



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

PROCEDIMENTO DE MEDIAÇÃO Nº M-00/18

**PLANO DE MEDIAÇÃO
SANTA LOURDES PARTICIPAÇÕES S.A.**

EQUIPE 303

PLANO DE MEDIAÇÃO SUBMETIDO EM 09.09.2018



ÍNDICE

DOCTRINA NACIONAL.....	I
DOCTRINA INTERNACIONAL.....	I
MISCELÂNEA	I
DEFINIÇÕES E INTERPRETAÇÃO.....	II
CAPÍTULO I. INTRODUÇÃO	1
CAPÍTULO II. INFORMAÇÕES BÁSICAS	1
A. DESCRIÇÃO DA PARTE E DO CONFLITO.....	1
B. POSIÇÕES, INTERESSES E PERFIL DOS MEDIANDOS.....	3
C. ANÁLISE DE SWOT.....	4
CAPÍTULO III. ANÁLISE DE RISCO FINANCEIRO	4
CAPÍTULO IV. ANÁLISE ESTRATÉGICA	5
A. ANÁLISE DO CASO.....	5
B. ALTERNATIVAS À NEGOCIAÇÃO	5
C. OBJETIVO DA MEDIAÇÃO.....	6
D. DECLARAÇÕES DE ABERTURA.....	7
E. PONTOS DA AGENDA.....	7
CAPÍTULO V. POSSÍVEIS ESTRATÉGIAS NA MESA.....	7
A. OPÇÕES POSSÍVEIS PARA SATISFAZER OS INTERESSES DE TODOS.....	7
B. IDENTIFICAÇÃO DE AÇÕES NECESSÁRIAS PARA IMPLEMENTAR AS ESTRATÉGIAS	8



BIBLIOGRAFIA

DOCTRINA NACIONAL

“Braga” faz referência a BRAGA NETO, Adolfo; CASTALDI SAMPAIO, Lia Regina, *O que é mediação de conflitos?*, São Paulo: Brasiliense, 2007.

“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.

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

“Merrill” faz referência a MERRILL, David, REID, Roger, *Personal Styles & Effective Performance*, Boca Raton: CRC Press, 1999.

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

“Ury” faz referência a URY, William, *O Poder do Não Positivo – Como dizer NÃO e ainda chegar ao SIM*, Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.

MISCELÂNEA

“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 e Maria Martins do Nascimento.



DEFINIÇÕES E INTERPRETAÇÃO

Definições. Como utilizados no presente instrumento, os termos iniciados em letras maiúsculas especificados abaixo terão os significados a seguir:

“ARBITRAGEM” Procedimento de Arbitragem nº 00/18.

“B3P” significa B3P Mining S.A., sociedade anônima de capital fechado, inscrita no CNPJ/MF sob o nº 00.00000/0001-02, com sede em [omissis].

“BACAMASO” significa Bacamaso Participações S.A., sociedade anônima de capital fechado, inscrita no CNPJ/MF sob o nº 00.00000/0001-08, com sede em [omissis].

“CMMA” significa Conselho Municipal de Meio Ambiente.

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

“COFINS” significa Contribuição para Financiamento da Seguridade Social.

“CONTRATO” significa Contrato de Compra e Venda de Ações, celebrado entre B3P e SLP em 20 de março de 2017.

“DNPM” significa Departamento Nacional de Produção Mineral.

“EPC” significa a modalidade contratual de *Engineering Procurement and Construction*.

“FAZENDA SOLAR” significa terreno de 2.000 hectares, dos quais 1.220 estão localizados no município de Mato Alto e os outros 780 no município de Valquírias, sendo, estes últimos, parte de uma unidade de conservação ambiental do tipo FLONA.

“FLONA” significa Floresta Nacional, categoria de unidade de conservação constituída pelo SNUC.

“GRUPO BACAMASO” significa, além de BACAMASO, o conjunto de empresas de que BACAMASO detém participação relevante, como B3P, VRP e SQI.

“ICMS” significa Imposto sobre a Circulação de Mercadorias e Serviços.

“LI” significa Licença Ambiental de Instalação da mina de potássio na FAZENDA SOLAR, cuja concessão autoriza o início da construção do empreendimento e a instalação dos equipamentos.

“LOI” significa *Letter of Intent* firmada entre B3P e SLP em 27 de janeiro de 2017.

“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-00/18.

“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 REQUERIDAS e REQUERIDA.

“PGFN” significa Procuradoria Geral da Fazenda Nacional.

