente, Senhor(a) Santuário, cumpre à REQUERIDA esclarecer o contexto no qual a empresa estava inserida quando do início das negociações que desencadearam na efetivação da OPERAÇÃO, vez que a BACAMASO, empresa com MARKET SHARE internacional – com grande penetração na Europa e nos EUA – controlava a CAMUS, empresa reconhecida no mercado brasileiro por seus refrigeradores industriais de alta potência e pelas tecnologias que detém, em especial as patentes (i) *SFTD*, isolante térmico que assegura eficiência energética 40% superior aos concorrentes; e (ii) *Aurora Freezing*, que possibilita o congelamento rápido e preservação de produtos farmacêuticos.

3. Em decorrência da imagem desgastada no Brasil por questões ligadas à corrupção, a BACAMASO percebeu que desfazer de parte de suas operações brasileiras geraria liquidez imediata, além de possibilitar à empresa maior foco nas suas operações desenvolvidas no exterior.

4. No início de 2018, o Sr. Maurício Jaeger, diretor de P&D da BACAMASO, foi procurado pelo Sr. Mitsumasa Quido, seu amigo de velha data e CTO da SAGA, para a possível aquisição da CAMUS. Na ocasião, ambos perceberam que a aquisição da empresa seria de proveito econômico para as PARTES. Isto porque as tecnologias *SFTD* e *Aurora Freezing* interessavam à COMPRADORA, e a VENDEDORA, conforme explanado, precisava de maior liquidez.

5. Contudo, durante todas as negociações que conduziram à OPERAÇÃO, a REQUERENTE posicionou-se de forma privilegiada perante a REQUERIDA. Primeiro porque, em outubro de 2018, no transcorrer do procedimento de DUE DILIGENCE, advogados contratados pela ALBAFICA descobriram que a HILDA havia sido declarada culpada em 2015, de forma definitiva, na Espanha, por práticas anticoncorrenciais apuradas entre os anos de 2010 a 2012. Situação que, frisa-se, constituía prática de mercado à época e que não teve vinculação à CAMUS [Caso, p. 3].

6. Segundo, pois, em novembro de 2018, no mês anterior à assinatura do CONTRATO, a advogada Camila Pêssego, contratada pela SAGA, por meio de condutas antiéticas de terceiros – em especial do funcionário do CADE, Sr. Carlos Fígado – obteve conhecimento de que poderia existir um INQUÉRITO apurando conduta anticoncorrencial da CAMUS. A informação foi exposta em slides ao *Board of Directors* da ALBAFICA, em reunião realizada na Califórnia, EUA, porém jamais exposta à BACAMASO, o que representa uma ocultação ao fundamental *dever de informar*, o qual é anexo ao princípio da boa-fé¹.

¹ Nesse sentido, importante destacar o artigo 422, do Código Civil de 2002: “Os contratantes são obrigados a guardar, assim na conclusão do CONTRATO, como em sua execução, os princípios de probidade e boa-fé”. (grifo nosso)



7. Como se não bastasse, a REQUERENTE solicitou que a REQUERIDA assinasse declaração de que “até aquele momento” sua investigação interna não tinha identificado práticas anticoncorrenciais, acompanhada da inclusão de uma cláusula de *sandbagging* no CONTRATO, a qual permitiria que a COMPRADORA fosse indenizada por violação das declarações e garantias pela BACAMASO, ainda que a SAGA tivesse conhecimento de fatos relacionados à violação antes do FECHAMENTO. O que foi aceito pela BACAMASO, ante a confiança da empresa em sua lisura.

8. Após, o CONTRATO foi celebrado em 15/12/2018, por meio do qual o preço de aquisição das ações da CAMUS foi composto de PARTE FIXA e PARTE VARIÁVEL, cujo PREÇO MÁXIMO, inclusive, ficou abaixo do *fair market value* da companhia, na ordem de R\$ 130.000.000,00.

9. O mercado recebeu bem a OPERAÇÃO, visto que, logo após o CLOSING, em 15/04/2019, a CAMUS percebeu crescimento de 32% na venda de refrigeradores e a SAGA, um incremento de 19% nos seus produtos [Caso, p. 25]. Contudo, Senhor(a) A. Santuário, o clima animador durou pouco.

10. Em outubro de 2019, o CADE expediu notificação à CAMUS, solicitando documentação para fins de instrução do INQUÉRITO. Tal situação gerou uma série de manifestações contrárias à REQUERENTE em sua sede, na cidade de Beagá, pois, segundo os cidadãos, a SAGA havia traído a confiança nela depositada [Caso, p. 24]. Após isso, fatores externos, como a estratégia agressiva de concorrentes, ocasionaram reduções de MARKET SHARE de ambas as empresas [Caso, p. 5].

11. Em 11/11/2020, a REQUERENTE notificou a REQUERIDA para que prestasse informações sobre o INQUÉRITO [Caso, p. 26], oportunidade na qual a BACAMASO esclareceu os fatos, ante à impossibilidade de chegar a uma conclusão sobre os supostos ilícitos, vez que os responsáveis se desligaram da companhia, por outros fatores, em julho de 2018 [Caso, pp. 28 e 61]. Não satisfeita, a SAGA requereu a instauração da ARBITRAGEM, em março de 2020, esclarecendo que (i) pretendia manter a compra das ações da CAMUS, (ii) acrescida de indenização por violação de declaração e garantia, no importe de R\$ 50.000.000,00, com fulcro, justamente, na cláusula de *sandbagging*.

12. Não obstante a segurança da REQUERIDA na ARBITRAGEM, a companhia reconhece que a manutenção da relação empresarial se destaca como um caminho mais viável, sobretudo em virtude (i) das parcelas em aberto do EARN-OUT, dependentes do sucesso comercial da CAMUS e (ii) da possibilidade de alcançar uma solução autocompositiva superior à sua BATNA, conforme exposta abaixo. Motivos pelos quais decidiu confiar a resolução da disputa à MEDIAÇÃO.

IDENTIFICAÇÃO DE POSIÇÕES E INTERESSES

13. **Identificação de Posições.** A BACAMASO compreende que a reflexão acerca dos posicionamentos adotados na relação entre as PARTES, até o presente momento, é fundamental para o desprendimento destes dos reais interesses existentes e, para tanto, reconhece que se posicionou nos sentidos de: (i) questionar a validade da cláusula de sandbagging incluída no CONTRATO, tendo em vista que a SAGA sabia da existência do INQUÉRITO; (ii) negar a violação de declarações e garantias feitas no CONTRATO, especialmente na esfera concorrencial, ao sustentar a impossibilidade da empresa ter obtido conhecimento prévio do INQUÉRITO; (iii) afastar a hipótese de indenização à SAGA, fundamentada pela inclusão da cláusula de *sandbagging* no CONTRATO; (iv) exigir a divulgação dos documentos expostos para o *Board of Directors* da ALBAFICA.



14. **Identificação dos Interesses.** De forma a completar o círculo de valor, através dos 7 *Elementos* para uma negociação eficaz, expostos por Jeff Weiss [*Weiss, p. 25*], a BACAMASO delimitou de forma objetiva os seus respectivos interesses, adotando o modelo do “Triângulo da Satisfação” [*Moore, p. 128*].

15. Assim, quanto aos seus (i) **interesses procedimentais**, objetiva resolver as questões postas entre as PARTES de forma: (i.a) célere, considerando que a manutenção das controvérsias prejudica o relacionamento das PARTES e contribui para a continuidade dos danos às empresas, incluindo a CAMUS; (i.b) econômica, na medida em que a MEDIAÇÃO custaria, aproximadamente, 33 (trinta e três) vezes menos que a ARBITRAGEM²; e (i.c) confidencial, pois a eventual exposição a público do conflito criaria especulação midiática, o que, por sua vez, reverberaria em novos danos à imagem da CAMUS perante o mercado, comprometendo o pagamento do EARN-OUT.

16. Sobre os (ii) **interesses substanciais**, a VENDEDORA objetiva: (ii.a) receber o PREÇO MÁXIMO pela venda das ações da CAMUS, em vista do cenário atual de baixa liquidez da companhia; (ii.b) auxiliar na recuperação da CAMUS perante o mercado, pois o crescimento econômico da empresa possibilitaria o maior EBITDA possível, base de cálculo da PARTE VARIÁVEL; (ii.c) reduzir as suas operações no Brasil, em razão da imagem desgastada no país; (ii.d) minimizar perdas financeiras, como indenizações e multas, para que os valores provisionados possam ser utilizados para a expansão das atividades da empresa em mercados estrangeiros; e (ii.e) restabelecer o equilíbrio contratual, em razão das informações privilegiadas detidas pela SAGA durante as negociações prévias, como o conhecimento do INQUÉRITO.

17. Por fim, ao que se refere aos interesses (iii) **psicológicos/relacionais**, a BACAMASO objetiva: (iii.a) recuperar a relação de confiança com a REQUERIDA, considerando que todas as parcelas do EARN-OUT encontram-se pendentes de pagamento [*Caso, p. 64*]; e (iii.b) criar parcerias, para a possível estruturação de novos negócios rentáveis entre as PARTES.

ANÁLISE DE SWOT

18. Com o intuito de ampliar a visualização do contexto empresarial da BACAMASO, para a exposição de sua análise estratégica, a companhia apresenta sua matriz de SWOT:

BACAMASO LABORATORIES LTD.
Forças: (i) atuação em diversos mercados ao redor do globo, com foco nos EUA e na Europa; (ii) grande <i>know-how</i> na produção de refrigerados de alta potência; (iii) detém robusto departamento interno de P&D.
Fraquezas: (i) imagem desgastada no Brasil, em razão de escândalos de corrupção prévios; (ii) possível <i>gap</i> em padrões de governança corporativa e compliance, em vista da recente condenação da HILDA; e (iii) baixa liquidez.
Oportunidades: (i) receber o PREÇO MÁXIMO, através do EARN-OUT; (ii) atuação conjunta com a SAGA para reestruturar a CAMUS, aumentando seus lucros, e, consequentemente, a PARTE VARIÁVEL; e (iii) melhorar a sua imagem no Brasil, a partir de ações conjuntas com a SAGA, empresa considerada “patrimônio nacional”.
Ameaças: (i) julgamento procedente dos pedidos formulados pela SAGA em ARBITRAGEM, com consequente condenação em custas e honorários advocatícios; (ii) novos atrasos no pagamento do EARN-OUT [<i>Caso, p. 64</i>] e/ou redução dos valores esperados por baixa performance da Camus; e (iii) condenação da CAMUS perante o CADE, o que impactaria negativamente na imagem da companhia e, ainda, poderia ensejar responsabilização solidária em multa, visto que exercia o controle à época da ocorrência dos fatos investigados.

² Preço do procedimento de mediação: R\$ 15.000,00, referente à taxa de administração, e R\$ 9.500,00, referente aos honorários do mediador, que totaliza o montante de R\$ 24.500,00. Preço arbitragem: R\$ 828.234,00, dos quais R\$ 151.740,00 são referentes à taxa de administração e R\$ 676.494,00 referentes aos honorários arbitrais.



CONFIDENCIALIDADE

19. Considerando o princípio da *confidencialidade* da mediação, previsto em legislação própria, a REQUERIDA deseja manter algumas informações em caráter sigiloso – evidenciando-as apenas ao(à) Sr.(a) Mediador(a). Em primeiro plano, (i) destaca que as informações referentes aos seus níveis de governança corporativa devem permanecer encobertas, evitando possível nova desconfiança da REQUERENTE na idoneidade da empresa.

20. Em prosseguimento, (ii) a BACAMASO ressalta que, em virtude de sua baixa liquidez, objetiva manter em sigilo as suas demonstrações econômico-financeiras, as quais poderiam ocasionar uma eventual – mas não esperada – conduta oportunista pela REQUERENTE, deixando a empresa em uma condição desfavorável na mesa de negociação, o que iria de encontro à postura da REQUERIDA em privilegiar a “vista ao longe”, isto é, o pensamento prospectivo.

