



XIII

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

MELHORES PLANOS DE MEDIAÇÃO

XIII EDIÇÃO

REQUERENTE

Equipe 303 USP - Universidade de São Paulo -----	02
Equipe 301 FGV DIREITO RIO - Escola de Direito do Rio de Janeiro -----	16
Equipe 302 PUCPR - Pontifícia Universidade Católica do Paraná -----	29

REQUERIDA

Equipe 307 PUCRS - Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul --	41
Equipe 303 USP - Universidade de São Paulo -----	54
Equipe 312 MACKENZIE - Universidade Presbiteriana Mackenzie (Campus Higienópolis) -----	68



Procedimento de Mediação nº 00/22
da Câmara de Mediação e Arbitragem Empresarial – Brasil
(CAMARB)

PLANO DE MEDIAÇÃO – BACAMASO AGRÍCOLA LTDA.



Equipe 303



ÍNDICE

DEFINIÇÕES E BIBLIOGRAFIA	III
CAPÍTULO I. INFORMAÇÕES BÁSICAS	1
A. Partes	1
B. Análise do caso.....	1
C. Conflito	2
CAPÍTULO II. POSIÇÕES E INTERESSES	2
A. Posições.....	2
B. Interesses	3
CAPÍTULO III. ANÁLISE DE SWOT	3
CAPÍTULO IV. ANÁLISE ESTRATÉGICA.....	4
A. Análise Setorial	4
B. Risco Financeiro.....	5
C. MANA, PANA e ZOPA.....	5
CAPÍTULO V. OPÇÕES E AÇÕES NECESSÁRIAS	7
CAPÍTULO VI. GESTÃO DA CONFIDENCIALIDADE	7
CAPÍTULO VII. AGENDA.....	8
CAPÍTULO VIII. DECLARAÇÕES DE ABERTURA	8
CAPÍTULO IX. OBJETIVOS DA MEDIAÇÃO	8



DEFINIÇÕES E BIBLIOGRAFIA

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

ADITIVO	Aditivo ao CONTRATO DE PARCERIA firmado entre CELULOSE M&M e BACAMASO em 20 de janeiro de 2020. A partir de 24 de agosto de 2021, a GADO NOVO, arrematante do LEILÃO da FAZENDA, sub-rogou-se integralmente nos direitos da CELULOSE M&M previstos no ADITIVO.
ARBITRAGEM	Procedimento Arbitral nº 00/22.
BACAMASO ou REQUERENTE	Bacamaso Agrícola Ltda., pessoa jurídica de direito privado.
BDVR	Banco de Desenvolvimento do Estado de Vila Rica.
BRUNO	Bruno Mezenga.
CÁLCULO 1	Considerando: (i) a entrega anual de 9.024 metro estéreo de eucalipto, (ii) o valor de R\$57,00 por metro estéreo (cf. CONTRATO DE COMPRA E VENDA FUTURA) e (iii) o desconto global de 15%, tem-se que cada colheita gera R\$437.212,80 para a BACAMASO. Na hipótese de rescisão do CONTRATO DE COMPRA E VENDA FUTURA, a REQUERENTE teria que arcar com as duas entregas pendentes (R\$874.425,60) e a multa de 30% sobre esse último valor, o que resulta em R\$1.136.763,28.
CÁLCULO 2	Considerando os valores da TABELA 1, tem-se: lucro médio por hectare (R\$ 46.213,63) x 22,8 hectares de uvas vinífera plantados. A perda dessa área geraria um prejuízo de R\$1.053.670,76.
CÁLCULO 3	Considerando os valores da TABELA 2, tem-se: lucro médio por hectare (R\$5.855,63) x 90 hectares de eucalipto plantados. A perda dessa área geraria um prejuízo de R\$527.006,70.
CÁLCULO 4	Considerando que 22,8 hectares de uva viníferas geram um lucro de R\$1.053.670,76, e considerando, ainda, que 22,8 hectares de eucalipto gerariam uma receita de R\$ 133.508,36, a substituição proposta resultaria em um prejuízo de R\$920.162,40.
CÁLCULO 5	Considerando que 90 hectares de eucalipto geram um lucro de R\$527.006,70, e considerando, ainda, que 90 hectares de uvas viníferas



Plano de Mediação – Bacamaso Agrícola Ltda.

gerariam um lucro de R\$ 4.159.226,70, a substituição proposta resultaria em um lucro de R\$ 3.632.160,00.

CÁLCULO 6	GONTIJO, Juliana. Terra em MG valorizam mais que média nacional. O Tempo. Contagem, 7 de março de 2015. Disponível em: https://www.otempo.com.br/economia/terras-em-mg-valorizam-mais-que-media-nacional-1.1005119 . Acesso em: 17 de agosto de 2022.
CÁLCULO 7	Considerando o valor obtido no CÁLCULO 6 e multiplicando-o pela área total da FAZENDA, encontra-se o valor de R\$ 1.060,939,20.
CÁLCULO 8	Considerando que a safra de uva gera um lucro anual de R\$1.053.670,76, 45% desse valor resulta em R\$474.151,84.
CÁLCULO 9	Considerando que a BACAMASO recebe da CELULOSE M&M o equivalente a R\$437.212,80 por safra de eucalipto, dividindo esse valor por 7 (ciclo do eucalipto), encontra-se o valor de R\$ 62.458,97. Assim, 45% desse valor resulta em R\$28.106,54.
CÁLCULO 10	Somando-se os valores encontrados no CÁLCULO 8 e no CÁLCULO 9, tem-se o valor resultante de R\$502.258,38.
CAMARB	Câmara de Mediação e Arbitragem Empresarial – Brasil, instituição que será responsável pelo desenvolvimento dos processos de ARBITRAGEM e MEDIAÇÃO.
CELULOSE M&M	Cia de Celulose Mezenga e Maia, pessoa jurídica de direito privado.
CLÁUSULA TERCEIRA	<i>Cláusula Terceira – Partilha da Safra</i> [...] <i>a) Caberá à Parceira-Outorgante a quota de 45% (quarenta e cinco por cento) do produto da cultura de Eucalipto a ser cultivado na área de objeto deste contrato. [...]</i>
CORAÇÃO SERTANEJO	Celulose Coração Sertanejo Ltda., pessoa jurídica de direito privado.
CONTRATO DE COMPRA E VENDA FUTURA	Contrato condicionado de compra e venda de colheita futura firmado entre CELULOSE M&M (compradora) e BACAMASO (vendedora) em 20 de julho de 2007.
CONTRATO DE PARCERIA	Contrato de parceria agrícola firmado entre LELA (parceira-outorgante) e BRUNO (parceiro-outorgado) em 12 de janeiro de 2000.
ESTATUTO DA TERRA	Lei nº 4.504, de 30 de novembro de 1964.



Plano de Mediação – Bacamaso Agrícola Ltda.

FAZENDA	Fazenda da Correnteza, imóvel rural localizado no Km 55 da BR-000, no Município de Córrego das Chuvas, Estado de Vila Rica, CEP 00.000-000.
FISCHER	FISHER, Roger, URY, William, Como Chegar ao Sim – Como negociar acordos sem fazer concessões, 3ª ed., Rio de Janeiro: Solomon, 2014.
GADO NOVO ou REQUERIDA	Imobiliária Gado Novo S.A.
LEILÃO	Leilão da FAZENDA realizado em 24 de agosto de 2021.
LELA	Lela Mezenga.
LUANA	Luana da Luz.
MANA	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.
MARIA	Maria Berdinazzi
MEDIAÇÃO	Procedimento de Mediação nº 00/22.
MNOOKIN	MNOOKIN, Robert, PEPPE, Scott, TULUMELLO, Andrew, Beyond Winning – Negotiating to Create Value in Deals and Disputes, Boston: Harvard University Press, 2000.
PANA	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	BACAMASO e GADO NOVO, partes requerente e requerida, respectivamente, dos procedimentos de MEDIAÇÃO e ARBITRAGEM instaurados perante a CAMARB.
PRIMEIRO TERMO ADITIVO	Primeiro Termo Aditivo ao CONTRATO DE COMPRA E VENDA FUTURA firmado entre CELULOSE M&M (compradora), BACAMASO (vendedora) e BDVR (interveniente anuente).
TABELA 1	FILHO, Rafael Ribeiro de Lima. Rentabilidade da produção de eucalipto no Brasil. Scot Consultoria. São Paulo, 26 de maio de 2014. Disponível em: https://www.scotconsultoria.com.br/noticias/artigos/39247/rentabili



Plano de Mediação – Bacamaso Agrícola Ltda.

[dade-da-producao-de-eucalipto-no-brasil.htm](#). Acesso em: 17 de agosto de 2022.

TABELA 2

MELLO, L. M. R. de; MACHADO, C. A. E. Vinicultura brasileira: panorama 2020. EMBRAPA – Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária. Bento Gonçalves, outubro de 2021. Disponível em: <https://www.embrapa.br/busca-de-publicacoes/-/publicacao/1135990/viti-vinicultura-brasileira-panorama-2020>. Acesso em: 17 de agosto de 2022.

TABELA 3

Cálculo das hipóteses de risco financeiro.

UFVR

Universidade Federal de Vila Rica.

ZOPA

Zona de Possível Acordo.



CAPÍTULO I. INFORMAÇÕES BÁSICAS

A. Partes

1. A BACAMASO iniciou suas atividades em 1999, como resultado da tão sonhada parceria entre BRUNO e LUANA, amigos que cursaram agronomia na UFVR. Trata-se de renomada empresa voltada para o plantio de eucalipto, tendo o cultivo de uvas viníferas como atividade complementar de sucesso em crescente desenvolvimento. Em 2003, ao tornar-se uma sociedade limitada, a BACAMASO profissionalizou ainda mais suas atividades comerciais, o que contribuiu para um consistente reconhecimento da qualidade de seus produtos. Especialmente em relação ao cultivo de uvas, o auge desse reconhecimento se deu com o desenvolvimento de um rótulo exclusivo com um grupo vinícola.
2. A BACAMASO tem uma importante história comercial com a CELULOSE M&M, companhia controlada por LELA. Embora não faça parte da MEDIAÇÃO, a CELULOSE M&M, desempenha papel relevante para a compreensão do conflito, considerando que figurou como parte: **(i)** no CONTRATO DE PARCERIA; **(ii)** no CONTRATO DE COMPRA E VENDA FUTURA; e **(iii)** nos seus respectivos aditivos.
3. A GADO NOVO, por sua vez, é uma empresa com *expertise* e tradição no ramo imobiliário. Sua relação com a BACAMASO se deu a partir do LEILÃO, em 2021, quando a GADO NOVO tornou-se proprietária da FAZENDA.

B. Análise do caso

4. Em janeiro de 2000, BRUNO e LELA celebraram o CONTRATO DE PARCERIA. BRUNO e LUANA iniciaram, então, o projeto de cultivo de eucalipto em 90 hectares da FAZENDA. Em outros 22,8 hectares, desenvolveram o cultivo de uvas viníferas.
5. Em janeiro de 2002, os amigos firmaram o CONTRATO DE COMPRA E VENDA FUTURA com a CORAÇÃO SERTANEJO. Paralelamente, diante do sucesso do plantio de uvas viníferas, a BACAMASO destacou-se em círculos enófilos, desenvolvendo com um grupo vinícola um rótulo exclusivo para a produção.
6. No começo de 2007, iniciou-se a colheita da primeira safra de eucaliptos, tidos como um dos melhores do Estado de Vila Rica. Tal cenário atraiu a atenção de LELA e da CELULOSE M&M. Diante desse interesse, houve a quebra da relação contratual entre BACAMASO e CORAÇÃO SERTANEJO, sendo firmado o CONTRATO DE COMPRA E VENDA FUTURA. Para tal, foi necessário que a CELULOSE M&M oferecesse garantias ao BDVR, o que incluiu a constituição de hipoteca sobre a FAZENDA.
7. O eucalipto da BACAMASO era de melhor qualidade, porém insuficiente para atender às demandas da CELULOSE M&M. A empresa contratante passou, então, a somar os insumos



da BACAMASO com os de outros produtores, o que resultou em uma celulose de menor qualidade. Esse cenário, somado a denúncias de trabalho infantil na produção de um dos fornecedores, levou a CELULOSE M&M a uma expressiva crise financeira.

8. Diante disso, LELA propôs para o conselho da CELULOSE M&M o aditamento do CONTRATO DE PARCERIA e do CONTRATO DE COMPRA E VENDA FUTURA, o que originou o ADITIVO e o PRIMEIRO TERMO ADITIVO, respectivamente. Todavia, tais aditamentos foram frustrados para a recuperação da crise econômica da CELULOSE M&M, que teve como resultado último a execução da hipoteca sobre a FAZENDA mediante o LEILÃO.

C. Conflito

9. A BACAMASO participou do LEILÃO, porém seu lance foi superado pela GADO NOVO, arrematante da FAZENDA. A partir daí, a GADO NOVO assumiu integralmente a posição anteriormente ocupada pela CELULOSE M&M no CONTRATO DE PARCERIA.
10. Contudo, apesar da menção sobre o cultivo de uvas e de eucalipto no Termo de Arrematação, a GADO NOVO alegou, para a extrema surpresa da BACAMASO, o desconhecimento sobre o plantio de uvas, exigindo a descontinuação imediata desse cultivo na FAZENDA.
11. O panorama conflituoso resultou na solicitação, pela BACAMASO, no final de 2021, de instauração da ARBITRAGEM visando à declaração: **(i)** do direito da BACAMASO de continuar explorando o cultivo de uvas viníferas na FAZENDA; e **(ii)** da nulidade da CLÁUSULA TERCEIRA e a consequente restituição dos valores pagos a maior pela BACAMASO, considerando o caráter abusivo da atual taxa de participação de 45%.
12. Paralelamente à ARBITRAGEM, as PARTES optaram pela MEDIAÇÃO para solucionar os conflitos referentes à quota de participação prevista no ADITIVO e à continuidade do plantio de uvas viníferas na FAZENDA.

CAPÍTULO II. POSIÇÕES E INTERESSES

A. Posições

13. A enumeração das posições da REQUERENTE mostra-se relevante para que, a partir delas, seja possível definir seus reais interesses na mesa (FISHER, p. 23; 58-63).
14. Frente ao conflito narrado, as posições da BACAMASO são: **(i)** reconhecimento do seu direito de cultivar uvas viníferas na FAZENDA; **(ii)** declaração de nulidade da CLÁUSULA TERCEIRA, a qual deve ter seu percentual reduzido àqueles fixados no ESTATUTO DA TERRA; e **(iii)** ressarcimento dos valores pagos a maior pela BACAMASO.



B. Interesses

15. Estabelecer, porém, uma negociação pautada unicamente em posições favorece o *hard bargaining*, isto é, a criação de um ambiente hostil ao diálogo (MNOOKIN, p. 211-224). Isso ocorre, pois as posições são apenas manifestações superficiais, sendo necessário compreender os verdadeiros interesses que embasam tais posições (FISHER, p. 7-15).
16. Nesse sentido, devem ser apresentados os interesses fundamentais da REQUERENTE na MEDIAÇÃO, quais sejam: **(i)** explorar e expandir o cultivo de uvas a partir da *expertise* da LUANA; **(ii)** assegurar o terreno necessário para a produção da BACAMASO, de forma a proteger o *capex* investido e a evitar o inadimplemento dos seus contratos de fornecimento; **(iii)** ampliar o reconhecimento da excelência de seus produtos agrícolas; **(iv)** readequar a relação contratual entre as PARTES de forma a torná-la viável economicamente e consonante às boas práticas do mercado; e **(v)** garantir a sustentabilidade financeira a curto e a longo prazo.
17. O primeiro interesse relaciona-se à *expertise* de LUANA, ao crescente reconhecimento da BACAMASO em círculos enófilos e à relevante lucratividade do plantio de uvas. Por possuir um menor ciclo de maturação – por volta de um ano –, esse cultivo é bastante significativo para o equilíbrio econômico-financeiro da BACAMASO.
18. O segundo interesse volta-se para a garantia de que a BACAMASO terá terreno suficiente para continuar com o plantio de uva e de eucalipto, visando a proteger os investimentos materiais realizados nesses cultivos, a manutenção da lucratividade e o adimplemento de seus contratos de fornecimento.
19. O terceiro interesse corresponde ao reconhecimento da qualidade do eucalipto e da uva produzidos. No caso das uvas, o reconhecimento da excelência da cultura é especialmente importante para promover uma crescente atração de outros potenciais compradores.
20. O quarto interesse remete à readequação da relação contratual entre as PARTES, incluindo dialogar sobre tipos e termos contratuais que melhor atendam aos interesses.
21. Por fim, o quinto interesse remete à própria natureza das atividades econômicas. Espera-se assegurar desenvolvimento econômico e financeiro satisfatório a curto e longo prazo.

CAPÍTULO III. ANÁLISE DE SWOT

BACAMASO

Forças: **(i)** reconhecimento da qualidade das culturas produzidas no mercado nacional; **(ii)** domínio do *know-how* do cultivo de uva e eucalipto; **(iii)** *yield* médio elevado do plantio de uvas; **(iv)** fluxo de caixa relevante garantido pela exploração das parreiras; **(v)** segurança financeira comprovada pela participação no LEILÃO; **(vi)** posse efetiva da FAZENDA; **(vii)** posição forte na ARBITRAGEM; e **(viii)** possibilidade de expansão comercial.

<p>Fraquezas: (i) ausência de formalização do cultivo de uva; (ii) não ser proprietária da FAZENDA; (iii) aceitação da CLÁUSULA TERCEIRA; e (iv) <i>market share</i> do eucalipto ainda reduzido.</p>
<p>Oportunidades: (i) perspectiva de expansão do negócio; (ii) possibilidade de aumento da produtividade; e (iii) ampliação do reconhecimento em círculos enófilos.</p>
<p>Ameaças: (i) comprador único de eucalipto, que se encontra econômica e financeiramente instável; (ii) intransigência da GADO NOVO frente à quota de participação; e (iii) possível dificuldade de compatibilização do cultivo de uva e eucalipto nas proporções até então praticadas, em razão do PRIMEIRO TERMO ADITIVO.</p>
<p>GADO NOVO</p>
<p>Forças: (i) propriedade da FAZENDA; (ii) aparente estabilidade econômica; (iii) CONTRATO DE PARCERIA prevendo a exclusividade de plantio de eucalipto; e (iv) <i>expertise</i> e tradição no mercado imobiliário.</p>
<p>Fraquezas: (i) insegurança diante da recente mudança na governança; (ii) socialização dos riscos da produção de eucalipto em virtude do CONTRATO DE PARCERIA; e (iii) previsão de cultivo de uva e de eucalipto no Termo de Arrematação do LEILÃO.</p>
<p>Oportunidades: (i) perspectiva de expansão comercial; (ii) garantir a função social da FAZENDA; e (iii) maximização de lucros possíveis de serem auferidos da FAZENDA.</p>
<p>Ameaças: (i) possibilidade de desapropriação da FAZENDA; (ii) anulação da CLÁUSULA TERCEIRA DO ADITIVO na ARBITRAGEM; e (iii) restituição dos valores pagos a maior pela BACAMASO.</p>

CAPÍTULO IV. ANÁLISE ESTRATÉGICA

22. A análise estratégica será dividida em três tópicos: **A.** Análise setorial; **B.** Risco Financeiro; e **C.** MANA, PANA e ZOPA. Esses tópicos, conjuntamente à Análise de SWOT (cf. CAPÍTULO III), são imprescindíveis para fundamentar a estratégia da BACAMASO. Primeiramente, não se mostra frutífero o debate meramente jurídico acerca do entendimento das PARTES relativo à quota de participação, conforme previstas no ESTATUTO DA TERRA. Dessa forma, a melhor estratégia é esclarecer para a GADO NOVO os possíveis benefícios da atividade comercial da BACAMASO, a fim de demonstrar as vantagens da manutenção e de eventual expansão da relação comercial entre as PARTES.
23. Deve-se buscar opções que permitam à BACAMASO: (i) manter a produção de uva e de eucalipto na FAZENDA; e (ii) perpetuar a sua relação comercial com a GADO NOVO.
- A. Análise Setorial**
24. A análise setorial, aqui representada pelo estudo do mercado agrícola concernente às culturas de uvas viníferas e eucaliptos, tem o objetivo de fortalecer a compreensão do contexto negocial da BACAMASO, para expandir o conhecimento sobre possíveis oportunidades e ameaças que possam impactá-la.
25. Em relação ao eucalipto, tem-se os seguintes valores de mercado (TABELA 1):

Itens	Valores
Custo manutenção (R\$/ha/ano)	830,00
Preço de venda da madeira (R\$/m ³)	46,00
Volume de madeira cortada/empilhada (m ³ /ha)	300
Receita média (R\$/ha)	13.800,00
Lucro médio esperado (R\$/ha) (7 anos)	5.855,63

26. Acerca das uvas, os dados abaixo trazem um panorama do setor (TABELA 2):

Itens	Valores
Preço médio de cinco espécies diferentes (R\$/kg)	8,43
Produtividade média (t/ha)	10
Custo total (R\$/ha)	38.086,40
Receita média (R\$/ha)	84.300,00
Lucro médio esperado (R\$/ha)	46.213,63

B. Risco Financeiro

27. Com a finalidade de mensurar os potenciais prejuízos financeiros a que a BACAMASO se encontra exposta e, deste modo, identificar balizas relevantes ao desenvolvimento das negociações com a GADO NOVO, a TABELA 3 apresentada a seguir contabiliza hipóteses de riscos a que a BACAMASO se encontra submetida no contexto da MEDIAÇÃO.