“PIS” significa Programa de Integração Social.

“REQUERIDAS” significa B3P e BACAMASO.

“SERTÕES E VEREDAS” significa Sertões e Veredas Engineering S.A., sociedade anônima inscrita no CNPJ/MF sob o nº [omissis], com sede em [omissis].

“SLP” ou “REQUERENTE” significa Santa Lourdes Participações S.A., sociedade anônima de capital fechado, inscrita no CNPJ/MF sob o nº 00.00000/0001-01, com sede em [omissis].

“SNUC” significa Sistema Nacional de Unidades de Conservação, instituído pela Lei nº 9.985, de 18 de julho de 2000.

“SQI” significa SubATech Químicas Industriais S.A., sociedade anônima de capital fechado, inscrita no CNPJ/MF sob o nº [omissis], com sede em [omissis].

“STF” significa Supremo Tribunal Federal.

“VRP” significa Vila Rica Potássio S.A., sociedade anônima de capital fechado, inscrita no CNPJ/MF sob o nº 00.00000/0001-07, com sede em [omissis].

Regras de Interpretação. Exceto se especificamente previsto de outra forma neste instrumento, as regras de interpretação a seguir serão aplicáveis:

- (i) 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.
- (ii) Os títulos e subtítulos neste Plano de Mediação foram inseridos somente para fins de conveniência de referência, e não limitarão tampouco afetarão o significado ou a interpretação deste instrumento.
- (iii) As palavras “incluindo” e “inclusive” e outras palavras de significado similar serão consideradas como acompanhadas da frase “sem limitação”.
- (iv) As frases “deste instrumento”, “a este instrumento”, “por este instrumento”, “este instrumento”, “nos termos deste instrumento” e referências similares, quando utilizadas neste Plano de Mediação, se



referem a este Plano de Mediação como um todo e não a qualquer Parágrafo específico em que essas palavras sejam mencionadas.

(v) As referências a quaisquer documentos ou instrumentos incluem todos os respectivos adendos, alterações, substituições, consolidações e aditivos, salvo se expressamente previsto em contrário.

(vi) Referências a quaisquer disposições de Lei devem ser interpretadas como referências a tais disposições conforme alteradas, ampliadas, consolidadas ou reeditadas, ou conforme suas formas de aplicação possam ser alteradas de tempos em tempos por outras regras, e deverão incluir quaisquer disposições das quais elas originaram (com ou sem alterações) regulamentos, instrumentos ou outras regras legais a que estejam subordinadas.

(vii) Salvo se previsto em contrário neste Plano de Mediação, as referências Parágrafos se referem aos Parágrafos deste Plano de Mediação.

(viii) As referências a quaisquer pessoas incluem também, caso aplicável, seus sucessores, herdeiros, beneficiários e cessionários permitidos.

(ix) Sempre que o presente Plano de Mediação se referir a um número de dias, esse número se refere a dias consecutivos, salvo se tiver sido especificado que se trata de dias úteis.

(x) Escrito pelo departamento jurídico interno de SLP, o presente Plano de Mediação adota a primeira pessoa do plural e reflete o posicionamento da REQUERENTE em relação ao caso.



CAPÍTULO I. INTRODUÇÃO

1. O presente Plano de Mediação pretende apresentar ao(à) Senhor(a) Mediador(a) nossa visão, enquanto SLP, 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. Por meio das informações básicas, pretendemos expor nossa análise em relação aos fatos. Inicialmente, é fundamental uma elucidação mais detalhada de nossa companhia como um todo, de nossos valores e perspectivas quanto ao caso. Ademais, é importante evidenciar de maneira justificada nossas posições e interesses [Olé, p. 2], bem como possíveis interesses das REQUERIDAS.
4. Por fim, com o intuito de garantir a persecução de nossos interesses da melhor forma possível, faz-se necessária a apresentação dos perfis de nossos representantes. Em sequência, a fim de compreender de maneira holística o conflito, buscamos realizar a análise de SWOT.
5. A partir do fornecimento de tais informações, buscamos garantir que as sessões possam ser conduzidas da melhor maneira possível, de modo a facilitar o diálogo entre as PARTES e permitir que atinjam seus objetivos na MEDIAÇÃO [Grinover, pp. 3-4].

