

**UNIVERSIDADE DO VALE DO RIO DOS SINOS - UNISINOS
UNIDADE ACADÊMICA DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM DIREITO DA EMPRESA E DOS NEGÓCIOS
NÍVEL MESTRADO**

ARTHUR MÜLLER FIEDLER

**A EFICIÊNCIA DA CONVENÇÃO DE CLÁUSULAS ARBITRAIS ESCALONADAS NA
SOLUÇÃO DE CONFLITOS EMPRESARIAIS: um estudo no âmbito das câmaras de
mediação e arbitragem brasileiras**

Porto Alegre

2018

F452e

Fiedler, Arthur Müller.

A eficiência da convenção de cláusulas arbitrais escalonadas na solução de conflitos empresariais: um estudo no âmbito das câmaras de mediação e arbitragem brasileiras / Arthur Müller Fiedler. – 2018. 192 f. : il. color. ; 30 cm.

Dissertação (mestrado) – Universidade do Vale do Rio dos Sinos, Programa de Pós-Graduação em Direito da Empresa e dos Negócios, Porto Alegre, 2018.

“Orientador: Prof. Dr. Fabiano K. Coulon.”

1. Direito empresarial. 2. Contratos. 3. Cláusulas (Direito). I. Título.

CDU 347.7

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)
(Bibliotecária: Bruna Sant’Anna – CRB 10/2360)

ARTHUR MÜLLER FIEDLER

**A EFICIÊNCIA DA CONVENÇÃO DE CLÁUSULAS ARBITRAIS ESCALONADAS NA
SOLUÇÃO DE CONFLITOS EMPRESARIAIS: um estudo no âmbito das câmaras de
mediação e arbitragem brasileiras**

Dissertação apresentada como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre em Direito, pelo Programa de Pós-Graduação em Direito da Empresa e dos Negócios da Universidade do Vale do Rio dos Sinos – UNISINOS.

Orientador: Prof. Dr. Fabiano K. Coulon

Porto Alegre

2018

UNIVERSIDADE DO VALE DO RIO DOS SINOS - UNISINOS
UNIDADE ACADÊMICA DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM DIREITO DA EMPRESA E DOS NEGÓCIOS
NÍVEL MESTRADO PROFISSIONAL

O Trabalho de Conclusão de Curso intitulado: "A EFICIÊNCIA DA CONVENÇÃO DE CLÁUSULAS ARBITRAIS ESCALONADAS NA SOLUÇÃO DE CONFLITOS EMPRESARIAIS: um estudo no âmbito das câmaras de mediação e arbitragem brasileiras" elaborada pelo mestrando Arthur Müller Fiedler, foi julgada adequada e aprovada por todos os membros da Banca Examinadora para a obtenção do título de MESTRE EM DIREITO DA EMPRESA E DOS NEGÓCIOS - Profissional.

São Leopoldo, 18 de abril de 2018.


Prof. Dr. Wilson Engelmann

Coordenador do Programa de Mestrado Profissional em Direito da Empresa e dos Negócios

Apresentada à Banca integrada pelos seguintes professores:

Presidente: Dr. Fabiano Koff Coulon 

Membro: Dr. Wilson Engelmann 

Membro: Dr. Ederson Garin Porto 

Membro: Dr. Manoel Gustavo Neubarth Trindade 

Membro: Ms. Tiago Faganello 

Dedico esse trabalho a Deus e à minha família fontes de inspiração, coragem e fé, para sempre prosseguir.

AGRADECIMENTOS

Agradeço ao meu orientador, Prof. Dr. Fabiano K. Coulon, pela confiança e incentivo na realização desse trabalho;

Agradeço ao Prof. Dr. Wilson Engelmann e ao Prof. Dr. Luciano B. Timm pela colaboração, auxílio e contribuições acadêmicas;

Agradeço aos presidentes, diretores, gerentes e colaboradores das câmaras de mediação e arbitragem brasileiras que cederam seu tempo para gentilmente responder pessoalmente os questionários de pesquisa, tornando viável a realização desse trabalho;

Agradeço a todos os professores do Mestrado Profissional em Direito da Empresa e dos Negócios da UNISINOS pelos ensinamentos, incentivo e atenção;

Agradeço aos meus colegas de Mestrado pelo companheirismo.

Que Deus abençoe a todos!

RESUMO

A convenção de cláusulas arbitrais escalonadas permite arranjar contratualmente os diferentes métodos adequados de solução de conflitos (ADR) com o objetivo de resolver os mais diversos tipos de disputas empresariais no âmbito nacional e internacional. Este estudo tem por objetivo identificar se a convenção de cláusulas arbitrais escalonadas em instrumentos contratuais é eficiente para a solução de conflitos empresariais no Brasil. Para tanto, recorreu-se a revisão bibliográfica e identificou-se que o tema permite um estudo de caráter exploratório, a fim de investigar a percepção de eficiência do instituto no âmbito das câmaras de mediação e arbitragem brasileiras. Dessa forma, foram aplicados questionários com presidentes, diretores e gerentes jurídicos de 18 (dezoito) câmaras de mediação e arbitragem, dentre às quais, 8 (oito) das câmaras mais relevantes do Brasil, o que possibilitou a coleta de dados e a análise do conteúdo. A pesquisa contribui com diversos elementos de análise da eficiência das cláusulas arbitrais escalonadas, contudo, para o presente trabalho, foram definidos alguns critérios, como frequência e volume, vantagens, desvantagens, motivos e razões de utilização ou não pelas empresas, aplicações práticas por tipo de conflito e, por fim, eficiência para a solução de disputas. Os resultados da pesquisa oferecem elementos conclusivos de que a convenção de cláusulas arbitrais escalonadas em instrumentos contratuais trata-se de uma ferramenta em pleno crescimento e desenvolvimento, ágil e frequentemente eficiente na solução de diversos tipos de conflitos empresariais no Brasil.

Palavras-chave: Cláusulas Arbitrais Escalonadas. ADR. Contratos.

ABSTRACT

The dispute resolution clause allows contractual arrangements to be made for the different alternative methods of dispute resolution (ADR) in order to solve the most diverse types of business disputes in the national and international scope. The purpose of this study is to identify whether the dispute resolution clauses in contractual instruments are effective for resolving corporate disputes in Brazil. To do so, we resorted to the bibliographic review and it was identified that the theme allows an exploratory study, in order to investigate the perception of efficiency of the institute within the Brazilian mediation and arbitration chambers. Thus, questionnaires were administered to presidents, directors and managers of 18 mediation and arbitration chambers, including 8 of the most relevant chambers in Brazil, which enabled data collection and content analysis. The research contributes with several elements of analysis of the efficiency of dispute resolution clauses, however, for the present work, some criteria were defined, such as frequency and volume, advantages, disadvantages, reasons of use or not by companies, practical applications by type of conflict and, ultimately, efficiency in general. The results of the research offer conclusive evidence that the agreement of dispute resolution clause in contractual instruments is a fast growing and agile and often efficient tool for solving various types of business conflicts in Brazil.

Keywords: Dispute Resolution Clauses. ADR. Contracts.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

QUADRO 1 – Métodos adequados de solução de disputas (ADR)	26
FIGURA 1 – Iceberg dos conflitos	33
FIGURA 2 – Escala de conflitos e processos de solução	34
GRÁFICO 1 – Questão 1: Frequência de utilização	72
GRÁFICO 2 – Questão 2: Volume nos últimos 3 (três) anos	73
GRÁFICO 3 – Questão 3: Volume nos próximos 3 (três) anos	74
GRÁFICO 4 – Questão 4: Vantagens	76
GRÁFICO 5 – Questão 5: Razões e motivos da utilização	78
GRÁFICO 6 – Questão 6: Desvantagens	80
GRÁFICO 7- Questão 7: Razões e motivos da não utilização	82
GRÁFICO 8 – Questão 8: Tipos de conflitos em que são eficientes	83
GRÁFICO 9 – Questão 9: Tipos de conflitos em que não são eficientes	84
GRÁFICO 10 – Questão 10: Eficiência para a solução de conflitos	86

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	11
1.1 APRESENTAÇÃO DO TEMA	12
1.2 DELIMITAÇÃO DO TEMA E PROBLEMA	13
1.3 OBJETIVOS	14
1.3.1 Objetivo geral	14
1.3.2 Objetivos específicos	14
1.4 JUSTIFICATIVA E RELEVÂNCIA DO TEMA	14
1.5 ESTRUTURA DA DISSERTAÇÃO	16
2 REFERENCIAL TEÓRICO	18
2.1 CONFLITOS EMPRESARIAIS E MÉTODOS ADEQUADOS DE SOLUÇÕES DE DISPUTAS (ADR)	18
2.1.1 Aspectos relevantes ao estudo do conceito de conflito	18
2.1.2 Limitações da tutela judicial tradicional na solução de conflitos	22
2.1.3 Métodos adequados de solução de disputas (ADR)	24
2.2 CLÁUSULAS ARBITRAIS ESCALONADAS	27
2.2.1 Breve histórico da evolução das cláusulas arbitrais escalonadas	28
2.2.2 Métodos adequados de solução de disputas (ADR) aplicados aos contratos empresariais	32
2.2.3 Métodos sequenciais, paralelos e híbridos de solução de conflitos	37
2.2.3.1 Métodos sequenciais de solução de conflitos	40
2.2.3.2 Métodos paralelos de solução de conflitos	48
2.2.3.3 Métodos híbridos de solução de conflitos	50
2.3 CONSIDERAÇÕES QUANTO A EFICIÊNCIA DO ESCALONAMENTO ARBITRAL CONTRATUAL	52
2.3.1 Quanto a economia de recursos	55
2.3.2 Quanto ao tempo despendido e o desgaste das partes	58
2.3.3 Quanto a segurança jurídica	61
3 MÉTODO E PROCEDIMENTOS	64