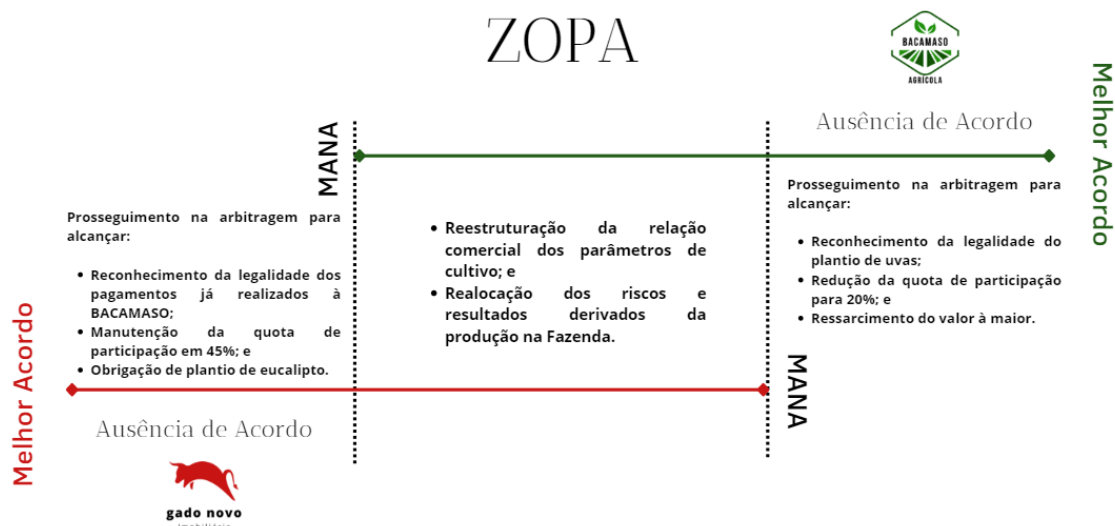
TABELA 3: Situações sob análise	Valor (R\$)
Rescisão do CONTRATO DE COMPRA E VENDA FUTURA com a CELULOSE M&M (CÁLCULO 1)	-1.136.763,28
Perda da área plantada de uvas viníferas (CÁLCULO 2)	-1.053.670,76
Perda da área plantada de eucalipto (CÁLCULO 3)	-527.006,70
Substituição da safra de uvas viníferas por eucalipto (CÁLCULO 4)	-920.162,40
Substituição da floresta de eucalipto por uvas viníferas (CÁLCULO 5)	3.632.160,00
Valor médio do hectare em Minas Gerais (CÁLCULO 6)	8.841,16
Perspectiva do valor total da FAZENDA (CÁLCULO 7)	1.060.939,20
Valor médio anual pago à GADO NOVO, por meio do CONTRATO DE PARCERIA, com a porcentagem fixada em 45% em relação à safra de uva (CÁLCULO 8)	474.151,84
Valor médio anual pago à GADO NOVO, por meio do CONTRATO DE PARCERIA, com a porcentagem fixada em 45% em relação à floresta de eucalipto (CÁLCULO 9)	28.106,54
Valor médio anual pago à GADO NOVO, por meio do CONTRATO DE PARCERIA com a porcentagem fixada em 45% em relação à toda a produção da FAZENDA (CÁLCULO 10)	502.258,38

C. MANA, PANA e ZOPA

28. A análise das alternativas à negociação consiste em um método técnico para verificar as opções disponíveis às PARTES fora da mesa, para balizar suas expectativas e estabelecer padrões comparativos durante a negociação (FISHER, p. 49), identificando a MANA e a PANA.

29. 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). Para a REQUERENTE, a MANA seria o prosseguimento com a ARBITRAGEM, na qual será pleiteado: (i) a redução da quota de participação prevista na CLÁUSULA TERCEIRA ao patamar de 20%, tendo em vista o limite estabelecido no art. 96, VI, 'a' do ESTATUTO DA TERRA; e (ii) a declaração do seu direito de cultivar uvas viníferas na FAZENDA, prática convalidada no decorrer de mais de 20 anos da relação contratual entre BACAMASO e CELULOSE M&M.

30. Apesar de considerar sua MANA consistente, a REQUERENTE entende que a manutenção da ARBITRAGEM pode ameaçar a preservação da relação comercial entre as PARTES. Nesse contexto, a MANA mostra-se vantajosa somente na hipótese de a REQUERIDA adotar postura irredutível na MEDIAÇÃO.
31. Em relação à PANA, depreende-se da TABELA 3 que o pior cenário para a BACAMASO seria a rescisão do contrato com a GADO NOVO, tendo em vista que essa alternativa implicaria **(i)** na perda dos valores já investidos pela REQUERIDA na FAZENDA; **(ii)** na interrupção da produção da BACAMASO e consequente rescisão dos seus contratos de fornecimento; e **(iii)** na busca por uma nova parceria comercial.
32. Por fim, a ZOPA corresponde ao conjunto de acordos que têm o potencial de satisfazer os interesses de ambas as PARTES e, por conseguinte, mostram-se viáveis na MEDIAÇÃO.
33. Logo, o acordo ideal para a BACAMASO abarcaria todos os seus interesses centrais, quais sejam: **(i)** o reconhecimento da legalidade do plantio de uvas viníferas na FAZENDA; **(ii)** a manutenção do CONTRATO DE PARCERIA e a redução de sua quota de participação para 20%; e **(iii)** o ressarcimento do valor pago a maior para a GADO NOVO. Por sua vez, a GADO NOVO teria seu acordo ideal refletido na manutenção da quota de participação do CONTRATO DE PARCERIA em 45% e na regularização do instrumento contratual, para permitir o plantio de uvas e garantir segurança jurídica no futuro. Contudo, um acordo nesses termos não assegura o interesse de ambas as PARTES e, por consequência, não agregam valor à relação comercial já conflituosa.
34. Sob essa perspectiva, é necessário estabelecer o intervalo de ZOPA em que é possível firmar o melhor acordo possível, respeitando o interesse das PARTES para tornar a relação comercial ainda mais vantajosa. Ressalta-se que o intervalo de ZOPA deve ser limitado pela MANA das PARTES. Vide esquema abaixo:



CAPÍTULO V. OPÇÕES E AÇÕES NECESSÁRIAS

35. Para formulação de opções que maximizem a satisfação de interesses das PARTES, consideram-se suas diferenças, semelhanças não competitivas e potenciais economias de escala e escopo. Seguem possíveis opções e ações necessárias para implementá-las:

Opções	Ações
Renegociação da relação comercial entre as PARTES: elaboração de contrato com remuneração variável, associada ao <i>yield</i> da produção de uva e eucalipto.	Proposição de modelo composto de remuneração, constituído por: (i) taxa fixa correspondente a 5% da FAZENDA; e (ii) taxa proporcional à produtividade da BACAMASO, com teto de 10%.
Readequação da CLÁUSULA TERCEIRA: reformulação da remuneração a ser oferecida à GADO NOVO.	Em caso de impossibilidade da opção acima, ajuste da quota de participação, nos termos do ESTATUTO DA TERRA.
Compra da FAZENDA: aquisição da propriedade para garantir à BACAMASO maior liberdade na condução dos negócios.	Apresentação de proposta de compra fundamentada em análise comparativa de mercado.
Criação de uma <i>joint venture</i>: constituição de parceria comercial entre as PARTES para união de sinergias.	Estruturação de modelo de <i>joint venture</i> para aproveitamento da <i>expertise</i> agrícola da BACAMASO em conjunto com os imóveis rurais da GADO NOVO.
Informações periódicas: prognósticos das plantações, lucro segregado por cultura e produtividade média.	Entrega de relatórios anuais detalhados sobre o cultivo de uva e de eucalipto para garantir maior transparência à GADO NOVO.
Agenda ESG: posicionamento de imagem das PARTES através da promoção de uma agenda ESG.	Divulgação conjunta das boas práticas de governança, transparência e <i>compliance</i> das PARTES, mediante relatórios anuais.

CAPÍTULO VI. GESTÃO DA CONFIDENCIALIDADE

36. Em vista da estratégia apresentada, é importante gerenciar de maneira adequada o fluxo de informações na MEDIAÇÃO e seu impacto sobre os interesses da BACAMASO. Por isso, consideramos como informação estratégica a elevada rentabilidade da produção de uvas viníferas e o potencial de crescimento de seu consumo no Brasil.
37. Como informação sensível, a possibilidade de entrega de 9.024 metros estéreos de eucalipto em área inferior a 112,8 hectares da FAZENDA, valores previstos no PRIMEIRO TERMO ADITIVO. A sensibilidade advém do possível entendimento da GADO NOVO de que a BACAMASO está descumprindo o CONTRATO DE COMPRA E VENDA FUTURA por utilizar área inferior à previsão contratual da plantação de eucalipto para cultivo de uvas.
38. Por outro lado, para fins de implementação da estratégia elaborada (cf. CAPÍTULO IV), é essencial investigar: **(i)** quais são os propósitos e as expectativas da GADO NOVO em relação à aquisição da FAZENDA; **(ii)** o interesse da REQUERIDA em manter as relações comerciais com a BACAMASO; e **(iii)** as razões pelas quais a GADO NOVO opõe-se, *a priori*, ao cultivo de uvas viníferas.

CAPÍTULO VII. AGENDA

39. Tendo em vista as declarações iniciais e os resultados obtidos na etapa da investigação, a BACAMASO tem a seguinte proposta de agenda:

	Tópico	Conteúdo
I	Relação comercial entre as PARTES	Modelo de contratação que vai reger a relação.
II	Definição da estrutura produtiva	Possibilidade de plantio de uva e eucalipto na FAZENDA e renegociação dos termos relacionados à produção.
III	Alocação de riscos e resultados	Estabelecimento do equilíbrio contratual por meio da formalização das dimensões de risco a que as PARTES estão expostas.

CAPÍTULO VIII. DECLARAÇÕES DE ABERTURA

40. A abertura será pautada por *framings* estratégicos, buscando ressaltar: **(i)** que os desentendimentos entre BRUNO e MARIA foram deixados para trás e não contaminarão a negociação; **(ii)** que, por terem sido firmados entre familiares, os contratos entre BACAMASO e CELULOSE M&M foram formalizados sem grande profundidade técnica. A partir desse *framing*, a BACAMASO visa a demonstrar a necessidade de adaptações que sejam favoráveis para ambas as PARTES; e **(iii)** que o cultivo de uva vinífera tem elevado potencial lucrativo e expressivo reconhecimento de sua qualidade no mercado, considerando a sofisticada técnica desenvolvida por LUANA. Com isso, pretende a BACAMASO demonstrar como esse cultivo pode ser benéfico à REQUERIDA.
41. 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 legal adequada; **(ii)** a realização de *check* de realidade, garantindo a viabilidade das opções criadas; e **(iii)** o auxílio na organização da MEDIAÇÃO para propiciar o melhor ambiente possível para um acordo.

CAPÍTULO IX. OBJETIVOS DA MEDIAÇÃO

42. A MEDIAÇÃO consiste na oportunidade de solucionar o impasse entre as PARTES da maneira mais eficiente possível, visando, sobretudo, à elaboração conjunta de opções criativas e à economia dos recursos financeiros e do tempo que seriam gastos com a ARBITRAGEM ou com o ajuizamento de uma ação judicial. Nesse sentido, o objetivo da REQUERENTE na MEDIAÇÃO é construir um acordo que: **(i)** maximize a satisfação dos seus interesses; **(ii)** considere a MANA, PANA e ZOPA previamente exploradas; e **(iii)** seja econômica, financeira e fisicamente viável de ser implementado pelas PARTES.
43. Assim, ao longo da MEDIAÇÃO, para além das opções previamente desenvolvidas pelas PARTES, deve-se buscar soluções conjuntas que garantam mútua satisfação de interesses.

**XIII Competição Brasileira de Arbitragem e Mediação Empresarial CAMARB
2022**

**Plano de Mediação do Requerente - BACAMASO Agrícola Ltda.
("BACAMASO")**

Número da Equipe: (301)

SUMÁRIO

1. Informações Básicas	2
I. Informações Básicas e Análise do Caso	2
II. Postura	3
III. Confidencialidade	3
2. Elementos da mediação	4
I. Posições	4
II. Interesses	4
i. Riscos Legais	6
ii. Riscos Financeiros	6
IV. Análise estratégica em caso de ausência de acordo	7
V. Objetivo da Mediação	8
VI. Pontos da agenda	8
VII. Opções	8
3. ANEXOS	10
ANEXO 1	10
ANEXO 2	10
ANEXO 3	10
ANEXO 4	11
ANEXO 5	12

1. Informações Básicas

I. Informações Básicas e Análise do Caso

1. A BACAMASO Agrícola foi criada a partir de um antigo projeto de dois amigos, Bruno e Laura, de formar um empreendimento com o sonho de extrair o máximo de potencial do solo fértil brasileiro. Lela Mezenga, tia de Bruno e diretora e acionista controladora da empresa Celulose M&M, concedeu disponibilidade para a produção do projeto na Fazenda da Correnteza, terra de sua propriedade. Em janeiro de 2000, com a celebração do "Contrato de Parceria" entre BACAMASO Agrícola e Lela Mezenga, a ideia foi concebida. Após a celebração do contrato, dando início à produção, os colegas cobriram 75% da fazenda com mudas de eucalipto e o restante da área com uvas viníferas.
2. Os primeiros anos do projeto foram muito proveitosos. Em 2001, foi celebrado contrato duradouro de compra e venda futura de mudas de eucalipto com a Celulose Coração Sertanejo Ltda, que estipulava entrega mensal durante 21 anos¹. Além disso, com as técnicas inovadoras de Luana, o plantio de eucalipto gerou frutos de alta qualidade. Dois anos depois, diante do sucesso do projeto, a BACAMASO Agrícola se tornou sociedade empresária de responsabilidade limitada. Em 2007, fechou uma parceria com grupo vinícola para a criação de vinhos com o rótulo "Encosta do Araguaia", que chegou a ser intitulado "um dos melhores vinhos do Brasil" na mídia.
3. Tendo em vista o crescimento exponencial, ainda em 2007, Lela Mezenga passou a ter mais interesse no projeto, apresentando uma proposta de compra das colheitas de eucalipto. A partir da rescisão do contrato com a Celulose Coração Sertanejo Ltda, o "Contrato de Compra e Venda de Colheita Futura" foi firmado entre a BACAMASO e a Celulose M&M, a qual procurou o Banco de Desenvolvimento do Estado de Vila Rica para financiar o negócio mediante garantias de que a dívida seria paga.
4. O eucalipto produzido pela BACAMASO, apesar da qualidade superior, não era suficiente para a demanda da Celulose M&M. Por isso, a empresa decidiu celebrar contratos paralelos com diferentes fornecedores, misturando seus insumos com aqueles fornecidos pela BACAMASO, o que fez com que os seus clientes começassem a se queixar da falta de padrão da celulose ofertada. O faturamento da Celulose M&M caiu em 50% entre 2016 e 2019, criando descontentamento entre Lela Mezenga e os acionistas.

¹ Caso CAMARB XIII, Anexo 3, cláusula segunda - prazo.

5. Após tentativas de reverter a situação, a empresa sofreu outras retaliações da mídia e, com a pandemia do coronavírus, passou por extrema crise financeira. Ao inadimplir parcelas do financiamento, o Banco de Desenvolvimento do Estado de Vila Rica executou a hipoteca constituída sobre a Fazenda da Correnteza, sendo essa levada a leilão público em 2021. A Gado Novo S/A foi arrematante do imóvel, indicando que pretendia analisar os termos do antigo "Contrato de Parceria" para dar continuidade à atual relação contratual. Nos meses seguintes, as partes passaram por diversos desentendimentos que culminaram com o pedido da Gado Novo de cessamento do cultivo de uvas viníferas pela BACAMASO, prática historicamente conhecida na Fazenda da Correnteza. Levando em consideração a necessidade de solucionar os problemas entre as partes de forma eficaz e transparente, inicia-se, em 2022, processo de Mediação perante a CAMARB.

II. Postura

6. De início, o representante da BACAMASO Agrícola Ltda começará explicando todo o histórico de mais de 20 anos da BACAMASO e seu desenvolvimento dentro do ramo, se tornando uma das mais prestigiadas empresas de Vila Rica. Após isso, irá apresentar como a controvérsia se construiu e os riscos que ela pode trazer para ambas as partes. Apesar das recentes discordâncias, os representantes da BACAMASO compreendem que por meio do procedimento de mediação será possível encontrar pontos convergentes dos interesses de ambas as partes, para que a parceria seja próspera.

7. Em seguida do discurso do representante, seu advogado proporcionará uma análise acerca dos aspectos jurídicos do caso. Dessa maneira, a principal função do advogado é de ajudar em questões jurídicas a negociação, visando conseguir desenvolver uma solução que seja viável. Vale ressaltar que, diferente da arbitragem, a mediação não se atenta muito a posições jurídicas, contudo sua análise possui certa importância para o procedimento.

III. Confidencialidade

8. A BACAMASO tem como objetivo manter as informações compartilhadas ao longo da negociação protegidas. Informações sensíveis podem afetar o desenvolvimento da empresa e por isso devem ser confidenciais. É essencial que durante a mediação seja criado um ambiente de transparência e uma relação de confiança entre as partes, e a divulgação de informações privadas é, indubitavelmente, fundamental para uma resolução clara do conflito. Os representantes da BACAMASO têm liberdade para dividir essas informações tanto com o mediador, durante o *caucus*, quanto com a GADO NOVO, na

própria mesa de negociação. Ainda assim, infere-se a importância de manter assuntos sensíveis discutidos na mesa em sigilo.

9. A BACAMASO deseja garantir a confidencialidade acerca dos termos presentes nesse processo de mediação, principalmente acerca de termos cruciais para o desenvolvimento do planejamento estratégico; tais como a PANA, a MANA e seus Riscos de Operação Legais e Financeiros. Os elementos citados são primordiais ao plano de ação da empresa, já que são critérios que embasam tomadas de decisão fundamentais.

2. Elementos da mediação

I. Posições

10. No que tange ao conflito, as posições exteriorizadas pela BACAMASO em relação ao presente caso são: (i) **Declarar a nulidade da cláusula de participação** nos frutos de parceria agrícola, reduzindo-a aos percentuais fixados no Estatuto da Terra e condenando a Gado Novo a ressarcir os valores pagos a maior pela BACAMASO; (ii) **Declarar o direito da BACAMASO de continuar explorando o cultivo de uvas viníferas** na Fazenda da Correnteza, prática que já era de costume da empresa.

II. Interesses

11. No procedimento da Mediação, ressalta-se a importância da compreensão dos interesses das partes a fim de se promover uma opção que satisfaça as Mediandas, pondo-as em uma situação melhor do que seu *status quo*. Nesse sentido, a BACAMASO compreende que interesses são a justificativa subjacente, a razão de ser ou a motivação para uma determinada posição². Desse modo, é por meio da análise desses interesses que se reconhece a vontade essencial, as eventuais preocupações e os temores motivadores das posições³. A partir das posições das partes delineadas nas peças do caso, depreende-se que os **interesses** da BACAMASO são:

- a. **Manutenção da Fazenda da Correnteza.** A BACAMASO deseja continuar com a a GADO NOVO a relação contratual que possuía com a Celulose M&M de modo a conservar sua produção de eucalipto e de uvas viníferas.
- b. **Segurança financeira do seu negócio.** Apesar do conflito com a GADO NOVO, a BACAMASO tem como interesse ter uma constância no seu panorama financeiro

² FISHER, Roger; URY, William; PATTON, Bruce. **Como Chegar ao Sim**. rev e atual. Rio de Janeiro: Sextante, 2018. p.33.

³ ARROW, Kenneth J. et al. **Barreiras para resolução de conflitos**. São Paulo: Saraiva, 2011. AZEVEDO, André Gomma de (org.).

a fim de continuar a expansão da marca e permitir uma auto sustentabilidade do seu negócio a curto e a longo prazo.

- c. **Conservação da relação de confiança.** A BACAMASO possuía com a antiga dona da Fazenda da Correnteza - Celulose M&M - uma relação de confiança muito baseada nos costumes do meio da agropecuária. Nesse sentido, a BACAMASO tem como interesse a satisfação mútua com a GADO NOVO.
- d. **Ratificação de práticas compatíveis com os valores da BACAMASO.** A BACAMASO possui um compromisso com um ambiente de produção com relações de trabalho saudáveis e produtos de qualidade. Com isso, há uma grande preocupação com a reputação da imagem da empresa, o que se reflete também nas parcerias que a BACAMASO realiza.
- e. **Comunicação.** A BACAMASO pretende manter um excelente relacionamento com a GADO NOVO explorando o canal da comunicação da forma mais clara e eficaz possível para que ambas partes estejam inteiradas sobre todos os termos, reduzindo, assim, as assimetrias informacionais.