A. DESCRIÇÃO DA PARTE E DO CONFLITO

6. SLP é uma companhia de *venture capital* detentora de amplo portfólio. Fundada como uma empresa familiar, adquiriu enorme reputação como um dos principais *players* no mercado brasileiro, sem nunca perder seus valores. Com a participação de executivos de diversas áreas, nosso objetivo é disponibilizar capital, *know-how* e conexões a nossos parceiros para que desenvolvam negócios de sucesso.
7. Com esse ideal em mente, utilizando a recém-constituída VRP como veículo, adquirimos a FAZENDA SOLAR na década de 1990, tendo em vista o enorme potencial de exploração de potássio, minério fundamental para a atividade agrícola, sobretudo relacionada à soja.
8. Em 1996, VRP deu início ao processo de obtenção de outorga para a lavra de potássio junto ao DNPM, cuja portaria foi publicada somente em 23.02.15.
9. Por conta do enorme potencial lucrativo, as REQUERIDAS iniciaram negociações com a REQUERENTE com o intuito de assumir o empreendimento. Em 27.01.17, as PARTES assinaram LOL, o que garantia exclusividade de negociação em relação a VRP por 6 meses, de maneira que as REQUERIDAS puderam analisar minuciosamente todas as informações referentes à companhia.
10. Finalizada a *due diligence*, em momento nenhum por nós apressada, as REQUERIDAS mostraram-se absolutamente satisfeitas com os resultados observados. Assim, em 01.03.17, foi feita oferta referente à aquisição de 100% das ações de VRP pelo valor de 120 milhões de reais.
11. Certos de que o empreendimento seria de enorme sucesso, inclusive por conta da *expertise* do GRUPO BACAMASO, realizamos contraproposta no sentido de não só garantir nossa participação no empreendimento, como também de ampliar nosso portfólio. Após rápida negociação, em 20.03.17, as



PARTES celebraram o CONTRATO, sob as seguintes condições:

- (i) na data de assinatura, SLP transferiria 40% das ações de VRP a B3P, mediante o pagamento de 20 milhões de reais e a transferência, de B3P para SLP, de 20% das ações de SQI;
 - (ii) o controle de VRP passaria a ser exercido por B3P em virtude de celebração de acordo de acionistas entre as PARTES, de modo que as REQUERIDAS seriam as únicas responsáveis pela condução dos negócios;
 - (iii) em até 2 anos da assinatura do CONTRATO, utilizando somente capital de B3P, todas as instalações para a operação da mina deveriam estar concluídas, havendo uma tolerância de até 6 meses;
 - (iv) levando em conta a inserção de B3P no GRUPO BACAMASO, a assinatura de contrato com SQI teria de ser assegurada para o fornecimento de planta de processamento de potássio; e
 - (v) após 2 anos e 6 meses da celebração do CONTRATO ou assim que iniciada a operação da mina – o que ocorresse primeiro – SLP transferiria mais 40% das ações de VRP para B3P mediante o pagamento de 71 milhões de reais.
12. De início, como fizemos durante toda a relação, as obrigações constantes dos pontos (i) e (ii) foram cumpridas. Ademais, quanto a (iv), houve a contratação de SERTÕES E VEREDAS sob o regime de EPC, com a indicação de SQI como subcontratada de preferência.
 13. Entretanto, em 19.09.17, as REQUERIDAS, por meio de SERTÕES E VEREDAS, foram cientificadas pelo CMMA de Valquírias de que não seria possível obter a LI para lá construir a mina. Tal impossibilidade, de acordo com o próprio órgão, é notória desde a edição da Lei nº 9.985/2000, o que revela a inviabilidade de suscitar tal questão, considerando que as REQUERIDAS tiveram a possibilidade de verificar o status da FAZENDA SOLAR na *due diligence* e tal dispositivo vige há cerca de duas décadas.
 14. Não bastasse tal situação, quando da negociação do CONTRATO, B3P tinha parte significativa de seus ativos lastreados em crédito advindo de sentença tributária baseada em precedente do STF, a qual reconhecia a exclusão do ICMS na base de cálculo do PIS e da COFINS. Isso se mostra extremamente problemático, tendo em vista a oposição de embargos declaratórios pela PGFN contra o precedente mencionado, de forma que é necessário o reforço de garantias.
 15. Tal necessidade fica evidente em virtude da completa inércia das REQUERIDAS, pois, passados 8 meses da celebração do CONTRATO, SERTÕES E VEREDAS não dera início às obras de terraplanagem nem ao menos em Mato Alto. De acordo com o CONTRATO, a planificação do solo deveria ter início até 20.09.17.
 16. Nesse sentido, em 04.12.17, enviamos notificação de mora a B3P acerca do atraso, constando, inclusive, solicitação de esclarecimentos sobre a sua capacidade econômico-financeira.
 17. A notificação, porém, foi ignorada pelas REQUERIDAS até 01.02.18, data em que entraram em contato conosco, sem, no entanto, responder nossos questionamentos. Limitaram-se a propor uma mediação cujo único objetivo seria a repactuação do CONTRATO, essa sugestão não foi bem recebida uma vez que, na nossa visão, ela parecia apenas abarcar os interesses de B3P.
 18. Dessa forma, fica claro que, a despeito de nossa tentativa de diálogo, a comunicação restou infrutífera à primeira vista, motivo pelo qual não tivemos outra opção a não ser recorrer à ARBITRAGEM, requisitando, quanto ao mérito, (i) a apresentação pelas REQUERIDAS de garantias de cumprimento das obrigações, ou (ii) a rescisão do CONTRATO cumulada com indenização.
 19. Em resposta, após reiterar disponibilidade para mediação, B3P pleiteou (i) a improcedência de todos os pedidos de SLP e (ii) a repactuação do CONTRATO.