3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA	64
3.2 UNIDADES DE ANÁLISE E SUJEITOS DA PESQUISA	66
3.3 INSTRUMENTOS E TÉCNICAS DE COLETA DE DADOS	67
3.4 TÉCNICA DE ANÁLISE DE DADOS	68
3.5 LIMITAÇÕES DO MÉTODO	69
4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS	71
4.1 ANÁLISE DA FREQUÊNCIA E DO VOLUME	71
4.2 ANÁLISE DAS VANTAGENS, RAZÕES E MOTIVOS DA UTILIZAÇÃO	75
4.3 ANÁLISE DAS DESVANTAGENS, RAZÕES E MOTIVOS DA NÃO UTILIZAÇÃO ..	79
4.4 ANÁLISE DA EFICIÊNCIA POR TIPO DE CONFLITO EMPRESARIAL	83
4.5 ANÁLISE DA EFICIÊNCIA PARA A SOLUÇÃO DE CONFLITOS	85
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	88
5.1 IMPLICAÇÕES DO ESTUDO	91
5.2 LIMITAÇÕES DO ESTUDO	91
5.3 INDICAÇÕES PARA ESTUDOS FUTUROS	92
REFERÊNCIAS	93
APÊNDICE A – QUESTIONÁRIOS INDIVIDUAIS	99
APÊNDICE B – QUESTIONÁRIO MODELO	189

1 INTRODUÇÃO

A presente dissertação pretende apresentar as percepções das câmaras de mediação e arbitragem brasileiras em relação a eficiência da convenção de cláusulas arbitrais escalonadas em instrumentos contratuais para a solução de conflitos empresariais no Brasil.

O tema está em evidência no cenário jurídico nacional e internacional. Recentes pesquisas apontam benefícios na utilização contratual de métodos adequados de solução de conflitos em procedimentos arbitrais. A convenção contratual de cláusulas escalonadas parece permitir a redução dos elevados custos das demandas arbitrais, do tempo de espera por uma decisão, do desgaste das partes e, ao mesmo tempo, o aumento da segurança jurídica dos procedimentos que envolvem os conflitos empresariais.

A proposta deste estudo concentra-se na eficiência¹ da convenção de cláusulas arbitrais escalonadas em instrumentos contratuais segundo a percepção das câmaras de mediação e arbitragem brasileiras. Para tanto, formulou-se a seguinte questão de pesquisa: Segundo as câmaras de mediação e arbitragem brasileiras, sob quais condições a convenção de cláusulas arbitrais escalonadas em instrumentos contratuais contribui eficientemente para a solução de conflitos empresariais no Brasil? Sendo que, desenvolveu-se a pesquisa a partir da hipótese básica de que a convenção contratual de cláusulas arbitrais escalonadas contribui eficientemente para a solução de conflitos empresariais no Brasil.

Este primeiro capítulo introduz o tema da dissertação e divide-se em 5 (cinco) subcapítulos, nos quais: 1) apresenta-se o tema; 2) delimita-se o tema e o problema de

¹ Optou-se por adotar neste trabalho a palavra “eficiência” no sentido de “utilidade” das cláusulas arbitrais escalonadas para a solução de conflitos empresariais no Brasil. Para tanto, levou-se em consideração os resultados quantitativos e qualitativos obtidos através da pesquisa aplicada às câmaras de mediação e arbitragem brasileiras. Cabe salientar que, este trabalho, não tem a pretensão de empregar a palavra “eficiência” no sentido técnico-acadêmico utilizado na literatura econômico-financeira, como por exemplo: o Modelo de Markowitz e a Eficiência de Pareto. MEGGINSON, Leon C.; MOSLEY, Donald C.; PIETRI, Paul H. Jr. **Administração: Conceitos e Aplicações**. Tradução de Maria Isabel Hopp. 4 ed. São Paulo: Harbra, 1998.

pesquisa; 3) descreve-se o objetivo geral e os objetivos específicos; 4) apresenta-se a justificativa e relevância do tema e; 5) a estrutura da dissertação.

1.1 APRESENTAÇÃO DO TEMA

No cenário empresarial, pensar estrategicamente é indispensável. Nesse contexto, um processo estrategicamente rico baseia-se em dois pilares: pensar e agir estrategicamente. O pensar estrategicamente liga-se a questão da maturidade empresarial, enquanto que, o agir estrategicamente, vincula-se ao domínio e a realização de providências táticas de planejamento.²

A investigação das cláusulas arbitrais escalonadas como ferramenta para solução de conflitos invoca a análise do instituto sob aspecto estratégico para as empresas. A busca pela competência estratégica é um processo contínuo, complexo, inevitável e decisivo para a perenidade das organizações e que, pode ser planejado e desenvolvido com o auxílio de inovações jurídicas, como a convenção contratual de cláusulas arbitrais escalonadas.

Na busca por métodos para a solução de conflitos, destaca-se o método da escola de Harvard, que foca em princípios da negociação de *problem-solving*, o qual prioriza o resultado *win-win* em uma negociação e baseia sua prática na cooperação dos agentes conflitantes.³ No Brasil, o modelo de justiça consensual vem conquistando espaço no ambiente processual judicial tradicional. Apesar disso, os avanços seguem lentos comparados com a necessidade de agilidade, segurança e autonomia necessária ao desenvolvimento dos contratos empresariais.⁴

² PINTO, Luiz F. da Silva. **Pensar estrategicamente**. Conjuntura Econômica. Rio de Janeiro: v. 56 nº 2, fev. 2002.

³ RAMSBOTHAM, Oliver et al. **Contemporary Conflict Resolution**. Cambridge: Polity Press, 2005.

⁴ De acordo com o conceito adotado como referência neste trabalho, os “contratos empresariais” são aqueles interempresariais, ou seja, em que ambos (ou, conforme o caso, todos) os polos da relação jurídico-contratual têm sua atividade movida por razões empresariais na medida em que a organização econômica dos fatores de produção é desenvolvida para a produção ou circulação de bens ou serviços por meio de estabelecimento empresarial que vise o lucro. FORGIONI, Paula. **Teoria Geral dos Contratos Empresariais**. São Paulo: Editora Revista dos Tribunais, 2010.

Esse cenário de mudança de concepção cultural e comportamental em relação à eficiência dos métodos adequados de solução conflitos (ADR⁵) possibilita diversas oportunidades de atuação para de profissionais jurídicos especializados. Estima-se que uma grande gama de jurisdicionados deixem de buscar a tutela do Poder Judiciário para decidir seus conflitos e passem a considerar outras formas mais adequadas de solução de conflitos, como por exemplo: negociação, mediação, conciliação e arbitragem.

O assunto proposto nesta dissertação é considerado bastante amplo, por isso, faz-se necessária, a seguir, a delimitação do tema e do problema de pesquisa.

1.2 DELIMITAÇÃO DO TEMA E PROBLEMA

O desenvolvimento de métodos adequados de solução de conflitos (ADR) parece ser uma alternativa flexível e apropriada de responder a dinâmica gerada pelo cenário empresarial nacional e internacional. A partir desta constatação, o trabalho parte da premissa (hipótese básica) de que a convenção contratual de cláusulas arbitrais escalonadas contribui eficientemente para a solução de conflitos empresariais no Brasil.

A proposta desta pesquisa concentra-se na eficiência da convenção de cláusulas arbitrais escalonadas em instrumentos contratuais segundo a percepção das câmaras de mediação e arbitragem brasileiras. Para tanto, formulou-se a seguinte questão de pesquisa: Segundo as câmaras de mediação e arbitragem brasileiras, sob quais condições a convenção de cláusulas arbitrais escalonadas em instrumentos contratuais contribui eficientemente para a solução de conflitos empresariais no Brasil?

Com o objetivo de responder esta pergunta, traçaram-se o objetivo geral e específicos desta dissertação, os quais são apresentados a seguir.

⁵ A sigla “ADR” refere-se a expressão “*Appropriate Dispute Resolution*” utilizada na literatura estrangeira (LACK, 2011) e traduzida como “métodos adequados de solução de disputas”, sendo que, a bibliografia consultada também faz uso de outras expressões conforme descreve-se na p.24 desta pesquisa.

1.3 OBJETIVOS

O objetivo geral e específicos desta dissertação são:

1.3.1 Objetivo geral

O objetivo geral desta dissertação é analisar, no âmbito das câmaras de mediação e arbitragem nacionais, a percepção quanto à eficiência da convenção de cláusulas arbitrais escalonadas em instrumentos contratuais para a solução de conflitos empresariais no Brasil.

1.3.2 Objetivos específicos

Os objetivos específicos são:

- a) apresentar o conceito de conflito empresarial;
- b) apresentar os métodos adequados de solução de conflitos (ADR);
- c) definir o conceito de cláusulas arbitrais escalonadas;
- d) investigar a eficiência da convenção de cláusulas arbitrais escalonadas;
- e) analisar os dados da pesquisa;

1.4 JUSTIFICATIVA E RELEVÂNCIA DO TEMA

De tempos em tempos, o ambiente empresarial é sacudido por desafios. As adversidades expõem as fragilidades e forçam as empresas a repensarem seus métodos de planejamento financeiro, jurídico e patrimonial.