12. Considerando os interesses da BACAMASO e os possíveis interesses da GADO NOVO⁴, percebe-se que é atraente tanto para a parte requerida quanto para a requerente um saldo positivo financeiro da BACAMASO. Esse cenário pode ser visualizado a partir do encontro de interesses em comum, uma vez que mediante a manutenção da produção da BACAMASO, garantindo sua segurança financeira, a GADO NOVO terá um retorno de seus investimentos - considerando o sucesso da plantação - e não terá que agir ativamente sobre as terras, mas sim terceirizar a administração. Já ao analisar a qualidade dos produtos da BACAMASO e os valores da sociedade aplicados em sua produção - ambos refletindo sua reputação - é notório que a parte requerente possui características compatíveis com a preocupação da GADO NOVO em manter uma imagem positiva na mídia e de possuir um relacionamento com uma comunicação constante. Desse modo, a BACAMASO e a GADO NOVO têm em seu horizonte intersecções e similaridades em seus interesses, ratificando a possibilidade de haver opções criativas⁵ que satisfaçam ambos com tranquilidade.

III. Riscos da Operação

⁴ **Anexo 1** - Gráfico: Posições e Interesses da BACAMASO e da GADO NOVO.

⁵ MNOOKIN, Robert, PEPPET, Scott, TULUMELLO, Andrew, Beyond Winning – **Negotiating to Create Value in Deals and Disputes**, Boston: Harvard University Press, 2000.

i. Riscos Legais

13. A partir da análise da posição jurídica das partes delineadas nas peças do caso, depreende-se que os **riscos legais** da BACAMASO são: (i) **Descumprimento com o Estatuto da Terra**. Diante da participação superior da GADO NOVO, os riscos legais para a BACAMASO envolvem estar em descumprimento com o Estatuto da Terra visto que estaria acima dos limites permitidos pelo art. 96, inciso VI, alínea “a”, da Lei nº 4.504/1964, regulamentada pelo Decreto nº 59.566/1966 (“Estatuto da Terra”); (ii) **Interrupção de parte da renda da BACAMASO** decorrente do cultivo das vinhas viníferas. O impedimento da produção das uvas viníferas poderia decorrer de decisão da Jurisdição do tribunal arbitral ou da Justiça comum em função desse advir de uma questão de costume não explícita no contrato físico celebrado entre a BACAMASO e a CELULOSE M&M.

ii. Riscos Financeiros

14. Na análise de risco financeiro, há um enfoque nos potenciais eventos que possam impactar economicamente a situação da BACAMASO, levando-a a uma posição monetária inferior. Dessa forma, é preciso considerar os três principais riscos financeiros relacionados com a BACAMASO:

- a. **Paralisação da produção de eucalipto até o restabelecimento de um possível acordo com a GADO NOVO.** Como é possível visualizar no anexo 2, o montante mínimo é de R\$201.600,00 e o máximo de R\$345.600,00 para a receita anual da BACAMASO. Desse modo, nota-se a enorme quantia financeira que a BACAMASO estaria deixando de ganhar, apesar de possuir um produto de extrema qualidade e excelente reputação no mercado, podendo levar sua empresa à falência em função desse ser seu objeto social principal.
- b. **Interrupção da produção de vinhas viníferas.** A produção de uva resulta em um montante de R\$15.541.960,00 - cálculo disponível em anexo 3 - a cada safra para a receita da BACAMASO. Desse modo, nota-se a enorme quantia financeira que a BACAMASO estaria deixando de ganhar, mesmo tendo este acordo mediante o costume comum no meio agrícola, sem contar com a qualidade do produto entregue ao mercado, influenciando também outros produtores na região que ganharam com a imagem positiva que o Vinho Encosta do Araguaia traz.
- c. **Dar continuidade ao Procedimento Arbitral.** O risco financeiro relativo a essa alternativa é ter de arcar com as custas arbitrais e, para tal, é preciso considerar a

probabilidade de o Tribunal julgar totalmente procedentes os pedidos da GADO NOVO. Dessa forma, caso a BACAMASO perca no procedimento arbitral, hipótese em que precisaria pagar a indenização, além das custas procedimentais, de acordo com a Calculadora CAMARB⁶; e honorários advocatícios⁷.

IV. Análise estratégica em caso de ausência de acordo

15. A fim de estabelecer uma visão clara acerca do cenário em que a BACAMASO está inserida, torna-se indispensável uma análise através do método SWOT para reconhecer as forças, fraquezas, oportunidades e riscos que a empresa em questão apresenta, de modo que estratégias sejam desenvolvidas e obstáculos sejam transpostos.

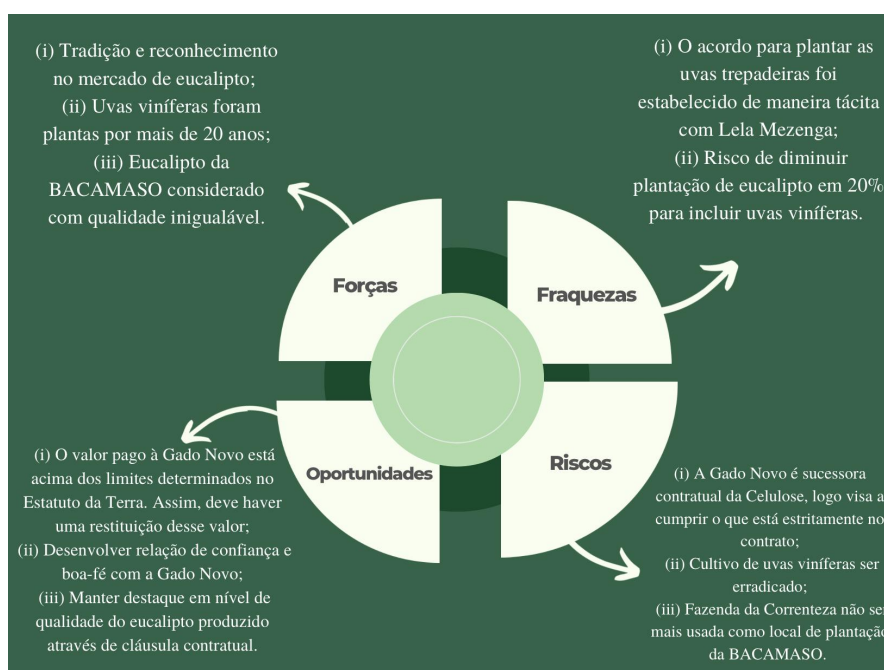


Figura 1: Análise estratégica em caso de ausência de acordo.

Fonte: Elaboração própria

- a. **Pior Alternativa à Negociação de um Acordo Negociado (PANA) e Melhor Alternativa à Negociação de um Acordo (MANA) :**

⁶ **Calculadora de custos do Procedimento arbitral da CAMARB.** Disponível em : <<https://camarb.com.br/arbitragem/tabela-de-custas-2019/>> acessado em 11/08/2022

⁷ “Os honorários dos Árbitros serão liberados à razão de 30% (trinta por cento) no início do procedimento, 30% (trinta por cento) na conclusão da instrução do procedimento e 40% (quarenta por cento) na entrega da sentença arbitral.” Anexo 20 do Caso.

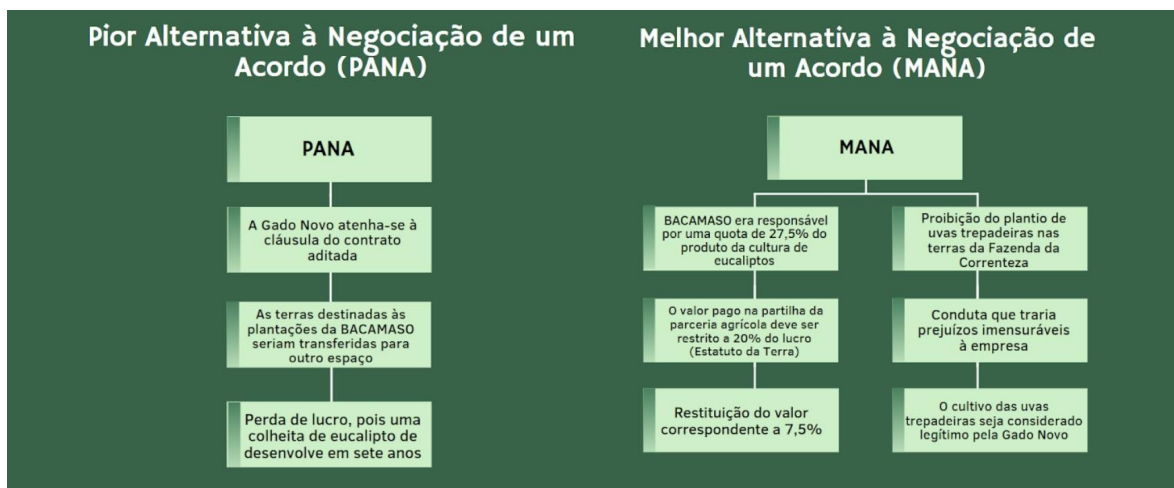


Figura 2: Pior e Melhor Alternativa à Negociação de um Acordo Negociado.

Fonte: Elaboração própria

V. Objetivo da Mediação

16. A BACAMASO entende que a mediação é uma oportunidade de chegar a um acordo que atenda seus interesses e resolva os contratemplos enfrentados com a GADO NOVO durante os últimos meses. Assim, a fim de continuar a parceria de forma satisfatória, tal procedimento surge como uma maneira de garantir maior autonomia e eficiência nas discussões, considerando o desembolso de recursos no Procedimento Arbitral.

VI. Pontos da agenda

17. A BACAMASO, com base no histórico da relação com a GADO NOVO e com as colaboradoras que a antecederam, percebe que a natureza dos temas que podem pautar a negociação tenderá, em várias hipóteses, a gravitar em torno de dois tópicos principais, sendo eles: (i) a **formulação de um novo contrato** de parceria e seus conteúdos e (ii) as **estruturas que irão compor o relacionamento** futuro entre as empresas. Nesse sentido, a BACAMASO os apresenta como possíveis tópicos da agenda da sessão de mediação.

VII. Opções

18. A BACAMASO preza, primordialmente, por conseguir conciliar seus interesses⁸ aos da GADO NOVO, sugerindo algumas possibilidades para resolução do conflito.

- a. **Reformulação do Contrato de Parceria.** A requerente entende que um bom caminho a ser dado para a resolução desse conflito será através da **reformulação**

⁸ FISHER, Roger; URY; William; PATTON; Bruce. **Como chegar ao sim: negociação de acordos sem concessões.** Tradução Vera Ribeiro & Ana Luiza Borges. Rio de Janeiro, 2003.

do contrato parceria, o qual irá se enquadrar no art 96, inciso VI, alínea “a”, do Estatuto da Terra, que estabelecerá uma quota de 20%, a quota limite.

- b. **Alteração do Objeto do contrato de Parceria Agrícola.** Ademais, de modo a reforçar nosso interesse no futuro do relacionamento com a GADO NOVO, apresentamos a opção de alteração do objeto social da parceria, que no contrato vigente está fixado somente em “*compra e venda de tora de eucalyptus grandis*”⁹.
- c. **Nível de qualidade da produção.** Também por preocupar-se com a eficiência e qualidade de sua produção, a BACAMASO apresenta, também, a opção de criação de procedimentos de monitoramento do nível de qualidade da produção, bem como incluir um padrão mínimo de qualidade como elemento do contrato.
- d. **Compensação pelo uso da terra dedicada à viticultura.** Além disso, por considerar que a geração de riquezas a partir da Viticultura não deve ser realizada sem promover a devida valorização do solo utilizado, apresenta-se, também, a opção de compra ou aluguel ou arrendamento da terra destinada a viticultura caso a GADO NOVO não possua interesse em se vincular a essa modalidade agrícola.
- e. **Dispute Board.** A BACAMASO, reconhecendo a importância de fomentar uma boa comunicação com a GADO NOVO para garantir o sucesso da parceria entre as empresas, sugere-se como opção a criação de um “Dispute Board”, denominado Comitê de Resolução de Controvérsias em português. Essa estrutura tem o papel de criar um canal de comunicação formado por profissionais de conhecimento técnico e jurídico, que podem emitir tanto recomendações, quanto decisões em relação à parceria, de modo a superar quaisquer descompasso de informações.

VIII. Identificação de ações necessárias para implementar as estratégias

19. A BACAMASO entende que existem medidas a serem observadas: (i) solicitar o apoio do mediador de modo a facilitar a conciliação das estratégias da BACAMASO com a GADO NOVO; (ii) a criação de uma agenda que auxilie o entendimento das partes e a comunicação entre elas; (iii) a estruturação de um novo contrato de parceria que seja claro, objetivo e que vise o bom relacionamento das empresas no futuro; (iv) a capacitação dos colaboradores e da infraestrutura da BACAMASO para implementar e monitorar padrões de qualidade na produção e; (v) o agendamento de uma reunião entre os representantes jurídicos e administradores da BACAMASO e da GADO NOVO para a formalizar um novo contrato de parceria.

⁹ **Anexo 4** — Opção de Alteração do Contrato de Parceria.

3. ANEXOS

ANEXO 1



ANEXO 2

	Mínimo	Máximo
Rendimento médio (anual)	35	60
Ocupação (em hectare)	90	
Total	3150	5400

Média preço Eucalipto	R\$	64,00
Montante total	R\$ 201.600,00	R\$ 345.600,00

ANEXO 3

Rendimento médio (anual em tonelada/hectare)	11
Ocupação (em hectare)	22,8
Total (em toneladas)	250,8

Produção de litro de vinho/uva	1,5
Total de litros de vinho	167200

Média de preço de vinho/litro	R\$	93,00
Total de vinho	R\$	15.549.600,00

¹⁰ A produção de eucalipto ocupa 90 hectares da Fazenda da Correnteza. Nesse sentido, há um rendimento médio anual em torno de 35 m³ por hectare, podendo chegar até 60 m³ por hectare de acordo com estudo do Ministério de Agricultura, totalizando um montante aproximado de 3.150 m³ de eucalipto na época de baixa e de até 5.400 m³ de eucalipto na época de alta. Nesse âmbito, é importante observar que a média de preço nacional de eucalipto é de R\$64,00 por m³ conforme a FAMASUL - Federação agrícola do Mato Grosso do Sul-, resultando em um montante mínimo de R\$201.600,000 e máximo de R\$345.600,00 para a receita anual da BACAMASO.

¹¹ A produção de uvas ocupa 22,8 hectares da Fazenda da Correnteza. Nesse sentido, de acordo com a associação de agricultores há em média 3.250 plantas por hectare para variedades de vinho com um rendimento de 11 toneladas por hectare, totalizando um montante aproximado de 250,8 toneladas de uvas viníferas. Considerando a estimativa da

ANEXO 4



COMUNICADO INTERNO

A BACAMASO preza, primordialmente, por conseguir conciliar seus interesses aos da GADO NOVO, para que o relacionamento entre ambas as partes seja agradável durante toda a parceria. Reconhece-se, nesse sentido, o caráter essencial da busca por benefícios mútuos. A BACAMASO é uma empresa movida por seus relacionamentos: com a terra, com as mudas e com empresas parceiras. Todos eles com necessidades que os tornam únicos, embora compartilhem a inexorabilidade da aplicação de um pensamento a longo prazo. Afinal os melhores relacionamentos, assim como as melhores colheitas, demandam cuidado e atenção duradouros. Tendo este ponto como objetivo, ressalta-se o compromisso com a busca por interesses em comum e com o esforço de conciliá-los.

Vila Rica, Agosto de 2022.

B. Mezenga

BRUNO
Sócio

Juana da Juss

LUANA
Sócia

M. Maia

M. Maia
OAB/VR nº (omissão)
Representante Jurídico

A. Mezenga

A. Mezenga
OAB/VR nº (omissão)
Representante Jurídica



Embrapa para a produção de 1 litro de vinho, são necessários 1,5 kg de uva, logo, poderiam ser feitos aproximadamente 167.200 litros de vinho, considerando os possíveis descartes de cachos de uva. Nesse âmbito, é importante observar que a média de preço de vinhos brancos nacionais é de R\$70,00 para 750ml - de acordo com o site Anja vinhos-, resultando em R\$93 por litro, e um montante de R\$15.549.000,00 a cada safra para a receita da BACAMASO.

ANEXO 5




Opção de Alteração do Contrato de Parceria Agrícola

Com a reformulação do contrato, poderíamos alterá-lo para “compra e venda dos produtos agrícolas cultivados pela **BACAMASO**”. Além disso, a **BACAMASO** entende que todo e qualquer produto agrícola que é produzido na Fazenda da Correnteza deve, também, gerar frutos à **GADO NOVO**, garantindo que a **BACAMASO** possua uma liberdade de produção e que a **GADO NOVO** seja beneficiada com a produção realizada na fazenda, bem como pela expertise dos profissionais que compõem a gestão da **BACAMASO**.


De agosto de 2021 -quando a **GADO NOVO** se tornou a administradora da Fazenda da Correnteza- à novembro de 2021 -quando a **BACAMASO** solicitou a mediação da **CAMARB-**, a **GADO NOVO** obteve uma quota de 27,5% do cultivo do eucalipto, 7,5% a mais do que o Art. 96, inciso VI, alínea “a”, do Estatuto da Terra permite. A princípio, a **BACAMASO** poderia pleitear que fosse ressarcida desse valor. Entretanto, por entender que essa quota já é paga de forma equivocada há 20 anos à Lela Mazenga, a **BACAMASO** abre mão de receber esse valor, em troca dessa quantia ser destinada a projetos sociais com impacto direto na comunidade de Vila Rica.

Vila Rica, Agosto de 2022.


BRUNO
Sócio


LUANA
Sócia


M. Maia
OAB/VR nº (omissis)
Representante Jurídico


A. Mazenga
OAB/VR nº (omissis)
Representante Jurídica



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

PROCEDIMENTO DE MEDIAÇÃO Nº 00/2022



Equipe 302

**Plano de Mediação
Bacamaso Agrícola Ltda.**

SUBMETIDO EM 19/08/2022

ÍNDICE

TERMINOLOGIAS	3
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	1
1. INTRODUÇÃO	1
2. INFORMAÇÕES BÁSICAS	1
2.1 Análise do Caso:	1
2.2 Linha Temporal	3
2.3 Posições e Interesses	3
2.4 Análise S.W.O.T	4
3. ANÁLISE ESTRATÉGICA	5
3.1 Alternativas à Negociação - MANA e PANA	5
3.2 Análise de Risco Financeiro	5
3.3 Opções de Ganhos Mútuos, ZOPA e Ações Estratégicas	6
4. A MEDIAÇÃO	7
4.1 Declaração de Abertura dos Representantes	7
4.2 Pontos de Agenda	8
5. COMUNICAÇÃO E CONFIDENCIALIDADE	8
6. OBJETIVOS DA MEDIAÇÃO	8

TERMINOLOGIAS

AFAC	Adiantamento para futuro aumento de capital.
ARBITRAGEM	Procedimento Arbitral nº 00/22, constituído e informado pela Secretaria da CAMARB.
BACAMASO ou REQUERENTE	BACAMASO Agrícola Ltda, constituída pelo Sr. Bruno Mezenga e Luana da Luz.
BDVR	Banco de Desenvolvimento do Estado de Vila Rica.
Cia de Celulose Mezenga e Maia	Celulose M&M, companhia de papéis finos.
CONTRATO	Contrato de Parceria.
FAZENDA CORRENTEZA	Imóvel de 120 hectares localizado no município de Córrego das Chuvas.
GADO NOVO ou REQUERIDA	Imobiliária Admirável Gado Novo S/A
MANA ou BATNA	Melhor Alternativa à Negociação de um Acordo.
PANA ou WATNA	Pior Alternativa à Negociação de um Acordo.
PARTES	Empresas envolvidas no procedimento de mediação.
PLANO DE MEDIAÇÃO	O presente documento.
SWOT	Forças, Oportunidades, Fraquezas e Ameaças, respectivamente.
ZOPA	Zona de Possível Acord

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

FISHER, Roger; URY, William; PATTON, Bruce. Como Chegar ao Sim. 3 ed. Rio de Janeiro: GMT Editores Ltda., 2018.

NAKAGAWA, Marcelo. BRASIL, Sebrae. Ferramenta: Análise SWOT (Clássico). Disponível em: <
https://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/ME_Analise-Swot.PDF> Acesso em: 20 ago. 2021.

1. INTRODUÇÃO

1. O presente Plano de Mediação objetiva apresentar o panorama da Bacamaso, na qualidade de REQUERENTE, no Procedimento de Mediação 00/22.
2. Facilitando, dessa maneira, a condução do procedimento pelo(a) Dr.(a) A. Fagundes, elencam-se as informações evidenciadas no presente documento: *(i)* apresentação das partes e das informações básicas; *(ii)* interesses e posições da REQUERENTE; *(iii)* possíveis interesses da REQUERIDA; *(iv)* análise estratégica dos fatos com base em preceitos teóricos da mediação e negociação, nomeadamente, SWOT, MANA, PANA e ZOPA; *(v)* eventuais riscos financeiros; *(vi)* opções de ganhos mútuos para ambas as partes e forma de implementação; *(vii)* pontos de agenda; *(viii)* confidencialidade; *(ix)* objetivos da Bacamaso com a Mediação.