21. Por outro lado, visando a conjugação das expectativas de ambas as PARTES, a REQUERIDA deseja obter da REQUERENTE as seguintes informações confidenciais: (a) seus demonstrativos financeiros, vez que a empresa suportou quedas de MARKET SHARE e VALUATION, bem como adiou o pagamento da 1ª parcela do EARN-OUT [Caso, p. 64]; (b) os seus limites e objetivos na negociação, objetivando operacionalizar as opções criativas sugeridas, conforme expostas abaixo; (c) os documentos apresentados ao Board of Directors da ALBAFICA, pois comprovam a ciência da SAGA da existência do INQUÉRITO; e (d) dados referentes a eventual IPO, bem como as dificuldades enfrentadas para a consecução deste possível objetivo [Caso, p. 25].

ANÁLISE DE RISCO FINANCEIRO

22. Evidentemente, a BACAMASO corre uma série de riscos em virtude dos desdobramentos da OPERAÇÃO, destacando-se as possibilidades de (i) condenação na ARBITRAGEM e (ii) no CADE, solidariamente, por conduta da CAMUS apurada pela autarquia.

23. Motivo pelo qual a análise trazida pela tabela abaixo permitirá a percepção dos níveis de risco incorridos à companhia e suas naturezas, além de auxiliar o estabelecimento de prioridades e opções de tratamento aos riscos verificados [Brasiliano, p. 185]:

MATRIZ DE RISCOS FINANCEIROS						
RISCOS LEGAIS						
PROCEDIMENTO ARBITRAL - DECISÃO						
PARTE	PLEITO ARBITRAL	LITÍGIO	TAXA DE REGISTRO	TAXA DE ADMINISTRAÇÃO	HONORÁRIOS ARBITRAIS	HONORÁRIOS ADVOCATÍCIOS*
BACAMASO	Favorável	+ R\$ 0,00	+ R\$ 0,00	+ R\$ 75.870,00	+ R\$ 338.247,00	+ R\$ 0,00
BACAMASO	Desfavorável	- R\$ 50.000.000,00	- R\$ 5.000,00	- R\$ 75.870,00	- R\$ 338.247,00	- R\$ 5.000.000,00 a R\$ 10.000.000,00**

(*) Referente aos honorários advocatícios de sucumbência convencionados na ARBITRAGEM [Caso, p. 37]. / (**) Valores obtidos mediante aplicação das percentagens legais, mínima e máxima, de 10 e 20%, respectivamente, a serem pagos diretamente aos patronos da REQUERENTE, nos termos do art. 85, § 2º, da Lei n.º 13.105, de 16 de março de 2015 – Código de Processo Civil.

Definições dos símbolos: (+) restituição / (-) novo dispêndio



CONDENAÇÃO NO CADE ³			
PARTE	DECISÃO ADMINISTRATIVA*	VALOR MÍNIMO	VALOR MÁXIMO
CAMUS	Multa	R\$ 42.860,00	R\$ 8.552.000,00
(*) Nos termos dos arts. 4º, § 2º; 33 e 37, inciso I, da Lei n.º 12.529/2011 (SBDC) c/c o art. 265 da Lei n.º 10.406/2002 (Código Civil Brasileiro), a REQUERIDA poderá ser responsabilizada solidariamente pelo CADE, situação na qual, caso condenada, poderá arcar sozinha com o pagamento da multa prevista no referido diploma legal ⁴ .			
RISCOS DIVERSOS			
Riscos de Imagem			
Causas Prováveis	<ul style="list-style-type: none"> • Possibilidade de novos escândalos envolvendo a CAMUS; • Ação das empresas concorrentes visando se valer dos danos de imagem em eventual condenação da CAMUS pelo CADE; • A veiculação na mídia de possível condenação da CAMUS pelo CADE e a contínua mobilização dos beaguenses em atos contrários à corrupção. 		
Impactos Negativos	<ul style="list-style-type: none"> • Absorção do MARKET SHARE pelas concorrentes, configurada pela perda da cota de mercado e a retenção de clientes [<i>Leandro A., et al, p.623</i>]; • Repercussão negativa nos mercados nacional e internacional, sobretudo nos Estados Unidos da América e Europa; • Desconfiança de parceiros e fornecedores nacionais e estrangeiros; • Diminuição das exportações. • Queda abrupta do EBITDA da CAMUS, suportando a REQUERIDA, por conseguinte, redução do valor esperado para a PARTE VARIÁVEL. 		
Riscos Estratégicos			
Causas Prováveis	<ul style="list-style-type: none"> • Eventual condenação dos dirigentes atuais da companhia em razão da responsabilidade solidária verificada pelo CADE em processo administrativo a ser instaurado; • Enfraquecimento dos níveis de governança corporativa da companhia. 		
Impactos Negativos	<ul style="list-style-type: none"> • Perda de liquidez da companhia, o que geraria dificuldades para manutenção de fluxo de caixa e implementação de estratégias negociais; • Dificuldade de formulação de novos negócios e parcerias; • Perda de credibilidade perante os parceiros comerciais. 		

ANÁLISE ESTRATÉGICA

24. **Análise de MANA ou BATNA.** Caso não seja possível chegar a uma solução consensual, através da MEDIAÇÃO, a BACAMASO buscará, via nova arbitragem, revisão contratual da PARTE FIXA do preço da OPERAÇÃO, com fundamento na teoria da onerosidade excessiva, trazida pelos arts. 478 e 479 do Código Civil, tendo em vista que o caso em apreço contempla seus requisitos, quais sejam, contrato de execução continuada (em virtude da estipulação do EARN-OUT), fato extraordinário e imprevisível (a divulgação do INQUÉRITO pela mídia), onerosidade excessiva para uma das partes e vantagem para a outra (gerada pela assimetria de informações entre as PARTES).

25. Nesse contexto, acredita que poderia ser restabelecido o equilíbrio contratual para ambas as PARTES, tendo em vista que, provavelmente, a razão do pedido de indenização da SAGA reside em eventual redução financeira ocasionada pela pandemia da COVID-19 [Caso, p. 64].

³ Para elaboração de tais cálculos, levou-se em consideração o EBITDA médio da CAMUS na data do fechamento, [Caso, p. 2, § 8], o qual foi avaliado em, aproximadamente, R\$ 42.860.000,00. Para se obter este número, aplicou-se a regra de três simples, tendo como parâmetro a parcela fixa de R\$ 30.000.000,00 e a proporção multiplicável de 0,7 (sete décimos) estabelecidas no CONTRATO. A partir do valor obtido, foram calculados os percentuais mínimo e máximo (0,1 % e 20%) da multa prevista no art. 37, inciso I, da Lei n.º 12.529/2011 (Sistema Brasileiro de Defesa da Concorrência - SBDC).

⁴ “Quanto às decisões no âmbito do Direito da Concorrência, o CADE tem usado o art. 33, da Lei 12.529/2011, para determinar que há solidariedade entre as sociedades de um mesmo grupo nos casos em que a infração é comprovada e a empresa condenada pela infração, integrante do grupo, não pague a multa que lhe fosse imposta. Nessa situação (em que o débito já está constituído e ainda não houve pagamento), a Administração Pública poderia exigir o pagamento da multa por outras empresas pertencentes ao mesmo grupo econômico da condenada.” Disponível em: <http://revista.CADE.gov.br/index.php/revistadedefesadaconcorrencia/article/view/381/206>. Digital. P. 146. Acesso em 31 de agosto de 2020.



26. **Análise de PANA ou WATNA.** Por outro lado, a REQUERIDA elege como PANA a busca, via nova arbitragem, da anulação do CONTRATO, em virtude de dolo da REQUERENTE, com fulcro no art. 147 do Código Civil. Apesar de essa alternativa buscar afastar o pedido indenizatório, seria, ao final, negativa, pois a empresa: (i) teria que devolver a PARTE FIXA; (ii) deixaria de receber a PARTE VARIÁVEL; (iii) arcaria sozinha com eventuais consequências do INQUÉRITO; (iv) perderia a oportunidade de se reinserir no Brasil, eis que a REQUERENTE é a maior fabricante de refrigeradores para uso doméstico no país; e (v) desgastaria sua imagem perante eventuais novos candidatos a adquirir a CAMUS.

27. **Análise da ZOPA.** Observa-se que ambas as PARTES buscam o crescimento exponencial da venda dos refrigeradores da CAMUS, uma vez que isso trará lucros para a SAGA, ao passo que aumentará o EARN-OUT a ser pago à BACAMASO. Por isso, mostram-se necessárias opções criativas conjuntas, conforme abaixo sugeridas. Tendo em vista, ainda, que a diferença entre o *fair market value* e o PREÇO MÁXIMO, isto é, a quantia de R\$ 10.000.000,00 [Caso, p. 4], pode servir como parâmetro de renegociação contratual, inclusive para fins de compensação da indenização pleiteada em ARBITRAGEM, estimada em R\$ 50.000.000,00.

OBJETIVOS DA MEDIAÇÃO

28. Um dos objetivos da mediação é tentar evitar um sentimento de rivalidade ou polarização [Manual de Mediação, p. 156], o qual coloca as PARTES em duas bolhas distintas totalmente incomunicáveis. A REQUERIDA, assim, visa à realização de uma mediação transformativa, que é caracterizada pelo fortalecimento (“*empowerment*”) e reconhecimento em respeito pleno à autodeterminação das PARTES [Tartuce, p. 252].

29. Em termos específicos e objetivos, no transcorrer do procedimento, a REQUERIDA visa: (i) retomar o diálogo entre as PARTES, para reconstrução da confiança mútua. Desse modo, ambas as companhias trabalharão os pontos que deram ensejo à instauração da MEDIAÇÃO, elucidando o que ainda resta encoberto. Ademais, após todos os esclarecimentos, a BACAMASO objetiva: (ii) direcionar as atenções para a CAMUS, uma vez que o sucesso da empresa é de interesse de ambas as PARTES, seja direta (proprietária SAGA) ou indiretamente, visto que a BACAMASO tem interesse no pagamento do EARN-OUT; e propor a (iii) criação de opções criativas que satisfaçam os prejuízos suportados por ambas as PARTES, em virtude dos desdobramentos do INQUÉRITO, especificamente os relativos a (iii.1) imagem, (iii.2) MARKET SHARE; e (iii.3) VALUATION.

PONTOS DA AGENDA

30. No que se refere aos pontos sugeridos para a elaboração da agenda da MEDIAÇÃO, a BACAMASO elege três tópicos como os de maior relevância, a saber: (i) CONTRATO – contexto da OPERAÇÃO, dever de informar, boa-fé objetiva e cláusula de *sandbagging*; (ii) Compensação Pecuniária – discussão de extensão e critérios do pedido indenizatório feito em ARBITRAGEM; (iii) Futuro da CAMUS – estratégias e opções criativas conjuntas para a reestruturação da empresa.

31. Quanto a (i), é patente a necessidade de esclarecimentos acerca da ausência de violação contratual, a fim de sedimentar a confiança entre as PARTES e viabilizar as tratativas posteriores, considerando que o relacionamento é a plataforma sobre a qual se apoia qualquer negociação



[Vasconcelos, p. 69]. Quanto a (ii), fundamental a discussão sobre os critérios que permeiam os pleitos da REQUERENTE em ARBITRAGEM, com o escopo de compreender seus sentimentos e anseios, bem como suas perspectivas relativas a eventual procedência jurídica dos pedidos. Já em (iii), a empresa entende como mutuamente positiva a elaboração de soluções que superem a BATNA de ambas as empresas e, por derradeiro, elevem o EBITDA da CAMUS e o EARN-OUT.