A necessidade de desenvolver soluções capazes de enfrentar os problemas impulsiona inovações em todos os aspectos da atuação empresarial. A percepção da importância da inovação, compreendida como uma postura estratégica essencial, é uma realidade que não exclui o Direito e, justamente por isso, coloca-se na discussão o papel dos profissionais de Direito e do advogado nesse ambiente.

O estabelecimento de inovações na gestão das atividades empresariais, como no caso das cláusulas arbitrais escalonadas, permite um trabalho de planejamento estratégico multidisciplinar capaz de aproximar juristas, contadores, administradores de empresas e consultores de outras especialidades.

Segundo o ranking de 2016 da Câmara de Comércio Internacional (CCI), maior organização empresarial mundial, cuja rede abrange mais de 6 milhões de empresas e associações empresarias em 130 países, o Brasil encontra-se no “*Top 5*” de países ou território com maior número de partes envolvidas em arbitragem, disputando a colocação com os Estados Unidos, Ilhas Virgens Americanas, Belize e França. No Brasil, onde a CCI foi estabelecida em 2014, em São Paulo, em parceria com a Confederação Nacional da Indústria (CNI), os valores em discussão em 2017 são superiores a US\$ 6 bilhões, sendo que em 2014, a Câmara registrou 95 (noventa e cinco) novos processos de arbitragem, em 2015 foram 112 (cento e doze), em 2016 foram 98 (noventa e oito) e, até meados de 2017, foram 88 (oitenta e oito) novos casos.⁶

Conforme estatísticas de 2016 da Câmara de Conciliação, Mediação e Arbitragem da CIESP/FIESP, instituída em 1994 e uma das pioneiras no mercado nacional, houve um aumento de 35% no número de arbitragens instauradas em comparação a 2015. Entre as principais matérias discutidas nas arbitragens entre 2015 e 2016 estavam contratos de fornecimento de bens e serviços (ex. distribuição e representação comercial, revenda, assessoria, consultoria, agência), contratos empresariais em geral (ex. compra e venda de quotas, franquia, resseguro, securitização), contratos internacionais e construção civil e energia.⁷

⁶ INTERNATIONAL CHAMBER OF COMMERCE ICC-BRASIL (ICC). **Brasil é o 5º país que mais utiliza arbitragem no mundo**. Disponível em <https://www.jota.info/justica/brasil-e-o-5o-pais-que-mais-utiliza-arbitragem-no-mundo-19092017>. Acesso em 26/02/2018.

⁷ CÂMARA DE CONCILIAÇÃO, MEDIAÇÃO E ARBITRAGEM CIESP/FIESP (CIESP/FIESP). Disponível em http://www.camaradearbitragemsp.com.br/pt/res/docs/Estatisticas_da_Camara_2016.pdf. Acesso em 26/02/2018.

Para demonstrar a relevância do estudo da arbitragem e dos métodos adequados de solução de conflitos (ADR), merece destaque a oportunidade e capacidade dos advogados de atuarem nas questões jurídico-patrimoniais. Conforme a Lei 8.906/94, são atividades privativas de advocacia: (1) representação em litígios, (2) assessoria jurídica, (3) consultoria jurídica e (4) direção jurídica.⁸

Por fim, considera-se a convenção contratual de cláusulas arbitrais escalonadas um tema bastante abrangente e de relevância econômica para fins de estudo. Para tanto, propõe-se aplicar um questionário direcionado as principais câmaras de mediação e arbitragem brasileiras, a fim de, analisar a percepção quanto a eficiência da convenção de cláusulas arbitrais escalonadas em instrumentos contratuais para a solução de conflitos empresariais no Brasil.

Esta dissertação desenvolve-se conforme a estrutura disposta a seguir.

1.5 ESTRUTURA DA DISSERTAÇÃO

A estrutura desta dissertação divide-se em 5 (cinco) capítulos.

O primeiro capítulo introduz o tema da dissertação e divide-se em 5 (cinco) subcapítulos, nos quais: 1) apresenta-se o tema; 2) delimita-se o tema e o problema de pesquisa; 3) descreve-se o objetivo geral e os objetivos específicos; 4) apresenta-se a justificativa e relevância do tema e; 5) a estrutura da dissertação.

O segundo capítulo aborda o referencial teórico da pesquisa e divide-se em 3 (três) subcapítulos, nos quais: 1) apresenta-se o conceito de conflito empresarial no âmbito judicial e suas relações; expõe-se as limitações da tutela judicial tradicional para a solução de conflitos empresariais e; introduz-se o conceito de métodos alternativos de solução de disputas (ADR); 2) define-se o conceito de cláusulas arbitrais escalonadas; contextualiza-se a aplicação contratual escalonada dos métodos adequados de solução

⁸ BRASIL. **LEI Nº 8.906, DE 4 DE JULHO DE 1994**. Dispõe sobre o Estatuto da Advocacia e a Ordem dos Advogados do Brasil (OAB). Disponível em http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L8906.htm . Acesso em 17/01/2018. “Art. 1º São atividades privativas de advocacia: I - a postulação a órgão do Poder Judiciário e aos juizados especiais; II - as atividades de consultoria, assessoria e direção jurídicas.”

de conflitos (ADR) e; descreve-se os principais arranjos sequenciais, paralelos e híbridos e; 3) propõe-se considerações quanto a eficiência do escalonamento arbitral contratual quanto a(o): a) economia de recursos; b) tempo despendido e o desgaste das partes e; c) segurança jurídica.

O terceiro capítulo descreve a metodologia de pesquisa e divide-se em 5 (cinco) subcapítulos, nos quais: 1) busca-se apresentar o método de pesquisa definido para a realização do estudo e atendimento aos objetivos propostos; 2) faz-se referência ao delineamento da pesquisa, destacando seu propósito, natureza e método de pesquisa; 3) descreve-se a população-alvo, os critérios para seleção de amostra, bem como os sujeitos de pesquisa; 4) apresenta-se os instrumentos e técnicas de coleta de dados e; 5) expõe-se a técnica utilizada para análise do conteúdo dos questionários.

O quarto capítulo analisa os resultados da pesquisa quanto a eficiência da convenção de cláusulas arbitrais escalonadas em instrumentos contratuais para a solução de conflitos empresariais. Para tanto, utiliza-se dos dados coletados nos questionários aplicados às câmaras de arbitragens brasileiras e divide-se em 5 (cinco) subcapítulos, cada um representando uma categoria de análise de conteúdo, entre os quais: 1) frequência e volume: visa analisar a frequência e volume de contratos com cláusulas arbitrais escalonadas; 2) vantagens, razões e motivos de utilização: visa identificar as vantagens, razões e motivos da utilização de contratos com cláusulas arbitrais escalonadas; 3) desvantagens, razões e motivos de não utilização: visa identificar as desvantagens, razões e motivos da não utilização de contratos com cláusulas arbitrais escalonadas; 4) aplicações práticas: visa identificar os tipos de conflitos em que utilizam-se e não se utilizam contratos com cláusulas arbitrais escalonadas e, por fim; 5) eficiência: visa identificar se contratos com cláusulas arbitrais escalonadas são eficientes para a solução de conflitos empresariais no Brasil.

Por fim, o quinto capítulo apresenta as considerações finais da pesquisa, suas implicações e limitações, bem como, indicações para futuros estudos.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Este capítulo discute o referencial teórico da pesquisa e divide-se em 3 (três) subcapítulos, nos quais: 1) apresenta-se o conceito de conflito empresarial no âmbito judicial e suas relações; expõe-se as limitações da tutela judicial tradicional para a solução de conflitos empresariais e; introduz-se o conceito de métodos alternativos de solução de disputas (ADR); 2) define-se o conceito de cláusulas arbitrais escalonadas; contextualiza-se a aplicação contratual escalonada dos métodos adequados de solução de conflitos (ADR) e; descreve-se os principais arranjos sequenciais, paralelos e híbridos e, por fim; 3) propõe-se considerações quanto a eficiência do escalonamento arbitral contratual quanto a(o): a) economia de recursos; b) tempo despendido e o desgaste das partes e; c) segurança jurídica.

2.1 CONFLITOS EMPRESARIAIS E MÉTODOS ADEQUADOS DE SOLUÇÕES DE DISPUTAS (ADR)

Neste subcapítulo, apresenta-se o conceito de conflito empresarial no âmbito judicial e suas relações; expõe-se as limitações da tutela judicial tradicional para a solução de conflitos empresariais e; introduz-se o conceito de métodos alternativos de solução de disputas (ADR).

2.1.1 Aspectos relevantes ao estudo do conceito de conflito empresarial

A evolução dos processos de solução de conflitos empresariais internacionais foi construída em paralelo com a história da guerra no século XX.⁹ Nos anos 1930 surgiram

⁹ ZARTMAN, I. William; RASMUSSEN, J. Lewis (Ed.). **Peacemaking in international conflict - methods and techniques**. Washington, DC.: United States Institute of Peace Press, 1999. Disponível em:

importantes debates e pesquisas envolvendo negociação entre atores conflitantes. Após a década de 90, o foco da solução de conflitos, que se estende aos dias atuais, trata da tentativa de criar mecanismos para prevenir e transformar os conflitos.¹⁰

É comum aos operadores do Direito, especialmente aos processualistas, tratar o conflito sob a lente do processo judicial. Ao tratar o processo judicial como vértice das manifestações conflituosas, acaba-se por desprezar as diferenças entre o processo e o conflito entre si. Por essa razão a distinção entre o conflito e o processo são essenciais para a análise, avaliação e predição à intervenção sobre os problemas que exibem divergência no plano moral.