2. INFORMAÇÕES BÁSICAS

2.1 Análise do Caso:

3. A Bacamaso é uma sociedade empresarial, conhecida pela excelência na prática agrícola, com enfoque na produção de eucaliptos de alto padrão de qualidade e de vinhos finos. A empresa foi idealizada por Luana da Luz e Bruno Mezenga.
4. Com o objetivo de concretizar os planos da empresa, Bruno entrou em contato com sua tia, Lela Mezenga, que viabilizou a utilização da propriedade Fazenda da Correnteza, no município de Córrego das Chuvas (*anexo 13*). Propriedade que estava sendo visada pelo MPE como alvo de futura ação de desapropriação de terras.
5. Assim, a Bacamaso Agrícola foi criada a partir do Registro de Bruno como produtor rural, em dezembro de 1999. Posteriormente, estabeleceu-se um “Contrato de Parceria” (*anexo 3*) entre Lela Mezenga e a Bacamaso.
6. Bruno e Luana iniciaram, então, o plantio de 90 hectares de eucalipto (cerca de 75% da área). Porém, ponderando o longo período necessário para a colheita das árvores,¹ optou-se pelo plantio de uvas viníferas² no restante da propriedade, visto que Luana desenvolveu premiada pesquisa de mestrado sobre o assunto (*anexo 1*).
7. Assim, em 2007, a Bacamaso fechou uma parceria com um grupo vinícola para a vinificação e distribuição de toda sua produção utilizando um rótulo exclusivo, chamado “Encosta do Araguaia” (*anexo 6*).

8. O primeiro contrato duradouro de venda futura de eucalipto celebrado pela Bacamaso foi com a empresa Coração Sertanejo, no ano de 2002 (*anexo 4*), já no segundo ano do empreendimento. Cinco anos depois, quando a madeira começou a ser retirada da fazenda, a qualidade do produto se mostrou superior à média do mercado e Bacamaso ficou, rapidamente, conhecida pela alta qualidade da celulose produzida pelos seus eucaliptos e pelos prêmios recebidos por seus vinhos.
9. Com a consolidação da empresa no mercado da silvicultura, a Celulose M&M, empresa de propriedade de Lela Mezenga, fez uma proposta vantajosa à Bacamaso, que efetuou a rescisão do contrato com a Celulose Coração Sertanejo e celebrou Contrato de Compra e Venda de Colheita Futura com a Celulose M&M (*anexo 7*).
10. Assim, por 15 anos a Bacamaso manteve sua excelência produtiva. Porém, entre os anos de 2016 e 2019 a Celulose M&M passou por uma crise institucional (*anexo 8*). Neste momento, a fim de retomar a credibilidade com seus acionistas, a Celulose M&M recebeu a transferência da Fazenda da Correnteza, com o intuito de aumentar seu capital e aditou o “Contrato de Parceria” com a Bacamaso (*anexo 9*), estabelecendo que a totalidade da fazenda seria de produção exclusiva de eucalipto. Contudo, para a Bacamaso as alterações não foram satisfatórias, tendo as aceitado por receio de não poder mais exercer suas atividades na Fazenda da Correnteza.
11. Mesmo com as tentativas da empresa de celulose, a crise não foi revertida e, como consequência, a M&M perdeu a propriedade da Fazenda, devido a dívidas, o que ocasionou na terra arrematada em leilão pela Imobiliária Admirável Gado Novo S/A, empresa de empreendimentos imobiliários localizada na cidade de Vila Rica/VR.
12. Após a arrematação da Fazenda, a Bacamaso procurou a Gado Novo para discutir as diretrizes futuras do Contrato de Parceria pré-existente. Porém, a negociação não ocorreu da forma esperada, gerando atritos. Tais atritos refletiram em notificações extrajudiciais entre as empresas, até que em outubro de 2021 a Bacamaso foi notificada pela Gado Novo, informando conhecimento da produção de uvas na Fazenda e exigindo que esse cultivo fosse extinto, sob pena de resolução do contrato.
13. Logo, a Bacamaso contranotificou a Gado Novo alegando que o cultivo de uvas pela empresa agrícola é, e sempre foi, de amplo conhecimento, bem como, aceito durante todos os anos de vigência do contrato. Ainda, a Bacamaso alegou a inconformidade da cláusula contratual sobre participação de lucros da Gado Novo com o Estatuto da Terra (art. 96, inciso IV, alínea “a”) (*anexo 15*).

14. No mês de novembro de 2021 a Bacamaso solicitou abertura do procedimento Arbitral, perante a CAMARB e em face da Gado Novo. Paralelamente ao procedimento arbitral, caminhará o presente processo de Mediação.
15. Ante o exposto, Sr(a). A. Fagundes, resta reforçar a disposição da Bacamaso para solucionar o conflito de maneira benéfica para si e para a Admirável Gado Novo S/A.

2.2 Linha Temporal



2.3 Posições e Interesses

16. A fim de que sejam identificadas as reivindicações iniciais da empresa, suas respectivas motivações, desafios e possibilidades, serão utilizados os conceitos teóricos de posições¹ e interesses.²
17. A REQUERENTE entende que ao se posicionar projetará suas principais intenções. Sem prejuízo, elenca como questões importantes os seguintes posicionamentos: (i)

¹ Assumir uma posição é o que ocorre quando a parte decide sobre a forma pela qual quer ter o que deseja na negociação. Ao negociar com base em posições, coloca-se em risco o relacionamento entre as partes e produz resultados insensatos. A negociação se torna uma barganha posicional, em que as partes falham na comunicação e no entendimento do real interesse por trás dessas posições. É baseada na premissa de que para que uma das partes ganhe o que deseja, a outra deve perder (FISHER et al, 2018, p. 21-24).

² Os interesses, ao contrário das posições, normalmente tendem a ser subjacentes, trata do que a parte realmente deseja da negociação. Entender os interesses de ambos os lados é necessário para que se busque uma solução; dessa forma, as partes poderão discutir interesses mútuos e também conciliar interesses diferentes. A partir da negociação baseada em interesses, é possível um consenso entre os lados da negociação, trazendo, conseqüentemente, acordos sensatos (FISHER et al, 2018, p. 26-28).

revisão da quota de participação da proprietária; **(ii)** manutenção das atividades reiteradas na Fazenda da Correnteza; **(iii)** contínuo da produção de uvas.

18. Em que pesem os desejos e preocupações instigantes das posições, são interesses: **(i)** reafirmar os contratos perdidos; **(ii)** promover a manutenção da imagem da empresa; **(iii)** obter segurança dos proprietários da terra para continuar com ações inovadoras de manejo de terra; **(iv)** não adquirir outra terra, tendo em vista a complexidade do transferimento de culturas para outro ambiente.

2.4 Análise S.W.O.T

19. A fim de ampliar a compreensão do (a) Senhor(a) A. Fagundes acerca do contexto em que a REQUERENTE se encontra, torna-se necessária a identificação de fatores externos e internos. A análise SWOT³ utilizada pela Bacamaso identifica os fatores no contexto empresarial com o objetivo de criar estratégias no procedimento:

ANÁLISE SWOT Bacamaso
FORÇAS: (i) qualidade de produção; (ii) forte inovação e tecnologia; (iii) é empregador na região; (iv) é um bom parceiro rural, em consequência da qualidade de seu trabalho.
FRAQUEZAS: (i) não possuidora das terras; (ii) escândalo no jornal local; (iii) necessidade de um parceiro direto a longo prazo; (iv) limitação de espaço, sendo que a plantação de eucaliptos demanda uma grande área; (v) desmatamento em decorrência do plantio e cultivo de eucaliptos; (vi) trabalho com commodities a preço fixo; (vii) possibilidade de perder a sócia Luana em razão de conflitos econômicos
OPORTUNIDADES: (i) desligamento de Maria Berdinazzi da empresa requerida; (ii) aplicação dos conhecimentos da Luana em outras terras; (iii) conseguir um parceiro com uma visão de inovação agrícola com visão de longo prazo; (iv) utilização de novas técnicas a fim de aumentar a produção agrícola com as mesmas terras.
AMEAÇAS: (i) parar a produção agrícola; (ii) possibilidade de perder a sócia Luana; (iii) dependência climática; (iv) publicação de manchetes nos jornais.

³ O S.W.O.T é uma ferramenta que “serve para analisar os pontos fortes e fracos, e as oportunidades e ameaças de um negócio. Em seguida, o empreendedor pode organizar um plano de ação para reduzir os riscos e aumentar as chances de sucesso da empresa” (NAKAGAWA, p.1).

3. ANÁLISE ESTRATÉGICA

3.1 Alternativas à Negociação - MANA e PANA

20. Faz-se necessária a análise de alternativas caso o acordo no presente procedimento não seja frutífero. Logo, analisar as melhores e piores alternativas permite entender os interesses da empresa e inibe o aceite de uma proposta não favorável.
21. Entre as **melhores alternativas** da Bacamaso, há a possibilidade de alterar o local de produção para uma fazenda distinta ou, ainda, reformular o objeto social da empresa apenas focando em uvas, a fim de reduzir o alto valor da produção. Ademais, caso não alcancem acordo, a vitória no juízo arbitral também é uma possibilidade.
22. Por outro lado, entre as **piores alternativas** da REQUERENTE, está a possibilidade de não realizar a produção de uvas para o vinhedo, apenas os eucaliptos, ou mesmo, a impossibilidade geral de cultivo. Finalmente, a derrota no Juízo Arbitral configura fato que abalaria a estabilidade da REQUERENTE.

3.2 Análise de Risco Financeiro

23. O risco financeiro se relaciona com a possibilidade de perdas de uma empresa pela exposição de litígios em curso. Neste sentido, é de suma importância calcular passivos decorrentes em um cenário que um consenso não seja alcançado pelas partes.
24. Isto posto, existem riscos em seguir com os procedimentos de resolução de conflitos, cenário em que as partes deverão arcar com custas que incluem os honorários advocatícios, os honorários dos árbitros e do mediador e as taxas da CAMARB. No que tange o procedimento arbitral, deve-se considerar o valor do litígio estimado em R\$ 434.882,25, demonstrado a partir da tabela:

Pleito Bacamaso Restituição valores pagos a maior	Pleito Bacamaso redução % da Gado Novo nas safras para 20%
27,5% (<i>Caso p.10</i>) para 20% (<i>Caso p.36</i>) (ART. 96 VI a) do Estatuto da Terra	Diminuição de 45% (<i>Caso p.25</i>) para 20% (<i>Caso p.36</i>) = queda de 25%
7,5% ao longo de 20 anos = 3 colheitas (<i>Caso p. 10</i>)	Valor por colheita = 9.024 mst (<i>Caso p.28</i>) x R\$ 57,00 (<i>Caso p.28</i>) = R\$ 514.368,00
R\$ 873.000,00 (<i>Caso p. 21</i>) = 4 colheitas - R\$ 218.250,00/colheita	R\$ 514.368,00 x 3 colheitas (<i>Caso p.25</i>) = R\$ 1.543.104,00 x 25% = R\$ 385.776,00
7,5% = R\$ 16.368,75/colheita	
3 colheitas = R\$ 49.106,25	
TOTAL = R\$ 49.106,25 + 385.776,00 = R\$ 434.882,25	

25. Tal valor se soma a: custas e honorários do tribunal arbitral composto por três árbitros, perfazendo R\$ 79.969,50 (R\$ 39.984,75 por polo), além de aventar possibilidade de utilização de Comitê de Impugnação de Árbitros, custando R\$ 6.000,00. Já no uso da mediação⁴, há taxa de R\$ 2.000,00 somado ao pagamento de honorários de mediador de R\$ 4.500,00 caso a totalidade das sessões não ultrapasse 10 horas.
26. Em caso de transação ocorrida na mediação com consequente desistência do procedimento arbitral, ocorrerá restituição de 50% dos honorários dos árbitros⁵, cabendo à Bacamaso o ressarcimento entre R\$ 16.482,35 (divisão igualitária) e R\$ 32.964,75 caso fosse condenada a totalidade do pagamento dos honorários⁶.

3.3 Opções de Ganhos Mútuos, ZOPA e Ações Estratégicas

27. A Zona de Possível Acordo consiste em um conjunto de acordos capazes de agradar ambos os lados da controvérsia. Quando não há intervalo de ZOPA, mera negociação distributiva não traz resultados, hipótese na qual opções são utilizadas para repor a ZOPA negativa e permitir que se chegue a um acordo.
28. O ponto de referência de expectativa de partida da Bacamaso é atender suas pretensões iniciais de aumento da participação como Outorgada do contrato de Parceria Rural de 55% para 80% e a restituição do valor cobrado a maior durante 20 anos na diferença de 7,5% das colheitas, além da situação contratual de dar continuidade à cultura de parreiras. Da mesma forma, é imprescindível entender o ponto de inflexão da ZOPA em relação a outra parte, assim devem ser apresentadas opções que abarquem os interesses de ambas as partes.
29. Considerando manter a plantação de uvas, cria-se uma opção que com a liquidez remanescente da tentativa de compra da propriedade no leilão, ocorrendo a compra da % dos hecs da fazenda em que as parreiras ocupam de terra. Dessa forma, a parceria se mantém e gera o desmembramento da matrícula da Fazenda, atingindo o interesse econômico da Gado Novo e a relação sentimental da Bacamaso com sua safra de uvas.
30. Em relação ao aumento de percentual próprio de participação nas safras e restituição dos valores é necessária a estratégica comercial de atrelar tais pontos financeiros com

⁴ Valores disponíveis no site: <https://camarb.com.br/wpp/wp-content/uploads/2020/05/anexo-02.pdf>

⁵ 11.9 Em caso de transação ou desistência após a assinatura do Termo de Arbitragem e antes da apresentação das alegações iniciais, será devolvida às partes a parcela de 50% (cinquenta por cento) dos honorários dos árbitros. Disponível em Regulamento de Arbitragem CAMARB atualizado de 2019 no site: https://camarb.com.br/wpp/wp-content/uploads/2019/10/regulamento-de-arbitragem-camarb-2019_atualizado2019.pdf

⁶ Valores disponíveis no site: <https://camarb.com.br/en/arbitration/table-of-expenses/>.

contrapartidas em ações, para não apenas resolver problemas passados, mas sim destravar um enorme valor sinérgico que uma visão prospectiva pode proporcionar.

31. Nesse sentido, poderia ser proposto, com a melhora financeira dos pontos pretendidos pela Bacamaso, ser criado um centro de desenvolvimento de tecnologia e melhoramento agrícola em outro imóvel da Imobiliária Gado Novo, no qual ambas empresas entrariam como parceiras de P&D em eucalipto, uvas e outras culturas, gerando um condomínio de propriedade intelectual e aplicando o manejo de solo desenvolvido por Luana em todas as propriedades da Gado Novo, atrelado a participação contratual de divisão equânime à Bacamaso.
32. Sabe-se que os patamares da ZOPA podem ser flexibilizados, a depender das opções criativas e gestão da negociação em mesa. Assim, a Bacamaso mostrará postura aberta às opções que a Gado Novo trazer à mesa e utilizará do espaço da Mediação como ambiente para construção em conjunto de opções mutuamente benéficas.

4. A MEDIAÇÃO

4.1 Declaração de Abertura dos Representantes

33. O representante da Bacamaso será tanto Bruno, quanto Luana, dependendo de suas agendas. Inicialmente, trarão uma síntese sobre a história e desempenho da empresa, bem como o seu papel dentro desta, ressaltando a formação acadêmica de ambos os sócios, que contribuíram para a sua criação.
34. Assim, explicarão que a Bacamaso teve início como um empreendimento de plantio de eucaliptos, porém em razão da demora na previsão de rentabilidade, os sócios decidiram de forma conjunta utilizar o conhecimento de Luana acerca de uvas viníferas em 25% do terreno. Com o passar do tempo, tanto a produção de eucaliptos quanto a de uvas se tornaram conhecidas e rentáveis. Entretanto, após a venda da Fazenda em leilão, o desentendimento entre as empresas aumentou.
35. Além disso, ressaltarão que, mesmo após o conflito e a solicitação de Arbitragem, resolveu requerer o procedimento de mediação para estabelecer um acordo que satisfaça seus interesses, pois não houve intenção de prejudicar a Gado Novo.
36. Por sua vez, o representante legal da Gado Novo reforçará os argumentos jurídicos de seu cliente, a fim de dar suporte às posições da REQUERENTE, ao passo que explicará a todos sua função no procedimento de auxílio por meio de testes de realidade das opções criadas pelos mediandos e de conselho ao seu cliente.

37. Finalmente, o advogado também ressaltará o protagonismo dos representantes das empresas na sessão, reforçando que não busca que a negociação tenha como base somente os aspectos legais e adversariais.

4.2 Pontos de Agenda

1. Apresentadas a análise de risco financeiro e a ZOPA, a Bacamaso entende que a abordagem dos seguintes pontos é necessária, visando o melhor andamento e êxito das negociações: *(i)* revisão da quota de participação da proprietária das terras sobre os frutos no Contrato de Parceria; *(ii)* o direito do cultivo de uvas viníferas na Fazenda da Correnteza por parte da Bacamaso.

5. COMUNICAÇÃO E CONFIDENCIALIDADE

38. É de interesse da REQUERENTE sigilo das informações referentes à sua análise estratégica, principalmente seu MANA e seu PANA, uma vez que refletem os parâmetros de negociação da empresa. Cabe evidenciar que nenhuma dessas exigências é final, visto que a Bacamaso pode flexibilizar, por autorização expressa de seus representantes na mesa, condições que oportunizem um acordo.

39. Em contrapartida, visando atingir as pretensões de ambas as PARTES, a requerente julga importante entender as motivações e as razões da REQUERIDA ao alegar não estar vinculada à clausula compromissória constante no contrato de parceria.

6. OBJETIVOS DA MEDIAÇÃO

40. A Bacamaso pretende harmonizar a relação com a Gado Novo, através da escuta ativa e do diálogo, visto que as expectativas desta relação são de mútuo benefício, implicando nas inovações no mercado, reconhecimento nacional e expansão econômica. Também há interesse na reconstrução de imagem, sobretudo para reconquistar a confiança e manter a estabilidade dela. Por fim, pretende-se readequar e pavimentar o novo funcionamento desta próspera parceria com a Gado Novo.

41. Considerando o exposto, a Bacamaso entende a Mediação como o meio capaz de restabelecer a comunicação com a Gado Novo e de possibilitar que os mediandos retomem o protagonismo da situação, convertendo as dificuldades em oportunidades.

42. Dessa forma, a requerente pretende solucionar em conjunto com a requerida o conflito motivador do procedimento de mediação de forma harmônica e dinâmica, explorando os diferentes pontos de vista, em busca de soluções criativas de ganhos mútuos.

XIII Edição da Competição Brasileira de Mediação Empresarial - CAMARB



CAMARB
CÂMARA DE ARBITRAGEM
EMPRESARIAL - BRASIL



gado novo
Imobiliária

Plano de Mediação

Em nome de **Imobiliária Admirável Gado Novo S/A.**

para o Procedimento de Mediação com **BACAMASO Agrícola Ltda.**

Equipe nº 307

21 de setembro a 22 de outubro | São Paulo - SP

ÍNDICE

ÍNDICE DE REFERÊNCIAS	2
ÍNDICE DE TERMINOLOGIAS	4
1. INFORMAÇÕES BÁSICAS	6
1.1. ANÁLISE DO CASO	6
1.2. POSIÇÕES E INTERESSES	9
1.2.1. POSIÇÕES DA IMOBILIÁRIA GADO NOVO	9
1.2.2. INTERESSES NA NEGOCIAÇÃO	8
1.2.3. INTERESSES EM COMUM	8
2. ANÁLISE DO RISCO FINANCEIRO	9
2.1. QUEDA NO FATURAMENTO	11
2.2. ENCARGOS TRIBUTÁRIOS	11
2.3. INDENIZAÇÃO POR RESOLUÇÃO CONTRATUAL	11
2.4. CUSTO DO PROCEDIMENTO ARBITRAL	1
3. ANÁLISE ESTRATÉGICA	11
3.1. MELHOR ALTERNATIVA AO ACORDO (M.A.N.A)	11
3.2. PIOR ALTERNATIVA AO ACORDO (P.A.N.A)	11
4. DECLARAÇÕES DE ABERTURA	11
4.1. DO NEGOCIADOR	11
4.2. DO ADVOGADO	11
5. PONTOS DA AGENDA:	12
6. CONFIDENCIALIDADE	12
7. OPÇÕES POSSÍVEIS PARA SATISFAZER O INTERESSE DE TODOS	12
7.1. ZOPA (ZONA DE POSSÍVEL ACORDO)	12
7.2. OPÇÕES	13
8. AÇÕES NECESSÁRIAS PARA IMPLEMENTAR AS ESTRATÉGIAS	13
9. OBJETIVO DA MEDIAÇÃO	13

ÍNDICE DE REFERÊNCIAS

- FISHER, Roger; URY, William L.; PATTON, Bruce. **Getting to Yes: Negotiating Agreement Without Giving In.** 1981. Penguin Publishing Group. Edição do Kindle.
- GÜREL, Emet; TAT, Merba. **SWOT ANALYSIS: A THEORETICAL REVIEW.** The Journal of International Social Research. Samsun, Turquia, v. 10, nº 51, p. 994-1006. Agosto, 2007. Disponível em: [Link de Acesso](#) Acesso em 10 de julho de 2021.
- LUECKE, Richard; Harvard Business School Press. **Negotiation (Harvard Business Essentials)** 2003. Harvard Business Review Press. Edição do Kindle.
- MALHOTRA, Deepak; BAZERMAN, Max. **Negotiation Genius.** 2007. Random House Publishing Group. Edição do Kindle.
- NOTINI, Jessica **Effective Alternatives Analysis In Mediation: “BATNA/WATNA” Analysis Demystified.** 2005. [Link de Acesso](#). Acesso em 14 de agosto de 2021.
- SHELL, G. Richard. **Bargaining for Advantage.** 1999. Penguin Publishing Group. 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 2021.

SUSSKIND, Lawrence.

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

URY, William.