DECLARAÇÃO DE ABERTURA DO ADVOGADO E SEU CLIENTE

32. Inicialmente, o Sr. Maurício Jaeger, diretor de P&D da BACAMASO, evidenciará os riscos comuns envolvidos em operações de M&A. De acordo com o executivo, a despeito da condução da DUE DILIGENCE, é possível que fatos imprevisíveis venham à tona, como o INQUÉRITO. Nesse sentido, reforçará que, durante as negociações, a REQUERIDA se pautou em uma postura ética, responsável e extremamente cuidadosa. Assim, o Sr. Jaeger objetiva gerar empatia no Sr. Quido, para que ambos possam perceber pontos em comum entre os seus interesses dentro da MEDIAÇÃO, para que as questões de mérito possam ser trabalhadas sem interferências e com foco em soluções criativas [Weiss, p.66].

33. Em seguida, a REQUERIDA destacará que não infringiu nenhuma declaração e garantia, sendo os prejuízos alegados pela SAGA decorrentes de externalidades, como a estratégia agressiva dos concorrentes. Contudo, o executivo apontará que está disposto a voltar suas atenções para o crescimento do EBITDA da CAMUS, ponto comum a ambas as PARTES, dado o EARN-OUT.

34. Já o Dr. Shura Cabrito, advogado da BACAMASO, dará enfoque à boa-fé exercida pela empresa durante toda a OPERAÇÃO. De acordo com o advogado, os deveres inculpidos no art. 422 do Código Civil foram devidamente observados pela REQUERIDA. Ainda, abordará que, de acordo com o art. 66, § 10, da Lei nº 12.529/2011, os inquéritos do CADE podem possuir caráter sigiloso, impedindo as empresas investigadas de conhecerem o seu teor antes da intimação oficial.

35. Posteriormente, o Dr. Shura apontará seu desejo de trabalhar em conjunto com o Dr. Geoffrey, advogado da SAGA, para a coordenação dos trabalhos relacionados ao INQUÉRITO, visando mitigar os riscos, assim como o fechamento de um eventual acordo de leniência [Caso, p. 64]. Assim, valendo-se de uma advocacia colaborativa, o Dr. Shura dará total apoio ao Sr. Jaeger para exequibilidade jurídica das propostas que surgirem durante as sessões da MEDIAÇÃO.

OPÇÕES POSSÍVEIS PARA SATISFAZER OS INTERESSES DAS PARTES E ESTRATÉGIAS

36. Por fim, Sr. Mediador, a BACAMASO renova os seus votos de estima e sugere, abaixo, lista não exaustiva de opções conjuntas a serem trabalhadas na MEDIAÇÃO, sempre por meio da utilização de METAS SMART, objetivando atender aos interesses mútuos das PARTES.

ESTRUTURAÇÃO DE SOLUÇÕES POSSÍVEIS	
(i) REVISÃO CONTRATUAL	
RELEVÂNCIA	Tendo em vista as quedas de MARKET SHARE e VALUATION suportadas por SAGA e CAMUS, bem como a estipulação de pagamento do EARN-OUT, mostra-se visível o interesse mútuo das PARTES na revisão dos termos e condições estipulados para o preço da OPERAÇÃO.
ESTRATÉGIAS E TEMPO DE	Pelo princípio da autonomia da vontade, sugere-se o aditamento do CONTRATO, com a ampliação da PARTE FIXA do preço da OPERAÇÃO. Nesse cenário, a 1ª parcela da PARTE VARIÁVEL, agendada para o dia 15/11/2020 [Caso, p. 64], poderá ser substituída pelo valor fixo de R\$ 30.000.000,00. Reduzindo, assim, a margem de incerteza do EARN-OUT para até



IMPLEMENTAÇÃO	R\$ 60.000.000,00, isto é, metade do PREÇO MÁXIMO. O pagamento seria efetivado pela COMPRADORA na conta Escrow [Caso, p. 13], ressalvada a possibilidade de retenção dos prejuízos suportados em eventual resultado negativo do INQUÉRITO. Para tanto, as PARTES poderão assinar o instrumento no dia 25/10/2020, finalizadas as sessões da MEDIAÇÃO, caso bem-sucedidas.
RESULTADOS ESPERADOS	Através dessa opção criativa, (i) a SAGA resguardaria a CAMUS de eventual multa advinda do INQUÉRITO; e (ii) a BACAMASO teria a sua liquidez ampliada, ante à maior segurança no pagamento da PARTE FIXA. Por fim, (iii) as PARTES reforçariam a confiança que depositam uma na outra, fortalecendo o relacionamento para eventuais projetos futuros.
(ii) CRIAÇÃO DE REFRIGERADORES DE VACINAS	
RELEVÂNCIA	Considerando o contexto de pandemia vivenciado e o potencial farmacêutico da tecnologia <i>Aurora Freezing</i> [Caso, p. 1], vislumbra-se uma parceria na criação de refrigeradores para o armazenamento de vacinas contra a COVID-19, os quais deverão atender aos padrões estabelecidos pela ANVISA no “Manual da Rede de Frio, do Programa Nacional de Imunizações” [Resolução, 2017]. Tendo em vista que avanços recentes na ciência sugerem que as produções da vacina devem ser iniciadas no final de 2020 [Uol, 2020].
ESTRATÉGIAS E TEMPO DE IMPLEMENTAÇÃO	Em novembro de 2020, após a MEDIAÇÃO, <u>sugere-se a criação de uma Joint Venture entre CAMUS e BACAMASO, partilhada meio a meio.</u> Devido à sazonalidade da pandemia, a nova empresa seria constituída sob a forma de sociedade de propósito específico (SPE), a qual vigorará pelo tempo necessário à estabilização da pandemia. Para tanto, estipula-se que o prazo de vigência da <i>new-co</i> deverá ser subordinado a (i) declaração da OMS do fim da pandemia por COVID-19 e/ou (ii) pelo prazo de 1 (um) ano, contado da assinatura do seu ato constitutivo, o que vier primeiro. Finda a sociedade, as acionistas partilharão os haveres proporcionalmente às participações detidas.
RESULTADOS ESPERADOS	Dentre as diversas vantagens para ambas as PARTES, destaca-se: (i) a diversificação e expansão de mercados; (ii) aumentos mútuos de receitas; (iii) diminuição de riscos de mercado; (iv) e, principalmente, <u>melhora global das imagens da CAMUS e da BACAMASO frente ao mercado, em virtude do relevante impacto social do projeto.</u>
(iii) TRANSFERÊNCIA DE MANAGEMENT	
RELEVÂNCIA	Tendo em vista a expertise da BACAMASO no mercado de refrigeradores industriais, detentora da CAMUS por um considerável período, <u>presume-se que a SAGA se interessa pelo seu MANAGEMENT</u> , pois este colaboraria significativamente na nova gestão da subsidiária.
ESTRATÉGIAS E TEMPO DE IMPLEMENTAÇÃO	A transferência de conhecimentos referentes à organização e gestão <u>se dará por meio de instruções e acompanhamentos a serem realizados por funcionários da BACAMASO ligados à gestão prévia da CAMUS.</u> As PARTES poderão valer-se da MEDIAÇÃO para delimitar os colaboradores que coordenarão esta transferência de MANAGEMENT, que poderá ocorrer via demonstração de aparato documental e, também, a partir do acompanhamento e aconselhamento, por funcionários da BACAMASO, nas decisões, projetos e estratégias de mercados adotadas pela CAMUS. A VENDEDORA compreende por viável que esta colaboração ocorra a partir da MEDIAÇÃO e finde quando do pagamento integral do EARN-OUT.
RESULTADOS ESPERADOS	A partir desta parceria entre as PARTES, mediante transferência deste conjunto de conhecimentos, <u>objetiva-se: (i) retomada de relacionamento próspero entre as PARTES até o pagamento da PARTE VARIÁVEL; (ii) o fortalecimento da atuação da CAMUS, com o consequente aumento em suas vendas; e, principalmente, o (iii) incremento do EARN-OUT.</u>
(iv) REESTRUTURAÇÃO DO COMPLIANCE DA CAMUS	
RELEVÂNCIA	Visando mitigar riscos de ocorrência de novos ilícitos e com o intuito de que a CAMUS esteja, efetivamente, alinhada com o padrão ético e legal exigidos pelo mercado, faz-se necessária a reestruturação do compliance desta, tornando-o robusto, efetivo e atual às necessidades da empresa.
ESTRATÉGIAS E TEMPO DE IMPLEMENTAÇÃO	Para tanto, os departamentos de compliance da SAGA e da BACAMASO deverão estruturar novo sistema de conformidade. Será necessária a elaboração de diagnóstico, estruturação organizacional e planejamento de implementação, vez que, para devida absorção da cultura do <i>compliance</i> delimitada, os colaboradores precisam estar efetivamente integrados às mudanças delimitadas. A REQUERIDA estipula o prazo de 2 meses para a implementação da opção.
RESULTADOS ESPERADOS	Respaldado em mecanismos de controle internos eficazes, e alinhado a boas práticas de governança corporativa, a reestruturação trará benefícios diretos e indiretos às empresas, destacando-se os seguintes: (i) mitigação de riscos e prejuízos derivados da prática de ilícitos; (ii) possibilidade de atenuação de sanções em caso de eventual envolvimento em processo de responsabilização regulado pela Lei nº 12.846/2013; (iii) melhoramento da imagem da CAMUS nos mercados nacional e internacional, com ganhos de imagem corporativa e de oportunidades comerciais.

**PROCEDIMENTO DE MEDIAÇÃO SEGUNDO O REGULAMENTO DA
CÂMARA DE MEDIAÇÃO E ARBITRAGEM EMPRESARIAL – BRASIL**

PROCEDIMENTO DE MEDIAÇÃO Nº M-00/20

**PLANO DE MEDIAÇÃO
REQUERIDA – BACAMASO LABORATORIES LTD.**

EQUIPE 324

**SÃO PAULO
2020**



ÍNDICE

BIBLIOGRAFIA	III
DEFINIÇÕES	IV
CAPÍTULO I. INTRODUÇÃO	1
CAPÍTULO II. INFORMAÇÕES BÁSICAS	1
CAPÍTULO III. ANÁLISE SWOT	3
CAPÍTULO IV. ANÁLISE DE RISCO FINANCEIRO	4
CAPÍTULO V. ANÁLISE ESTRATÉGICA	4
CAPÍTULO VI. MANA, PANA E VALOR DE RESERVA	5
CAPÍTULO VII. AÇÕES NECESSÁRIAS PARA IMPLEMENTAR AS ESTRATÉGIAS	6
CAPÍTULO VIII. DECLARAÇÃO DE ABERTURA	6
CAPÍTULO IX. GESTÃO DA INFORMAÇÃO E CONFIDENCIALIDADE	7
CAPÍTULO X. AGENDA	7
CAPÍTULO XI. OPÇÕES POSSÍVEIS PARA SATISFAZER O INTERESSE DE TODOS ...	8
CAPÍTULO XII. OBJETIVOS DA MEDIAÇÃO	8



BIBLIOGRAFIA

DOCTRINA NACIONAL:

“Grinover” faz referência a GRINOVER, Ada Pellegrini, O Novo Código de Processo Civil, São Paulo, Atlas, 2015.

“Neto” faz referência a ASSAF NETO, Alexandre, Mercado Financeiro, 12ª ed., São Paulo: Atlas, 2014.

“Tartuce” faz referência a TARTUCE, Fernanda, Técnicas de Mediação, In SILVA, Luciana, Mediação de Conflitos, v.1, São Paulo: Atlas, 2013.

DOCTRINA INTERNACIONAL:

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

“Malhotra” faz referência a MALHOTRA, Deepak. Negotiation Genius: How to Overcome Obstacles and Achieve Brilliant Results at the Bargaining Table and Beyond. 2ª Edição. New York: Bantam, 2008.

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

“PON” faz referência à definição do acrônimo “WATNA”, de mesmo significado que PANA possui em inglês, elaborada pelo *PON Staff*, no dia 17 de fevereiro de 2009. Disponível em: <https://www.pon.harvard.edu/glossary/watna/>. Acesso em: 28.08.2020.