20. No dia 17.07.18, todavia, por orientação de nosso departamento jurídico, decidimos aceitar a possibilidade de instauração da MEDIAÇÃO, desde que a ARBITRAGEM não fosse interrompida.
21. Embora seja possível compreender a contrariedade das REQUERIDAS à ARBITRAGEM como uma tentativa de evitar uma decisão integralmente desfavorável, a possibilidade de atingir uma solução mutuamente satisfatória de uma maneira econômica e temporalmente mais eficiente levou-nos a abandonar a posição de que a mediação não era mandatória.

B. POSIÇÕES, INTERESSES E PERFIL DOS MEDIANDOS

22. Considerando que adotamos a negociação principiada, não é nosso objetivo a manutenção das posições tomadas até o momento, mas é necessário enumerá-las para que as investiguemos e possamos, a partir disso, definir quais são os nossos reais interesses na mesa [*Fisher, pp. 23, 58-63*].
23. As primeiras posições que adotamos dizem respeito ao cumprimento do CONTRATO nos termos acordados entre as PARTES. Fomos firmes quanto ao prazo, aos valores estabelecidos e aos riscos intrínsecos. Adotamos, também, a posição de exigir a construção da mina de potássio da forma como fora estipulado, ou seja, a partir de capital próprio de B3P.
24. Ainda, firmamos posições quanto à maneira de comunicação entre as PARTES, a qual nos é bastante sensível. Quanto ao conflito, buscamos garantias da capacidade financeira de B3P para tornar possível o empreendimento e a manutenção da ARBITRAGEM, com BACAMASO em seu polo passivo.
25. Buscamos, ainda, estipular garantias à nossa atuação em VRP na futura perspectiva de sócios minoritários da empresa, de modo que B3P não se isole na condução do empreendimento minerário.
26. Por fim, quanto ao compartilhamento de informações sensíveis, SLP firma posição de manter confidenciais as informações a respeito de sua situação econômico-financeira, relativas ao impacto que VRP tem em sua operação. O sigilo sobre tais informações visa a impedir possível comportamento oportunista pela outra parte e comprometer nossa autonomia.
27. Por outro lado, gostaríamos de que as REQUERIDAS fossem claras quanto à situação financeira de B3P, tendo em vista nosso interesse de garantir a execução das obras, centro do conflito.
28. Estabelecer, porém, uma negociação pautada pelas posições fomenta a predominância do *hard bargaining*, isto é, cria-se um ambiente hostil ao diálogo [*Mnookin, pp. 211-224*]. Cabe ressaltar, ainda, que posições podem ser relativizadas para atender a outros interesses dentro da negociação.
29. Buscamos, nesse sentido, estabelecer os interesses de: **(i)** influir em decisões importantes de VRP, considerando eventuais problemas; **(ii)** manter a viabilidade econômico-financeira do projeto; **(iii)** obter o maior lucro possível a partir do empreendimento; **(iv)** manter a reputação de SLP perante o mercado e possíveis outros parceiros; e, finalmente, **(v)** expandir nosso já amplo portfólio de investimentos.
30. A fim de perseguir tais interesses, nossos representantes na MEDIAÇÃO serão Cubas e Mariz, responsáveis, respectivamente, pelo departamento jurídico e administração de SLP.
31. Mariz, em sua atuação empresarial, teve reconhecimento global pela recente condução da aquisição de empresa holandesa por 8,5 bilhões de dólares. Com perfil extremamente exigente, ousado e inovador, sempre adotou uma postura direta com seus interlocutores. Assim, possui perfil *Driver* [*Merrill, pp. 61-62*], o que garante que a negociação por nossa parte será firme em relação aos problemas envolvidos, não quanto às pessoas.
32. Tal perfil é claramente complementado por Cubas, *expert* em M&A e que se destaca por suas notórias



habilidades de negociação, assegurando a assertividade e a empatia necessárias para o estabelecimento de um canal de confiança entre as PARTES [Mnookin, pp. 44-68].