Supere o não. Editora Saraiva. Edição do Kindle, 1991.

The Power of A Positive No. Hodder & Stoughton. Edição do Kindle, 2007.

ÍNDICE DE TERMINOLOGIAS

BACAMASO	BACAMASO Agrícola Ltda.
Imobiliária ou Gado Novo	Imobiliária Admirável Gado Novo
Estado De Vila Rica	Governo do Estado de Vila Rica
Contrato	Contrato de Compra e Venda Futura
Contrato de Parceria	Contrato de Parceria Agrícola
MANA	Melhor Alternativa ao Negócio Acordado
PANA	Pior Alternativa ao Negócio Acordado
Partes	BACAMASO Agrícola Ltda. e Imobiliária Admirável Gado Novo.
Procedimento Arbitral	Procedimento Arbitral nº 00/21
Procedimento de Mediação	Procedimento de Mediação nº 00/21

1. INFORMAÇÕES BÁSICAS

1. O presente plano de mediação pretende apresentar ao(à) senhor(a) Mediador(a) a visão da Imobiliária Admirável Gado Novo S/A ("Imobiliária" ou "Gado Novo"), no que se refere aos aspectos do conflito que motivou a instauração da Mediação, que versa sobre as controvérsias oriundas do contrato de compra e venda de safra futura entre a Bacamaso Agrícola Ltda. ("BACAMASO") e a Imobiliária Admirável Gado Novo.

1.1. ANÁLISE DO CASO

2. A Gado Novo é uma sociedade anônima de capital fechado, sediada no Estado de Vila Rica. As controvérsias do caso giram em torno do plantio de uvas realizado pela BACAMASO na Fazenda da Correnteza e a *quota* de participação da Imobiliária no contrato de parceria agrícola.

3. Em 24 de agosto de 2021, iniciou-se Leilão Público da Fazenda da Correnteza, a qual dispunha de uma área total de 120 hectares, que pertencia originalmente à Celulose M&M e era objeto de um contrato de parceria comercial junto à BACAMASO para a produção de eucaliptos no terreno. Por se tratar de um imóvel com alta capacidade produtiva e o preço de leilão estar atraente, a empresa decidiu entrar na disputa.

4. Combinado com o reconhecimento que a BACAMASO já possuía na produção de eucalipto, o longo contrato de Compra e Venda Futura¹ das safras que ela possuía com a Celulose M&M e a intenção que a produtora possuía em permanecer explorando o terreno, por esta ser sua única fazenda, a Imobiliária viu uma chance de ouro. Neste contexto, arrematou o imóvel, superando o lance feito pela BACAMASO [*Caso, anexo 13, p. 32*].

5. Após alguns estudos de viabilidade econômica realizados pela Consultoria McGreen, a Imobiliária viu uma oportunidade de explorar indiretamente o imóvel, beneficiando-se do *know how* da BACAMASO e auferindo os lucros decorrentes do Contrato de Parceria. Foi constatada a existência de plantio de uvas em aproximadamente 25% da Fazenda, o que não estava previsto nos termos do contrato.

6. Ainda, a Imobiliária não concordava com atitudes historicamente adotadas pela BACAMASO no manejo da Fazenda e das plantações, pois ela não se preocupava com práticas de ESG (Environmental, Social, and Corporate Governance), o que era relevante para a Gado Novo.

¹ Contrato de Compra e Venda: contrato que estipula os compromissos entre as partes nos negócios mercantis, podendo ser efetuado de forma escrita ou verbal.

7. Não obstante, os advogados da empresa também estavam analisando a necessidade e possibilidade de elaboração de um novo Contrato de Parceria, a fim de sanar todos os vícios praticados entre a BACAMASO e a Celulose M&M.

8. Ademais, a elaboração de um novo contrato também teria como finalidade afastar da Imobiliária algum vínculo pretérito junto à Celulose M&M, tendo em vista os recentes escândalos que esta empresa protagonizou. Deste modo, Maria Berdinazzi, Diretora da Imobiliária Gado Novo à época, chamou os sócios da BACAMASO, Bruno e Luana, para uma reunião em seu escritório, a fim de buscar uma alternativa para sanar as irregularidades contratuais praticadas pela empresa agrícola e desenvolver meios para melhorar suas práticas adequadas a ESG.

9. A reunião não foi produtiva. O pedido de cessão da produção de uvas e de mudança das práticas historicamente utilizadas pareceram ofender a BACAMASO, em especial a Bruno, tornando a relação entre ele e Maria extremamente conturbada, ameaçando a relação entre as duas empresas.

10. Consciente do risco que os desentendimentos poderiam causar à operação da BACAMASO, Luana tentou apaziguar os ânimos entre Bruno e Maria, mas também sem sucesso. O atrito entre as empresas chegou ao ápice em outubro de 2021, quando a Imobiliária notificou a BACAMASO requerendo a cessação imediata do cultivo de uvas na Fazenda da Correnteza, sob pena de resolução do contrato.

11. A Imobiliária Gado Novo recebeu uma contra notificação da BACAMASO [*Caso, anexo 15, pág. 34*], justificando o cultivo de uvas com base no fato de que as mesmas são cultivadas e aceitas por quase 20 anos de relação contratual da empresa com as demais parceiras. Além disso, a BACAMASO questionou a participação da Gado Novo, afirmando que estaria superior aos limites permitidos segundo o Estatuto da Terra (art. 96, inciso VI, alínea "a", da Lei nº 4.504/1964, regulamentada pelo Decreto nº 59.566/1966).²

12. Ato contínuo, em novembro de 2021 a BACAMASO apresentou a Solicitação de Arbitragem perante a CAMARB em relação às divergências enfrentadas com a Imobiliária Gado Novo [*Caso, anexo 16, p. 35-37*].

13. Com isso, a BACAMASO pretendia a nulidade da cláusula de participação no objeto da parceria agrícola, por entender que a quota-parte de 45% da Imobiliária é

² *Art. 96. Na parceria agrícola, pecuária, agro-industrial e extrativa, observar-se-ão os seguintes princípios:
VI - na participação dos frutos da parceria, a quota do proprietário não poderá ser superior a:
a) 20% (vinte por cento), quando concorrer apenas com a terra nua; (Redação dada pela Lei nº 11.443, de 2007).

abusiva, pleiteando o ressarcimento dos valores pagos a maior, assim como busca a manutenção da exploração de uvas viníferas nas terras da Fazenda da Correnteza.

14. Por outro lado, a Imobiliária se defendeu alegando que a cláusula compromissória de arbitragem não se estendia à empresa, considerando que a mesma foi firmada junto à Celulose M&M, bem como que a quota-parte era legal e que não haveria quaisquer valores para serem ressarcidos.

15. Todavia, objetivando manter o diálogo com a BACAMASO e almejando um acordo benéfico para ambas, por meios autocompositivos que a Imobiliária sempre visou com seus clientes e parceiros mas que não foi corretamente observado pela ex-diretora Maria Berdinazzi, a empresa concordou em prosseguir com o presente procedimento de Mediação antes do litígio arbitral.

1.2. POSIÇÕES E INTERESSES

1.2.1. POSIÇÕES³ DA IMOBILIÁRIA GADO NOVO

22. Conforme a análise do caso, é possível identificar as seguintes posições: **(i)** o devido cumprimento do contrato firmado sobre o plantio; **(ii)** auferir os lucros provenientes da participação na exploração de eucalipto; **(iii)** extinguir a plantação das uvas;

GADO NOVO

Interesses:

Execução do contrato da forma pactuada;
Aplicação de práticas de ESG;
Desvincular-se de irregularidades contratuais;
Lucrar com a exploração de terras;
Manter a relação contratual com a BACAMASO.

BACAMASO

Possíveis Interesses:

Equilíbrio contratual entre as partes;
Manutenção de contratos lucrativos com a plantação de uvas;
Manutenção da imagem;
Fluxo de caixa recorrente.

1.2.2. INTERESSES⁴ NA NEGOCIAÇÃO

1.2.3. INTERESSES EM COMUM

16. A partir da análise anterior, conclui-se que ambas as empresas possuem os seguintes interesses: **(i)** auferir os lucros provenientes da exploração da terra, **(ii)** estabelecimento de um contrato alinhado à operação e **(iii)** manutenção da imagem.

2. ANÁLISE DO RISCO FINANCEIRO

17. Conforme a análise financeira da empresa, a Imobiliária sofreria prejuízos imediatos, em especial pela supressão nos lucros oriundos da participação no Contrato

³ 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).

⁴ 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 aos interesses da parte contrária. (FISHER; URY; PATTON, 2011).

de Parceria Agrícola junto a BACAMASO, o que viria a onerar excessivamente os demais custos da Fazenda da Correnteza, tais como os encargos tributários e de manutenção da terra que não estará sendo utilizada.

2.1. QUEDA NO FATURAMENTO

18. A rescisão do Contrato de Parceria Agrícola acarretaria em um prejuízo na ordem de R\$ 694.396,80⁵ para a Imobiliária.

19. Deste modo, tem-se que a cada período de aproximadamente 7 anos, a imobiliária deixaria de receber R\$ 231.465,60, o que seria equivalente a R\$ 38.577,60 ao ano.

2.2 ENCARGOS TRIBUTÁRIOS

20. Não obstante a perda de faturamento, os tributos decorrentes da sua propriedade rural, a saber, o Imposto sobre propriedade Territorial Rural - ITR⁶, irão diminuir diretamente o caixa da empresa. Isso pois, não haverá contrapartida financeira para todos os ônus com os quais a Imobiliária terá de arcar, necessitando, portanto, despende valores de seu próprio caixa a fim de manter a propriedade.

21. Além disso, uma das bases deste imposto é verificar a função social da propriedade, ou seja, ele possui alíquotas progressivas que variam de acordo com a utilização do imóvel: aqueles com maior exploração produtiva pagam uma alíquota menor do que aqueles que estão em desuso ou improdutivo. Dessa forma, além de não receber quaisquer valores pela exploração indireta do terreno, a empresa ainda teria que arcar com a alíquota mais severa que poderia recair sobre o imóvel, face ao seu desuso.

2.3. INDENIZAÇÃO POR RESOLUÇÃO CONTRATUAL

22. Ainda, importante lembrar que no caso de eventual resolução contratual unilateral por parte da Imobiliária, esta seria obrigada a indenizar a Celulose M&M em 30% do valor remanescente do contrato de Compra e Venda Futura, o que daria o montante de R\$ 69.439,68⁷.

2.4. CUSTO DO PROCEDIMENTO ARBITRAL

⁵ Para isso, considerou-se: **(i)** o aditivo ao Contrato de Parceria Agrícola, que estendeu a vigência do vínculo por mais 18 anos[#] [Caso, anexo 9, cláusula segunda], o equivalente a aproximadamente 3 colheitas de eucaliptos; **(ii)** o preço de R\$ 57,00 por metro estéreo de eucalipto [Caso, anexo 10, cláusula segunda]; **(iii)** a aquisição do valor mínimo de 9,024 mst de eucalipto por colheita [Caso, anexo 9, cláusula primeira]; e **(iv)** a quota-parte de 45% da colheita [Caso, anexo 9, cláusula terceira].

⁶ O Imposto sobre a Propriedade Territorial Rural (ITR) é um tributo federal que se cobra anualmente das propriedades rurais, vide a Lei N^o 9.393/96.

⁷ Para o cálculo foi considerado **(i)** o valor de R\$ 231.465,60 por colheita, conforme cálculo realizado no item 2.1., **(ii)** as duas colheitas restantes[#] e **(iii)** a multa de 30% do valor remanescente do contrato, conforme Cláusula 5.6 do Contrato de Compra e Venda Futura (Caso, anexo 7, cláusula 5.6).

23. O custo imediato com as despesas do procedimento arbitral, caso este venha a se efetivar, é de R\$ 54.829,96⁸. Para isto, considerou-se que o valor do litígio é o valor total da quota-parte a ser recebido pela Imobiliária na vigência do contrato de parceria, a saber, R\$ 694.396,80.

24. Por fim, ressalta-se que tais custos podem ser ainda maiores em caso de eventual sucumbência no procedimento, sendo o montante fixado no momento da sentença arbitral.

3. ANÁLISE ESTRATÉGICA

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

25. Encontrar um novo parceiro, o que pode se dar por meio de um Fundo de Investimento Agroindustrial⁹. Visto que a imobiliária não possui interesse em explorar diretamente o imóvel, ela poderia auferir os lucros decorrentes desta atividade por meio de terceiros, assim como ocorre atualmente, porém com todo o respaldo e intermédio do fundo, que iria administrar, explorar e partilhar os lucros. A imobiliária, no contrato com o fundo, poderia receber *quotas* do mesmo, a fim de diversificar os seus ganhos e mitigar seus riscos. Portanto, o objetivo é captar recursos de investidores a fim de manter a operação da Fazenda Correnteza, com parte dos lucros para a Imobiliária Gado Novo e outra parte para o Fiagro-FII.

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

37. Não localizar um novo interessado em explorar o terreno. Nesta hipótese, teria apenas custos de manutenção e tributários mais elevados, face à improdutividade da terra e a ausência de contrapartida financeira. Alternativamente, a Imobiliária poderia firmar um novo Contrato de Parceria, mas não ter suas expectativas de lucro alcançadas, considerando o *know how* da BACAMASO e suas técnicas de alto nível para produção de eucalipto e uvas de alta qualidade. A improdutividade da Fazenda ou o retorno financeiro abaixo do esperado frustrariam as perspectivas que a Imobiliária Admirável Gado Novo possuía no momento da aquisição da Fazenda da Correnteza.

⁸ Para o montante supracitado, considerou-se os valores de: **(i)** R\$ 23.829,06 de Taxa de Administração; **(ii)** R\$ 27.247,90 para cada um dos 2 Co-Árbitros (total de R\$ 54.495,80); **(iii)** R\$ 31.335,08 ao Árbitro-Presidente; **(iv)** sendo estes custos arcados na proporção de 50% para cada uma das partes. Para o cálculo foi utilizada a Tabela de Custas vigente da [CAMARB](#).

⁹ O Fundo de Investimento nas Cadeias Produtivas Agroindustriais (Fiagro) é uma junção dos recursos de vários investidores para a aplicação em ativos de investimentos do agronegócio, sejam eles de natureza imobiliária rural ou de atividades relacionadas à produção do setor. Cabendo ao administrador do fundo realizar a captação de recursos com os investidores por meio da venda de cotas <https://bit.ly/3Rtj2lb>.

4. DECLARAÇÕES DE ABERTURA

4.1. DO NEGOCIADOR

26. De início, o Diretor da empresa contará brevemente a história da Imobiliária, trazendo também seu *background* na empresa. Em seguida, fará um resumo da controvérsia, enfatizando os termos do Contrato de Parceria, esclarecendo a importância da preservação do vínculo negocial e demonstrando que a quebra do Contrato prejudicará as empresas. Ademais, ressaltará que a postura adotada pela ex-CEO, na condução das negociações junto à BACAMASO, não representa os princípios da empresa. Por fim, pode-se identificar um ponto de interesse em comum entre as partes, qual seja, um Contrato de Parceria próspero, viabilizando uma relação comercial equilibrada.

4.2. DO ADVOGADO

27. Caberá ao advogado auxiliar e contribuir com seus conhecimentos jurídicos a fim de viabilizar um melhor acordo entre as partes, esclarecendo todas as questões que se fizerem pertinentes, em especial a **(i)** irregularidade do plantio de uvas; e **(ii)** a legalidade da quota de participação. Ainda, é de extrema importância, por parte do advogado, compreender através de uma comunicação clara as intenções de cada parte, permitindo o êxito na autocomposição¹⁰.

5. PONTOS DA AGENDA

28. Considera-se que é de suma importância para a Imobiliária dialogar sobre meios para **(i)** sanar as irregularidades do Contrato de Parceria, com foco na produção de uvas na Fazenda da Correnteza, **(ii)** manter a relação com a BACAMASO e **(iii)** explorar indiretamente o terreno.

6. CONFIDENCIALIDADE

29. Gostaríamos de manter completamente confidenciais a M.A.N.A. e a P.A.N.A., visto que são questões operacionais sensíveis e estratégicas da empresa. Excepcionalmente, para viabilizar o acordo, com anuência dos representantes da Imobiliária e do auxílio do mediador, revelaria total ou parcialmente suas informações sigilosas. De outro modo, busca identificar quais são os interesses, posições e dados privados.

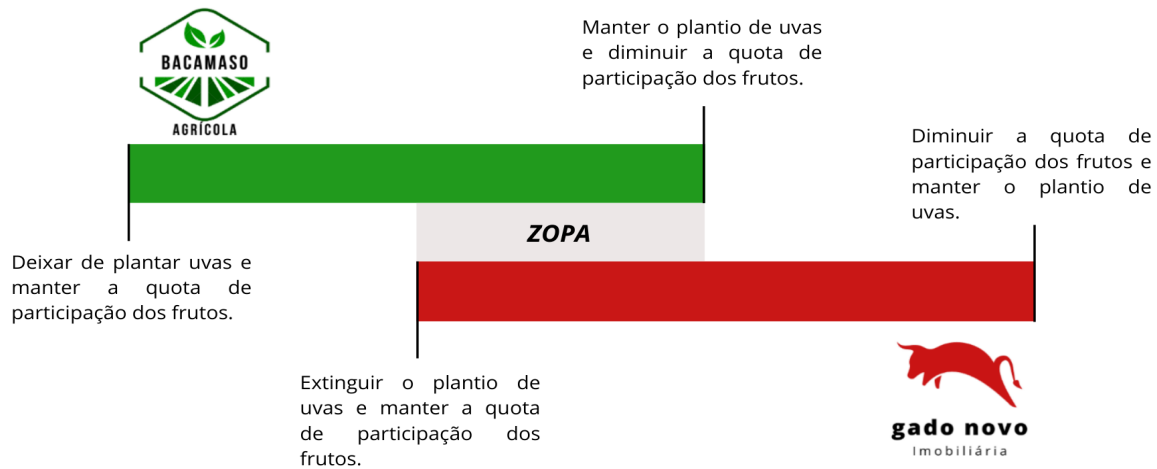
7. OPÇÕES POSSÍVEIS PARA SATISFAZER O INTERESSE DE TODOS

7.1. ZOPA (ZONA DE POSSÍVEL ACORDO)¹¹

¹⁰ Fisher, Roger; Ury, William; Patton, Bruce. Como chegar ao sim: Como negociar acordos sem fazer concessões (p. 34). Sextante. Edição do Kindle.

¹¹ 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).

30. A Zona de Possível Acordo reside na intersecção dos interesses das partes. Sendo assim, a seguinte ZOPA:



12

31. Analisando os possíveis interesses das empresas, delinea-se que a presente ZOPA não é vinculada somente a percentuais da quota de participação a serem recebidos pela Gado Novo, mas também a necessidade da BACAMASO de extinguir o plantio de uvas, visto que o Contrato de Parceria dispõe que apenas eucaliptos serão cultivados na Fazenda da Correnteza. Portanto, as propostas que dão continuidade à plantação de uvas e a redução da quota de participação da Imobiliária estariam fora de possíveis acordos. Considerando-se a ZOPA, foram formuladas as seguintes opções:

7.2. OPÇÕES¹³

- I. Transferir a Fazenda da Correnteza para uma nova empresa a ser constituída, que teria como acionistas a Imobiliária e a BACAMASO, com as participações societárias de 45% e 55%, respectivamente. O objetivo é manter a relação atualmente existente, mas em um regime que não seja tutelado pelas normas do Estatuto da Terra e, conseqüentemente, não sofra as restrições por ele imposto, em especial no que se refere às quotas de participação nos lucros do Contrato de Parceria.
- II. A Imobiliária pode vender à BACAMASO a parcela do terreno em que há o cultivo de uvas, ao mesmo tempo que realiza a manutenção do Contrato de Parceria do restante do imóvel, onde será dado seqüência na produção de eucaliptos. Em razão da posse do terreno, a Imobiliária poderá fragmentá-lo de modo a implementar diferentes atividades nas propriedades provenientes da terra. Assim, abrirá a possibilidade para que a BACAMASO plante suas uvas e o terreno seja explorado com mais versatilidade.

¹² Atualmente a cota é de 45% do produto cultivado na terra arrendada. [Caso, Anexo 9, pág. 25].

¹³ Opções possíveis para satisfazer os interesses de todos, com resposta à seguinte questão: "o que pode uma parte oferecer à outra parte sem perder algo?" (pág. 7 das Regras da CAMARB - Mediação).

III. Considerando que as práticas de ESG são de extrema importância para a Gado Novo, sendo a adoção de tais condutas altamente visada pelos investidores no geral, a Imobiliária estaria disposta a diminuir parte da sua quota de participação no contrato de Parceria como contrapartida para a BACAMASO atualizar suas práticas. Essa porcentagem é uma margem de segurança para a Imobiliária, considerando que a não adoção de tais parâmetros pode prejudicar sua imagem perante o mercado, dificultando a obtenção de investimentos privados.

8. AÇÕES NECESSÁRIAS PARA IMPLEMENTAR AS ESTRATÉGIAS

49. O representante da Imobiliária, juntamente com seu advogado, buscarão compreender os interesses da outra parte, mediante o emprego de perguntas estratégicas e escuta ativa. Para isso, o auxílio do mediador será de suma importância, auxiliando o diálogo entre as partes e identificando os interesses ocultos. Serão usados parâmetros objetivos, pois o acordo deve refletir um critério justo, independentemente da simples vontade de uma das partes¹⁴.