Fundamentalmente, conflito e processo são fenômenos distintos sem coincidência fenomênica, ainda que, se reconheça que o processo judicial foi iniciado originalmente com a pretensão de resolver o conflito. Os atores envolvidos, normalmente, não convergem à forma moralmente mais justa para a solução da disputa.

O Manual de Mediação produzido pelo Ministério da Justiça define “conflito” como “um processo ou estado em que duas ou mais pessoas divergem em razão de metas, interesses ou objetivos individuais percebidos como mutuamente incompatíveis”.¹¹

Segundo Freitas (2013), os chamados métodos adequados de solução de conflitos (ADR) ambicionam oferecer meios pacíficos de administração de disputas que se expressam por função da divergência em relação aos valores morais, chamados de conflitos intersubjetivos de justiça. O autor defende que nos conflitos intersubjetivos de justiça, necessariamente, deve haver uma divergência moral entre as partes, o que revela um descompasso entre os sujeitos quanto a justa decisão alocativa.¹²

Para esclarecer esse conceito, cabe analisar por exemplo, um “conflito” concorrencial de mercado, entre duas ou mais empresas, o qual pode ser objeto de

https://scholar.harvard.edu/files/hckelman/files/Social_psychological_dimensions_of_intl_conflict_2007.pdf. Acesso em: 11/10/2017.

¹⁰ FISAS, Vicenç. **Introdução ao estudo da paz e dos conflitos**. Barcelona: Editora Lerna, 2004.

¹¹ CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA (CNJ). **Manual de Mediação**. AZEVEDO, André Gomma (Org.). Brasília: Ministério da Justiça, 2013.

¹² O conceito de conflito intersubjetivo defendido pelo autor tem o objetivo de servir de ferramenta para problemas que demandam políticas de justiça e iniciativas de interesse público não restritas ao Judiciário nem mesmo ao Estado. Para o autor, no âmbito das políticas públicas de justiça direcionadas para a administração de conflitos através de meio pacíficos, importam aqueles que se expressam em razão da divergência em torno de valores morais, ainda que hajam outros tipos de conflitos, como por exemplo, conflitos intrapsíquicos. FREITAS JR, Antônio Rodrigues de. **Conflitos Intersubjetivos e apropriações sobre o justo**. In: Silva, Luciana Aboim M. G. (Org.) et al. *Mediação de Conflitos*. São Paulo: Atlas, 2013.

negociação, civilizada, leal e não violenta, facilitada ou não, por um terceiro. Essa “disputa” ou “conflito” entre as empresas interessa à sociedade e ao mercado na direção da preservação do direito econômico e defesa dos consumidores. Em outras palavras, a disputa, nesse caso, releva contraposição de interesse, sem que haja contraposição de valores de justiça.

O problema alocativo emerge nos conflitos intersubjetivos de justiça na medida em que se faz necessário destinar bens escassos de qualquer natureza (material ou imaterial), bem como, pela inevitabilidade de imposição de um encargo (ônus, perda, exclusão).¹³ No âmbito empresarial, destacam-se os problemas decorrentes da escassez presumida de bens, dado que os sujeitos tendem a se comportar conforme cálculos, cenários, prospecções e projeções balizadas pela “escassez” segundo suas próprias percepções.

Sob o olhar racional do problema, a alocação positiva de um bem escasso é o equivalente da alocação negativa de um encargo. Cada destinação positiva de um bem escasso corresponderá uma privação, assim como a cada encargo um efeito reverso. Dessa forma, um problema alocativo somente exibirá grandeza de conflito se os atores neles envolvidos reproduzam comportamentos antagônicos sendo imprescindível a ação contraposta dos sujeitos do conflito. A contraposição entre os sujeitos acerca da solução mais justa para um problema alocativo realça, por trás da pretensão e da ação, a não coincidência dos aspectos morais.¹⁴

Fundamentalmente, o conceito de conflito envolve: 1) múltiplos sujeitos (dois ou mais); 2) problemas alocativos (duas ou mais possibilidades); 3) sujeitos com comportamentos contrapostos e; 4) moralmente divergentes (sobre a mais justa hipótese resolutive).¹⁵

As mudanças sociopolíticas, econômicas e culturais são alguns dos desafios enfrentados pelas organizações contemporâneas. Essas relações geram,

¹³ CALABRESI, Gido; BOBBITT, Philip. **Tragic Choices: the conflicts society confronts in the allocation of tragically scarce resources**. New York, London: W. W. Norton & Company, 1978. p. 17-28.

¹⁴ RAMSBOTHAM, Oliver et al. **Contemporary Conflict Resolution**. Cambridge: Polity Press, 2005.

¹⁵ FREITAS JR., Antônio Rodrigues de. **Conflitos intersubjetivos e apropriações sobre o justo**. In: SILVA, Luciana Aboim M. et al. **Mediação de Conflitos**. São Paulo: Atlas, 2013.

inevitavelmente, conflitos que demandam respostas adequadas para a manutenção do equilíbrio dos negócios e os empreendimentos.

O ambiente empresarial brasileiro tem enfrentado um dos mais desafiadores períodos de retração econômica de sua história. O crescimento do desemprego, a queda da confiança dos consumidores e os escândalos políticos revelados recentemente no país elevaram, ainda mais, a complexidade dos conflitos entre os atores econômicos.¹⁶

Por outro lado, o desenvolvimento da tecnologia e o protagonismo alcançado por inovações disruptivas no ambiente virtual viabilizaram um amplo acesso à informação e geraram importantes transformações nas organizações e na sociedade. Ao mesmo tempo, esse ambiente desafiador e inovador tem proporcionado conexões inéditas entre os agentes econômicos, bem como, estimulado o nascimento e desenvolvimento de novos negócios.

Segundo dados de 2017 do Relatório Anual da Transactional Track Record, em parceria com a LexisNexis e TozziniFreire Advogados, os anúncios de compra e venda de participação envolvendo empresas brasileiras movimentaram ao longo de 2017 R\$194,93 bilhões, o maior valor acumulado desde 2013. Foram registradas 1.096 (um mil e noventa e seis) transações, de janeiro a dezembro, alta de 5,69% em comparação ao reportado no ano passado. O volume financeiro das operações registradas no Brasil em 2017 foi de R\$ 20 bilhões, alta de 44% no valor aportado em relação a 2016. Os resultados de 2017 também consolidam a liderança brasileira no cenário latino-americano de fusões e aquisições. De janeiro a dezembro, foram contabilizadas 752 (setecentos e cinquenta e duas) transações domésticas no mercado nacional, enquanto o México, país que apresentou o segundo melhor resultado, registrou 116 (cento e dezesseis) transações.¹⁷

Nesse cenário, observa-se, nos últimos anos, o crescimento de alianças estratégicas, operações de fusões e aquisições (M&A), formação de joint ventures,

¹⁶ ROVER, Tadeu, **Com a crise econômica, cresce interesse por disputas em arbitragem no Brasil**. Disponível em <https://www.conjur.com.br/2015-out-24/crise-economica-cresce-interesse-arbitragem-brasil>. Acesso em 03/01/2018.

¹⁷ TRANSACTIONAL TRACK RECORD (TTR). Relatório Anual – Brasil 2017. **Fusões e aquisições movimentam R\$195 bilhões em 2017**. Disponível em <https://blog.ttrecord.com/relatorio-anual-brasil-2017/>. Acesso em 26/02/2018.

acordos de licença, franquias internacionais, instalação de subsidiárias multinacionais e consórcios empresariais no Brasil.¹⁸

Essas operações estratégicas dependem, fundamentalmente, da cooperação entre as partes e, por isso, acabam por incentivar a busca de métodos de solução de conflitos mais eficientes capazes de transpor as limitações da tutela judicial tradicional.

2.1.2 Limitações da tutela judicial tradicional na solução de conflitos

O Direito está em constante evolução na tentativa de acompanhar as complexas relações entre os agentes sociais e econômicos. A justiça resultante da tutela jurisdicional tradicional demonstra-se, muitas vezes, desconectada dos desafios das relações empresariais contemporâneas.

No modelo de justiça tradicional oficial, o Estado substitui a vontade das partes para “dizer o direito” e assegurar a paz social exercendo o monopólio da atividade jurisdicional e o padrão de regulamentação geral. O Estado de Direito institui normas que regem os processos e procedimentos judiciais com seu poder/dever da tutela jurisdicional garantido constitucionalmente como um direito fundamental.

Cada Estado de Direito possui um sistema jurídico de tratamento de conflitos que obedecem a própria Constituição e as normas internacionais, porém, muitos conflitos extrapolam a dimensão empresarial nacional e requerem a atuação solucionadora de um terceiro em âmbito internacional.

No Brasil, a previsão de métodos adequados de solução de disputas (ADR) é algo relativamente novo no ordenamento, sendo que, sua recente evolução resultou na edição e publicação da Resolução nº 125, de 29/11/2010 do CNJ, que “Dispõe sobre a Política Judiciária Nacional de Tratamento Adequado dos Conflitos de Interesses no Âmbito do Poder Judiciário”.¹⁹

¹⁸ PAULA, Izabel A. A. **Cooperação Empresarial: Uma análise em casos de sucesso**. Convibra Administração, 2012. Disponível em http://www.convibra.com.br/upload/paper/2012/32/2012_32_4481.pdf. Acesso em 18/01/2018.