C. ANÁLISE DE SWOT

33. A análise de SWOT visa a ampliar a compreensão sobre o conflito, determinando, para as PARTES, suas forças, fraquezas, oportunidades e ameaças.

B3P
FORÇAS: (i) alta capacidade financeira, (ii) vasto <i>know-how</i> da atividade mineração, (iii) experiência no mercado de minérios, (iv) controle de VRP, e (v) apoio institucional do GRUPO BACAMASO.
FRAQUEZAS: (i) corrosão de ativos, (ii) altos riscos assumidos contratualmente (especialmente quanto à implantação de lavra com recursos próprios), e (iii) possibilidade de perda de controle de SQL.
OPORTUNIDADE: perspectiva de contínuo crescimento da demanda por potássio.
AMEAÇAS: (i) sentença desfavorável quanto aos créditos tributários, (ii) não obtenção da LI em Valquírias, e (iii) não acesso a recursos do financiamento estruturado e possíveis dificuldades em sua renegociação.
SLP
FORÇAS: (i) detenção das ações a serem transferidas para B3P, e (ii) menores responsabilidades contratuais.
FRAQUEZA: impossibilidade de influir em decisões administrativas de VRP.
OPORTUNIDADES: (i) exploração do minério de potássio em momento de aquecimento do mercado, e (ii) relacionamento contínuo com o GRUPO BACAMASO, com possibilidade de outras parcerias entre as empresas.
AMEAÇAS: (i) possíveis prejuízos reputacionais como em mercados de atuação de BACAMASO, (ii) possível necessidade de repactuar o preço do CONTRATO, e (iii) possível não cumprimento das obrigações por B3P.

CAPÍTULO III. ANÁLISE DE RISCO FINANCEIRO

34. A análise de risco financeiro consiste na identificação e avaliação de potenciais eventos geradores de condições desfavoráveis e de impactos financeiros negativos às partes [Olé, p. 6; Gitman, p. 202].
35. Serão analisados os riscos financeiros atualmente suportados por SLP e, em seguida, aqueles que serão observados em relação à ARBITRAGEM.
36. O risco financeiro a que estão submetidas as PARTES, caso não cheguem a um acordo, divide-se em **(i)** risco de crédito, **(ii)** risco legal, e **(iii)** risco de imagem [Neto, p. 152].
37. O principal risco de crédito a que SLP se submete no presente conflito é a possibilidade de atraso na exploração da capacidade produtiva da FAZENDA SOLAR e o conseqüente não aproveitamento da atual situação de aquecimento do mercado de potássio.
38. Adicionalmente, o risco legal decorre de três principais aspectos: (a) o questionamento de créditos tributários, (b) a dificuldade de obtenção de LI em Valquírias, e (c) os possíveis desdobramentos da ARBITRAGEM [SUPRA, CII].
39. O primeiro aspecto a que fazemos referência tem especial relevância em se tratando da capacidade das REQUERIDAS de adimplir as obrigações assumidas e iniciar a exploração. O segundo, por sua vez, relaciona-se à possível incapacidade de explorar integralmente a área da FAZENDA SOLAR.
40. Em relação ao terceiro, há que se considerar risco de decisões pela improcedência de nossos pedidos, especialmente quanto à indenização mensal pela perda decorrente do atraso de B3P, à necessidade de garantias da capacidade financeira das REQUERIDAS, e à inclusão de BACAMASO no polo passivo da demanda. Considera-se também o risco de decisão pela procedência dos pedidos de repactuação do CONTRATO e de sucumbência, feitos por B3P em reconvenção, o que nos implicaria um pesado ônus.



41. Finalmente, a manutenção do conflito acarreta a SLP severo risco de imagem, especialmente considerando a possibilidade de sermos desqualificados pelas REQUERIDAS não somente perante o mercado minerário, mas também perante outros segmentos em que o GRUPO BACAMASO seja atuante. Tendo em vista o interesse em ampliar o portfólio de nossos investimentos, é imprescindível que mantenhamos uma boa imagem junto a potenciais parceiros.