9. OBJETIVO DA MEDIAÇÃO

50. A Imobiliária Admirável Gado Novo S/A visa com a presente mediação sanar as irregularidades contratuais, praticadas anteriormente pela BACAMASO e Celulose M&M, e, em especial, lucrar com a exploração da terra comprada, com enfoque na participação decorrente da venda da produção de eucaliptos, objeto do Contrato de Parceria que motivou a Imobiliária a adquirir a Fazenda da Correnteza.

¹⁴ Fisher, Roger; Ury, William; Patton, Bruce. Como chegar ao sim: Como negociar acordos sem fazer concessões (p. 26). Sextante. Edição do Kindle.

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



Procedimento de Mediação N° 00/22

Plano de Mediação
Requerida - Imobiliária Admirável Gado Novo S/A.

Equipe 303

2022

ÍNDICE

DEFINIÇÕES E BIBLIOGRAFIA	3
Capítulo I. INTRODUÇÃO	7
Capítulo II. INFORMAÇÕES BÁSICAS	7
II.1 ANÁLISE DO CASO	7
II.2 POSIÇÕES	8
II.3 INTERESSES	8
Capítulo III. ANÁLISE ESTRATÉGICA	9
III.1. ANÁLISE SWOT	9
III.3 MANA, PANA e RISCO FINANCEIRO	9
III.4 ZOPA	10
Capítulo IV. OPÇÕES E AÇÕES PARA IMPLEMENTAÇÃO	11
Capítulo V. ATUAÇÃO NA MEDIAÇÃO	13
V.1 OBJETIVO DA MEDIAÇÃO	13
V.2 PERFIL DOS MEDIANDOS e DECLARAÇÕES DE ABERTURA	13
V.3 PONTOS DE AGENDA	13
V.4 ANÁLISE ESC	14

DEFINIÇÕES

As seguintes expressões terão, no singular ou no plural, quando redigidas em caracteres distintivos, o significado que lhes é atribuído na lista de definições disposta abaixo:

“**Aditivo CVF**” significa o instrumento realizado em janeiro de 2020 entre a BACAMASO e Celulose para alterar o Contrato de Compra e Venda de Colheita Futura;

“**Aditivo CP**” significa o instrumento realizado em janeiro de 2020 entre a BACAMASO e Celulose para alterar o Contrato de Parceria;

“**Análise ESC**” significa a distinção de informações a serem geridas ao longo da mediação em três grupos: (i) estratégicas, a depender do framing adotado no momento de sua divulgação; (ii) sensíveis, em função da possibilidade de fortalecerem a narrativa construída pela BACAMASO; e (iii) confidenciais, correspondentes àquelas que expõem a Gado Novo a ser explorada pela BACAMASO;

“**Arbitragem**” significa o procedimento arbitral N° 00/22, requerido pela BACAMASO em face da Gado Novo, a ser realizado na CAMARB;

“**BACAMASO**” ou “**Requerente**” significa BACAMASO Agrícola Ltda;

“**CAMARB**” significa a Câmara de Mediação e Arbitragem Empresarial – Brasil, instituição que será responsável pelo desenvolvimento dos processos de arbitragem e de mediação instaurados pela BACAMASO;

“**Capex**” significa o Capex Expenditure, ou seja, despesas de capital já realizadas, como investimento em equipamentos, máquinas, e outras benfeitorias no local de produção;

“**Celulose**” significa a Cia de Celulose Mezenga e Maia, empresa de Lela;

“**Cláusula Primeira**” significa a cláusula primeira do Contrato de Parceria que estabelece que o plantio na Fazenda deve ser exclusivamente de Eucalipto;

“**Contrato CVF**” significa o Contrato de Compra e Venda de Colheita Futura firmado entre a BACAMASO e a Celulose, em 20 de julho 2007, cujo objeto é a compra de 7.200 mst de eucalipto por colheita;

“**Contrato de Parceria**” significa o Contrato de Parceria firmado entre Bruno e Lela, em 12 de janeiro de 2000, por meio do qual a Fazenda foi destinada à plantação exclusiva de lavouras de eucalipto;

“**Covid-19**” significa a pandemia do Sars-cov 2, causador da doença Covid-19, que surgiu no final de 2019 e que tomou proporções globais a partir de 2020;

“**Decreto**” significa o Decreto 59.566, de 14 de novembro de 1966, que, dentre outras providências, regulamenta as Seções I, II e III do Capítulo IV do Título III do Estatuto da Terra;

“**ESG**” significa a sigla em inglês para *Environmental, Social and Governance* que se refere a práticas com foco em questões ambientais, sociais e de governança adotadas no mundo corporativo;

“**Estatuto da Terra**” significa a Lei nº 4.504, de 30 de novembro de 1964, regulamentada pelo Decreto;

“**Fazenda**” significa a Fazenda da Correnteza, de propriedade da Celulose, cadastrada no INCRA sob o código (*omissis*), com área total de 120 hectares, dos quais 112,8 hectares se referem à plantação de eucalipto e uvas viníferas;

“**Gado Novo**” ou “**Requerida**” significa a Imobiliária Admirável Gado Novo S/A;

“**Jerônimo**” significa Jerônimo Berdinazzi, diretor recém-empossado da Gado Novo;

“**Lela**” significa Lela Mezenga, diretora e acionista controladora da Celulose e tia de Bruno;

“**MANA**” significa a Melhor Alternativa à Negociação de um Acordo, assim entendida como o melhor curso de ação disponível caso as partes não alcancem uma solução autocompositiva na mesa de negociação;

“**Mediador**” significa o cargo que Dr(a). A. Fagundes executa como intermediário entre as duas partes na Mediação;

“**Mediação**” significa o procedimento de mediação Nº 00/22, a ser desenvolvido na CAMARB entre a BACAMASO e a Gado Novo para resolução do conflito abordado no Plano;

“**Notificação**” significa notificação extrajudicial enviada pela Gado Novo à BACAMASO;

“**PANA**” significa a Pior Alternativa à Negociação de um Acordo, assim entendida como o pior curso de ação disponível caso as partes não alcancem uma solução autocompositiva na mesa de negociação;

“**Plano**” significa o presente plano de mediação, contendo um descritivo do contexto fático da causa que será levada à Mediação, bem como a apresentação de princípios e estratégias negociais a serem adotados pela Gado Novo;

“**Partes**” significa a BACAMASO e a Gado Novo;

“**Quota**” significa o percentual sobre os frutos da Fazenda, devido pela BACAMASO à proprietária, conforme o Contrato de Parceria;

“**Risco financeiro**” significa a identificação e avaliação de potenciais eventos geradores de condições desfavoráveis e de impactos financeiros negativos às partes;

“**ZOPA**” significa Zona de Possível Acordo. Trata-se do intervalo de barganha entre os valores de reserva das partes [Mnookin, p. 19].

BIBLIOGRAFIA

BRASIL, Lei 4.504 (1964), Capítulo IV – DO USO OU DA POSSE TEMPORÁRIA DA TERRA, art. 95. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l4504.htm>. Acesso em: 10 ago 2022.

Câmara de Mediação e Arbitragem Empresarial – Brasil (CAMARB). Tabela de Custas da CAMARB (2019). Disponível em: <<http://camarb.com.br/wpp/wp-content/uploads/2019/06/20190617-tabela-de-custas-camarb-2019.pdf>>. Acesso em 12 ago 2022

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

Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento. **Portaria Mapa Nº 345**. Diário Oficial Brasil, 2021. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l4504.htm>. Acesso em: 10 ago 2022.

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

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

Capítulo I. INTRODUÇÃO

01. O Plano em epígrafe faz referência à Mediação instaurada pela BACAMASO, em face da Gado Novo, com sede em Beagá, Estado de Vila Rica, que se iniciará no dia 29/09/2022.
02. Este instrumento objetiva apresentar ao Mediador os elementos estruturantes da estratégia negocial da Requerida no âmbito da Mediação. O Plano está organizado em capítulos, que tratarão de: (i) informações básicas; (ii) análise estratégica; e (iii) atuação na mediação.

Capítulo II. INFORMAÇÕES BÁSICAS

II.1 ANÁLISE DO CASO

PARTES

03. A BACAMASO é uma sociedade limitada criada em 2003 a partir do empreendimento rural de Bruno e Luana. A empresa, desde o princípio, cultiva eucalipto e uva na Fazenda.
04. A Gado Novo é uma imobiliária constituída em forma de sociedade anônima de capital fechado. A empresa adquiriu a Fazenda com o objetivo de lucrar sobre o eucalipto cultivado na terra, sem reaver sua posse direta.

ANTECEDENTES

05. A BACAMASO é fruto de um projeto de Bruno e Luana, voltado ao plantio de eucalipto, e colocado em prática em 1999, quando firmado o Contrato de Parceria com Lela.
06. Em que pese a previsão de exclusividade no plantio de eucalipto, a BACAMASO passou também a dedicar-se ao plantio de uva e a firmar acordos com grupos vinícolas, a fim de garantir fluxo de caixa a curto prazo.
07. Em 2007, a BACAMASO celebrou com a Celulose o Contrato CVF, referente à totalidade de quatro colheitas de eucalipto. Tendo a produção se mostrado insuficiente para cobrir as demandas da Celulose, essa celebrou contrato com outros fornecedores de pior qualidade, o que foi percebido pelo mercado e que reduziu drasticamente o faturamento da empresa.
08. Assim, Lela apresentou seu novo plano para a BACAMASO, aditando o Contrato de Parceria, de modo a: (i) incluir a Celulose como nova proprietária da Fazenda, (ii) definir que o plantio de eucalipto deveria cobrir 112,8 ha da Fazenda. Ademais, renovou-se o Contrato CVF, com ajustes no preço e nos índices de produção.
09. Tempo depois, matérias jornalísticas prejudicaram a imagem da Celulose, denunciando a exploração de mão de obra infantil por um de seus fornecedores e divulgando o plano de negócios abusivo da empresa utilizado na negociação com a BACAMASO.
10. Devido à situação financeira da Celulose, executou-se a hipoteca da Fazenda. No leilão da propriedade, a Gado Novo arrematou o imóvel, ao superar o lance da BACAMASO.

CONFLITO

11. A Gado Novo esclareceu que não pretendia reaver posse direta da terra, mas sim auferir os lucros do eucalipto, citando a possibilidade de fazer um novo contrato de parceria, para evitar a contaminação da relação pelos escândalos que envolveram a Celulose.
12. Nas primeiras semanas, surgiram desavenças entre as Partes quanto às práticas na Fazenda, especialmente sobre o cultivo de uvas não ser contemplado pelo Contrato de Parceria. Ademais, a falta de preocupação por parte da BACAMASO com relação às práticas ESG, tão caras à Gado Novo, gerou uma grande quebra de expectativa para a imobiliária.
13. A Gado Novo buscou constantemente regularizar a situação, como exposto nos termos contratuais, inclusive através de Notificação para que fosse interrompido o cultivo de uvas em outubro de 2021, como especificado na Cláusula Primeira.
14. A BACAMASO não empregou os esforços necessários para adequar suas atividades e instaurou a Arbitragem em face da Requerida, que apenas tentava sanar tais incoerências entre o contrato e a realidade, mesmo a Gado Novo não estando atrelada à cláusula arbitral.
15. Em junho de 2022, foi constituído o Tribunal Arbitral e, em agosto, foi firmado Termo de Mediação para discutir: (i) a Quota devida e (ii) o cultivo de uvas viníferas na Fazenda.

II.2 POSIÇÕES

16. Estipular posições claras na negociação é importante para comunicar exigências e ancorar parâmetros em situações vulneráveis. [Fisher, p. 23]. Porém, é preciso considerar que uma negociação não deve ser pautada apenas em posições, pois isso prejudica o entendimento de preocupações mais profundas que revelam os verdadeiros interesses das partes.
17. Assim, as posições da Gado Novo são: (i) o percentual da Quota não deve ser modificado; (ii) a produção exclusiva de eucalipto deve ser observada, nos termos contratuais vigentes; (iii) não é devido qualquer ressarcimento à BACAMASO; (iv) as práticas da BACAMASO devem se adequar às práticas ESG.

II.3 INTERESSES

18. A fim de evitar uma negociação pautada pelas posições, que fomenta a predominância do *hard bargaining*, isto é, cria-se um ambiente hostil ao diálogo [Mnookin, pp. 211-224], o foco deve ser direcionado à conciliação de interesses. Cabe ressaltar, ainda, que posições podem ser relativizadas para atender aos interesses dentro da negociação.
19. Tendo isso em vista, os interesses da Gado Novo são estabelecidos como: (i) maximizar os lucros provenientes da Fazenda; (ii) mitigar os riscos de desapropriação da propriedade; (iii)

manter boa imagem que possui perante o mercado; e (iv) aperfeiçoar o Contrato de Parceria, considerando as boas práticas do mercado e a sua viabilidade econômica.

20. Ademais, os possíveis interesses projetados para a BACAMASO são: (i) assegurar um local para sua produção; (ii) proteger o seu Capex investido; (iii) garantir sustentabilidade financeira; (iv) explorar o objeto social relacionado com a expertise acadêmica de Bruno e Luana; (v) continuar a desenvolver o nome da empresa, tanto na sua produção de uva, quanto de eucalipto; (vi) aperfeiçoar o Contrato de Parceria, considerando as boas práticas do mercado e a sua viabilidade econômica; e (vii) reconstruir a relação entre as Partes.

Capítulo III. ANÁLISE ESTRATÉGICA

III.1. ANÁLISE SWOT

21. A análise SWOT auxilia a compreender as forças, fraquezas, ameaças e oportunidades das Partes, contribuindo para a tomada de decisões e para a aplicação prática do pensamento estratégico durante a negociação.

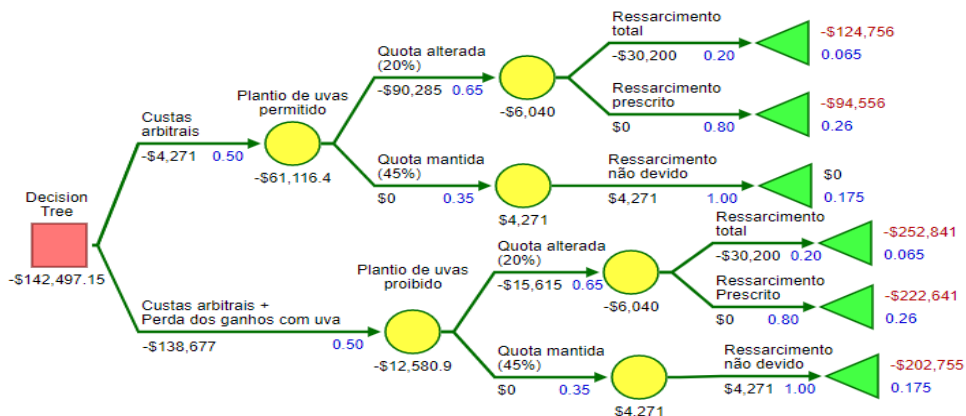
GADO NOVO
Forças: (i) Propriedade da Fazenda, a qual possui caráter estratégico e presença de benfeitorias; (ii) Estabilidade econômica; e (iii) Possui expertise e tradição no ramo imobiliário na região de Vila Rica.
Fraquezas: (i) Possível instabilidade administrativa, com a recente mudança de diretoria; e (ii) Previsão da plantação de eucalipto e uvas viníferas no termo de arrematação da Fazenda.
Oportunidades: (i) Formalização da relação, a fim de garantir segurança jurídica; e (ii) Atuação conjunta para reestruturar a relação, de modo a reduzir riscos e potencializar os lucros.
Ameaças: (i) Condenação na Arbitragem a (a) ressarcimento a BACAMASO pelos pagamentos a maior das últimas colheitas; e (b) Redução da Quota para 20%; (ii) Prejuízo de imagem pelas irregularidades da Celulose; e (iii) Rescisão do Contrato CVF devido à incompatibilidade das uvas.
BACAMASO
Forças: (i) <i>Know-how</i> de técnicas da plantação de uva e eucalipto; (ii) Reconhecimento no mercado; (iii) Posse efetiva da terra; (iv) Capacidade de crescimento da empresa; (v) <i>Yield</i> médio elevado no plantio de uva; e (vi) Fluxo de caixa relevante.
Fraquezas: (i) Informalidade na estruturação do Contrato de Parceria; (ii) Não ser proprietário da Fazenda; (iii) Previsões contratuais contrárias às suas práticas; e (iv) Vínculo contratual com a Celulose, empresa em situação econômica instável.
Oportunidades: (i) Manutenção da relação com a Gado Novo; (ii) Adequar os termos do Contrato de Parceria à realidade da Fazenda; (iii) Possíveis futuros empreendimentos com a imobiliária; e (iv) Desenvolver a <i>expertise</i> dos sócios com a liberdade desejada.
Ameaças: (i) Fim do Contrato de Parceria; e (ii) Rescisão do Contrato de CVF pela Celulose em caso de inadimplemento da BACAMASO.

III.3 MANA, PANA e RISCO FINANCEIRO

22. A MANA corresponde ao melhor curso de ação possível em caso de não se chegar a nenhum termo na negociação [Mnookin, p.38]. Ao ter como tradução monetária o valor de reserva,

oferece um referencial fundamental para a Mediação, garantindo que a Gado Novo não aceite opções que a coloquem em posição pior do que a alcançada com a MANA.

23. Em primeiro lugar, faz-se mister traçar os cenários alternativos a uma solução negociada. Sob a perspectiva da Gado Novo, a MANA seria empregar seus melhores esforços na Arbitragem - buscando a minimização dos pleitos indenizatórios e a máxima lucratividade do Contrato de Parceria - e preservar os pagamentos realizados pela BACAMASO.
24. Em termos financeiros, a continuação do Contrato de Parceria, com base nos valores do Aditivo CVF, com preço médio de R\$ 57,00 por mst de celulose, devendo ser entregues os 9,024 mst de celulose, representa um rendimento anual de R\$ 28.106,50, com relação ao eucalipto, e de R\$ 134.406,00 para uva.
25. Assim, o risco financeiro seria perder a Arbitragem e ter de arcar com as custas arbitrais, estimadas em R\$ 72.620,00ⁱ, além do ressarcimento das colheitas posteriores ao Decreto, estimados em R\$ 56.064,00 em relação ao eucalipto, e R\$ 457.338,00ⁱⁱ em relação à uva.
26. Tendo em vista os possíveis cenários projetados em caso de persecução da MANA, a árvore de decisão abaixo indica as possíveis perdasⁱⁱⁱ, em valores anuais^{iv}, a que a Gado Novo estaria sujeita, considerando seu atual patamar de rentabilidade com a Fazenda^v:

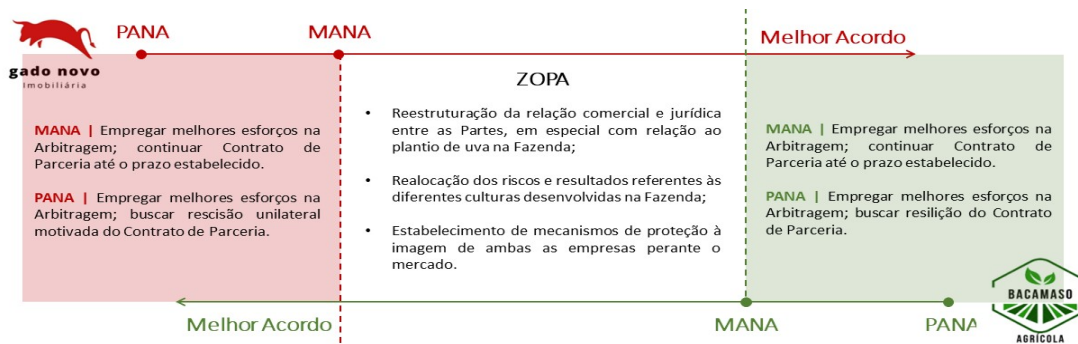


27. Por outro lado, a Gado Novo identifica como PANA a busca da rescisão contratual unilateral motivada, que, possivelmente, a sujeitaria a um novo pleito arbitral, aumentando sua extensão e custos. Mesmo com a desocupação da Fazenda, a Requerida poderia ser obrigada a arcar com os custos de rescisão e teria que buscar novos parceiros, o que poderia ser extremamente custoso, além de demorado, uma vez que, desocupada, a Fazenda não estaria gerando rendimentos.

