

CAMARB – CÂMARA DE ARBITRAGEM EMPRESARIAL BRASIL

EQUIPE 305

PLANO DE MEDIAÇÃO

15 de agosto de 2017

SUMÁRIO

ANÁLISE DO CASO	3
INFORMAÇÕES BÁSICAS	4
ANÁLISE ESTRATÉGICA	6
RISCO FINANCEIRO.....	7
MAANA E OPÇÕES.....	8
PONTOS DA AGENDA	9
OBJETIVOS DA MEDIAÇÃO.....	10
IMPLEMENTAÇÃO E EFETIVAÇÃO DE ESTRATÉGIAS	10

ANÁLISE DO CASO

1. O presente procedimento de mediação (M-00/2017) versa sobre as controvérsias oriundas do Contrato de *Engineering, Procurement and Construction Agreement* (Contrato) Turnkey firmado em 11.02.2015 entre Bacamaso Elétrica S.A. (“Contratante” ou “Bacamaso”), empresa do ramo de engenharia elétrica, e B3P Engenharia S.A. (“Contratada” ou “B3P”), prestadora de serviços de engenharia e construção.
2. O objeto do referido Contrato é a construção de dois parques eólicos, "P4" e "P5", que integrariam o Complexo Eólico Greenwich, o maior da América Latina.
3. O conflito entre as partes se pauta, essencialmente, no dissenso acerca da possibilidade de repactuação do valor global do Contrato, em função da alteração de fornecedor dos aerogeradores para execução do empreendimento, e da aplicação de penalidade contratual diante do atraso na entrega de "P4".
4. A repactuação contratual foi objeto de reunião entre as partes (Anexo 11, p. 36) e da mediação M-00/2016, ocorrida em 15 de junho de 2016 (Anexo 13, p. 41), não havendo, porém, celebração de acordo. Frustrada a solução por essas vias, instaurou-se, a requerimento da B3P, o procedimento arbitral 00/16, suspenso em função do presente procedimento de mediação (§26, Caso, p.6).
5. No que tange à penalidade contratual aplicada em virtude do atraso na entrega do parque eólico P4, a B3P ajuizou pedido de tutela de urgência antecipada antecedente perante a Justiça Estadual de Vila Rica, com o objetivo de obter ordem judicial de suspensão da cobrança. Após o deferimento da medida liminar, a fim de conservar os efeitos desta, requereu a instauração de novo procedimento arbitral, ao qual se deu o número 00/17 (§§ 19 e 20, Caso, p. 4).
6. Na ocasião, a B3P solicitou a reunião dos procedimentos 00/16 e 00/17 ao Tribunal Arbitral constituído no primeiro. Sobre esse pedido, a Bacamaso se manifestou contrariamente, pautando-se na previsão contratual de que, sobre as controvérsias oriundas do Contrato, deveria haver tentativa de mediação antes da instauração de procedimento arbitral (Cláusula 31.2, Anexo 4, p. 25).
7. A despeito do conflito em tela, a relação entre as empresas sempre foi de confiança e respeito, o que se demonstra pelas contratações bem-sucedidas firmadas ao longo da década de 2000. Ademais, a dita parceria perdura, haja vista a vigência do Contrato em questão e seu efetivo cumprimento em relação ao parque eólico P5.
8. É de se salientar que, embora as partes não tenham o objetivo de se destruir mutuamente, haja vista a interdependência advinda da vigência do Contrato, a postura adotada por ambas evidencia a escalada do conflito, conforme modelo de Friedrich Glasl¹.
9. Nesse sentido, a frustração das negociações e do procedimento de mediação M-00/16, bem como a instauração de dois procedimentos arbitrais e a propositura de ação judicial evidenciam a escalada do conflito exposta por Robin e Kriesberg². Esta teoria diz que “cada reação torna-se mais

¹ JORDAN, Thomas. Glasl's Nine-Stage Model Of Conflict Escalation. S.I. Outubro de 2000. Disponível em: <<http://www.mediate.com/articles/jordan.cfm>>. Acesso em 20 jul. 2017.