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

“Gitman” faz referência a GITMAN, Lawrence, Princípios de Administração Financeira, 7ª ed., São Paulo: Harbra, 2002.



DEFINIÇÕES

Definições. As seguintes expressões terão, no singular ou no plural, quando iniciadas em maiúsculas, o significado que lhes é atribuído a seguir:

“Afiliada” significa, com relação a qualquer pessoa, qualquer outra pessoa que, direta ou indiretamente, controle a pessoa em questão, seja controlada por ela ou esteja sob controle comum dela, tendo o adjetivo afiliada significado correspondente.

“Albafica” significa Albafica Inc., multinacional estadunidense que detém boa parte do controle da Saga.

“Arbitragem” Procedimento de Arbitragem nº 00/20.

“BACAMASO”, “Requerida” ou “Vendedora” significa BACAMASO Laboratories Ltd., *limited company* regida pelas leis da Califórnia, Estados Unidos.

“CADE” significa Conselho Administrativo de Defesa Econômica do Brasil.

“Calculadora CAMARB” significa a ferramenta de aferição de custas arbitrais oferecida pela CAMARB. Disponível em: <http://camarb.com.br/arbitragem/tabela-de-custas-2019/>.

“CAMARB” significa a Câmara de Mediação e Arbitragem Empresarial – Brasil.

“Camus” significa Camus Processamento e Refrigeração S.A., sociedade anônima de capital fechado, com sede no Brasil, atualmente Afiliada de BACAMASO.

“Cláusula de Sandbagging” significa a cláusula 6.1(i) do Contrato, que prevê a indenização em caso de violação das declarações e garantias prestadas pela Vendedora ou pela Camus, ainda que a Compradora tivesse prévia ciência de tal violação.

“CONAR” significa o Conselho Nacional de Autorregulamentação Publicitária.

“Contrato” significa Contrato de Compra e Venda de Ações, celebrado por e entre BACAMASO e Saga, datado de 15 de dezembro de 2018, com fechamento em 15 de abril de 2019.

“CNPJ/ME” significa Cadastro Nacional da Pessoa Jurídica do Ministério da Fazenda.

“EBITDA” é uma abreviatura que, em português, traduz-se por: lucros antes de juros, impostos, depreciação e amortização.



“Grupo” significa BACAMASO em conjunto de suas Afiliadas, incluindo, sem limitação, Hilda.

“Hilda” significa Hilda Refrigeradores S.A., *sociedad anónima* regida pelas leis da Espanha.

“IGP-M” significa Índice Geral de Preços do Mercado, índice cujo objetivo é medir o movimento dos preços do mercado de forma geral, ampla.

“IPO” é uma abreviatura que, em português, traduz-se por: oferta pública inicial.

“Jaeger” faz referência a Maurício Jaeger, diretor de P&D da BACAMASO.

“MANA” significa 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.

“Mediação” significa Procedimento de Mediação nº M-00/20.

“PANA” significa 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.

“Partes” significa Requerente e Requerida.

“Patentes” faz referência a SFTD e Aurora *Freezing*. A primeira é um isolante térmico que assegura aos refrigeradores eficiência energética 40% superior àquela dos refrigeradores concorrentes. Já a segunda garante aos refrigeradores capacidade de resfriamento significativamente superior aos concorrentes, característica essencial para o congelamento rápido e preservação de produtos farmacêuticos.

“Perdas” significa a definição prevista na cláusula 6.3 do Contrato.

“Pesquisa de Mercado 1” faz referência à condenação imposta pelo CADE à Whirlpool S.A. em outubro de 2019, que resultou em uma multa de R\$ 100.000.000. Apesar da magnitude da sanção, as ações da empresa sofreram uma oscilação de apenas 7,89% quando da divulgação da notícia, recuperando-se logo em seguida. Disponível em: <https://economia.estadao.com.br/noticias/geral,cade-e-whirlpool-fecham-acordo-contra-pratica-de-cartel,444343> e <https://m.br.investing.com/equities/whirlpool-sa-pref-advanced-chart>. Acesso em 20.08.2020.

“Preço” significa o preço de compra das Ações composto de uma parte fixa no valor de R\$ 30.000.000 e uma parte variável que será paga em 3 tranches anuais, sempre no aniversário da Data de Fechamento em cada ano. O valor de cada tranche será calculado pela multiplicação do EBITDA médio da Companhia nos 18 meses anteriores ao vencimento de cada tranche do *earn-out* por 0,7.



“Quido” faz referência a Mitsumasa Quido, CTO da Saga.

“ROI” significa Retorno sobre Investimento.

“Saga”, “Requerente” ou “Compradora” significa Saga Refrigeradores S.A., sociedade anônima de capital fechado, com sede em Beagá.



CAPÍTULO I. INTRODUÇÃO

1. O presente Plano de Mediação tem como objetivos apresentar a visão da BACAMASO acerca do conflito e delinear os elementos estruturantes de sua estratégia negocial no âmbito da Mediação. Quanto à estrutura, pretende-se (i) realizar a análise pormenorizada do caso, (ii) apresentar o plano de ação que a Requerida preparou para a Mediação, e (iii) expor as diretrizes a serem adotadas em mesa em relação a cada uma das fases do procedimento.

CAPÍTULO II. INFORMAÇÕES BÁSICAS

A. PARTES

2. A BACAMASO opera em diversos países, inclusive nos Estados Unidos e na Europa, cujos mercados são altamente regulamentados e exigem elevado nível de *compliance*. No mercado brasileiro, a empresa alcançou grande sucesso em decorrência dos bons resultados de sua antiga controlada, Camus. Desde 2010, a Camus tem se destacado no mercado de refrigeração industrial nacional, sobretudo porque é detentora das Patentes, que lhe conferem vantagens competitivas.
3. A Saga, por sua vez, empresa sediada em Beagá, Vila Rica, é a maior fabricante de refrigeradores domésticos do Brasil, atuando também em outros 50 países, em todos os continentes.

B. ANÁLISE DO CASO

4. Em meados de 2018, Jaeger foi procurado por Quido, que expôs os planos da Saga de inserir-se no mercado de refrigeração industrial. Para alcançar esse objetivo, uma das opções da Requerente era adquirir a Camus, ingressando, assim, em um novo mercado por meio de uma marca já consolidada.
5. O negócio significou para a Compradora a possibilidade de adquirir as Patentes, que eram de seu interesse desde o início da década. A Saga tinha a intenção de agregar tais tecnologias em sua linha de refrigeradores domésticos, ganhando, desse modo, significativa vantagem competitiva, pois seus produtos teriam maior potência de refrigeração e melhor eficiência energética.
6. Para a BACAMASO, a venda da Camus representaria, a princípio, uma boa oportunidade de desinvestimento de operações no Brasil, sobretudo considerando o momento de baixa liquidez que atravessava, o que gerou grande desvantagem durante a negociação do Contrato.
7. Referida posição negocial vulnerável deve-se à existência de assimetria informacional, ou seja, ao fato de que a Saga tinha plena ciência da situação econômica da BACAMASO, de modo que a Vendedora foi significativamente explorada pela Compradora [*Mnookin*, pp. 21-22]. Dessa forma, os termos do Contrato negociados, apesar de toleráveis, se tornaram extremamente maléficos para a BACAMASO.
8. A primeira dessas disposições refere-se à pactuação do Preço da Camus em R\$ 120.000.000, isto é, R\$ 10.000.000 abaixo do seu *fair market value*. Além da necessidade de capital, as incertezas em torno do contexto eleitoral no final de 2018 e as fragilidades macroeconômicas brasileiras do período foram determinantes para que a BACAMASO aceitasse o Preço.
9. Ademais, como havia plena confiança no desempenho da Camus, a Vendedora aceitou o pagamento da maior parcela do Preço por meio do sistema de *earn-out*. Ou seja, definiu-se o pagamento de apenas R\$ 30.000.000 a título de parcela fixa, acordando-se outras 3 parcelas variáveis anuais, calculadas por meio da multiplicação do EBITDA médio dos 18 meses anteriores ao vencimento de cada prestação pelo índice de 0.7.



10. Não bastasse a Vendedora ter assumido integralmente o risco do *earn-out*, um *cap* foi acrescentado ao total das parcelas variáveis, de modo que, no todo, não ultrapassassem o valor de R\$ 90.000.000.
11. No mais, a diretoria da BACAMASO assentiu com a inclusão da Cláusula de *Sandbagging*, pois já havia sido realizado um extenso processo de *due diligence* e a definição de Perdas do Contrato, extremamente restritiva, não previa indenização por danos indiretos e lucros cessantes.
12. Por fim, a BACAMASO somente concordou com os pontos supracitados em decorrência de sua necessidade por liquidez imediata e porque tinha plena convicção de que não existia qualquer ilícito concorrencial, o que era reforçado pelas investigações internas que conduzira. Ademais, na hipótese de materialização de qualquer contingência, a indenização estaria limitada ao conceito de perdas diretas, um dos poucos pontos benéficos à Vendedora no contrato.
13. O fechamento da operação ocorreu em 15.04.2019, momento em que a BACAMASO recebeu os valores referentes à parcela fixa acordada, em contrapartida pela transferência das ações.

C. CONFLITO

14. Em outubro de 2019, quando já sob o controle da Saga, o CADE expediu notificação à Camus, solicitando documentação para fins de instrução de inquérito instaurado em novembro de 2018, para apuração de eventual ilícito concorrencial ocorrido entre janeiro de 2012 e dezembro de 2016.
15. Por causa disso, a Saga considerou ter havido violação das declarações e garantias prestadas e ingressou com a Arbitragem, em que pleiteia R\$ 50.000.000. Tal pedido pauta-se na diferença entre o Preço acordado e o valor real da Camus com base no efetivo resultado contábil da companhia.
16. Isso porque, ao se avaliar uma empresa, são considerados diversos indicadores para a composição de um valor justo de mercado, sendo o fluxo de caixa um dos elementos mais importantes nesse processo. E, havendo prática de cartel, os números que retratam a geração de caixa tornam-se inflados, distorcendo o cálculo do *valuation*.
17. O que surpreendeu a BACAMASO foi o fato de a Saga, sem sequer ter a efetiva comprovação da prática de qualquer ilícito concorrencial, ter fundamentado seu pedido arbitral no possível superfaturamento do Preço em razão de uma suposta prática de cartel. Para tratar de tal disputa, as Partes optaram pela Mediação, entendendo ser este o método adequado para estabelecer um canal de diálogo eficiente para construir um acordo que atenda aos interesses de ambas as Partes.

D. POSIÇÕES

18. A partir de tal cenário, a enumeração das posições da Requerida mostra-se relevante para que, a partir delas, seja possível definir seus reais interesses na mesa [*Fisher, pp. 23; 58-63*]. Isso é importante porque posições são apenas uma manifestação superficial do que realmente se busca, enquanto interesses, por sua vez, descrevem as necessidades que embasam tais posições [*Fisher, pp. 7-12*].
19. Diante do conflito narrado, são posições da Requerida: (i) não pagar a indenização de R\$ 50.000.000 pleiteada pela Saga; (ii) receber o valor de *earn-out* conforme acordado em Contrato; e (iii) não desfazer ou repactuar o Contrato.

E. INTERESSES

20. Estabelecer, porém, uma negociação pautada pelas posições fomenta a predominância do *hard bargaining*, isto é, cria um ambiente hostil ao diálogo [*Mnookin, pp. 211-224*]. Cabe ressaltar, ainda, que posições podem ser relativizadas para atender a outros interesses dentro do processo negocial.