III.4 ZOPA

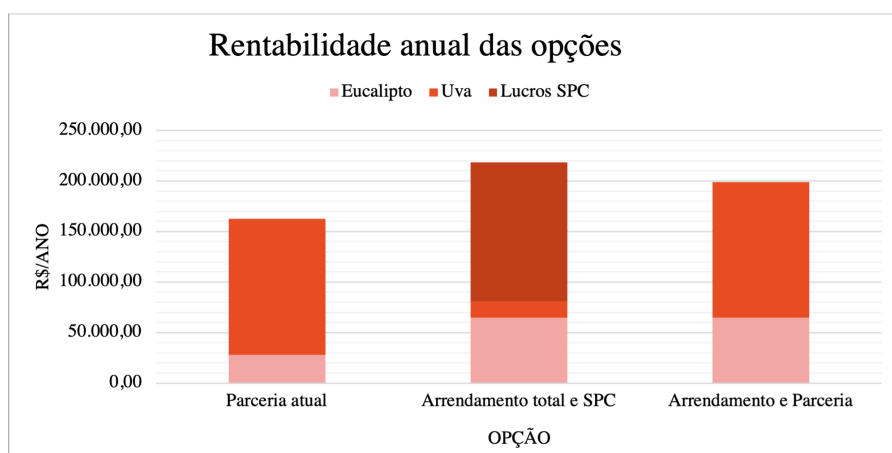
28. A criação de opções na Mediação será orientada a partir da ZOPA, delimitada pelos valores de reserva das Partes. Nesse caso, considerando a MANA [supra 23], entendemos que a

alternativa da BACAMASO seguirá o mesmo caminho. Dessa forma, os critérios subjetivos que atendem os interesses de ambas as partes formam a seguinte ZOPA:



Capítulo IV. OPÇÕES E AÇÕES PARA IMPLEMENTAÇÃO

29. Para que contribuam com a criação de valor, as opções devem atender aos interesses de ambas as Partes [Fisher, pp. 31-32]. Sustentadas em critérios objetivos, as soluções propostas deverão ser economicamente viáveis para ambas as Partes e contemplarão, principalmente, a distribuição de riscos a partir de diferentes formas de contrato.
30. Nesse sentido, elaboramos duas possíveis soluções apresentadas abaixo:
 - a) **ARRENDAMENTO + PARCERIA**
31. Quanto à primeira possibilidade, pretende-se formalizar a divisão da terra em dois novos contratos: (i) contrato de parceria da área correspondente às uvas e às benfeitorias; e (ii) arrendamento da área correspondente ao eucalipto; respectivamente 30 e 90 hectares;
32. Na visão da Gado Novo, a estrutura possui dois benefícios. Sob uma ótica legal, o contrato de parceria formaliza a operação comercial relativa à uva, garantindo segurança jurídica às Partes, enquanto preserva a participação no expressivo faturamento dela proveniente.
33. Em termos financeiros, o contrato de arrendamento sobre a área de plantio do eucalipto proporciona ganhos maiores do que o regime de parceria adotado. Tal conclusão é alcançada com base em critérios objetivos: um contrato de arrendamento cujo aluguel seja fixado em 10% do valor da terra^{vi} renderia cerca de R\$64.665,00 anuais - superando, em muito, os atuais R\$28.106,50 decorrentes da participação no faturamento obtido com a venda do eucalipto, como exposto no Gráfico.



34. Da perspectiva da BACAMASO, a mudança de tipo contratual permitiria maior autonomia para lidar com o eucalipto e instituir as práticas desejadas, enquanto o novo contrato de parceria para as uvas dividiria os riscos, certificando mais segurança à Requerente.

b) ARRENDAMENTO + SOCIEDADE EM CONTA DE PARTICIPAÇÃO (SCP)

35. Nesta opção, pretende-se criar uma Sociedade em Conta de Participação (SCP), tendo por pressuposto a constituição de contrato de arrendamento sobre toda a Fazenda. Assim, a Gado Novo, como sócia oculta, converteria parte dos aluguéis a que tem direito como arrendadora da Fazenda em investimento na BACAMASO por meio da sociedade.

36. A SCP foi escolhida por permitir que um sócio ostensivo detenha o controle e a responsabilidade sobre a sociedade, enquanto outros sócios participantes atuam como investidores ocultos, podendo auferir lucros sem se expor diretamente perante o mercado.

37. Na prática, a remuneração anual do arrendamento seria fixada em até 15%^{vii} do valor da terra, sendo que apenas parte seria paga diretamente pela BACAMASO, enquanto o restante seria revertido para aporte de capital na SCP. Em contrapartida, a Gado Novo receberia participação - em percentual a ser definido pelas Partes^{viii} - no lucro obtido pela BACAMASO com os gêneros cultivados na Fazenda.

38. Assim, a Gado Novo aproveitaria a alta rentabilidade da Fazenda, mantendo a estabilidade do arrendamento e ganhando com a distribuição de lucros. A BACAMASO, por sua vez, se beneficiaria com o deságio do preço do arrendamento, podendo investir na própria produção ou planejar uma expansão.

c) QUESTÕES AUXILIARES

39. A implementação das opções descritas pode enfrentar obstáculos ocasionados pela situação econômica e posicional das Partes. Assim, faz-se necessário tratar de questões auxiliares que poderão inferir complementarmente para sanar entraves durante a Mediação.

Garantia e Adiantamento de Recebíveis	Crédito de Produtor Rural (CPR): O CPR é um instrumento de redistribuição de riscos para terceiros. Por meio dele, o produtor recebe adiantado, mas com deságio, o dinheiro que sua safra tende a gerar, assegurando fluxo dos recebíveis, não importando a opção escolhida.
Boas Práticas ESG	Cláusula de Declaração de Boas Práticas: Inclusão nos contratos da declaração de boas práticas vinculadas a ESG previstas no <i>UN Guiding Principles on Business and Human Rights</i> .

Capítulo V. ATUAÇÃO NA MEDIAÇÃO

V.1 OBJETIVO DA MEDIAÇÃO

40. Mediação é um processo de solução de conflitos em que as Partes possuem totais poderes para conciliar seus interesses e o Mediador facilita tal interação. Espera-se que o protagonismo delas proporcione valor e fortaleça a relação entre ambas.
41. Assim, a Gado Novo tem como objetivo da Mediação a elaboração, em conjunto com a BACAMASO, de uma solução que satisfaça os interesses de ambas as Partes, além de um plano de implementação do acordo factível. Busca-se, ainda, superar os conflitos ocorridos na relação, estabelecendo uma comunicação com o mínimo de ruídos e bloqueios.

V.2 PERFIL DOS MEDIANDOS e DECLARAÇÕES DE ABERTURA

42. Para atingir tais objetivos, Jerônimo tratará das expectativas da Gado Novo ao investir na compra da Fazenda, visando à participação nos lucros auferidos com o eucalipto, e Da frustração pelos conflitos resultantes dessa relação, expondo preocupações sobre: (i) a necessidade de aperfeiçoamento do contrato, em razão de incoerências resultantes de sua elaboração informal; e (ii) a preservação da boa imagem da Gado Novo, já que a principal compradora da Requerente, a Celulose, esteve envolvida em escândalos recentes.
43. O histórico conflituoso entre as Partes será abordado para esclarecer a saída de Maria Berdinazzi, seguindo o princípio de separar os problemas das pessoas [Fisher pp. 13-23].
44. Por fim, à luz dos próprios interesses, Jerônimo levará em consideração os interesses da BACAMASO, de maneira empática, destacando sua vontade de alcançar soluções mutuamente satisfatórias para que a relação entre as Partes seja preservada.
45. O advogado, por sua vez, apresentará os argumentos jurídicos da Gado Novo e indicará as posições adotadas, esclarecendo que essas não poderão constituir entraves à Mediação. Seu papel principal será de esclarecer quaisquer dúvidas jurídicas, sopesar os interesses apresentados, assessorar seu cliente e auxiliar o Mediador na condução da sessão.

V.3 PONTOS DE AGENDA

46. Elencados de forma flexível a fim de também comportar as preocupações da BACAMASO, os pontos planejados pela Gado Novo a serem abordados na agenda são:

- I. Parâmetros de uso da terra, em específico: (a) as culturas exploradas; (b) a divisão percentual da terra entre as culturas; e (c) a adequação da operação às práticas ESG;
- II. Estrutura da relação, incluindo análise de viabilidade: (a) jurídica e (b) financeira; e
- III. Futuro da Arbitragem, discussão que dependerá dos resultados obtidos na Mediação.

V.4 ANÁLISE ESC

47. Em vista da estratégia traçada, é importante atentar ao fluxo de informações na Mediação e seu impacto no atingimento dos interesses. Por isso, realizou-se a seguinte Análise ESC:

ESTRATÉGICO

(i) A aparente contradição entre a posição inicial da Gado Novo de cessação do cultivo de uva na Fazenda e as opções para a Mediação que abrangem a manutenção da cultura: exige explicação acerca de seu racional, o qual considera o fato de a Mediação ser um ambiente apto à construção de soluções cooperativas, afastando-se de posturas posicionais; **(ii) a recente troca da diretoria da Gado Novo, no contexto de animosidades com representantes da BACAMASO:** demanda construção argumentativa indicando que a decisão foi tomada como esforço para construção de um diálogo entre as Partes, mas que não deve ser entendida como reconhecimento, por parte da Gado Novo, de que tenha havido atos inadequados de sua gestão.

SENSÍVEL

(i) O potencial conhecimento, por parte da Gado Novo, de que havia plantio de uvas na Fazenda, uma vez que tal informação estava expressa no Termo de Arrematação: na medida em que a BACAMASO poderá indicar a ciência prévia como impeditivo para a posterior alegação de descumprimento contratual, a informação deve ser tratada com cautela; e **(ii) o fato de a uva ser economicamente mais vantajosa do que o eucalipto.** Tendo em vista a notificação exigindo a cessação do plantio dessa cultura, não faria sentido abrir mão do potencial econômico da uva, a não ser que haja outras motivações ainda desconhecidas.

CONFIDENCIAL

(i) Informações internas sobre a gestão administrativo-financeira da Gado Novo, especialmente em relação às fontes de rentabilidade associadas às terras; e **(ii) contratos que possam gerar conflito de interesses** entre as Partes.

48. Por outro lado, a Gado Novo entende ser importante o esclarecimento, pela BACAMASO, de algumas questões: (i) a atual situação do Contrato de CVF (ii) os impactos, financeiros e reputacionais, dos recentes escândalos envolvendo a Requerente; (iii) as perspectivas futuras de negócios da BACAMASO; e (iv) o atual cenário econômico da empresa.

ⁱ Corresponde ao valor relativo à taxa de administração e honorários dos árbitros, estimado com base na Tabela de Custas CAMARB (2019), excluindo-se demais custos que possam vir a surgir no decorrer da Arbitragem.

ⁱⁱ Foi utilizado como base o preço mínimo da uva industrial de 2022, como exposto pela Portaria MAPA n 345/2021.

ⁱⁱⁱ Foram consideradas perdas tanto (i) os custos resultantes de condenações na Arbitragem quanto (ii) reduções de receita decorrentes da interpretação dada a determinadas cláusulas do Contrato de Parceria.

^{iv} Foram consideradas perdas tanto (i) os custos resultantes de condenações na Arbitragem quanto (ii) reduções de receita decorrentes da interpretação dada a determinadas cláusulas do Contrato de Parceria.

^v Percebe-se que o pleito relativo à proibição de cultivo das uvas expõe a Gado Novo a um risco financeiro maior, dada a alta lucratividade da cultura, ainda que possa ser justificado por outras razões, que deverão ser prestigiadas na Mediação.

^{vi} Considerando uma avaliação média de R\$ 7.185,00 por hectare de terra nua, conforme cálculo baseado nos valores disponibilizados pela Empresa de Assistência Técnica e Extensão Rural do Estado de Minas Gerais - EMATER-MG para o ano de 2022.

^{vii} Limite estabelecido pelo art. 95, inciso XII, do Estatuto da Terra.

^{viii} Podendo a participação ocorrer mediante distribuição desproporcional de lucros.

CAMARB – CÂMARA DE MEDIAÇÃO E ARBITRAGEM EMPRESARIAL - BRASIL

Procedimento de Mediação nº 00/22



Plano de Mediação – Imobiliária Admirável Gado Novo S/A

Equipe 312

Beagá, Vila Rica, 19 de agosto de 2022

SUMÁRIO

BIBLIOGRAFIA	I
ABREVIATURAS E DEFINIÇÕES	II
INTRODUÇÃO	1
1. INFORMAÇÕES BÁSICAS	1
1.1. ANÁLISE DO CASO	1
1.2. POSIÇÕES E INTERESSES	2
1.3. DECLARAÇÃO DE ABERTURA	2
2. OBJETIVOS DA MEDIAÇÃO	3
3. PONTOS DA AGENDA	3
4. ANÁLISE ESTRATÉGICA	4
4.1 FOFA, MANA, PANA e ZOPA	4
4.2. ANÁLISE DE RISCO FINANCEIRO	5
5. IDENTIFICAÇÃO DE ESTRATÉGIAS	6
6. AÇÕES NECESSÁRIAS PARA IMPLEMENTAÇÃO	7
7. CONFIDENCIALIDADE	8
ANEXO 1	III
ANEXO 2	IV

BIBLIOGRAFIA

- ALVES, AZEVEDO e BONHO, 2018 ALVES, Aline; AZEVEDO, Iraneide S. dos S.; BONHO, Fabiana T.; et al. **Análise de Custo**. Porto Alegre: Grupo A, 2018.
- NETO, 2010 NETO, Adolfo Braga. **Mediação de Conflitos Princípios e Norteadores**. 2010.
- CAMARB, 2018 CAMARB. **Regulamento de Mediação Empresarial da CAMARB**. Disponível em: <https://camarb.com.br/mediacao/regulamento-de-mediacao-empresarial/>
- DAWSON, 2010 DAWSON, Roger. **Secrets of power negotiating: Inside Secrets from a Master Negotiator**. Weiser; 15th Anniversary Edition (October 20, 2010).
- FALECK e TARTUCE, 2016 FALECK, Diego. TARTUCE, Fernanda. **Introdução histórica e modelos de mediação**. In: Armando Sérgio Prado de Toledo; Jorge Tosta; José Carlos Ferreira Alves. (Org.). **Estudos Avançados de Mediação e Arbitragem**. 1ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2016.
- GABBAY, FALECK e TARTUCE, 2013 GABBAY, Daniela Monteiro; FALECK, Diego; TARTUCE, Fernanda. **Meios alternativos de solução de conflitos**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2013.
- GATES, 2016 GATES, Steve. **The Negotiation Book: Your Definitive Guide to Successful Negotiating**. Nova Jersey: John Wiley & Sons, 2016.
- GONÇALVES e GOULART, 2020 GONÇALVES, Jéssica; GOULART, Juliana. **Negociação, Conciliação e Mediação: Impactos da**

pandemia na cultura do consenso e na educação jurídica. Florianópolis: Emais, 2020.

GOLDWICH, 2010

GOLDWICH, David. **Win-Win Negotiation Techniques: Develop the mindset, skills and behaviours of winning negotiators.** Singapura: Marshall Cavendish, 2010.

LEWICKI, SAUNDERS e BARRY, 2014

LEWICKI, Roy J.; SAUNDERS, David M.; BARRY, Bruce. **Negotiation.** 7ª ed. Nova York: McGraw Hill, 2014.

LIMA, 2018

LIMA, Fabiano G. **Análise de Riscos,** 2ª edição. São Paulo: Atlas, 2018.

KOROBKIN, 2009

KOROBKIN, Russel. **Negotiation, Theory and Strategy.** 2ª ed. Boston: Aspen Publishers, 2009

MAYER, 2006

MAYER, Robert. **How to Win Any Negotiation: Without Raising Your Voice, Losing Your Cool, or Coming to Blows.** Wayne: Career Press, 2006.

MIKLOS e MIKLOS, 2021

MIKLOS, Jorge; MIKLOS, Sophia. **Mediação de Conflitos.** São Paulo: Érica, 2021.

MOORE, 2014

MOORE, Christopher W. **The Mediation Process: Practical Strategies for Resolving Conflict.** 4ª ed. Colorado: Jossey-Bass, 2014.

RITCHIE, 2012

RITCHIE, Chris. **Marketing: conceitos essenciais que fazem a diferença.** (Coleção direto ao ponto). São Paulo: Editora Saraiva, 2012.

- ROSS, 2006 ROSS, George H. **Trump Style Negotiation**. Nova Jersey: John Wiley & Sons, 2006.
- SUSSKIND, 2014 SUSSKIND, Lawrence. **Good for You, Great for Me: Finding the Trading Zone and Winning at Win-Win Negotiation**. Edição do Kindle. Nova York: PublicAffairs, 2014.
- TARTUCE,2021 TARTUCE, Fernanda. **Mediação nos conflitos civis**. 6ª ed. São Paulo: Método, 2021
- THOMPSON, 2006 THOMPSON, Leigh L. **Negotiation theory and research**. Nova York: Taylor & Francis Group, 2006.
- URY, 2015 URY, Willian. **Como chegar ao sim com você mesmo**. Rio de Janeiro: Sextante, 2015.
- VASCONCELOS, 2008 VASCONCELOS, Carlos Eduardo de. **Mediação de conflitos e práticas restaurativas**. São Paulo: Método, 2008.

ABREVIATURAS E DEFINIÇÕES

§/§§	Parágrafo/ Parágrafos
Art./Arts.	Artigo/Artigos
BACAMASO	BACAMASO Agrícola Ltda.
BDVR	Banco de Desenvolvimento do Estado de Vila Rica
Bruno	Bruno Mezenga, sócio da BACAMASO Agrícola Ltda.
CAMARB	Câmara de Mediação e Arbitragem Empresarial – Brasil
Caso	Caso da XIII Competição Brasileira de Arbitragem e Mediação, organizada pela CAMARB
Celulose M&M	Cia de Celulose Mezenga e Maia
Dr./Dra.	Doutor/Doutora
ESG	Environmental, Social, and Corporate Governance (governança ambiental, social e corporativa)
Estatuto da Terra	Lei nº 4.504, de 30 de novembro de 1964.
Fazenda	Fazenda da Correnteza
FOFA	Avaliação de Forças, Oportunidades, Fraquezas e Ameaças ou, em inglês, <i>Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats - SWOT</i>
Gado Novo	Imobiliária Admirável Gado Novo S/A
Lela	Lela Mezenga, tia de Bruno Mezenga, ex-proprietária da Fazenda da Correnteza, diretora e acionista controladora da Celulose M&M
Lei de Mediação	Lei 13.140 de 26 de junho de 2015
Luana	Luana da Luz, sócia da BACAMASO Agrícola Ltda.
MANA	Melhor Alternativa à Negociação de um Acordo ou, em inglês, <i>Best Alternative to a Negotiated Agreement</i> – BATNA

p./pp.	Página/Páginas
PANA	Pior Alternativa à Negociação de um Acordo ou, em inglês, <i>Worst Alternative to a Negotiated Agreement</i> - WATNA
Participantes	BACAMASO Agrícola Ltda. e Imobiliária Admirável Gado Novo S/A, quando consideradas em conjunto
Procedimento Arbitral	Procedimento Arbitral n.º 00/22, em trâmite perante a CAMARB
Procedimento de Mediação	Procedimento de Mediação n.º 00/22, em trâmite perante a CAMARB
ZOPA	Zona Possível de Acordo ou, em inglês, <i>Zone of Possible Agreement</i> - ZOPA

INTRODUÇÃO

1. O presente Plano de Mediação tem como objetivo apresentar ao(à) Sr.(a) A. Fagundes, mediador(a) indicado(a) conjuntamente pelos participantes, a perspectiva da Gado Novo acerca da presente controvérsia.

1. INFORMAÇÕES BÁSICAS

1.1. ANÁLISE DO CASO

2. A Gado Novo é a atual proprietária do imóvel rural Fazenda da Correnteza, tendo, em agosto de 2021, arrematado tal imóvel em leilão público. Sendo a Fazenda local onde a BACAMASO desenvolve seu empreendimento agrícola de plantação de eucalipto, na época do termo de arrematação, a companhia, respaldada pelo estudo de viabilidade econômica realizada pela Consultoria McGreen, se reuniu com a empresa, a fim de manifestar que a Gado Novo não pretendia reaver a posse direta da Fazenda, mas, sim, aferir os lucros provenientes da participação na exploração do eucalipto ([Caso, p. 4, § 27](#)). Contudo, cautelosa quanto a má reputação dos antigos parceiros contratuais da BACAMASO, a companhia expôs sua pretensão em celebrarem um novo Contrato de Parceria Agrícola. Isso porque, cabe inferir que o imóvel em questão era objeto de Contrato de Parceria Agrícola celebrado, em janeiro de 2000, entre a Sra. Lela e seu sobrinho Bruno, acompanhado por sua sócia Luana – ambos sócios da BACAMASO ([Caso, p. 3; Anexos 3 e 9](#)). O cenário de incerteza que pairava em relação à Lela, antiga proprietária da Fazenda e a Celulose M&M ([Caso, p. 4, § 23](#)), gerou sua instabilidade financeira, levando o BDVR a executar a hipoteca constituída sobre a Fazenda ([Caso, p.1, § 4](#)), que, conforme já mencionado, posteriormente foi arrematada pela Gado Novo.

3. Os fatos noticiados, foram observados com atenção pela empresa, uma vez que diretrizes ESG são extremamente caras a Gado Novo, e a imagem associada de forma pejorativa a um dos pilares do ESG, como mão de obra infantil, podem levar uma organização a falência ou impactarem na queda de seus números, consideravelmente.

4. Em que pese sua precaução, numa verdadeira reviravolta, a Gado Novo tomou conhecimento de que a BACAMASO havia extrapolado os termos do Contrato de Parceria Agrícola, uma vez que o documento determinava a plantação exclusiva de eucaliptos. Contudo, a equipe contratada pela Gado Novo identificou diversas plantas trepadeiras sendo cultivadas na porção leste da Fazenda ([Caso, p. 33, Anexo 14](#)). Assim, com o intuito de resolver as dificuldades e controvérsias impostas pela atual conjuntura dos fatos, a Gado Novo, em outubro de 2021, enviou uma notificação extrajudicial à BACAMASO, requerendo que as parreiras de uvas viníferas indevidamente plantadas fosse retiradas, frente flagrante inadimplemento contratual.