¹⁹ CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA (CNJ). **RESOLUÇÃO Nº 125, DE 29 DE NOVEMBRO DE 2010**. Dispõe sobre a Política Judiciária Nacional de tratamento adequado dos conflitos de interesses no âmbito

Entre os benefícios da utilização de métodos adequados para solução de conflitos (ADR) apontados pela Resolução 125/10 do CNJ, destaca-se que "a conciliação e a mediação são instrumentos efetivos de pacificação social, solução e prevenção de litígios, e que a sua apropriada disciplina em programas já implementados no país tem reduzido a excessiva judicialização dos conflitos de interesses, a quantidade de recursos e de execução de sentenças".

O desenvolvimento de métodos adequados para solução de conflitos (ADR) está provocando consideráveis avanços no papel do Poder Judiciário e dos operadores do Direito na construção de um Estado Democrático de Direito e de uma justiça mais célere e eficiente. Esse movimento enfatiza a redução de tempo e custos para a solução do conflito, mas alguns autores acreditam-se que a solução consensual, através da aplicação de métodos ADR, tem capacidade de proporcionar também vantagens qualitativas, como por exemplo, uma maior satisfação das partes.²⁰

O impacto dessa legislação ainda é pequeno. Segundo dados do Relatório "Justiça em números - 2016" do Conselho Nacional de Justiça (CNJ), o índice de conciliação, que resulta do percentual de sentenças e decisões resolvidas por homologação de acordo revela que, em média, apenas 11% das sentenças e decisões judiciais foram homologatórias de acordo.²¹

A Justiça que mais faz conciliação é a Trabalhista, que consegue solucionar 25% de seus casos por meio de acordo, valor que aumenta para 40% quando apenas a fase de conhecimento de primeiro grau é considerada. Na fase de conhecimento dos juizados especiais, o índice de conciliação foi de apenas 16%, sendo 19,1% na Justiça Estadual e 5,6% na Justiça Federal. Na execução, os índices são ainda menores e alcançam 4,1%. No 2º grau, a conciliação é praticamente inexistente, e as sentenças homologatórias de acordo representam apenas 0,3% dos processos julgados.

do Poder Judiciário e dá outras providências. Disponível em: <http://www.cnj.jus.br/busca-atos-adm?documento=2579> . Acesso em 14/10/2017.

²⁰ SILVA. Paulo E. A. da. **Mediação e conciliação, produtividade e qualidade**. Revista do Advogado. Nº 123, ASAP, 2014.

²¹ CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA (CNJ). **Relatório Justiça em números - 2016**. Disponível em: <http://www.cnj.jus.br/files/conteudo/arquivo/2016/10/b8f46be3dbbfff344931a933579915488.pdf> . Acesso em 02/10/2017.

Apesar disso, o Relatório do CNJ aponta a tendência de aumento destes percentuais²² tendo em vista a entrada em vigor em março de 2016 do novo Código de Processo Civil, que prevê a realização de uma audiência prévia de conciliação e mediação como etapa obrigatória, anterior à formação da lide, como regra geral para todos os processos cíveis.²³

O estímulo para a implementação de métodos adequados de solução de conflitos (ADR) visa, acima de tudo, garantir a atualização do conceito de acesso à Justiça. Esse deslocamento do monopólio judicial do Poder Judiciário para mecanismos mais adequados ao acesso à justa ordem jurídica entre as partes, se dá através de instituições privadas, a exemplo das câmaras de mediação e arbitragem.

Por fim, a solução dos conflitos contratuais empresariais modernos depende de uma postura ativa e participativa da sociedade e dos agentes jurídicos. A adoção de métodos adequados de solução de disputas (ADR) em instrumentos contratuais permite agregar soluções ao sistema jurisdicional tradicional, de maneira mais colaborativa, integrativa, eficiente e sustentável.

2.1.3 Métodos adequados de solução de disputas (ADR)

Os métodos adequados de solução de disputas, na literatura estrangeira chamados *Appropriate Dispute Resolution* (ADR) ou meios/mecanismos alternativos, ou ainda, métodos extrajudiciais de solução de controvérsias (MESCs)²⁴, ou também,

²² Há de se considerar que na medição do indicador não são consideradas as conciliações feitas em fase pré-processual. A conciliação é uma política adotada pelo CNJ desde 2006, com a implantação do Movimento pela Conciliação em agosto daquele ano. Há nove anos o Conselho promove as Semanas Nacionais pela Conciliação, momento em que os tribunais são incentivados a juntar as partes e promover acordos nas fases pré-processual e processual. CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA (CNJ). **Relatório Justiça em números - 2016**. Disponível em: <http://www.cnj.jus.br/files/conteudo/arquivo/2016/10/b8f46be3dbbfff344931a933579915488.pdf>. Acesso em 02/10/2017

²³ BRASIL. **LEI Nº 13.105, DE 16 DE MARÇO DE 2015**. Código de Processo Civil. Disponível em http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2015/lei/l13105.htm. Acesso em 05/11/2017.

²⁴ MENDONÇA, Ângela Hara Buonomo. **Introdução aos Métodos Extrajudiciais de Solução de Controvérsias MESCs**. 2. ed. Brasília: CACB/SEBRAE/BID, 2004.

métodos não-adjudicatórios de solução de conflitos, não são substitutivos à adjudicação ou à jurisdição.²⁵

Contudo, segundo alguns autores, tem-se experimentado no Brasil políticas públicas de Justiça que se limitam apenas à redução, a qualquer custo, do número de processos que já estão tramitando no Judiciário. Enquanto que, o ideal seria buscar-se políticas preventivas que abordassem os aspectos motivadores do descumprimento de contratos e evitassem a retroalimentação do próprio sistema jurídico, como por exemplo, as questões de caráter interpessoal e cultural.²⁶

Além disso, segundo dados do Relatório do CNJ, o Poder Público é parte em mais da metade dos processos judiciais que tramitam no Brasil, levando-o a responder pela gestão adjudicatória ou não destes conflitos.²⁷ Entretanto, apesar da relevância do tema de envolvendo o próprio Estado, esta pesquisa limita-se aos métodos adequados de solução de conflitos intersubjetivos privados, mais precisamente, disputas empresariais em nível nacional e internacional. Dessa forma, o tema envolvendo o Poder Público poderia ser objeto de estudos futuros.

Os métodos adequados de solução de conflitos (ADR) dependem, fundamentalmente, do comprometimento das partes ancorado nos princípios contratuais que preveem a autonomia privada, consensualismo, obrigatoriedade dos contratos, boa-fé objetiva e função social do contrato.²⁸

Entre os diferentes métodos adequados de solução de disputas (ADR), cabe analisar-se brevemente as características dos principais meios utilizados contratualmente no ambiente empresarial, conforme a seguir (ver quadro 1):²⁹

²⁵ LACK, Jeremy. *Appropriate Dispute Resolution (ADR): The Spectrum of Hybrid Techniques Available to the Parties*. Kluwer Law International BV, vol II, 2011. Disponível em <http://www.imimmediation.org/wp-content/uploads/2017/09/adr-the-spectrum-of-hybrid-techniques-available-to-the-parties-by-jeremy-lack.pdf>. Acesso em 01/12/2017.

²⁶ ZAPPAROLLI, C.R.; KRÄHENBÜHL, M. C. **Instrumentos não adjudicatórios de gestão de conflitos em meio ambiente**. Revista do Advogado. São Paulo: AASP, 2014.

²⁷ CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA (CNJ). **Justiça em números - 2016**. Disponível em: <http://www.cnj.jus.br/files/conteudo/arquivo/2016/10/b8f46be3dbbfff344931a933579915488.pdf>. Acesso em 18/01/2018.

²⁸ LEVY, Fernanda R. L. **Cláusulas escalonadas - a mediação comercial no contexto da arbitragem**. São Paulo: Saraiva, p. 250, 2013.

²⁹ ZAPPAROLLI, C.R.; KRÄHENBÜHL, M. C. **Negociação, Mediação, Conciliação, Facilitação Assistida, Prevenção e Gestão de Crises no Sistema e suas técnicas**. São Paulo: LTr, 2012.

Quadro 1 - Métodos adequados de solução de disputas (ADR)

Método	Foco de intervenção	Direitos	Ator que aplicará	Objetivo	Âmbito	Publicidade
Jurisdição	Disputa intersubjetiva	Todos	3º imparcial: magistrado (juiz)	Decisão: sentença ou acórdão	Estatual	Em regra, publicidade
Mediação	Conflito intersubjetivo e seus efeitos jurídicos	Direitos patrimoniais disponíveis ou relativamente indisponíveis	3º equidistante: mediador	Funcionalidade comunicativa	Público estatal, não estatal ou privado	Confidencial
Conciliação	Disputa intersubjetiva ou lide	Direitos patrimoniais disponíveis ou relativamente indisponíveis	3º imparcial com atribuição decisória/validatória: conciliador	Acordo	Público estatal, não estatal ou privado	Em regra, publicidade
Negociação	Disputa intersubjetiva ou demanda, material ou imaterial	Direitos patrimoniais disponíveis ou relativamente indisponíveis	Parte, representante ou 3º intermediário: negociador	Acordo ou solução da demanda	Público estatal, não estatal ou privado	Em regra, publicidade
Arbitragem	Disputa intersubjetiva	Direitos patrimoniais disponíveis	3º imparcial: árbitro	Decisão arbitral	Não estatal	Em regra, publicidade

Fonte: o autor (2018).