21. Por isso, é importante pontuar os interesses da Requerida, quais sejam: **(i)** a conclusão do desinvestimento da Camus da forma menos onerosa possível, isto é, sem o pagamento de indenizações à Saga; e **(ii)** a manutenção do equilíbrio econômico-financeiro do Contrato.
22. O primeiro interesse relaciona-se com o fato de que a BACAMASO vivenciou problemas de liquidez há cerca de dois anos, de modo que a Vendedora entende que o pagamento de indenizações, tais como aquelas perseguidas pela Saga no requerimento da Arbitragem, são financeiramente inviáveis.
23. Além disso, a Requerida discorda dos fundamentos do pedido indenizatório pelas seguintes razões: **(i)** não houve a comprovação da prática de cartel pela Camus; **(ii)** o período investigado pelo CADE coincide apenas em parte com o recorte temporal utilizado para cálculo da parcela fixa; e **(iii)** nota-se um crescimento de 32% no faturamento da Camus desde a assinatura do Contrato.
24. O segundo interesse diz respeito ao fato de que, apesar de o Contrato adotar termos benéficos para a Requerente, ainda se trata de instrumento válido e vinculante, de modo que o não pagamento do *earn-out* de acordo com as condições estipuladas não seria admissível.
25. Além disso, o pagamento de qualquer indenização à Saga consistiria, em última análise, na redução do Preço projetado para a operação, o que provocaria uma maior desvalorização da Camus, onerando excessivamente a BACAMASO. Ademais, esse interesse guarda relação com os planos da Requerida de prosseguir com o desinvestimento de parte de suas operações no Brasil.
26. Considerando que o principal problema na Mediação é a provável existência de interesses diametralmente opostos, o que gera uma negociação eminentemente distributiva, é importante confirmar os interesses da Saga na mesa, a fim de garantir que sejam conciliados com os interesses da outra parte a partir da criação de opções criativas e capazes de explorar as diferenças entre as partes [Mnookin, pp. 14-15].
27. Nesse sentido, é possível mencionar: **(i)** o alcance do ROI inicialmente previsto; **(ii)** recuperação dos prejuízos causados pela redução de seu *market share* e de seu faturamento; **(iii)** restabelecimento de sua imagem e da Camus, em especial perante a comunidade de Beagá; **(iv)** a continuidade de seus planos de IPO; e **(v)** a pretensão em se desfazer da operação.
28. Com isso, pretende-se criar um ambiente propício para a criação de opções criativas, de modo a atender aos interesses de ambas as Partes, o que será especialmente importante quando se tratar da recuperação da imagem e *performance* da Camus.

CAPÍTULO III. ANÁLISE SWOT

29. A análise de SWOT visa a ampliar a compreensão sobre o conflito, auxiliando na formatação das estratégias a serem adotadas na mesa de negociação, que devem observar não apenas os interesses e circunstâncias fáticas por trás da disputa, como também as forças, fraquezas, oportunidades e ameaças em torno de cada uma das Partes.

BACAMASO

FORÇAS: **(i)** definição contratual de Perdas restritiva; e **(ii)** atuação em diversos mercados, de forma que não é afetada gravemente por crises setorializadas.

FRAQUEZAS: **(i)** baixa liquidez no momento da transação, o que gerou desvantagem negocial no Contrato; **(ii)** imagem desgastada no Brasil; e **(iii)** declaração falsa prestada no Contrato.



<p>AMEAÇAS: (i) risco de condenação no CADE, o que pode ser agravado pela dificuldade de celebração de acordo de leniência em razão do desligamento de executivos em 2018; e (ii) risco de crédito, pois ainda não recebeu nenhuma parcela variável.</p>
<p>OPORTUNIDADES: (i) pouca preocupação com sua imagem no Brasil; e (ii) possibilidade de ser fornecedora da Saga e da Camus por conta da atuação em diversos mercados.</p>
SAGA
<p>FORÇAS: (i) proteção contratual pela Cláusula de <i>Sandbagging</i>; (ii) <i>status</i> de patrimônio nacional; (iii) retenção de R\$ 3.000.000 em conta <i>escrow</i>; e (iv) <i>know-how</i> do mercado de refrigeração.</p>
<p>FRAQUEZAS: (i) problema de imagem; (ii) definição de Perdas restritiva; (iii) perda de <i>market share</i>; (iv) grande afecção por descontentamento da comunidade de Beagá; e (v) pleito arbitral mal fundamentado.</p>
<p>AMEAÇAS: (i) eventual condenação da BACAMASO na Arbitragem em valor substancialmente inferior ao requerido; e (ii) possibilidade de perda das Patentes na hipótese de condenação da Camus pelo CADE.</p>
<p>OPORTUNIDADES: (i) responsabilização das concorrentes (a) perante o CADE, em virtude de concorrência desleal, e (b) junto ao CONAR, para excluir publicidade indevida; (ii) alta no mercado de refrigeração; e (iii) cadeia produtiva nacional e alta competitividade em razão de câmbio.</p>

CAPÍTULO IV. ANÁLISE DE RISCO FINANCEIRO

30. A análise de risco financeiro consiste na identificação e avaliação de potenciais eventos geradores de condições desfavoráveis e de impactos financeiros negativos a quaisquer partes [Gitman, p. 202]. Os riscos financeiros dividem-se em risco (i) de crédito, (ii) legal, e (iii) de imagem [Neto, p. 152].
31. O risco de crédito baseia-se no fato de que a Requerida ainda não recebeu nenhuma das três parcelas do *earn-out* devidas pela Saga, em virtude do acordo entre as Partes que postergou o pagamento da primeira prestação para novembro de 2020. Além disso, tem-se o agravante de que, nos termos do Contrato, não há nenhuma garantia, real ou financeira, oferecida à Requerida relativa ao Preço.
32. O principal risco legal, por sua vez, diz respeito a uma eventual condenação no CADE, que pode gerar multas no montante de até R\$ 10.000.000.
33. Ainda, é possível que a autarquia estabeleça como penalidade o licenciamento compulsório das Patentes. Caso isso ocorra, a Camus perderá sua principal vantagem competitiva frente a seus concorrentes, reduzindo, assim, seu faturamento e o *earn-out* esperado pela BACAMASO.
34. Quanto à Arbitragem, é preciso considerar a probabilidade de o Tribunal julgar totalmente procedentes os pedidos da Saga. Nesse cenário, a BACAMASO arcaria com R\$ 51.860.234, correspondente a: (i) R\$ 50.000.000, a título de indenização; (ii) R\$ 828.234, referente a custas procedimentais, de acordo com a Calculadora CAMARB; e (iii) R\$ 1.032.000, no que tange a honorários advocatícios.
35. Por fim, considerando que a Requerida pretende deixar de atuar no mercado brasileiro de refrigeração e não apresenta relevante preocupação com sua imagem, não há risco de imagem quantificado.

CAPÍTULO V. ANÁLISE ESTRATÉGICA

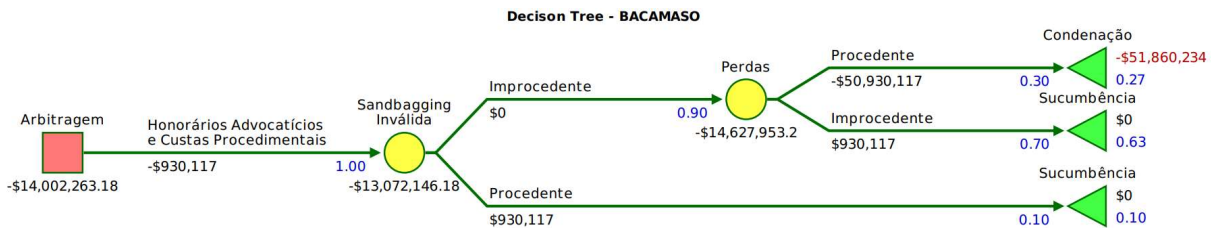
36. Considerando os riscos financeiros e a análise da tabela SWOT, a estratégia da Requerida passa pela tentativa, já no início, de desvencilhar a Mediação de entraves jurídicos. Dessa forma, o foco, além do diálogo, será a criação conjunta de valor e a busca de opções que satisfaçam os interesses de ambas as Partes. Espera-se que um acordo com a Requerente contribua para a recuperação da imagem da Camus, o que repercutiria no *earn-out*.



37. Como estratégia, a Requerida construirá um *framing* voltado a demonstrar a baixa viabilidade de recomposição financeira, por meio de uma ancoragem de emoções com o intuito de reduzir a expectativa da outra parte relativa a valores [Voss, pp. 171-173]. Tal pretensão, pautada em pressupostos de ordem econômica e jurídica, será desenvolvida a partir da demonstração de completa disposição para criar opções voltadas à recuperação da imagem da Saga e da Camus, isto é, com base na verificação dos reais motivadores para a obtenção de recursos.
38. Do ponto de vista econômico, a Requerida irá reforçar **(i)** o problema de liquidez enfrentado no momento da assinatura do Contrato, de forma a demonstrar a dificuldade de arcar com valores próximos do montante pleiteado pela Saga, e **(ii)** as razões que fazem a Requerida crer que o Preço da Camus estava correto quando do *signing* [SUPRA, II.E].
39. A partir de uma perspectiva jurídica, pretende-se demonstrar que, de fato, existe mais de uma interpretação relativa às supostas Perdas da Saga, de modo que a BACAMASO não se sentiria confortável em suportar todo o risco relativo a uma possível decisão arbitral por si só.
40. Dessa forma, além de apresentar um *approach* de solução de problemas em relação à criação de valor [Fisher, pp. 6-12], especialmente no que diz respeito à recuperação da Camus, pretende-se realizar uma ancoragem no momento de discussão do principal aspecto distributivo da disputa [Malhotra, pp. 27-29], isto é, o valor de indenização. A partir de tal estratégia, a BACAMASO visa a alcançar o melhor acordo financeiro possível, tendo em vista a disponibilidade financeira da BACAMASO, e, sob nenhuma hipótese, em desconformidade com seu valor de reserva [INFRA, VII].

CAPÍTULO VI. MANA, PANA E VALOR DE RESERVA

41. A análise das alternativas à negociação consiste em um método técnico para verificar as opções disponíveis às partes fora da mesa, de forma a balizar suas expectativas e estabelecer padrões comparativos durante a negociação [Berger, p. 62; Fisher, p. 49], identificando tanto a melhor quanto a pior alternativa à mesa ou seja, a MANA e a PANA, respectivamente.
42. A MANA é necessária para que se identifique o ponto a partir do qual se torna inviável a busca por um acordo negociado [Mnookin, p. 19]. A partir dos cenários possíveis, a Requerida entende que a sua melhor alternativa é seguir com a Arbitragem. Isso decorre do fato da BACAMASO acreditar que suas chances de sucesso na Arbitragem são altas, pois a definição de Perdas no Contrato é restritiva, de modo que a probabilidade de os danos pleiteados pela Saga serem assim interpretados é baixa.
43. Nesse sentido, a fim de garantir um parâmetro de análise mais adequado da MANA, o valor de reserva mostra-se extremamente útil. É importante deixar claro que não se trata da tradução monetária da MANA, mas, de fato, sua tradução numérica. Tal conceito é essencial para se conhecer com precisão o ponto a partir do qual a negociação deixa de ser vantajosa [Mnookin, p. 19].
44. Dessa forma, do ponto de vista da BACAMASO, a determinação de referido valor decorre da probabilidade de vitória da Requerida na Arbitragem quanto à: **(i)** validade ou não da Cláusula de *Sandbagging*; e **(ii)** consideração dos danos experimentados como Perdas. Abaixo, apresenta-se árvore de decisão, ferramenta responsável pela quantificação do valor de reserva adotado.



45. Dessa forma, caso (i) a Cláusula de *Sandbagging* seja considerada inválida, ou (ii) os danos experimentados não sejam entendidos como Perdas, a Requerida não arcaria com nenhum valor ao fim do processo, o que apresenta 73% de chance de ocorrer.
46. Por outro lado, na hipótese de (i) a Cláusula de *Sandbagging* ser entendida como válida, e (ii) os danos serem definidos como Perdas, a Requerida teria de desembolsar, no total, R\$ 51.860.234 [SUPRA, IV], contingência que possui o risco de materialização de 27%.
47. Assim, a partir da média ponderada de tais cenários, chega-se ao valor de reserva de 14.002.263, que, conforme exposto, não diz respeito ao valor pelo qual é cabível fechar um acordo, mas um parâmetro que deve ser analisado no contexto das opções apresentadas.
48. Já a PANA, embora menos relevante que a MANA, serve de parâmetro para uma decisão bem informada na mesa de negociação, visto que apresenta o pior cenário decorrente de ação a ser tomada pelas Partes. Diante do contexto atual, a Requerida entende que sua pior alternativa seria a inércia, pois tal estratégia potencializaria as chances de uma eventual condenação na Arbitragem [PON].