4. Todavia, além da surpresa ante a resposta enviada na contranotificação extrajudicial, em 01 de abril de 2022, a Gado Novo também foi surpreendida com uma notificação de arbitragem proposta pela BACAMASO, reclamando seu direito de continuar explorando o cultivo das uvas viníferas na Fazenda da Correnteza e desejando a redução ilegal para o patamar de 20% da quota de participação nos frutos da parceria. Contudo, é de se espantar a correlação de tais fatos, isso porque, do ponto de vista contratual o plantio das parreiras nunca foi autorizado por quaisquer dos proprietários. Tanto é que, quando o Contrato de Parceria foi aditado, em janeiro de 2020, os participantes escolheram não modificar a Cláusula Primeira - assim ratificando a exclusividade da lavoura de eucalipto. Além disso, é muito curioso que a BACAMASO pretenda exigir que se observe uma suposta “prática habitual” mantida com os antigos proprietários da Fazenda da Correnteza e, ao mesmo tempo, queira se esquivar dos pagamentos que vêm fazendo desde a celebração do contrato, décadas atrás ([Caso, p. 42, Anexo 19](#)).

5. Sob tais fundamentos, em 07 abril de 2022, a Gado Novo apresentou sua Resposta à Solicitação de Arbitragem, reafirmando que não caberia revisão da quota de participação das terras sobre os frutos no Contrato de Parceria, bem como que o plantio de uvas viníferas na Fazenda da Correnteza viola o Contrato de Parceria Agrícola, não devendo ser admitido.

1.2. POSIÇÕES E INTERESSES

6. Além de a Gado Novo ter clareza sobre os próprios interesses, preferências e posições, é igualmente importante que, por meio de uma comunicação construtiva, reconheça os valores e reais interesses da BACAMASO (*VASCONCELOS, 2008*).

7. Constituem os interesses da Gado Novo: (i) que, caso não seja financeiramente interessante para a Gado Novo, o plantio de espécies agrícolas não autorizadas no Contrato de Parceria cesse; (ii) que não haja revisão das quotas de participação da proprietária das terras sobre os frutos no Contrato de Parceria ([Caso, p. 10-13, Anexo 3](#)).

8. Constituem as posições da Gado Novo: (i) o plantio de uvas viníferas é indesejável por violar os termos do “Contrato de Parceria”, à medida que o cultivo de outras espécies agrícolas é expressamente vedado neste ([Caso, p.10-13, Anexo 3](#)); (ii) não cabe revisão das quotas de participação previstas que detém sobre os frutos.

1.3. DECLARAÇÃO DE ABERTURA

9. A Gado Novo, representada pelo Sr. Jerônimo Berdinazzi, devidamente acompanhado por seus advogados, Dr. M. Domingos e Dr. A. Caixeta ([Caso, p. 41-44. Anexo 19](#)), reconhece a mediação como o método mais adequado para solução das demandas apresentadas, considerando que essa tem por diretriz o diálogo e a colaboração, buscando a transformação e resolução de conflitos (*FALECK e TARTUCE, 2016*). Além disso, vale destacar que se trata de

um procedimento ligado à assistência de um terceiro imparcial, sendo este capaz de auxiliar os participantes a iniciar um diálogo cuja consequência poderá ser um acordo estruturado em interesses comuns (*NETO, 2010*).

10. Previamente, a Gado Novo se compromete a respeitar todos os princípios inerentes à mediação tanto em sua realização presencial quanto no modo on-line (*TARTUCE, 2021*). Assim como ressalta seu compromisso em seguir as principais diretrizes estabelecidas pela Lei de Mediação, pelo Regulamento da CAMARB (*CAMARB, 2018*) e as demais vigentes no sistema normativo brasileiro.

11. Por fim, quanto ao amparo jurídico, os(as) advogados(as), Dr. M. Domingos e Dr. A. Caixeta, se colocarão à disposição de ambos os mediandos para a realização de testes de realidade, garantindo a viabilidade das propostas oferecidas e promovendo auxílio ao Procedimento de Mediação para propiciar o melhor ambiente possível para um acordo.

2. OBJETIVOS DA MEDIAÇÃO

12. Tendo em vista o acordado no aditivo ao Contrato de Parceria Agrícola, as participantes permanecerão unidas por, no mínimo, três colheitas de eucalipto. Em razão disso, é imprescindível evidenciar objetivos convergentes entre a Gado Novo e a BACAMASO, sendo estes: o lucro partilhado, a utilização produtiva da terra, a boa imagem, a rediscussão do contato e, conforme anteriormente mencionado, a negociação frutífera.

13. Ademais, insta elucidar os interesses da Gado Novo com a, a fim de que estes sejam alinhados com os projetos da BACAMASO, quais sejam: (i) manter a porcentagem sobre os lucros do terreno da Fazenda; (ii) a cessação do cultivo de uvas; e (iii) não submissão à jurisdição arbitral.

14. Por fim, cabe ressaltar que "os objetivos da mediação são: restabelecer a comunicação e tratar a lide sociológica por meio da interdisciplinaridade" (*GONÇALVES e GOULART, 2020*). Portanto, conclui-se que, a fim de que o conflito seja passível de resolução de forma mutuamente benéfica, é vital o adequado restabelecimento da comunicação e a abertura dos participantes à compreensão das preocupações verificadas.

3. PONTOS DA AGENDA

15. A criação de uma agenda ajudará os participantes a elencar melhor os seus interesses, tirando da mesa questões que não sejam relevantes a ambas as partes e que acabam por travar o diálogo (*THOMPSON, 2006*).

16. Para simplificar o diálogo, ordenando os assuntos para obter clareza e objetividade, recomenda-se iniciar a partir de temas de menor complexidade e fácil negociação, até alcançar, gradativamente, pontos mais delicados e complexos (*GABBAY, FALECK e TARTUCE, 2013*).

17. Diante das informações apresentadas, constituem tópicos importantes para a Gado Novo quando da construção da agenda: (i) revisão da quota de participação – referente ao contrato de parceria ([Caso, p. 25-26, Anexo 9](#)), sobre os lucros auferidos pela BACAMASO defendendo a legalidade da quota, com fundamento no o art. 96, VI do Estatuto da Terra que estabelece o limite de 50%; (ii) revisão do objeto do contrato – em vista da não previsão cultivo de uvas viníferas, somente de eucaliptos ([Caso, p. 25-26, Anexo 9](#)); e (iii) relacionamento futuro – diálogo acerca das práticas que a Gado Novo espera que sejam adotadas pela BACAMASO para a manutenção da relação entre ambas, prevendo a adesão de políticas de ESG.

4. ANÁLISE ESTRATÉGICA

4.1 FOFA, MANA, PANA e ZOPA

18. Posicionar-se e compreender como suas características internas e variáveis externas influenciam sua realidade são importantes exercícios para gestão estratégica (RITCHIE, 2012). Desse modo, a fim de estabelecer um cenário de compreensão na Gado Novo, foram elencados pontos internos e externos que influenciam a empresa por meio da análise FOFA apresentada abaixo:

ANÁLISE FOFA		
	FORÇAS	FRAQUEZAS
Interno	<ul style="list-style-type: none"> - Conhecimento das diretrizes ESG de seus parceiros de negócios; - Propriedade do terreno fértil da Fazenda da Correnteza. 	<ul style="list-style-type: none"> - Atritos ocorridos entre a ex-diretora Maria Berdinazzi e o controlador da companhia e, posteriormente, seu desligamento de Maria Berdinazzi, durante os procedimentos de resolução do conflito.
	OPORTUNIDADES	AMEAÇAS
Externo	<ul style="list-style-type: none"> - Possibilidade de crescimento da empresa no mercado imobiliário; - Elevação de rendimentos com a celebração de novo contrato de parceria; - Ampliação na área de plantio de eucalipto após possível cessação do plantio de uvas viníferas. 	<ul style="list-style-type: none"> - Rompimento da relação com a BACAMASO pela exigência do cumprimento estrito das disposições contratuais; - Permitir o plantio de uvas, em contraposição ao estudo de viabilidade econômica, e sofrer com reduções de eficiência e potência da plantação de eucalipto. - Adquirir má reputação no mercado imobiliário pela celebração de parceria com empresa que não preza pela adoção de práticas ESG.

19. Após a análise acima, a Gado Novo pôde ilustrar quais cenários lhe são favoráveis para contribuir na limitação dos cenários que possibilitam um acordo com a outra parte. Com o auxílio da ferramenta MANA e PANA que contribuem para entender a situação apresentada na mesa e fora dela, pensar nas suas causas e consequências e conhecer suas necessidades na dentro da negociação a ser desenvolvida, (URY, 2015) estabelece-se que:

ANÁLISE ESTRATÉGICA	
MANA	O fim do contrato com a BACAMASO para elaboração de novo contrato de parceria com outro produtor rural. Desse modo, mantém-se o cultivo de eucalipto, mas com novo parceiro, garantindo para si (i) contrato regular, em termos estabelecidos pela própria Gado Novo (ii) desvinculação das práticas historicamente praticadas pela BACAMASO.
PANA	(i) continuar com a plantação irregular de uvas viníferas; (ii) implementar das práticas ESG de forma irregular; (iii) relação improdutiva com a BACAMASO.

20. Ainda, identificados outros conceitos, vale acrescentar os limites que a empresa pode abordar na mesa de negociação. Excluindo-se a análise financeira previamente estabelecida, deve-se apresentar conceitos subjetivos que compõem a ZOPA (SUSSKIND, 2014) e que preparam a Gado Novo para debater com a outra parte, onde se tem:

ZOPA	
Limite mínimo	Redução das plantações de uvas viníferas da BACAMASO e efetuado um reembolso à empresa, sem que a Gado Novo tenha que reembolsar valores referentes às quotas do Contrato de Parceria a BACAMASO, mantendo-as no patamar atual.
Limite máximo	Retirada das plantações de uvas viníferas da propriedade da Fazenda da Correnteza, havendo a diminuição das porcentagens das quotas.

4.2. ANÁLISE DE RISCO FINANCEIRO

21. Os riscos financeiros contribuem para a identificação de interesses comuns em uma mediação, sendo ferramenta essencial para identificar incertezas e transformá-las em pequenos pontos a serem evitados e, assim, diminuindo eventuais impactos negativos na realidade empresarial (ALVES, AZEVEDO e BONHO, 2018).

22. Não obstante, por meio da análise de risco, será possível delinear os contornos financeiros que envolvem a negociação a ser iniciada, podendo, inclusive, auxiliar na mensuração da ZOPA e na determinação da MANA a ser adotada pela Gado Novo (KOROBKIN, 2009).

23. Nessa senda, os temas a serem discutidos nesta mediação são de extrema importância financeira à Gado Novo, à medida que a aquisição da Fazenda foi investimento, tendo em vista a plantação de eucalipto e o potencial retorno financeiro desta. Contudo, a plantação de uvas viníferas configura-se como um possível risco à empresa, à medida que se caracterizam como um nicho desconhecido a imobiliária.

24. Portanto, há grande interesse na realização de um acordo, visto que a mediação é uma excelente alternativa para evitar gastos arbitrais nos valores a serem desembolsados pela requerida, com base na tabela de gastos abaixo:

TABELA DE CUSTOS PROCEDIMENTAIS (Anexo 1)	
ARBITRAGEM (Caso, p. 45-51, Anexo 20)	MEDIAÇÃO (Caso, p. 52-55, Anexo 21)
<ul style="list-style-type: none"> - Valor da causa solicitado pela requerente; - Pagamento da Taxa de Administração; - Pagamento do honorário do Árbitro; - Pagamento do honorário dos Coárbitros; - Possível pagamento de demais despesas; 	<ul style="list-style-type: none"> - Pagamento da Taxa de Administração; - Pagamento do honorário do Mediador (pagamento de 10 em 10 horas);

25. Não obstante, nota-se um impacto dos riscos financeiros em outras esferas da realidade empresarial, como na imagem, fato que permite a necessidade de avaliação de ambos os cenários (LIMA, 2018). Nesse sentido, apresenta-se a tabela abaixo:

RISCOS FINANCEIROS	
Causas Prováveis	A Gado Novo verifica como possibilidades alheias a suas vontades (i) perda de Contratos de Parceria e, consequentemente, dos valores oriundos destes; (ii) adventos naturais que causem deterioração dos terrenos das fazendas ou perdas das plantações.
Impactos Negativos	Como consequência das hipóteses acima, a Gado Novo enfrentaria dificuldades financeiras e, possivelmente, o inadimplemento de suas obrigações.
RISCOS À IMAGEM	
Causas Prováveis	A participante verifica como provável risco oriundo de força maior (i) Contratos de Parceria infrutíferos; (ii) elaboração equivocada de contratos, resultando em problemas administrativos.
Impactos Negativos	Havendo as hipóteses acima, a Gado Novo poderia ter dificuldade em encontrar novos parceiros e clientes, diminuindo sua imagem no mercado.

5. IDENTIFICAÇÃO DE ESTRATÉGIAS

26. O participante deve manter a concentração nas adversidades e não perder o foco diante das ações de outros negociadores, portanto, pode-se compreender a relevância de um planejamento estratégico para alcançar os pontos de interesse comum e avançar (DAWSON, 2010). Nesse sentido, a Gado Novo proporá: (i) a criação de uma *Escrow Account*; e (ii) a implementação de políticas de ESG pela BACAMASO.

27. Quanto à criação de uma *Escrow Account*, embora a Gado Novo entenda o cultivo de uvas como um negócio de risco, compreende a possibilidade de a BACAMASO prosseguir com o seu cultivo, porque vem sendo objeto de investimento durante anos e por todo seu reconhecimento na área.

28. No entanto, verifica-se que, embora seja favorável a permanência do cultivo de uvas na Fazenda, isso não inibe o fator risco indicado, já que a uva por si só é um espécime muito mais suscetível a riscos inerentes ao seu cultivo (GOLDWICH, 2010).

29. Dito isso, a *Escrow Account* é uma possibilidade viável e segura à Gado Novo, por ser um recurso importante para operações de alto risco e cabível ao cenário atual, uma vez que a Gado Novo sente a necessidade de ter a garantia de que não sairá no prejuízo em uma negociação que envolvendo a BACAMASO. Necessário se faz reiterar que, nesse tipo de transação, os

participantes podem firmar contrato *Escrow*, no qual é estabelecido um capital que deverá ser depositado como uma forma de garantia, incluindo também regras para a liberação do mesmo.

30. Portanto, a concretização da *Escrow Account* possibilita a elaboração do Termo Aditivo ao Contrato de Parceria com o intuito de viabilizar a permanência das uvas viníferas.

31. No que tange à (iii) implementação de políticas ESG, cabe destacar que estas são de grande valia para a Gado Novo, representando um elemento importante para a manutenção de uma boa relação, à medida que funciona como redutora de riscos futuros à empresa, que passa a adotar, de forma estratégica, práticas ligadas aos três pilares: sustentabilidade, social e governança. Para tanto, deve ser contratada uma consultoria especializada de forma a otimizar os resultados pretendidos. O custo estimado desta proposta encontra-se discriminado no [ANEXO 2](#).

32. É importante salientar que, atualmente, empresas que impactam positivamente o meio ambiente possuem uma maior credibilidade no mercado (*GATES, 2016*). Com isso, surge a iminente necessidade de adotar políticas sustentáveis no terreno da BACAMASO, visto que é de interesse de ambas as partes tanto a boa fama, como trabalhar para controlar e reduzir os impactos negativos da atividade no meio ambiente e preservar o terreno.

33. Quanto à escolha da empresa responsável pela estruturação dessas práticas, deve-se realizar uma licitação com quatro empresas diferentes do setor, sendo duas indicadas pela BACAMASO e duas pela Gado Novo, privilegiando aquela com o melhor custo-benefício.

34. Ademais, é de conhecimento notório que há nascentes de rios no terreno da Fazenda da Correnteza, e, por isso, a empresa terceira a ser escolhida deve prever políticas capazes de preservar tais nascentes. Apesar de o terreno ser objeto do Contrato de Parceria, este é de propriedade da Gado Novo e deve, portanto, ser protegido, a fim de evitar que a plantação de eucalipto torne o solo empobrecido e exposto à erosão (*ROSS, 2006*).

6. AÇÕES NECESSÁRIAS PARA IMPLEMENTAÇÃO

35. Diante das opções expostas, é primordial que haja cautela para ponderar benefícios e malefícios com base em critérios objetivos. Assim sendo, a mera preferência por determinada tentativa de solução não é recomendável, à medida que são deixados de lado detalhes relevantes das condições dos sujeitos envolvidos e das controvérsias até então verificadas (*TARTUCE, 2021*). Considerando tais pontos, a Gado Novo dispõe abaixo as principais etapas para a implementação das propostas trazidas:

36. No que concerne à criação de uma *Escrow Account*, visando o pagamento das safras, a BACAMASO se comprometeria a abrir uma conta vinculada ao Contrato (*Escrow Account*) em instituição financeira idônea e de primeira linha, qual seja o Banco de Desenvolvimento de Vila

Rica e, após o depósito do Preço pela BACAMASO, mantê-la, às exclusivas expensas dos Quotistas, até a ocorrência de um dos eventos indicados.

37. Por conseguinte, os participantes deverão acordar que a *Escrow Account* será regida por contrato a ser firmado pelos envolvidos e pela instituição financeira e apenas poderá ser movimentada nos estritos termos ali previstos.

38. O preço, deduzido dos valores indicados na Negociação e dos custos de manutenção da *Escrow Account* será liberado da conta em referência, para conta de livre movimentação dos Quotistas (juntamente com qualquer valor excedente, incluindo, sem limitação, valores de juros, de correção monetária e de qualquer retorno financeiro), mediante comprovação do cancelamento ônus ou gravame ônus que recaia sobre as safras.

39. Sobre o que diz respeito à implementação de uma política de ESG, a princípio, serão elaborados para a Fazenda projetos de (i) remoção de carbono da atmosfera, aproveitando-se o potencial da plantação de eucaliptos, (ii) conservação da biodiversidade local, (iii) manejo adequado do solo, bem como dos rios e nascentes da propriedade e (iv) geração de renda para locais com oportunidades de trabalho. Desse modo, serão abarcados os pilares social e ambiental do ESG, com ênfase na manutenção da variedade biológica da região e nos avanços contra a mudança climática, para além dos benefícios à economia local.

40. Para concretizá-los, é necessário estabelecer metas específicas para cada vertente, cabendo aos participantes definir em conjunto as metas de avanço pretendidas e o tempo para alcançá-las. Assim, cabe ilustrar a eficiência almejada com o caso de sucesso da Suzano, empresa brasileira líder no setor de papel e celulose e referência global no uso sustentável de recursos naturais.

7. CONFIDENCIALIDADE

41. A Gado Novo entende que, para manter uma sessão de mediação onde seus representantes possam estar abertos a negociar, determinados tópicos devem ser mantidos sob a dupla camada de confidencialidade, sendo somente compartilhados em um *caucus* com o(a) mediador(a) Sr(a) A. Fagundes (MOORE, 2014).

42. Para tanto, além de os [lançamentos imobiliários caíram 42,5% no primeiro trimestre](#) em relação ao trimestre anterior, o ritmo da economia variando positiva e negativamente a cada trimestre e a elevada inflação que, em parte, foi dada pela inflação do setor imobiliário e pela alta na taxa Selic, que atualmente é 13,75%, vem prejudicando o setor e pode ter um impacto direto na empresa. Diante desse cenário, se essa informação surgir na seção de mediação poderá contribuir para uma atmosfera desconfortável, deixando a Gado Novo em posição de desvantagem na negociação.

ANEXO 1

50. Tomando como referência a [Tabela de Custas da CAMARB de 2019](#), pode-se verificar que, aproximadamente, os gastos da Gado Novo com o procedimento arbitral serão de:

TABELA DE CUSTAS ARBITRAIS	
Honorário do Árbitro Presidente	R\$ 221.559,00 (valor calculado a partir dos honorários dos coárbitros, acrescidos 15%).
Honorários de Coárbitros	R\$ 192.660,00
Taxa de Administração	R\$ 151.740,00

Nota: foi utilizada a referência de procedimentos arbitrais cuja causa possua valor total estimado entre R\$ 20.000.000,00 e R\$ 30.000.000,00

51. Ainda, consoante a [Tabela de Custas e Despesa da CAMARB de 2019](#) para os procedimentos de mediação, a Imobiliária terá que arcar, em aproximado, com os valores:

TABELA DE CUSTAS DA MEDIAÇÃO	
Honorário do Mediador	R\$ 800 p/ hora
Taxa de Administração	R\$ 10.000,00

Nota: foi utilizada a referência de procedimentos arbitrais cuja causa possua valor total estimado entre R\$ 20.000.000,00 e R\$ 30.000.000,00

ANEXO 2¹

CUSTOS REFERENTES A CONSULTORIA		Valor	Total
Fase 1A	Mapeamento dos Riscos e Oportunidades	R\$ 210.000,00	R\$ 420.000,00
Fase 2A	Definição da Aspiração de Posicionamento ESG	R\$ 70.000,00	
Fase 3A	Planejamento de Implementação das Medidas	R\$ 140.000,00	

52. Os custos serão divididos da seguinte forma: a Gado Novo será responsável por custear os serviços da empresa especializada na adoção de política ESG, enquanto a BACAMASO será responsável pelos eventuais custos de implementação, os quais devem ser inferiores ao custo da Gado Novo, sendo que, caso ultrapasse, o montante superior será pago pela Gado Novo.

¹ Valores baseados em consulta realizada com empresa de grande relevância especializada no setor