As cláusulas arbitrais escalonadas tratam de arranjar contratualmente estes diferentes métodos adequados de solução de disputas, combinando-os estrategicamente para solucionar o conflito.

A arbitragem foi regulamentada pela Lei 9.307/96 que autoriza as pessoas capazes de contratar a valer-se da arbitragem para dirimir litígios relativos a direitos patrimoniais disponíveis.³⁰ Recentes avanços trazidos pela Lei 13.129/16 ampliaram o âmbito de aplicação da arbitragem contribuindo para o desenvolvimento e a segurança dos procedimentos arbitrais no Brasil. Entre essas melhorias destacam-se: a escolha dos árbitros quando as partes recorrem ao órgão arbitral, a interrupção da prescrição pela instituição da arbitragem e a concessão de tutelas cautelares e de urgência.³¹

Quanto ao instituto da mediação, o Brasil é signatário do modelo comercial internacional da *United Nations Commission on International Trade Law* – UNCITRAL que busca a adoção de regras uniformes para reger os contratos de compra e venda

³⁰ BRASIL. **LEI Nº 9.307, DE 23 DE SETEMBRO DE 1996.** Dispõe sobre a arbitragem. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L9307.htm Acesso em: 15/10/2017.

³¹ BRASIL **LEI Nº 13.129, DE 26 DE MAIO DE 2015.** Altera a Lei no 9.307, de 23 de setembro de 1996, e a Lei no 6.404, de 15 de dezembro de 1976, para ampliar o âmbito de aplicação da arbitragem e dispor sobre a escolha dos árbitros quando as partes recorrem a órgão arbitral, a interrupção da prescrição pela instituição da arbitragem, a concessão de tutelas cautelares e de urgência nos casos de arbitragem, a carta arbitral e a sentença arbitral, e revoga dispositivos da Lei no 9.307, de 23 de setembro de 1996. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2015-2018/2015/Lei/L13129.htm . Acesso em: 11/10/2017.

internacional de mercadorias, que contemplem os diferentes sistemas sociais, econômicos e jurídicos.³²

No plano interno, as menções à mediação são esparsas na legislação. Em 2015 foi sancionada a Lei 13.140 que dispõe sobre a mediação entre particulares como meio de solução de controvérsias e sobre a autocomposição de conflitos no âmbito da administração pública no Brasil elevando o instituto da mediação a um novo patamar de importância no ordenamento jurídico nacional.³³

A constante modernização normativa se faz imprescindível para a garantia de maior segurança à utilização destes instrumentos no campo privado. A aplicação prática dos diferentes métodos de soluções de disputas (ADR) constitui-se em tarefa interdisciplinar, agregando conhecimentos da Psicologia, Administração, Economia, Contabilidade e do próprio Direito.

Acredita-se, por fim, que os métodos adequados de solução de disputas (ADR) estimulam a cooperação, interação e coautoria entre os agentes promovendo a transformação das relações e o desenvolvimento dos negócios em nível nacional e internacional.

2.2 CLÁUSULAS ARBITRAIS ESCALONADAS

Neste subcapítulo define-se o conceito de cláusulas arbitrais escalonadas; contextualiza-se a aplicação contratual escalonada dos métodos adequados de solução de conflitos (ADR) e; descreve-se os principais arranjos sequenciais, paralelos e híbridos utilizados na solução de conflitos empresariais.

³² BRASIL. **DECRETO Nº 8.327, DE 16 DE OUTUBRO DE 2014.** Promulga a Convenção das Nações Unidas sobre Contratos de Compra e Venda Internacional de Mercadorias - Uncitral, firmada pela República Federativa do Brasil, em Viena, em 11 de abril de 1980. Disponível em http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2014/decreto/d8327.htm . Acesso em 12/01/2018.

³³ BRASIL. **LEI Nº 13.140, DE 26 DE JUNHO DE 2015.** Dispõe sobre a mediação entre particulares como meio de solução de controvérsias e sobre a auto composição de conflitos no âmbito da administração pública. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2015/Lei/L13140.htm . Acesso em: 12/10/2017.

2.2.1 Breve histórico da evolução das cláusulas arbitrais escalonadas

A arbitragem, de maneira geral, pode ser definida como a instituição pela qual as pessoas capazes de contratar confiam a árbitros, por elas indicados ou não, o julgamento de seus litígios relativos a direitos transigíveis.³⁴ Para o estudo da arbitragem merece referência a regulamentação do instituto no Brasil a partir do advento da Lei 9.307/96, que atribuiu caráter vinculante a convenção arbitral³⁵, assim entendidos a cláusula compromissória e o compromisso arbitral, também incorporados no Novo Código de Processo Civil.³⁶

Segundo o ranking da Corte Internacional de Arbitragem da Câmara de Comércio Internacional (CCI), localizada em Paris, o Brasil é o líder regional em partes envolvidas em procedimentos arbitrais, sendo o primeiro da América Latina.³⁷

Atualmente, o Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa do Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC)³⁸, assim como, a Comissão de

³⁴ BRASIL. **LEI Nº 9.307, DE 23 DE SETEMBRO DE 1996.** Dispõe sobre a arbitragem. Disponível em http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/19307.htm Acesso em 18/12/2017. “Art. 1º [...] § 1º A administração pública direta e indireta poderá utilizar-se da arbitragem para dirimir conflitos relativos a direitos patrimoniais disponíveis.”

³⁵ BRASIL. **LEI Nº 9.307, DE 23 DE SETEMBRO DE 1996.** Dispõe sobre a arbitragem. Disponível em http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/19307.htm Acesso em 18/12/2017. “Art. 3º As partes interessadas podem submeter a solução de seus litígios ao juízo arbitral mediante convenção de arbitragem, assim entendida a cláusula compromissória e o compromisso arbitral.”, “Art. 4º A cláusula compromissória é a convenção através da qual as partes em um contrato comprometem-se a submeter à arbitragem os litígios que possam vir a surgir, relativamente a tal contrato.” e “Art. 9º O compromisso arbitral é a convenção através da qual as partes submetem um litígio à arbitragem de uma ou mais pessoas, podendo ser judicial ou extrajudicial.”

³⁶ BRASIL. **LEI Nº 13.105, DE 16 DE MARÇO DE 2015.** Código de Processo Civil. Disponível em http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2015/lei/13105.htm . Acesso em 21/12/2017. “Art. 3º [...] § 1º É permitida a arbitragem, na forma da lei.” e “Art. 485. O juiz não resolverá o mérito quando: [...] VII - acolher a alegação de existência de convenção de arbitragem ou quando o juízo arbitral reconhecer sua competência;”

³⁷ BRAGHETA, Adriana. **Arbitragem está Consolidada nas Empresas e na Justiça.** Consultor Júnior, [São Paulo], 05 fev. 2010. Acesso em 20/10/2017.

³⁸ INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA (IBGC). **Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa.** 5.ed. São Paulo, SP: IBGC, 2015. Capítulo 1, item 1.4 (Mediação e Arbitragem). Disponível em <http://www.ibgc.org.br/userfiles/files/2014/files/CMPGPT.pdf> . Acesso em 05/11/2017. “Os conflitos entre sócios, administradores e entre estes e a organização devem, preferencialmente, ser resolvidos mediante a negociação entre as partes. Caso isso não seja possível, recomenda-se que sejam resolvidos por meio de mediação e/ou arbitragem. É recomendável a inclusão desses mecanismos no estatuto/contrato social ou em compromisso a ser firmado entre as partes.”

Valores Mobiliários (CVM)³⁹ e o Regulamento do Novo Mercado da B3 (antiga BM&FBOVESPA)⁴⁰, recomendam a escolha da arbitragem para a solução de conflitos como forma de garantir maior celeridade ao processo e especialidade do juízo.

O início da teoria de solução de conflitos jurídicos através de métodos adequados tem sua origem na história legal moderna, geralmente, associada a *Pound Conference* que ocorreu em 1976 nos EUA, na qual advogados, juízes, professores e operadores do Direito reuniram-se para estudar os problemas e desafios do sistema judiciário americano.

Durante a conferência, o professor Frank E. A. Sander da Universidade de Harvard (*Harvard Law School*) sugeriu que os tribunais deveriam oferecer múltiplas opções ou alternativas de solução de disputas para aliviar o número de demandas judiciais, conhecida como *Multi-door courthouse concept*.⁴¹

³⁹ CÂMARA DE ARBITRAGEM DO MERCADO (CAM). **Perguntas e Respostas**. Disponível em http://www.bmfbovespa.com.br/pt_br/servicos/camara-de-arbitragem-do-mercado-cam/perguntas-frequentes/. Acesso em 05/11/2017. “É melhor para o investidor solucionar seus conflitos via arbitragem? Por quê? Sim. A solução arbitral é obtida muito mais rapidamente do que a solução buscada por intermédio do poder judiciário, tendo em vista que a Lei da Arbitragem (Lei nº 9.307/96) estabelece que a decisão do conflito deve ser proferida no prazo máximo de 180 (cento e oitenta) dias. Além disso, os árbitros são profissionais especializados, que conhecendo profundamente o mercado de capitais e matérias relacionadas, têm condições de avaliar integralmente a questão, eliminando, muitas vezes, a realização de perícias. Devido à sua vivência, os árbitros podem tomar decisões mais adequadas.” e “Quem deve aderir à Câmara de Arbitragem? A adesão é obrigatória? A adesão é obrigatória para as companhias que fazem parte do Novo Mercado, do Nível 2 das Práticas Diferenciadas de Governança Corporativa e do Bovespa Mais. Além disso, devem, necessariamente, aderir às regras da Câmara de Arbitragem do Mercado, os administradores, os acionistas controladores e os membros do conselho fiscal da companhia que tiver aderido ao Novo Mercado, ao Nível 2 das Práticas Diferenciadas de Governança Corporativa ou ao Bovespa Mais. É importante notar que com a inserção da cláusula compromissória (ou cláusula de arbitragem) no estatuto social da companhia, todos os acionistas encontram-se vinculados à arbitragem.”