² BRASIL. CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA. Azevedo, André Gomma de (Org.). Manual de Mediação Judicial. 6 ed. Brasília/DF:CNJ, 2016. P. 54.

severa do que a ação que a precedeu e cria uma nova questão ou ponto de disputa”. Nota-se que, diante do primeiro conflito acerca do Contrato de EPC ora vigente, que diz respeito à repactuação do valor global do Contrato, apenas se requereu a instauração de uma mediação. Posteriormente, quando da discussão da cobrança, pela Bacamaso, da multa contratual, se recorreu diretamente aos métodos heterocompositivos de solução de conflitos, quais sejam, a arbitragem e o Poder Judiciário.

10. Cumpre ainda observar que, na execução dos parques eólicos “P1”, “P2” e “P3”, houve repactuação consensual do valor do Contrato firmado. Ocorre que, a ausência de resposta ao e-mail enviado pela B3P referente às dificuldades na obtenção da Licença de Instalação (Anexo 7, p. 31), bem como a falta de alarde na informação dos problemas enfrentados pela Contratada na execução do empreendimento, revelam que, neste momento, há, não só o desgaste na comunicação das companhias envolvidas, como a ausência de suporte mútuo.

11. Necessária, portanto, uma análise dos conflitos existentes. E, na situação em tela, estes são essencialmente estruturais, de informação e de interesse³.

12. Os conflitos estruturais são marcados pela “pressão de tempo”, que *in casu* se verifica com o atraso na entrega do parque eólico P4. Além disso, é possível observar “controle desigual de recursos”, outra característica desse tipo de conflito, uma vez que é a Bacamaso a provedora do capital para execução da obra (Cláusula 11.1, p. 22, Anexo 4).

13. Os conflitos de interesse, por sua vez, existem na medida em que se nota “competição percebida ou real sobre interesses fundamentais”, tais como “interesses quanto a procedimentos” (Moore, 1998, p. 62). No presente caso, o entendimento das partes acerca do atraso da obra e sobre a repactuação do valor do Contrato influencia diretamente os procedimentos adotados por ambas na execução contratual, sendo, portanto, os pontos centrais a serem discutidos nesta mediação.

14. Por fim, os conflitos “de informação”⁴ decorrem de “visões diferentes sobre o que é importante” e também de “interpretações distintas dos elementos”, já que, no caso, não se chegou a um consenso acerca da possibilidade de revisão do Contrato ou da possibilidade de aplicação da multa. A título de exemplo, analisemos a interpretação das consequências da greve da SEMAD/VR no Contrato. Enquanto para a B3P a greve do órgão concedente das licenças ambientais é fator suficiente para a eximir da responsabilidade no atraso da entrega da obra; para a Bacamaso essa justificativa não se aplica, por ser a obtenção da Licença de Instalação responsabilidade da empresa Contratada (Anexo 18, p. 55)

15. Ante o exposto e com o intuito de solucionar os pontos controvertidos entre B3P e Bacamaso, os procuradores das partes optaram por suspender os procedimentos arbitrais e instaurar o presente procedimento de mediação como “melhor estratégia negocial e financeira” (§ 26, Caso, p. 5).

INFORMAÇÕES BÁSICAS

16. Instaurados os conflitos, tanto a B3P, representada por M. Guéler, quanto a Bacamaso, representada por R. Green, possuem posições evidentes. Estas têm, até o momento, prevalecido em

³ MOORE, Christopher W. *O Processo de Mediação: Estratégias Práticas para a Resolução de Conflitos*. 2 ed. Porto Alegre: Artmed, 1998.

⁴ BIANCHI, Angela Andrade; JONATHAN, Eva; MEURER, Olivia Agnes. *Teorias do conflito*. In: *Mediação de Conflitos: para iniciantes, praticantes e docentes*. Salvador: Ed. JusPodivm, 2016. (p. 71-85).

detrimento dos interesses de ambas, uma vez que restaram frustradas as demais tentativas de resolução consensual das questões.

17. A B3P se posiciona de maneira favorável à revisão do preço do Contrato, reconhecendo que a necessidade de substituição do fornecedor dos aerogeradores para P4 e P5 ocasionou aumento significativo dos custos da execução do empreendimento.