CAPÍTULO VII. AÇÕES NECESSÁRIAS PARA IMPLEMENTAR AS ESTRATÉGIAS

49. A partir da estratégia previamente definida e dos supostos interesses da outra parte, para que a Requerida, em conjunto da Requerente, detenha todas as ferramentas para buscar um acordo mutuamente satisfatório, é necessário, antes da Mediação: (i) investigar as perspectivas do mercado de refrigeração industrial, considerando o atual contexto econômico; (ii) compreender os pormenores de estruturação e implementação de um plano de *marketing*; (iii) definir os *benchmarks* relativos aos *framings* que serão adotados; (iv) determinar a interpretação jurídica relativa aos fatos do caso; e (v) delimitar potenciais institutos capazes de conceber a roupagem jurídica aos negócios econômicos que podem ser definidos pelas Partes.

CAPÍTULO VIII. DECLARAÇÃO DE ABERTURA

50. A abertura da Requerida será construída em torno de *framings* estratégicos, buscando ressaltar três pontos: (i) o contexto da operação; (ii) as perspectivas econômica e jurídica da BACAMASO; e (iii) os interesses da Vendedora.
51. Em relação ao contexto, a Requerida enfatizará que apesar dos termos contratuais terem sido desfavoráveis a ela, optou-se pela continuação das tratativas do Contrato, pois a definição de Perdas prevista era bastante restritiva, o que lhe daria certa proteção em caso de litígio.
52. Quanto às perspectivas econômicas, a BACAMASO apresentará suas expectativas em relação ao negócio, sustentando que jamais aceitaria o sistema de *earn-out* caso houvesse qualquer suspeita de corrupção capaz de prejudicar a *performance* da Camus.
53. Além disso, a Requerida contestará a existência de um nexo de causalidade entre os prejuízos experimentados pela Saga e pela Camus e a instauração de inquérito pelo CADE, utilizando como



benchmark o acontecido com a Whirlpool S.A., líder de mercado no setor de refrigeração, conforme Pesquisa de Mercado 1. Com isso, pretende-se demonstrar que a mera notificação não seria suficiente para causar danos tão gravosos como os que foram sofridos, visto que até em casos de condenação, os impactos foram ínfimos e rapidamente revertidos.

54. Quanto ao 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 jurídica 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.
55. Por fim, a BACAMASO apresentará seus interesses, destacando sua baixa liquidez, de modo a ancorar a Mediação em torno da incapacidade de arcar com valores que extrapolem o valor de reserva calculado (SUPRA VI). Assim, espera-se que a Mediação foque em opções criativas de baixo custo.

CAPÍTULO IX. GESTÃO DA INFORMAÇÃO E CONFIDENCIALIDADE

56. Quanto às informações sensíveis, serão mantidos confidenciais os dados econômico-financeiros da Vendedora a partir da assinatura do contrato, a fim de preservar a divulgação de informações financeiras apenas aos acionistas da BACAMASO.
57. No mais, a fim de implementar suas estratégias, é necessário que a Requerida investigue algumas questões e, para garantir eficiência, a técnica adotada será a de fazer perguntas calibradas.
58. De início, existe a pretensão de, por meio do silêncio, garantir à outra parte autonomia suficiente para que esta se sinta em uma posição negocialmente favorável [Voss, p. 200]. Quando Jaeger fizer perguntas calibradas, Quido irá sentir que está resolvendo o problema da maneira que lhe convém, quando, na verdade, criará soluções que correspondem também aos interesses da BACAMASO.
59. A adoção de tal ferramenta durante a Mediação pode ser uma técnica de negociação poderosa para transformar encontros conflituosos em sessões conjuntas de resolução de problemas [Voss, p. 202].
60. A partir da técnica, pretende-se investigar: **(i)** a destinação a ser dada pela Saga ao montante indenizatório pretendido; **(ii)** as perspectivas financeiras para Camus e Saga; e **(iii)** a pretensão da Saga de se desfazer do negócio.
61. A primeira verificação é essencial para que seja possível entender os reais interesses e necessidades de capital da Saga, ou seja, se os valores pleiteados serão utilizados, por exemplo, para recomposição de perdas ou para recuperação da imagem da Camus. Dessa forma, pretende-se construir soluções mais eficientes, considerando o problema de liquidez já mencionado.
62. Já a segunda análise visa a dimensionar as expectativas da Saga no mercado de refrigeração, de modo a mensurar o seu valor de reserva, visto que eventual situação financeira desfavorável por parte da Requerente poderia aumentar sua necessidade imediata de capital.
63. O terceiro ponto buscará compreender se a existência da disputa é suficiente para que o desfazimento do negócio seja mais vantajoso para Requerente, mesmo que isso signifique a perda das Patentes.

CAPÍTULO X. AGENDA

64. Considerando as aberturas e a investigação pretendida, a BACAMASO irá sugerir os seguintes pontos para a formação da agenda: **(i)** recuperação da imagem da Camus; **(ii)** novo cronograma de pagamento das parcelas variáveis; e **(iii)** formas de pagamento do Preço.



65. O primeiro ponto da agenda é fundamental para afastar a discussão da seara jurídica e mostrar disposição na criação de valor conjunto, sendo um tema altamente relevante para a BACAMASO considerando que o *earn-out* depende de uma boa *performance* da Camus.
66. Em relação ao segundo item, considerando que a BACAMASO ainda não recebeu nenhuma das parcelas variáveis, é importante definir um cronograma para a quitação dos valores restantes. Tal cronograma tem como objetivo garantir maior exequibilidade e eficiência ao acordo a ser construído.
67. No mais, considerando o adiamento do primeiro pagamento variável para 15.11.2020, é necessário a estipulação de um índice de correção apropriado, propondo-se para isso o IGP-M.
68. Por fim, o terceiro item da agenda visa a definir quais serão as formas utilizadas pela Requerente para pagar as parcelas variáveis devidas. Isso porque, em havendo insuficiência de capital, será necessário estipular maneiras alternativas de pagamento capazes de garantir o recebimento do *earn-out*.

CAPÍTULO XI. OPÇÕES POSSÍVEIS PARA SATISFAZER O INTERESSE DE TODOS

69. Definida a agenda de discussão e com base nos interesses de ambas as Partes, pretende-se apresentar as seguintes opções:
 - (i) Elaborar conjuntamente *press releases* (a) desde já, para esclarecer ao mercado a idoneidade da operação; e (b) em caso de condenação, com o intuito de amenizar os impactos negativos sobre a imagem da Saga e da Camus.
 - (ii) Desenvolver com a Requerente um plano de recuperação da imagem das companhias, em que as Partes realizarão a quantificação do dano e a definição da estratégia de relações públicas.
 - (iii) Colocar o departamento jurídico da BACAMASO à disposição para auxiliar a Saga (a) na interface com o CADE em relação ao inquérito e, em especial, em caso de instauração de processo administrativo; e (b) na responsabilização de concorrentes que estejam infringindo disposições do CADE e do CONAR.
 - (iv) Propor a celebração de um mútuo conversível como forma alternativa de financiamento das opções apresentadas. Considerando o interesse da Saga em lançar um IPO em médio prazo, a BACAMASO teria uma excelente oportunidade para liquidar sua posição e melhorar seu ROI.

CAPÍTULO XII. OBJETIVOS DA MEDIAÇÃO

70. Considerando todos os pontos elencados, a Requerida buscará propiciar a condução das sessões da melhor maneira possível, de modo a facilitar o diálogo entre as Partes e permitindo-lhes o atingimento de seus objetivos na Mediação [*Grinover*, pp. 3-4].
71. A oportunidade de diálogo da Mediação visa a restabelecer a comunicação entre as partes [*Tartuce*, p. 6], para que elas retomem o protagonismo e direcionem os seus esforços para a criação de valor, mitigando riscos financeiros e reputacionais.
72. Desse modo, considerando os interesses das Partes, o objetivo da Mediação é, por meio da facilitação do diálogo, encontrar maneiras de amenizar os prejuízos financeiros e de imagem experimentados especialmente pela Camus, ao mesmo tempo que se garante o cumprimento integral do Contrato.

**PROCEDIMENTO DE MEDIAÇÃO N.º 00/20
CÂMARA DE MEDIAÇÃO E ARBITRAGEM EMPRESARIAL – BRASIL
PARTE REQUERIDA**

PLANO DE MEDIAÇÃO



EQUIPE Nº 321

Plano submetido em 31.08.2020

ÍNDICE

INTRODUÇÃO.....	1
INFORMAÇÕES BÁSICAS.....	1
CONFIDENCIALIDADE.....	2
ANÁLISE DO RISCO FINANCEIRO.....	3
ANÁLISE ESTRATÉGICA.....	4
OBJETIVOS DA MEDIAÇÃO.....	4
PONTOS DE AGENDA.....	5
OPÇÕES POSSÍVEIS PARA SATISFAZER OS INTERESSES DAS PARTES.....	6
AÇÕES NECESSÁRIAS PARA IMPLEMENTAÇÃO DE ESTRATÉGIAS.....	6
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	8

INTRODUÇÃO

1. O presente plano de mediação, apresentado nesta oportunidade ao(à) Senhor(a) Santuário, mediador(a) escalado(a) pela Câmara de Mediação e Arbitragem Empresarial – Brasil (CAMARB) para auxiliar no andamento das sessões entre a Bacamaso Laboratories Ltd. e a Saga Refrigeração S.A., tem como finalidade demonstrar, sob a ótica desta última, as suas diretrizes, objetivos e estratégias que servirão como guia durante os encontros.

2. A partir da exposição das informações, a Bacamaso pretende munir o mediador com elementos para promover, com maior facilidade, um diálogo produtivo e prospectivo entre as partes, possibilitando, assim, a troca de informações e o fomento de um ambiente favorável à resolução adequada da controvérsia.

INFORMAÇÕES BÁSICAS

3. Em 15 de dezembro de 2018, as empresas Bacamaso Laboratories LTD. e Saga Refrigeração S.A firmaram um contrato de compra e venda de ações da companhia Camus Processamento e Refrigeração S.A, até então controlada pela Bacamaso.

4. O preço de aquisição da CAMUS foi pactuado com o pagamento de uma parcela fixa no valor de R\$30.000.000,00 com vencimento na data de fechamento do contrato, somados a ela o pagamento de três parcelas variáveis, as quais seriam anuais e calculadas com base na média do EBITDA da CAMUS dos 18 meses anteriores ao vencimento de cada parcela (*earn out*).

5. Em outubro de 2019, o Conselho Administrativo de Defesa Econômica (CADE) notificou a Camus acerca de inquérito sigiloso sobre supostas práticas anticoncorrenciais ocorridas entre janeiro de 2012 e dezembro de 2016, e, ainda, requereu que a notificada apresentasse documentos para instruir o procedimento.

6. Em abril de 2020, a Saga instaurou procedimento arbitral contra a Bacamaso requerendo o pagamento de indenização, mensurada em R\$ 50.000.000,00 (cinquenta milhões de reais) devido à suposta desvalorização da Camus e da Saga, alegando a violação da cláusula 3.1.e do contrato.

7. Após a instauração do procedimento arbitral, veio ao conhecimento da Bacamaso que a Saga havia tomado ciência do inquérito em curso no CADE ainda em novembro de 2018, não compartilhando tal informação com a Bacamaso durante as negociações ou mesmo depois do fechamento do contrato. Entretanto, a Saga comunicou tal fato à sua controladora, Albafica Inc., que demandou a inclusão das cláusulas 3.1.e (garantia) e 5.1.e (indenização por quebra de garantia).