CAPÍTULO IV. ANÁLISE ESTRATÉGICA

42. Na análise estratégica, pretendemos apresentar o planejamento estratégico de SLP, que envolve **(i)** análise do caso, **(ii)** alternativas à negociação, **(iii)** objetivo na MEDIAÇÃO, **(iv)** declarações de abertura, e **(v)** pontos da agenda.

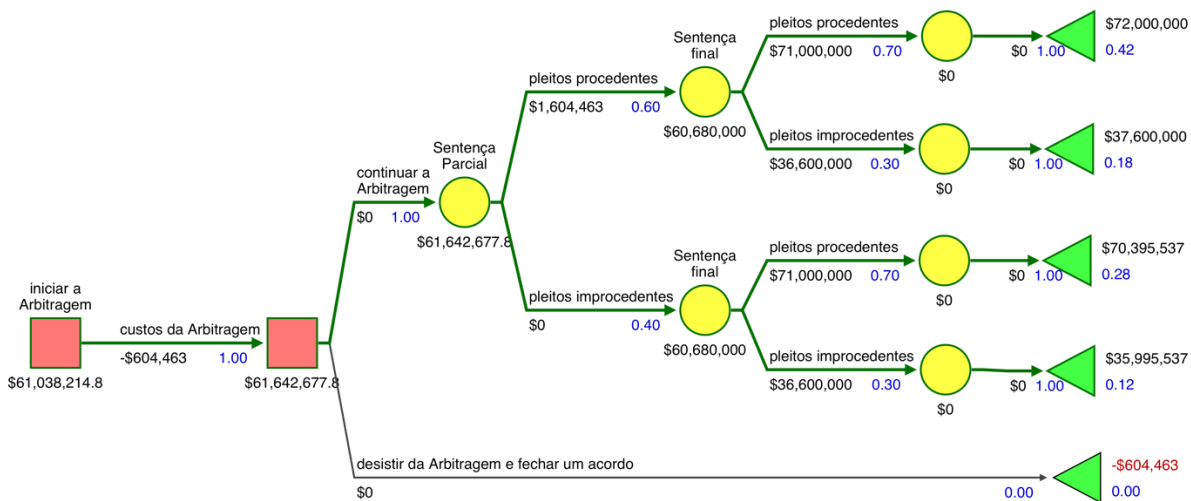
A. ANÁLISE DO CASO

43. A partir de nosso posicionamento ao longo da relação [SUPRA, CII], reconhecemos que, em alguns momentos, não pudemos separar nossos sentimentos do problema e nos mantivemos presos a nossas posições. É possível, inclusive, mencionar como exemplo a própria recusa inicial à MEDIAÇÃO, uma vez que não queríamos perder a tutela dos nossos interesses pela ARBITRAGEM.
44. Na nossa visão, todavia, as negociações não tiveram sucesso também porque B3P não nos repassou grande parte das informações acerca das dificuldades com a obtenção da LI.
45. Ante o exposto, é visível que nós, apesar de discordarmos da maneira como a relação deu-se até aqui, acreditamos que a MEDIAÇÃO pode restabelecer a comunicação entre as PARTES e possibilitar a exploração econômica da FAZENDA SOLAR.
46. Esperamos, nesse sentido, transparência e clareza de B3P dentro da relação que foi criada enquanto sócios de VRP. Assim, seremos claros quanto aos nossos interesses e temos expectativa de que a outra parte também o seja.

B. ALTERNATIVAS À NEGOCIAÇÃO

47. A análise das alternativas à negociação consiste em método técnico para verificar as opções disponíveis às partes fora da mesa, de forma a balizar as suas expectativas e estabelecer padrões comparativos durante a negociação [*Berger, p. 62; Ury, p. 49*], identificando tanto a melhor quanto a pior alternativa à negociação, ou seja, a MANA e a PANA.
48. 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.
49. A partir de nossa análise dos cenários possíveis, pudemos identificar alternativas à negociação, tais como o pleito voltado a obrigar B3P a nos indenizar em virtude de perdas de VRP, busca de rescisão por inadimplemento antecipado, ou mesmo a busca por terceiro para ceder as ações restantes.
50. Mostrou-se claro, no entanto, o prosseguimento da ARBITRAGEM como nossa MANA. Tal alternativa apresenta maior eficiência em virtude de imobilizar a menor quantidade de recursos com as melhores perspectivas de resultados favoráveis, o que é demonstrado pelos dados a seguir.
51. Já incorremos com os custos de ingressar na ARBITRAGEM, que equivalem a cerca de 600 mil reais.