18. Também se destaca, enquanto posição da B3P, a não incidência da multa prevista na cláusula 8.4 do contrato (p. 22, Anexo 4) e a manutenção da tutela de urgência antecedente que suspendeu sua aplicação, pois a companhia entende que foram a excessiva rigorosidade e a greve da SEMAD/VR, órgão concedente da Licença de Instalação, as razões para o atraso na entrega do parque eólico P4, de modo que tal fato não lhe pode ser imputado, por se tratar de caso fortuito (Anexo 18, p. 55).

19. As posições da Bacamaso são contrapostas às da outra parte. Isso porque se atém, inicialmente, ao estrito cumprimento do Contrato, tal como originalmente pactuado. Na sua visão, a necessidade superveniente de alteração do fornecedor dos aerogeradores é contingência abrangida pelos riscos do negócio assumidos pela B3P (Anexo 11, p. 36).

20. A Bacamaso também acredita ser credora da multa diária de “0,005% do preço global” do Contrato, prevista na cláusula 8.4. A penalidade deve ser aplicada nas hipóteses de descumprimento dos prazos contratuais e, para tanto, considera que a entrega de P4, que deveria ocorrer em 1º de janeiro de 2017, se deu em 13 de abril de 2017, por culpa da B3P, configurando-se o atraso passível de incidência de multa.

21. Finalmente, é posição da Bacamaso a cobrança de lucros cessantes, por ter sido privada dos ganhos que obteria com a geração e comercialização de energia elétrica entre a data prevista e a data da efetiva entrega do parque eólico P4 (Anexo 23, p. 67).

22. A divergência das posições não é, contudo, um empecilho à convergência de interesses. Ury⁵ já destacou a tendência errônea à presunção de que posições opostas provocam interesses antagônicos, quando, na verdade, “um exame mais aprofundado dos interesses subjacentes revelará muito mais interesses mútuos e compatíveis do que antagônicos”.

23. Com efeito, é o que se verifica nesse caso. Um primeiro interesse comum das partes é o de valorização do cumprimento do Contrato com a efetiva entrega dos parques eólicos. A B3P foi explícita nesse ponto ao afirmar: “Trabalharemos para cumprir todas as etapas do nosso empreendimento com a competência e o profissionalismo que vocês estão acostumados” (Anexo 7, p. 31). Da mesma forma, é interesse da Bacamaso que o Contrato seja cumprido, haja vista que o Complexo Eólico Greenwich é prioridade da empresa (Anexo 1, p. 8), sendo importante que, em relação ao pactuado, os “termos sejam cumpridos em sua integralidade”. (Anexo 11, p.36).

24. Além disso, é interesse mútuo a manutenção de um bom relacionamento entre as partes, que são parceiras de longa data. Ademais, vige um Contrato firmado entre ambas e há uma relação de confiança recíproca, diante do sucesso em empreendimentos anteriores; por fim, a magnitude das obras executadas também justifica o estabelecimento de parcerias confiáveis.

⁵ FISHER, Roger; URY, William; PATTON, Bruce. *Como chegar ao sim: como negociar acordos sem fazer concessões*. 1 ed. Rio de Janeiro: Solomon, 2014. P. 58.

25. O equilíbrio financeiro é também um interesse comum das partes. Primeiramente, por se tratar de Sociedades Anônimas, espécie que tem sua natureza caracterizada pelo *intuitu pecuniae*⁶. Ademais, trata-se “maior projeto da Bacamaso” (§ 3, Caso, p. 2), de forma que expor a risco o empreendimento poderia comprometer a continuidade da atividade da companhia. A B3P, por sua vez, se encontra em “dificuldade financeira” (§ 12, Caso, p. 3), portanto, é também essencial que atinja o equilíbrio financeiro para a manutenção de suas operações.