8. A luz de tais fatos, a Bacamaso concluiu que a inclusão da cláusula de garantia 3.1.e no contrato de compra e venda de ações da Camus teve como objetivo salvaguardar os interesses da Saga e de sua controladora em detrimento dos interesses da Camus e da Bacamaso, sendo uma violação da boa-fé contratual, tornando-a, portanto, inválida.

9. Com base nos fatos apresentados, o negociador indicado pela Bacamaso, Sr. Maurício Jaeger, diretor do setor de Pesquisa e Desenvolvimento da empresa, sustentará as posições da empresa de não arcar com as indenizações pleiteadas pela Saga, tampouco com os eventuais encargos sucumbenciais do procedimento arbitral. Além disso, pretende obter o reconhecimento da Saga de sua

ciência das investigações anteriormente à pactuação das cláusulas 3.1.e e 5.1.i, mantendo ainda, o contrato, principalmente quanto às datas dos pagamentos das parcelas variáveis.

10. Isso decorre dos interesses da empresa de minimização dos gastos da Bacamaso e recuperação de sua saúde financeira, bem como de retirada de parte de suas operações do Brasil.

11. Ainda com o objetivo de recuperar o capital da Bacamaso, o negociador direcionará seus esforços para recobrar suficiente confiança na Saga para possibilitar a elaboração conjunta e execução de um plano de recuperação financeira para a Camus, até o patamar observado antes da assinatura do contrato, como meio de incrementar as parcelas variáveis vincendas até o patamar máximo do preço de venda da empresa.

12. A Dra. Cabrito, advogada representante da Bacamaso na mediação, apresentará, inicialmente, dois argumentos jurídicos com o escopo de sustentar as posições da empresa: 1) a quebra de boa-fé contratual, consubstanciada no dever de lealdade e honestidade das partes, não havendo que se falar em violação da cláusula de garantia pois a Compradora tinha conhecimento prévio de uma investigação sigilosa no CADE e não a compartilhou com a Vendedora, e 2) a falta de previsão contratual para o pedido de indenização, uma vez que o montante requerido engloba lucros cessantes da Camus e danos indiretos causados na Saga, os quais, conforme a cláusula 5.3 do contrato, não são passíveis de indenização.

CONFIDENCIALIDADE

13. A Bacamaso preza pela transparência e lisura em seus procedimentos, logo, no decorrer das sessões de mediação a empresa terá uma atuação de forma clara e aberta ao diálogo. De todo modo, não podemos ignorar que a confidencialidade é de suma importância no âmbito das relações empresariais, especialmente para proteger informações sobre contratos e transações sensíveis.

14. No presente caso, sabe-se que a situação financeira da Bacamaso é delicada, razão pela qual a postura a ser adotada pela empresa é de não trazer tal questão à mesa. Tal postura deve ser aliada à transparência que a Bacamaso tanto preza, de modo a observar se o fato de tornar essa informação confidencial não irá travar a negociação e a formulação de um possível acordo, ou mesmo causar desconforto ou quebra de confiança entre as partes.

15. Nesse sentido, entende-se que atribuir caráter confidencial a essa informação, ainda que apenas inicialmente, evita que a Bacamaso fique vulnerável durante a negociação, favorecendo a formação de um acordo ganha-ganha¹, em que nenhuma empresa obtenha crescimento em detrimento de outra. No entanto, caso se faça necessário para não haver entraves da negociação, não há óbices para a Bacamaso de que alguma informação inicialmente confidencial seja revelada.

16. No que se refere às informações confidenciais que a Bacamaso pretende que sejam esclarecidas, a empresa procura obter mais conhecimento sobre o pedido de indenização pleiteado pela Saga, especialmente: a) o valor de indenização é apenas das perdas da Camus ou considera as eventuais perdas sofridas pela Saga? b) a redução do faturamento leva em consideração a percepção do

¹ FISCHER, Roger; URY, Willam; PATTON, Bruce. *Como chegar ao sim*. Rio de Janeiro: Sextante, 2018, p.57

aumento de faturamento da Camus que ocorreu em dezembro de 2018? c) qual o motivo pelo qual a Saga não comunicou sobre o inquérito no CADE à Bacamaso?

17. Feitas tais considerações, a Bacamaso compreende que é importante deixar confidencial sua situação financeira e sua PANA, ainda que de forma preliminar. Entretanto, se em algum momento da negociação algum ponto inicialmente definido como confidencial dificultar as tratativas, poderá ser relevado em mesa.

ANÁLISE DE RISCO FINANCEIRO

18. Diante da impossibilidade de se alcançar um acordo que atenda aos interesses de ambas as partes no procedimento de mediação, imagina-se que a Saga dê seguimento ao procedimento arbitral em curso. Considerando os possíveis desfechos desse procedimento, há um risco financeiro para a Bacamaso.

19. Na pior das hipóteses, caso seja deferido o pleito da Saga no requerimento de arbitragem, a Bacamaso deverá despende de R\$ 50 milhões a título de indenização, além de ser responsabilizada pela metade das despesas do procedimento nos seguintes valores: R\$ 414.117,00 pela taxa de administração e R\$ 101.474,10 pelos honorários das árbitras (conforme em tópico 9.4 do Termo de Arbitragem nº 00/20), sendo que já pagou valor equivalente à outra metade das referidas despesas e que foi feito depósito caução de R\$ 1.500,00.

20. Insta salientar que a Bacamaso já teve os seguintes gastos com o procedimento de mediação: R\$ 7.500,00, atinentes à 50% da taxa de administração, além de R\$ 4.750,00 pela metade do valor dos honorários do mediador (uma vez que foi efetuado pelas partes o pagamento de dez horas no valor de R\$ 950,00 cada). Considerando que poderá ser reembolsado às partes o valor máximo equivalente a cinco horas (caso não sejam utilizadas integralmente), este custo alcançará, no mínimo, o valor de R\$ 2.375,00 referentes às cinco horas não reembolsáveis pela CAMARB (inciso VII, tópico 7.4, do Procedimento de Mediação nº 00/20).

21. Ademais, o prolongamento do tempo sem a cooperação das empresas para a tomada de medidas a fim de melhorar a imagem da Camus frente ao mercado consumidor, prejudicada pela divulgação do inquérito instaurado no CADE para apurar práticas anticoncorrenciais na Camus, faz com que as vendas da empresa não se recuperem, afetando diretamente o seu EBITDA e, conseqüentemente, o valor de venda da Camus.

22. Isso porque, como o contrato de compra de venda da Camus determina o EBITDA dessa como índice financeiro para base de cálculo das parcelas variáveis a serem pagas à Bacamaso, essas decaem proporcionalmente à queda daquele.

23. Os efeitos para a economia do país ocasionados pela pandemia do Covid-19 também devem ser levados em conta, pois o mercado consumidor da Camus é formado por pessoas jurídicas, as quais, diante desse cenário de recessão, precisam cortar gastos, afetando diretamente a taxa de vendas de

produtos da Camus. Segundo dados do IBGE², o impacto negativo é de 62,7% das empresas de pequeno porte, de 46,3% das empresas de médio porte e de 50,5% entre as de grande porte.

24. Destarte, a pretensão é de obter êxito no procedimento de mediação a fim de evitar a materialização de tais riscos financeiros de esferas patrimoniais. Para tanto, será buscado um acordo que preserve os interesses da Bacamaso, por meio de propostas pelas quais se atenda também aos interesses da Saga. Cumpre destacar que o acordo será firmado somente se for mais favorável que a MANA, tendo a PANA como seu limite mínimo.

ANÁLISE ESTRATÉGICA

25. Para o procedimento de mediação, instaurado posteriormente ao requerimento de arbitragem da Saga Refrigeração S.A., a análise da melhor e da pior alternativa à negociação do acordo se torna imprescindível à averiguação do poder de influência de uma parte em relação à outra, bem como, a delimitação das concessões³.

26. Conforme os pedidos pleiteados pela Saga no tribunal arbitral, a melhor alternativa ao acordo (MANA) para a Bacamaso seria a manutenção do contrato, esclarecendo pontos controversos deste e declarando apenas a invalidade da garantia prevista na cláusula 3.1.e, eximindo a vendedora de pagar o pleito indenizatório.

27. A pior alternativa (PANA), de outro giro, seria o dispêndio de tempo e dinheiro no procedimento arbitral, incorrendo em maiores perdas financeiras na medida em que o corpo jurídico teria de ser disposto, bem como outros serviços caros ao procedimento. Somado a isso, o não reconhecimento da invalidade da cláusula 3.1.e, e, conseqüentemente, a condenação ao pagamento da indenização no valor de R\$ 50.000.000,00 (cinquenta milhões de reais).

OBJETIVO DA MEDIAÇÃO

28. A empresa Bacamaso Laboratories tem como objetivo geral na mediação o estabelecimento da comunicação, consubstanciada na liberdade de dialogar de forma equânime e no compartilhamento de informações que possam ter sido consideradas pontos de controvérsia, visando a solução criativa do conflito.

29. Dessa forma, como objetivos específicos, respaldados pelos interesses da empresa, citam-se: 1) a recomposição da confiança em relação à Saga, na busca por entender as razões pelas quais esta não compartilhou as informações em relação ao inquérito no CADE, de modo que as empresas possam negociar e manter o contrato - visto que manter boas relações com a Saga e a Camus é de valor estratégico para a indústria farmacêutica, principal mercado de atuação da Bacamaso; 2) desfazer-se de parte das suas operações no Brasil, tendo em vista o desgaste causado à imagem da empresa em

² NERY, Carmen. *Seis em cada dez empresas percebem efeito negativo da Covid-19 nos negócios*. Agência IBGE: Notícias. Editoria Séries Especiais, 2020. Disponível em: <https://agenciadenoticias.ibge.gov.br/agencia-noticias/2012-agencia-de-noticias/noticias/28403-seis-em-cada-dez-empresas-perceberam-efeito-negativo-da-covid-19-nos-negocios?utm_source=covid19&utm_medium=hotsite&utm_campaign=covid_19> Acesso em 02 ago. 2020.

³ SHONK, Katie. *Managing difficult negotiators*. Program on Negotiation Harvard Law School. Julho de 2020. Disponível em: <<https://www.pon.harvard.edu/daily/batna/batna-negotiation-allowed-european-union-to-handle-putin/>> Acesso em: 16 ago. 2020.

razão das acusações de corrupção envolvendo empresas do grupo na Europa e no Brasil; e 3) a potencialização das vendas da Camus, uma vez que tal fator influencia diretamente no EBITDA (mecanismo a partir do qual o valor das parcelas variáveis será definido), o que acredita que possa ser feito a partir da recuperação da imagem da empresa Camus perante o mercado consumidor ao qual se dirige.

30. Portanto, a empresa Bacamaso objetiva alcançar, por intermédio do procedimento de mediação, opções que visem diminuir os prejuízos para ambas as empresas sem comprometer o relacionamento já existente entre Bacamaso e Saga. Dessa forma, defende a invalidade da cláusula de *sandbagging* pela Vendedora e não pretende assumir nenhuma responsabilidade no tocante aos danos alegados pela Saga, sendo válida a ressalva de que a indenização é descabida visto que não houve qualquer tipo de garantia de performance por parte da Vendedora em relação à empresa objeto do contrato. Por fim, a Bacamaso objetiva a exibição dos documentos apresentados em reunião e que são pleiteados no procedimento arbitral.

PONTOS DA AGENDA

31. De forma a delinear os assuntos e os interesses em comum da Bacamaso e da Saga, a Bacamaso pretende levar à mesa pontos que servirão como guia para as discussões a serem realizadas pelas partes, organizando o procedimento por meio de uma agenda. A agenda serve ao propósito de clarificar os objetivos das partes durante a negociação, e sua importância se faz útil quando os pontos se baseiam em objetivos possíveis de serem alcançados por meio das discussões ao longo da sessão.