⁴⁰ BRASIL BOLSA BALCÃO (B3 antiga BM&FBovespa). **Regulamento Novo Mercado**. Seção VII (Arbitragem), p.24, 2017. Disponível em <http://www.bmfbovespa.com.br/lumis/portal/file/fileDownload.jsp?fileId=8AA8D0975ECA76A9015EE47401334D3B>. Acesso em 05/11/2017. “Art. 39 O estatuto social deve contemplar cláusula compromissória dispondo que a companhia, seus acionistas, administradores, membros do conselho fiscal, efetivos e suplentes, se houver, obrigam-se a resolver, por meio de arbitragem, perante a Câmara de Arbitragem do Mercado, na forma de seu regulamento, qualquer controvérsia que possa surgir entre eles, relacionada com ou oriunda da sua condição de emissor, acionistas, administradores e membros do conselho fiscal, e em especial, decorrentes das disposições contidas na Lei nº 6.385/76, na Lei nº 6.404/76, no estatuto social da companhia, nas normas editadas pelo CMN, pelo BCB e pela CVM, bem como nas demais normas aplicáveis ao funcionamento do mercado de valores mobiliários em geral, além daquelas constantes deste regulamento, dos demais regulamentos da B3 e do contrato de participação no Novo Mercado”.

⁴¹ BARRY, William J. **Appropriate Dispute Resolution**. Wolters Kluwer, 2017. Disponível em <https://books.google.com.br/books?hl=pt-BR&lr=&id=V-A1DwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PR21&dq=appropriate+dispute+resolution&ots=oZl1SWWIIIE&sig=7Ja8i0pnDmmv1CfG6f318gfc95E#v=onepage&q=appropriate%20dispute%20resolution&f=false> Acesso em 18/12/2017.

Na esfera corporativa americana, a ideia de resolver disputas sem recorrer ao litígio jurisdicional tradicional chamou a atenção dos empresários e advogados empresariais preocupados com o aumento dos custos judiciais. Em 1977 os advogados fundaram o *Center of Public Resources*, uma organização independente sem fins lucrativos, para prevenir e resolver disputas comerciais mais eficientemente e reduzir os custos legais adotando métodos alternativos de solução de conflitos (ADR).⁴²

Desde a Pound Conference, os métodos adequados de solução de disputas (ADR) têm sido amplamente adotados pelo sistema judicial americano e de outros países, estimulando os tribunais a requerer que as partes busquem resolver os conflitos através de algum dos métodos ADRs antes de seguir com o processo judicial.

Tradicionalmente, ADRs referem-se aos métodos adequados para a solução de disputas, tais como: negociação, mediação e arbitragem, porém, atualmente, outros métodos foram incorporados e também são reconhecidos como ferramentas valiosas para a solução de conflitos no ambiente empresarial.⁴³

No Brasil, a Resolução 125 do Conselho Nacional de Justiça - CNJ de 2010 instituiu os Núcleos Permanentes de Métodos Consensuais de Solução de Conflitos, compostos por magistrados e servidores, com as atribuições de desenvolver, planejar, implementar, manter e aperfeiçoar ações voltadas ao cumprimento da política judiciária dos conflitos de interesse, entre outros.⁴⁴

A Resolução também instituiu os Centros Judiciários de Solução de Conflitos e Cidadania - CEJUSCs, que concentram a realização das sessões de conciliação e mediação que estejam a cargo de conciliadores e mediadores e dos órgãos por eles abrangidos.⁴⁵ Apesar disso, observa-se que, em média, apenas 3,4% das sentenças e

⁴² CENTER OF PUBLIC RESOURCES (CPR). **International Institute for Conflict Prevention and Resolution**: fundado em 1977 foi a primeira organização que uniu Conselhos e Advogados Corporativos para encontrar alternativas de reduzir os custos judiciais. Disponível em <https://www.cpradr.org/> Acesso em 18/12/2017.

⁴³ Outros métodos como por exemplo: carve-outs, shadow mediation, partnering, dispute boards etc. Mais detalhes na p. 38 e seguintes desta pesquisa.

⁴⁴ CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA (CNJ). **RESOLUÇÃO Nº 125, DE 29 DE NOVEMBRO DE 2010**. Dispõe sobre a Política Judiciária Nacional de tratamento adequado dos conflitos de interesses no âmbito do Poder Judiciário e dá outras providências. Disponível em: <http://www.cnj.jus.br/busca-atos-adm?documento=2579> . Acesso em 14/10/2017.

⁴⁵ CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA (CNJ). **Justiça em números - 2016**. Disponível em: <http://www.cnj.jus.br/files/conteudo/arquivo/2016/10/b8f46be3dbbfff344931a933579915488.pdf> . Acesso em 02/10/2017. "Em relação aos referidos centros, a Justiça Estadual passou de 362 (trezentos e sessenta

decisões foram homologatórias de acordo na justiça brasileira, conforme aponta o índice de conciliação, que passou a compor o relatório do Conselho Nacional de Justiça - CNJ em 2016 e que resulta do percentual de sentenças e decisões resolvidas por homologação de acordo.⁴⁶

Em contraponto, o Instituto Scheinman em Solução de Conflitos, da *Cornell University* nos EUA, consultou 368 (trezentas e sessenta e oito) empresas do ranking da Fortune 1000 em 2011 e quase 60% das empresas declararam preferir se valer de meios adequados de solução de disputas (ADR), incluindo mediação e a arbitragem, para resolver conflitos empresariais.

Segundo a pesquisa, 98% das empresas entrevistadas usaram a mediação ao menos uma vez nos três anos anteriores. Igualmente impressionantes são os dados relativos à frequência com que a mediação foi usada pelas empresas no período: a maioria (85,1%) utilizou-se constantemente, enquanto uma minoria (14,9%) utilizou-se raramente ou nunca.⁴⁷ Apesar das diferenças entre as pesquisas, a discrepância entre os números brasileiro e americano revela uma grande oportunidade de desenvolvimento dos métodos adequados de solução de disputas (ADR) no ambiente jurídico nacional.

As cláusulas arbitrais escalonadas podem ser consideradas a versão 2.0 (nova versão) das tradicionais cláusulas arbitrais, na medida em que levam em consideração os aspectos subjetivos (ex.: medos, sentimentos, necessidades, valores e percepções) e os aspectos objetivos do conflito (ex.: lei, fatos e jurisprudência) para a solução da disputa.

e dois) casos em 2014 para 649 (seiscentos e quarenta e nove) casos no CEJUSCs em 2015, o que representa um aumento de 79%. Cerca de 24% dos centros estão localizados no estado de São Paulo.”

⁴⁶ Segundo o relatório do CNJ, de fato, é incomum a inserção, nas rotinas de trabalho dos órgãos de 2º grau de jurisdição, de providências de aproximação, conciliação ou mediação entre as partes de um recurso. As diferenças acentuadas e praticamente constantes de tribunal para tribunal, podem ser explicadas pela praxe jurídica corrente no Brasil. No 1º grau a conciliação é de 13%; sendo a trabalhista, a justiça mais conciliadora, com 31,1% dos casos solucionados por meio de sentenças homologatórias de acordo. Destaca-se que estão considerados os acordos homologados tanto na fase de conhecimento quanto na fase de execução. CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA (CNJ). **Justiça em números - 2016**. Disponível em: <http://www.cnj.jus.br/files/conteudo/arquivo/2016/10/b8f46be3dbb344931a933579915488.pdf>. Acesso em 02/10/2017.

⁴⁷ STIPANOWICH, Thomas J. LAMARE, J. Ryan. **Living with ADR: Evolving Perceptions and Use of Mediation, Arbitration, and Conflict Management in Fortune 1000 Corporations**. Harvard Negotiation Law Review. Vol. 19.1/2011. Disponível em <http://www.hnlr.org/wp-content/uploads/19HarvNegotLRev1-Stipanowich-Lamare.pdf> Acesso em 18/12/2017.

Em geral, a evolução das cláusulas arbitrais escalonadas está intimamente ligada a aplicação estratégica dos métodos adequados de solução de conflitos (ADR) através da atuação de profissionais devidamente capacitados e o aumento da complexidade das disputas, principalmente no âmbito empresarial nacional e internacional. Quando combinados contratualmente, os ADRs parecem fornecer uma oportunidade de cooperação entre os litigantes na construção de um resultado consensual que satisfaça as partes.