26. Tem-se, ainda, em comum, o interesse de se manter uma boa imagem no mercado. A Bacamaso assumiu um compromisso de entrega dos parques eólicos em data específica, se planejou para o pagamento do valor global do Contrato e confiou à B3P a execução. A B3P, no que lhe diz respeito, deseja manter uma parceira como a Bacamaso, que, ao confiar em seu trabalho, lhe proporcionou a execução de empreendimentos de grande porte e relevância. Eventual rompimento do vínculo existente possivelmente ensejaria a perda de credibilidade de ambas as empresas perante o mercado, especialmente, o de energia eólica.

ANÁLISE ESTRATÉGICA

27. A partir da frustração das negociações para a repactuação do valor do Contrato e sobre a incidência de multa e lucros cessantes, a B3P optou, por requerer a instauração da mediação M-00/16 e dos procedimentos arbitrais 00/16 e 00/17, além de ajuizar ação na Justiça de Vila Rica.

28. Embora essa tenha sido a estratégia inicialmente adotada pela B3P, com a resposta formal da Bacamaso nos respectivos procedimentos, há, neste momento, uma revisão das estratégias adotadas.

29. Observando a possibilidade de manutenção de uma boa parceria empresarial e de menores perdas financeiras, os procuradores das empresas optaram pela instauração do presente procedimento de mediação, para discutir as questões suscitadas nos procedimentos arbitrais 00/16 e 00/17, ora suspensos.

30. Destaca-se a mudança de postura e estratégia da Bacamaso que inicialmente demonstrou não estar disposta a negociar a cobrança da multa diária (Anexo 18, p. 55) e, posteriormente, aceitou a suspensão de sua exigibilidade até o fim do Procedimento Arbitral 00/17. Tal mudança demonstra boa-fé e cooperação da Contratante, indo ao encontro dos princípios da mediação, que visa, essencialmente, a boa comunicação entre as partes e a melhor solução para todos.

31. Destaca-se, ainda, que se trata de empreendimento de grande porte, cuja concepção demandou planejamento cuidadoso. Assim, há que se considerar que é de extrema relevância que P5 seja entregue, fato que justifica a busca por uma solução consensual.

32. Impende evidenciar, também, a postura cooperativa da B3P ao enviar e-mails frequentes à Bacamaso sobre as situações conflituosas, com vistas a manter um canal de comunicação transparente (Anexos 7, 11, 18).

⁶ NETO, Alfredo de Assis Gonçalves. *Direito de Empresa: Comentários aos artigos 966 a 1.195 do Código Civil*. 4ed. São Paulo: Ed. Revista dos Tribunais, 2012. P. 455.

33. A adoção de técnicas de negociação e mediação é essencial ao longo do procedimento. Em um discurso de abertura é importante que as partes criem um ambiente propício à negociação, identificando interesses mútuos e relembando a boa relação que sempre possuíram.

34. É, portanto, estratégico para ambas as partes a valorização da participação do outro na sessão de mediação, visando a obter ganhos mútuos, com destaque à boa relação entre as empresas.

35. Além disso, é importante narrar o ocorrido com conotação positiva, de forma a pontuar a visão de cada uma das envolvidas sem julgamentos, evitando, assim, frases como: “isso se deve, antes de tudo, à falha da própria B3P” (§ 6, Anexo 23, p. 67). Neste momento, é desejável que as partes se atenham aos seus reais interesses, e não às posições superficiais.

36. Nesse sentido, aponta-se a necessidade de que as empresas se coloquem em um mesmo patamar durante o diálogo, reafirmando a relevância da parceria e compartilhando os problemas enfrentados até o momento de forma clara e assertiva, com o objetivo de viabilizar a compreensão mútua para que ambas as partes participem, apontando soluções para as situações explicitadas.

37. Por fim, salienta-se a importância da escuta ativa, não para que as partes refutem rapidamente as alegações proferidas, mas para que possam discutir e negociar as questões relevantes, como a repactuação do Contrato, sem desvios que eventualmente possam tornar o diálogo conturbado. O que se busca é identificar a Melhor Alternativa ao Acordo própria e da outra parte, para que se chegue à Zona de Possível Acordo e, eventualmente, à solução consensual.