52. Ademais, quanto aos pleitos, a fim de melhor organizá-los, adotamos a divisão em **(i)** questões de jurisdição (objeto de sentença parcial) e **(ii)** de mérito (sentença final).
53. Em relação à **(i)**, há (a) caução apta a suprir as despesas incorridas pela REQUERENTE, a ser oferecida pelas REQUERIDAS, isto é, valor referente à sucumbência, conforme estabelecido acima, e (b) inclusão de BACAMASO no polo passivo da ARBITRAGEM, contabilizada por nós a procedência como um ganho de 1 milhão de reais. Quantificamos a probabilidade de sucesso absoluto quanto à jurisdição em 60%.
54. No que diz respeito a **(ii)**, existem (a) o reforço das garantias ou a rescisão do CONTRATO cumulada com indenização, ambas as alternativas avaliadas em 71 milhões de reais, e (b) enquanto reconvenção, a repactuação do contrato, o que implicaria o recebimento de cerca de 36 milhões de reais, proporcional à área de Mato Alto. Quantificamos a probabilidade de sucesso absoluto quanto ao mérito em 70%.
55. Tais previsões podem ser apresentadas por meio da seguinte árvore de decisão:



56. A partir da análise realizada, é possível observar que nosso valor de reserva é de cerca de 61 milhões de reais. Isso, porém, não nos exige de buscar mecanismos voltados à garantia do cumprimento das obrigações pactuadas e evidenciar fatos passíveis de desencadear a rescisão do CONTRATO.
57. Por outro lado, a PANA pode ser observada caso não cumpramos a obrigação contratual de ceder as ações representativas de 40% do capital social de VRP. Tal plano de ação pode incorrer em **(i)** altos custos de indenização, **(ii)** não cumprimento da obrigação de transferir 71 milhões de reais pelas REQUERIDAS, com base em exceção do contrato não cumprido, e **(iii)** dano à reputação [SUPRA, CIII].

C. OBJETIVO DA MEDIAÇÃO

58. 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.
59. A partir de nossos interesses e dos possíveis interesses identificados das REQUERIDAS [SUPRA, CII], podemos estabelecer um objetivo factível a ser alcançado pela MEDIAÇÃO, qual seja: o restabelecimento da comunicação de forma a compreender qual o status do empreendimento e, alternativamente, buscar mecanismos para garantir o cumprimento das obrigações pactuadas, caso ainda haja tal possibilidade após a investigação, ou alcançar o fim da relação contratual vigente entre as PARTES da maneira menos



onerosa possível, se constatada a inviabilidade econômico-financeira do empreendimento.

D. DECLARAÇÕES DE ABERTURA

60. Estabelecidos tais pontos, é possível definir as diretrizes de nossa declaração de abertura, fundamental para o desenvolvimento do *framing* e da ancoragem a serem empregados.
61. A princípio, considerando nossa extrema dificuldade em estabelecer um canal de comunicação funcional com B3P, o que nos levou ao envio de notificação de mora e instauração da ARBITRAGEM, buscaremos evidenciar nossa completa insatisfação com tal cenário. Por outro lado, pretendemos deixar claro nosso interesse em solucionar o problema.
62. Nosso entendimento é de que a repactuação buscada por B3P se refere, em verdade, a um risco inerente ao projeto, exposto e conhecido pelas partes quando da contratação. Devemos expor com clareza que o atraso para o início da exploração da FAZENDA SOLAR gera grandes prejuízos para nós, especialmente pela crescente demanda por potássio.

E. PONTOS DA AGENDA

63. Definidas as alternativas à negociação, considerando a análise de risco financeiro nossos objetivos na MEDIAÇÃO [SUPRA, CIII, CIV], é fundamental elencar quais são os tópicos a serem tratados, levando em conta, inclusive, a hierarquia entre eles no que tange ao atendimento de nossos interesses.
64. Tal predeterminação não pretende ser rígida a ponto de atrapalhar o fluxo negocial, embora seja relevante o estabelecimento de uma ordem a fim de alcançarmos nosso objetivo. Ao mesmo tempo, não existe a pretensão de segmentar a MEDIAÇÃO em “pequenos acordos”, pois compreendemos que, em uma negociação, “nada está resolvido até que tudo esteja resolvido”.
65. Nesse sentido, estabelecemos a agenda de modo a tratar, respectivamente de: **(i)** reforço de garantias, **(ii)** medidas de aceleração da obra, **(iii)** reabilitação do fluxo de caixa de B3P; e **(iv)** manutenção e ampliação da parceria.