32. Dessa forma, os pontos a serem tratados pela agenda serão: (I) A relação entre as empresas; (II) Medidas de cooperação para melhoria da situação financeira da Camus; (III) Questões contratuais.

33. O primeiro tópico a ser discutido diz respeito ao restabelecimento da boa relação entre a Bacamaso e a Saga, tendo em vista que é de interesse da Bacamaso a manutenção do contrato. Neste sentido, é preciso obter esclarecimentos acerca do porquê a Saga não informou a Bacamaso sobre o inquérito no CADE. A importância deste esclarecimento reside na necessidade de a Bacamaso perquirir se é possível restabelecer a confiança em relação à Saga, sobretudo para evitar que controvérsias dessa natureza venham a ocorrer no futuro

34. O segundo tópico terá como objetivo a busca por medidas de cooperação com vista para melhorar a situação financeira da Camus. O tema é de profunda importância para a Bacamaso, considerando que a queda do valor das ações traz prejuízos significativos para a empresa, já que a forma de pagamento a ser realizada pela compra é por meio de parcelas que variam de acordo com o desempenho econômico da Camus.

35. O terceiro tópico, por sua vez, se faz necessário para que o contrato seja revisitado a fim de permitir a reformulação da cláusula de garantia para eventos futuros, evitando dúvidas acerca de sua abrangência e fazendo com que a continuidade do relacionamento entre Bacamaso e Saga seja facilitada pela renovação dos votos de confiança entre as empresas.

36. Por fim, apesar da Bacamaso não trazer como ponto de agenda as questões que foram pleiteadas em sede de procedimento arbitral pela Saga, a empresa está preparada e aberta para eventuais discussões acerca de seus méritos.

OPÇÕES POSSÍVEIS PARA SATISFAZER OS INTERESSES DAS PARTES

37. Como objetivo central do procedimento de mediação, a Bacamaso buscará a solução do conflito através de medidas que, para além de serem benéficas para a empresa, possam resultar em ganhos mútuos entre as partes. Nesse sentido, havendo concordância no tocante à manutenção do contrato, a Bacamaso propõe a adoção de medidas conjuntas para a recuperação da imagem da Camus, como meio de assegurar a manutenção do faturamento no patamar observado antes da assinatura do contrato, ou seja, conservando o EBITDA da empresa dentro da faixa utilizada para a determinação do preço. Isso poderá ser feito através de investimentos de ambas empresas, desde que não importem em um alto comprometimento financeiro para a Bacamaso e impliquem no retorno desse investimento através das parcelas variáveis vincendas.

38. A Bacamaso, como já trazido no procedimento arbitral, se compromete a mobilizar seu corpo jurídico para auxiliar a Camus no decorrer do inquérito em curso no CADE, tendo em vista a sua experiência nesses procedimentos e também nas informações relacionadas à Camus, a qual era sua controlada desde 2014. Essa medida contribui para que a investigação seja conduzida da maneira menos invasiva possível, não comprometendo a Camus, ou mesmo a Saga, reflexamente.

39. Outra proposta da Bacamaso seria a compra dos refrigeradores em estoque da CAMUS, utilizando o valor retido no contrato Escrow, o qual gerará capital de giro usando os valores já vinculados ao contrato. Desse modo, a Bacamaso adquirirá equipamentos de alta qualidade para sua atividade laboratorial ao mesmo tempo em que poderá auxiliar na recuperação da CAMUS, reduzindo o custo fixo produzido pelo estoque ocioso.

40. A Bacamaso concorda, ainda, em contribuir com medidas mais enérgicas para a ampliação do *market share* da empresa, desde que o limite de das parcelas variáveis (*Earn out*), de R\$ 90.000.000,00, seja também ampliado para justificar os investimentos suplementares.

AÇÕES NECESSÁRIAS PARA IMPLEMENTAÇÃO DE ESTRATÉGIAS

41. Como um meio de melhor guiar a atuação da Bacamaso durante as negociações, se faz necessário delinear os fatores que influenciarão na tomada de decisão. Para isso, o uso de uma matriz SWOT é oportuna.

	Pontos Favoráveis	Pontos Desfavoráveis
	Forças	Fraquezas
	<ul style="list-style-type: none">• Vínculo de amizade entre o sr. Maurício Jaegar e o Sr. Mitsumasa Quido.• Bases jurídicas fortes que diminuiriam as chances de condenação no procedimento arbitral.	<ul style="list-style-type: none">• Garantias contratuais de inexistência de investigações e previsão de indenização.• Indisponibilidade de capital excedente para investimento direto na recuperação da Camus.

Ambiente Interno	<ul style="list-style-type: none"> • Prejuízos sofridos pela Camus não causaram redução no faturamento abaixo do patamar anterior ao M&A. • Inexistência de indícios de autoria e materialidade em relação às práticas anticoncorrenciais na Camus⁴. • Concordância entre as partes quanto a manutenção do contrato. • Atuação transparente e diligente da Bacamaso durante as negociações contratuais. • Interesse de ambas as partes na situação financeira da Camus. 	<ul style="list-style-type: none"> • Parcelas variáveis podem ser afetada pelo desempenho abaixo da média da Camus. • Capital retido no contrato Escrow por tempo indeterminado. • Imagem da Bacamaso já desgastada no Brasil. • Camus vendida a preço inferior ao valor de mercado.
	Oportunidades	Ameaças
Ambiente Externo	<ul style="list-style-type: none"> • Procedimento de mediação como meio de solucionar consensualmente o conflito, gerando ganho mútuo. • Improcedência do procedimento arbitral e consequente ausência de condenações de caráter indenizatório e despesas procedimentais. 	<ul style="list-style-type: none"> • Procedência do procedimento arbitral, implicando na condenação ao pagamento de indenizações à Saga e pagamento das despesas procedimentais. • Agravamento da situação financeira da Bacamaso. • Concorrência tomar mais a fatia de mercado da Camus, prejudicando seu faturamento. • Prosseguimento do inquérito do CADE, culminando em condenação sobre a Camus. • Possíveis consequências negativas da pandemia do Covid-19.

42. A tabela supra é dividida em 4 grandes quadrantes. Os quadrantes de “Forças” e “Fraquezas” estão inclusos na categoria “Ambiente Interno”, pois tratam, respectivamente, de questões positivas e negativas internas da empresa que podem influenciar na atuação da Bacamaso. Quanto aos quadrantes “Oportunidades” e “Ameaças”, estes tratam de fatores externos à empresa que podem influenciar no decorrer das negociações, estando, portanto, na categoria “Ambiente Externo”.

43. Diante do exposto, a estratégia mais eficaz para atender aos interesses da Bacamaso é utilizar do procedimento de mediação como meio de explorar os interesses mútuos que compartilha com a Saga, sendo o principal deles assegurar a saúde financeira da Camus, lançando mão da amizade entre os negociadores Sr. Maurício Jaegar e Sr. Mitsumasa Quido como facilitadora nas tratativas. Esta estratégia mitigará a chance de prejuízos da Bacamaso com a diminuição dos valores das parcelas variáveis de pagamento, tornando mais provável que o preço final de venda da Camus atinja o patamar máximo de R\$120.000.000,00.

44. Como meio de atingir esse objetivo, a Bacamaso buscará medidas conservadoras que não importem em investimento monetário direto da companhia, e que garantam que a Camus não reduza seu faturamento de maneira a prejudicar os ganhos contratuais da Bacamaso.

45. Essa estratégia se mostra a mais adequada, pois assegura que a Camus mantenha o seu faturamento usual e o EBITDA na faixa utilizada para determinar o preço durante as negociações

⁴ Conclusão a que se chega considerando o decurso do prazo máximo de 240 dias (180 dias prorrogáveis por mais 60) para o encerramento do inquérito administrativo no CADE (nos termos do art. 66 da Lei 12.529/11) sem a instauração de procedimento administrativo. De acordo com o caso, o procedimento está em curso desde novembro de 2018 e, até o momento, não foi instaurado processo administrativo, razão pela qual se conclui pela ausência de indícios de autoria e materialidade.

contratuais, principalmente diante da incerteza gerada pela pandemia do COVID-19, e minimiza os impactos na Bacamaso, tendo em vista a indisponibilidade de capital excedente.

46. Por outro lado, caso seja interesse da Saga que o patamar de vendas da Camus retorne ao quadro de alta observado após a assinatura do contrato, quaisquer investimentos suplementares da Bacamaso serão condicionados ao aumento do limite de *Earn out* previsto na cláusula 1.2.2.1 do Contrato⁵.

47. Para evitar prejuízos futuros, a Bacamaso também buscará que a Saga se comprometa no compartilhamento amplo de informações, como meio de avaliar o desempenho da Camus e nortear as medidas de recuperação, bem como buscará a diminuição da aleatoriedade presente no contrato, tendo em vista a vagueza da cláusula 5.1.i⁶ do contrato e obscuridade das razões para a inclusão da cláusula 3.1.e⁷.

48. Quanto aos impactos sofridos diretamente pela Saga, a Bacamaso atuará de maneira cooperativa e prospectiva para auxiliar em sua recuperação, desde que não importe em um alto comprometimento financeiro.

49. Esta estratégia se mostra mais adequada pois, por um lado, os prejuízos sofridos diretamente pela Saga não são de responsabilidade da Bacamaso e, por outro, é de interesse da Bacamaso manter uma relação amistosa com a Saga como meio de assegurar o cumprimento do contrato e eventuais investimentos futuros.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

FISCHER, Roger; URY, Willam; PATTON, Bruce. *Como chegar ao sim*. Rio de Janeiro: Sextante, 2018.
NERY, Carmen. *Seis em cada dez empresas percebem efeito negativo da Covid-19 nos negócios*. Agência IBGE: Notícias. Editoria Séries Especiais, 2020. Disponível em: <https://agenciadenoticias.ibge.gov.br/agencia-noticias/2012-agencia-de-noticias/noticias/28403-seis-em-cada-dez-empresas-perceberam-efeito-negativo-da-covid-19-nos-negocios?utm_source=covid19&utm_medium=hotsite&utm_campaign=covid_19> Acesso em 2 ago. 2020.

SHONK, Katie. *Managing difficult negotiators*. Program on Negotiation Harvard Law School. Julho de 2020. Disponível em: <<https://www.pon.harvard.edu/daily/batna/batna-negotiation-allowed-european-union-to-handle-putin/>> Acesso em: 16 ago. 2020.

⁵ 1.2.2.1. Limite Earnout. Em qualquer caso, o Earnout não excederá o valor de R\$ 90.000.000,00 (noventa milhões de reais), considerado o valor agregado de suas três tranches.

⁶ 5.1. Indenização pela Vendedora. A Vendedora, neste ato, se compromete a defender, indenizar e eximir a Compradora, suas afiliadas, e seus respectivos diretores, conselheiros, empregados, agentes, sucessores e outros representantes (cada um individualmente denominado uma "Parte Indenizável da Compradora") de e contra toda e qualquer Perda incorrida por qualquer um deles, decorrentes de:

(i) qualquer declaração falsa ou violação das declarações e garantias da Vendedora ou das declarações e garantias da Companhia prestadas neste Contrato, reveladas ou não à Compradora;

⁷ 3.1. Declarações e Garantias da Vendedora. A Vendedora neste ato declara e garante que as seguintes declarações e garantias são verdadeiras, completas, precisas e corretas na presente data e continuarão verdadeiras, completas, precisas e corretas até a Data de Fechamento (inclusive). [...] (e) Antitruste. A Companhia cumpre e sempre cumpriu todas as normas da legislação antitruste brasileira e internacional. Não existem quaisquer ações judiciais ou inquéritos e procedimentos administrativos junto ao Conselho Administrativo de Defesa Econômica – CADE, em curso ou ameaçados, envolvendo a Companhia ou quaisquer de suas operações.