RISCO FINANCEIRO

38. Não havendo a celebração de acordo, as partes possivelmente arcarão com honorários advocatícios superiores aos já despendidos, para acompanhamento dos dois procedimentos arbitrais e da ação judicial em curso (referente ao pedido de tutela de urgência antecipada antecedente), além dos honorários dos árbitros e dos mediadores e das taxas da CAMARB.

39. No que tange aos procedimentos arbitrais, os valores despendidos girariam em torno de R\$ 1.490.479,50 para o 00/16 e R\$ 849.430,00 para o 00/17, consideradas as taxas de administração e valores devidos aos co-árbitros e árbitro presidente, totalizando R\$ 2.339.909,50, quantia que recairia sobre ambas as partes, ou sobre uma delas, a depender dos provimentos arbitrais.

40. Não obstante, a B3P poderá se sujeitar ao pagamento da multa diária de R\$ 100.000,00 por 102 dias de atraso, caso o entendimento do Tribunal Arbitral se oriente pela validade da penalidade. Também é possível que, inexistindo acordo, a empresa seja compelida a arcar com os lucros cessantes requeridos pela Bacamaso.

41. Por fim, há a possibilidade de a B3P ter que arcar com a diferença no valor pago para os aerogeradores do parque eólico P4. Se adquiridos da japonesa Unagi, estes custariam U\$ 3.120.000,00, o que corresponderia a aproximadamente R\$ 7.645.248,00 em 30 de setembro de 2014 (Anexo 2, p. 11), quando da cotação dos valores. Cada aerogerador fornecido pela empresa Casabe, por sua vez, custa R\$13.500.000,00. Dessa forma, somente os 80 aerogeradores adquiridos para P4 já geram um impacto financeiro de R\$468.380.160,00, ainda que desconsiderada a incidência de variação cambial e de correção monetária.

42. Para a Bacamaso, os riscos financeiros caso não haja acordo entre as partes são de não receber a multa diária e lucros cessantes, que reputa devidos, diante do atraso na entrega do P4. Além disso, como já exposto, é imprescindível para a Contratante a entrega do P5 para que possa dar início à operação do parque e, assim, obter o retorno financeiro esperado.

43. Também é um risco para a empresa Contratante ter de arcar com a repactuação do Contrato pleiteada pela B3P, advinda da contratação de aerogeradores mais caros do que os inicialmente previstos.

44. A análise dos riscos em uma mediação empresarial deve ser minuciosamente observada, ultrapassando a questão puramente monetária, conforme se observou na demonstração dos interesses e necessidades das partes (§§ 24-30).⁷

MAANA E OPÇÕES

45. A ausência de um acordo na presente mediação ensejará, para ambas as partes, a busca de suas Melhores Alternativas ao Acordo Negociado (MAANA) – do inglês BATNA. Para a Bacamaso, o cenário ideal fora da mediação seria a improcedência do pedido de repactuação contratual formulado no procedimento arbitral 00/16, bem como o provimento parcial dos pedidos postulados no procedimento arbitral 00/17, considerando que somente no período correspondente à greve da SEMAD/VR haveria a possibilidade de não incidência da multa. No período remanescente, a multa deve ser cumulada com os lucros cessantes, tendo em vista o caráter indenizatório do primeiro e compensatório do segundo.

46. O referido cenário, considerado o mais favorável à Bacamaso, é possível devido a precedentes jurídicos, judiciais e arbitrais, que corroboram com os principais interesses da empresa no presente conflito. Isso porque, a natureza do Contrato de EPC é considerada fator determinante para a atribuição de responsabilidades às partes contratantes, sendo, a assunção dos riscos pela empresa Contratada, parte do objeto contratual, conforme leciona Santos⁸: *“Solicita-se ao fornecedor um preço global para contemplar todas as premissas e as condições registradas na tomada de preço. Nesse caso, fica a cargo do fornecedor se responsabilizar por todos os riscos e pelos detalhes desse serviço, respeitando as condições apresentadas”*.

47. A ausência de entendimento jurisprudencial sedimentado sobre a possibilidade de indenização por meio de multa e sua cumulação com lucros cessantes concede à Bacamaso a possibilidade de ganho de causa no procedimento arbitral 00/17, bem como o provimento do agravo interposto que objetiva a suspensão da tutela concedida à B3P sobre a matéria⁹.