CAPÍTULO V. POSSÍVEIS ESTRATÉGIAS NA MESA

66. Por fim, acreditamos que é necessário apresentar quais opções podemos trazer à mesa para satisfazer os interesses das PARTES e identificar as ações necessárias para implementar as estratégias.

A. OPÇÕES POSSÍVEIS PARA SATISFAZER OS INTERESSES DE TODOS

67. Para a identificação de opções possíveis de ganhos mútuos, existem quatro fontes de criação de valor: **(i)** diferenças entre as partes, **(ii)** semelhanças não competitivas, **(iii)** economias de escala e escopo, e **(iv)** redução de custos de transação [*Mnookin, pp. 14-15*]. A partir disso, buscamos criar opções que capazes de atender aos interesses das PARTES, considerando os pontos da agenda [SUPRA, CIV].
68. Quanto ao reforço de garantias, podemos sugerir o aditamento do CONTRATO de modo a incluir cláusula penal, bem como a entrega de carta-garantia por parte das REQUERIDAS.
69. Tratando-se de medidas de aceleração da obra, há a possibilidade de busca conjunta de uma substituta a SERTÕES E VEREDAS, assim como a formação de equipe composta pelos advogados das PARTES a fim de buscar soluções para a obtenção da LI em Valquírias.
70. Em relação à reabilitação do fluxo de caixa de B3P, uma possibilidade é fazê-la de modo escalonado com base no momento da entrega do projeto. Além disso, é possível alterar o valor a ser pago com



base na área não licenciada, ou seja, reduzir o valor devido por B3P para 34,4 milhões de reais. Por fim, acreditamos que seria viável a realização de um mútuo conversível, com o pagamento alternativo por meio de transferência de ações de B3P a SLP.

71. No que diz respeito à manutenção e ampliação da parceria, podem as PARTES instituir um *Dispute Board*, visando a elucidar possíveis conflitos futuros. Ademais, é importante estabelecer uma política de notificação referente ao andamento do projeto. Por último, é importante que as PARTES busquem um plano de marketing conjunto, voltado à promoção de si mesmas e do empreendimento.
72. Além de todas as opções desenvolvidas, até a data da MEDIAÇÃO, seguiremos nosso processo criativo baseado em critérios objetivos, de modo que não haverá qualquer limitação das ideias a serem apresentadas na mesa às possibilidades aqui expostas. De igual modo, estaremos plenamente abertos às opções desenvolvidas pelas REQUERIDAS, de maneira que, caso atendam nossos interesses, estaremos plenamente dispostos, após criação e avaliação, a escolhê-las e, por fim, firmar um acordo [Braga, pp. 105-123].

B. IDENTIFICAÇÃO DE AÇÕES NECESSÁRIAS PARA IMPLEMENTAR AS ESTRATÉGIAS

73. Pelo exposto na seção acima e considerando as opções criadas, é necessário ainda que nós apresentemos um plano de ação que vai orientar a concretização de referidas opções:

AÇÃO NECESSÁRIA	IMPLEMENTADOR	PRAZO	CUSTOS
Reelaboração do Cronograma da Obra	PARTES e SERTÕES E VEREDAS	20 dias	Remuneração
Reuniões com Jurídico e Marketing	PARTES	30 dias	Remuneração
Aditamento do CONTRATO	PARTES	45 dias	Honorários advocatícios
Alteração do Estatuto Social de VRP	PARTES	60 dias	Honorários advocatícios

74. A primeira ação tem como finalidade, a partir do cenário atual do empreendimento, estabelecer expectativas factíveis, realinhar interesses e redistribuir risco. Já a segunda visa a traçar novas estratégias tanto jurídicas quanto de marketing com base no cenário atual. Por fim, a terceira e a quarta buscam formalizar o plano de ação definido. Pretendemos concluir todo o processo em 60 dias.
75. Os custos referentes a tais ações não são demasiadamente elevados, considerando que seriam diluídos dentro de nossa própria estrutura organizacional, uma vez que possuímos equipes jurídica e de marketing internas, de modo a não haver gastos adicionais, excluídos eventuais custos de transação, como registro de instrumentos junto às autoridades competentes.