48. O melhor cenário para a B3P diante da frustração da presente mediação (MAANA), é a procedência dos pedidos formulados nos procedimentos arbitrais instaurados por ela, com a confirmação da medida liminar de suspensão da exigibilidade da multa e o desprovimento do agravo de instrumento interposto pela Bacamaso.

⁷ VIEIRA, Rebeka. *Mediação de conflitos empresariais*. S.l. Folha Max. 02 de agosto de 2017. Disponível em: <<http://www.conima.org.br/arquivos/16215>>. Acesso em 10 ago. 2017.

⁸ SANTOS, Felipe de Oliveira. *Contrato Turnkey na construção de um centro de distribuição*. S.l. 2013.

⁹ TRIBUNAL DE JUSTIÇA DE SÃO PAULO. *Apelação 0124054-63.2008.8.26.0000*. Relator: João Carlos Garcia. 9ª Câmara de Direito Privado. Data do Julgamento: 20/04/2010.

49. A repactuação do valor global do Contrato é possível segundo entendimento de que a realidade deve prevalecer sobre o Contrato¹⁰. Ademais, a B3P reputa que a falência do fornecedor dos aerogeradores foi o que ocasionou o aumento do preço do Contrato, de forma que não se considera responsável pela necessidade de repactuação, uma vez que a empresa fornecedora assegurou a entrega do produto (§ 10, Esclarecimentos, p. 84)¹¹.

50. Quanto à cobrança da multa e dos lucros cessantes, há a possibilidade de provimento dos pedidos da B3P no procedimento arbitral 00/17, porquanto, em sua concepção, o atraso adveio da rigorosidade e da greve da SEMAD/VR, órgão concedente da Licença de Instalação, e que, segundo entendimento jurisprudencial e doutrinário, deve ser considerada caso fortuito, caracterizando hipótese de exclusão de responsabilidade (§ 29, Anexo 4, p. 25)¹². Caso se entenda devida a multa no período desvinculado da greve, a B3P considera indevido o pagamento dos lucros cessantes pela configuração do *bis in idem*.

51. As Piores Alternativas ao Acordo Negociado, por sua vez, estão intrinsecamente vinculadas aos melhores cenários da outra parte. Para a Bacamaso, as sentenças arbitrais favoráveis à B3P lhe acarretariam o dispêndio de vultuosos valores diante da repactuação do valor global do Contrato, além do não recebimento do valor da multa e dos lucros cessantes. Todavia, a não entrega de P5 configuraria a pior situação dentre as apontadas para a Bacamaso, uma vez que investiu alto valor na execução do empreendimento que, se não for entregue, gerará enormes prejuízos decorrentes do não fornecimento de energia. Ademais, nessa hipótese, a imagem da Bacamaso ficaria comprometida perante todo o mercado.

52. A Pior Alternativa ao Acordo Negociado da B3P envolve, não só a possibilidade de sucumbir nos pleitos arbitrais devendo arcar com a repactuação contratual, multa e lucros cessantes, como a possibilidade de falência, corroborada pela crise que afeta a economia do país e, especialmente, o setor de construção civil (Anexo 6, p. 30).

53. Observa-se que o dissenso doutrinário e jurisprudencial sobre os pontos controvertidos, quais sejam, a repactuação contratual e a cobrança da multa e dos lucros cessantes, favorece a negociação, na medida em que as partes não dependerão da imprevisibilidade da decisão de terceiro, que lhes poderá ser favorável ou não, mas, enquanto protagonistas do processo, serão responsáveis por seu desfecho.

54. Ao se considerar o “que uma parte pode oferecer à outra sem perder algo”, a Bacamaso pode conceder à B3P inexigibilidade da multa, posto que não se opôs à suspensão da cobrança pela via judicial. A B3P, a seu turno, pode viabilizar o pedido de extinção dos procedimentos arbitrais e da ação judicial em curso, para que a questão se resolva pela via da mediação.

PONTOS DA AGENDA

55. Em se tratando dos pontos da agenda, uma primeira questão a se discutir na mediação é a possibilidade ou não de **aplicação da multa e da indenização por lucros cessantes reclamada pela Bacamaso**. Os valores são considerados devidos pela Contratante em função do atraso na

¹⁰ SUPERIOR TRIBUNAL DE JUSTIÇA. *AgRg no AREsp 214.972/SP*. Rel. Ministro Herman Benjamin. 2ª Turma. 09/06/2015.

¹¹ BRASIL. Lei 10.406, de 10 de janeiro de 2002. Artigo 440.

¹² SUPERIOR TRIBUNAL DE JUSTIÇA. *RHC 13.792/SP*. Rel. Ministro Jorge Scartezini. 5ª Turma. 25/02/2003.

entrega de P4. Já a B3P os reputa indevidos, pois, na sua concepção, a entrega do P4 em data posterior à acordada decorreu do atraso na obtenção da Licença de Instalação, que, por sua vez, adveio da rigorosidade e greve na SEMAD/VR, fato, que a seu ver, era imprevisível e inevitável.

56. O mesmo deve ocorrer em relação à definição de caso fortuito, que é hipótese contratualmente prevista de exclusão de responsabilidade. Diante disso, será necessário interpretar, de forma uniforme, a repercussão da greve da SEMAD/VR no Contrato.

57. A discussão sobre a possibilidade de **repactuação do valor global do Contrato** é também essencial. No caso em tela, a ausência de solução desse ponto acarretaria relevantes impactos financeiros às companhias, diante do aumento dos custos do empreendimento em cerca de 50% do valor global inicialmente acordado. Além disso, essa repactuação impacta na imagem das partes perante o mercado e, até mesmo, na relação futura entre as Partes.

58. A necessidade de alteração do fornecedor de aerogerador e seus impactos no Contrato, a inesperada falência da fornecedora dos aerogeradores (Unagi.Co.), e a crise financeira mundial, também fazem parte da discussão, influenciando a possibilidade ou não da repactuação mencionada.

59. Por fim, as providências a serem tomadas com relação aos procedimentos arbitrais 00/16 e 00/17 e à ação judicial devem ser debatidas pelas partes, optando-se por dar prosseguimento ou extingui-las, conforme o andamento da mediação.

OBJETIVOS DA MEDIAÇÃO

60. A presente mediação tem como objetivo solucionar as controvérsias entre as partes por meio do diálogo, sempre com a observância dos interesses próprios e do outro.

61. Ademais, o procedimento tem como intuito a manutenção e melhoria da relação e da comunicação entre as partes, que são parceiras desde a década de 2000. A mediação também visa definir com clareza os termos do Contrato, para que não haja conflito em sua interpretação.

62. Por fim, é objetivo da mediação a redução de custos em relação aos já despendidos com o conflito até o momento.

IMPLEMENTAÇÃO E EFETIVAÇÃO DE ESTRATÉGIAS

63. Visando a efetividade das medidas a serem implementadas por B3P e Bacamaso, sugere-se a adoção de técnicas de negociação, tais como a separação das pessoas do problema, concentração nos interesses e não nas posições, a construção de opções de ganho mútuo e a utilização de critérios objetivos, conforme dispõe William Ury em sua obra “Como chegar ao sim”.

64. Algumas estratégias podem garantir o efetivo cumprimento do que eventualmente restar pactuado nesta mediação, como o assessoramento por profissionais de diferentes especialidades, a instalação de *Dispute Boards*, para prevenção de conflitos futuros e o encerramento das arbitragens e ação judicial em curso.

65. Ademais, é possível que se estabeleça os responsáveis, em cada empresa, pelo recebimento de cada tipo de demanda, ao invés de direcionar todas elas a um só ou poucos representantes, além da adoção de uma listagem de críticas e sugestões ao fim de cada empreendimento, como forma de sinalizar todos os erros cometidos, com a conseqüente criação de soluções. Essa medida se mostraria preventiva e ao mesmo tempo auxiliaria na busca por uma solução ao atual conflito.