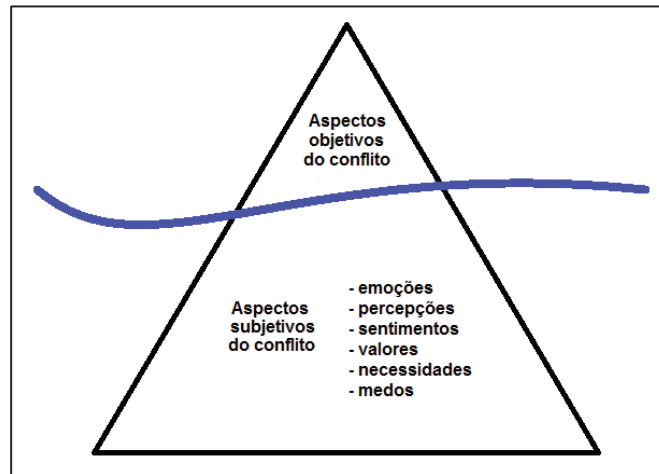
2.2.2 Métodos adequados de solução de disputas (ADR) aplicados aos contratos empresariais

A escolha correta do ADR a ser utilizado pode transformar a disputa ou conflito em uma oportunidade de reestabelecer a confiança e melhorar o relacionamento entre as partes. Com a evolução contratual dos ADRs, a arbitragem e o litígio tradicional deixaram de ser as únicas opções jurídicas para resolver os conflitos empresariais. Para tanto é preciso conhecer a dinâmica dos conflitos, avaliar a disputa e escolher o método mais adequado as partes.

Muitos autores defendem a ideia de que os conflitos são como icebergs (ver fig. 1). Na parte menor e visível do iceberg, acima da superfície da água, estão os aspectos objetivos do conflito, ou seja, os fatos, a lei etc. Na parte maior e invisível do iceberg, abaixo da superfície da água, estão os aspectos subjetivos do conflito, ou seja, as emoções, percepções, sentimentos, valores, necessidades e medos⁴⁸

⁴⁸ CLOKE, K., GOLDSMITH, J. **Resolving Conflicts at Work: Ten Strategies for Everyone on the Job**. 3rd ed. Jossey-Bass, 2011.

Figura 1 – Iceberg dos conflitos:



Fonte: o autor (2018).

O grande perigo dos icebergs está na parte maior e invisível, assim como, nos conflitos e disputas empresariais está nos aspectos subjetivos das partes, muitas vezes invisíveis aos profissionais do Direito, os quais, por motivos culturais, psicológicos e de formação profissional não foram treinados a explorar.⁴⁹

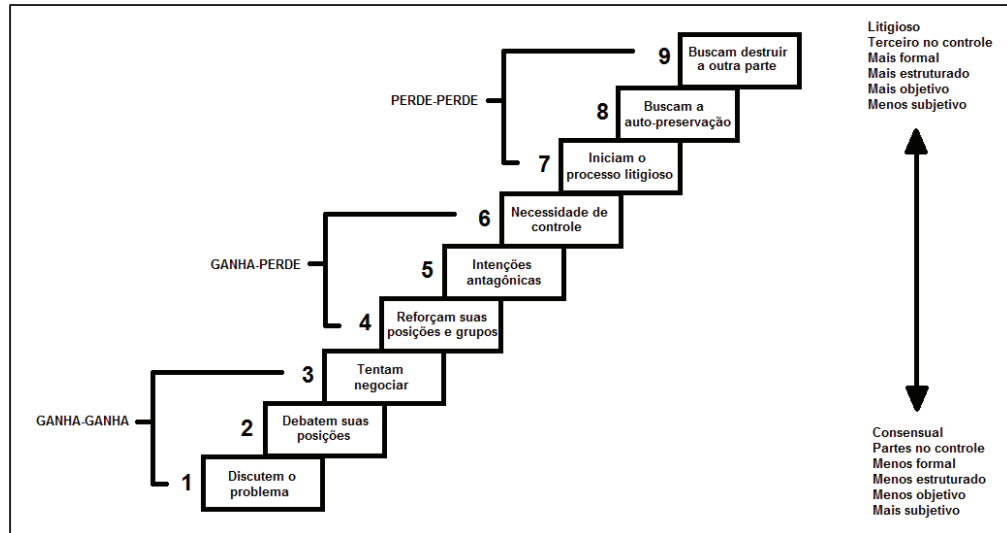
Essas limitações afetam os resultados e a satisfação das partes, uma vez que, dependem da dinâmica da disputa. Os conflitos não são estáticos, eles se acirram ou se abrandam na medida em que a cooperação e a competição entre as partes se alteram.

Essas relações determinam o estágio de relacionamento entre as partes, alguns autores sugerem que existem 9 (nove) estágios distribuídos em (3) três possíveis zonas de solução de conflitos: ganha-ganha, ganha-perde e perde-perde (ver fig. 2).⁵⁰

⁴⁹ DENDORFER, R. LACK, J. **The interaction between arbitration and mediation: vision vs reality.** Dispute Resolution International, 2007.

⁵⁰ LACK, Jeremy. **Appropriate Dispute Resolution (ADR).** Kluwer Law International BV, The Netherlands, 2011. Disponível em www.trigon.at. Acesso em 18/01/2018.”

Figura 2 – Escala de conflitos e processos de solução



Fonte: o autor (2018).

O correto diagnóstico do estágio do conflito dentro da escala acima, permite aos profissionais avaliarem melhor a dinâmica processual e a relação entre as partes, sugerindo medidas que contenham a escalada conflituosa, satisfaçam as partes e possibilitem alcançar melhores resultados.

A mediação, por exemplo, é um processo em que os participantes, assistidos por uma pessoa neutra, sistematicamente isolam os problemas da disputa a fim de desenvolver opções, considerar alternativas e construir um acordo consensual capaz de atender suas necessidades. Esse processo, por levar em consideração os fatores subjetivos, pode ser substancialmente mais satisfatório que a arbitragem ou o litígio tradicional em termos de resultados para as partes.

Ainda assim, muitos litigantes descartam a utilização dos métodos adequados de solução de conflitos (ADR) nos instrumentos contratuais, por 5 (cinco) motivos principais: 1) acreditam que a outra parte seja irrazoável ou insensata; 2) falta de garantia de resultado ou incerteza jurídica quanto ao método proposto; 3) medo da outra parte utilizar o método para ganhar tempo, pescar informações novas e desperdiçar recursos; 4) acreditam que aceitar ou sugerir a mediação ou outro método alternativo pode ser

interpretado pela outra parte como sinal de medo ou fraqueza, e; 5) desconforto por acreditar que o procedimento pode ser vago ou ineficiente.⁵¹

Percebe-se que, uma parte dos litigantes comerciais encara a escolha entre as diferentes opções de métodos de forma binária (esse ou aquele), quando, na verdade, poderiam combinar diferentes processos, dado que o litígio e a arbitragem são completamente compatíveis com a mediação e outras formas adequadas de solução de disputas (ADR).⁵²

A possibilidade de se solucionar disputas levando em consideração as vontades individuais, os objetivos e os limites de cada uma das partes é uma das grandes vantagens perseguidas pelos contratantes que convencionam cláusulas arbitrais escalonadas. Na construção civil, por exemplo, os contratos tendem a ser muito complexos e qualquer paralização ou atraso pode significar perdas elevadíssimas, sendo necessárias assim previsões contratuais que visem gerenciar os conflitos de maneira rápida e produtiva.

Cabe salientar que, por se tratarem de mecanismos dependentes da expressão de vontade, prevalece a necessidade de formalizar por disposição contratual expressa, os procedimentos a serem observados tanto pelas partes como por terceiros envolvidos.

A redação de cláusulas de solução de conflitos é condicionante para o sucesso do método escolhido, principalmente quanto às cláusulas arbitrais escalonadas. A deficiência contratual pode acabar por inviabilizar a implementação do método alternativo originalmente pretendido pelas partes.

No plano contratual brasileiro, os contratos que prevejam procedimentos de mediação extrajudicial devem cumprir as exigências da Lei 13.140/15, a qual estabelece os critérios contratuais mínimos, o procedimento em caso de cláusula de mediação

⁵¹ LACK, Jeremy. **Appropriate Dispute Resolution (ADR)**. Kluwer Law International BV, The Netherlands, 2011.

⁵² Segundo a opinião de alguns autores estrangeiros “O crescimento da mediação nos últimos anos tem sido exponencial. As taxas de acordo em mediações superam 80% e são alcançadas antes de audiências em arbitragens ou judiciais, numa significativa economia de custos, de tempo e de desgaste das partes. O índice de satisfação dos usuários geralmente é alto pois podem manter o controle do procedimento em conformidade com as suas necessidades e num cenário menos contencioso. Há hoje milhares de programas promovidos por tribunais nacionais ao redor do mundo. Advogados de negócios estão cada vez mais inserindo cláusulas escalonadas em contratos requerendo a mediação antes que o procedimento arbitral ou judicial seja iniciado.” (tradução livre). SUSSMAN, Edna. **Combination and Permutations of Arbitration and Mediation: Issues and Solutions**. Kluwer Law International, 2010.

incompleta, a possibilidade de suprir essas exigências indicando um regulamento publicado por instituição idônea prestadora de serviços de mediação, bem como, a exigência de observância pelo árbitro ou juiz do possível efeito suspensivo entre procedimentos estipulados contratualmente.⁵³

Para os contratos que prevejam procedimentos arbitrais, cabe atentar-se às exigências da Lei 9.307/96 quanto à forma, às regras e a autonomia da cláusula compromissória em relação ao contrato e ainda os requisitos mínimos do compromisso arbitral.⁵⁴ Nada impede, porém, que não havendo cláusula arbitral em contrato, as partes firmem compromisso arbitral perante uma determinada câmara para solucionar o conflito.⁵⁵

⁵³ BRASIL. **LEI Nº 13.140, DE 26 DE JUNHO DE 2015**. Dispõe sobre a mediação entre particulares como meio de solução de controvérsias e sobre a autocomposição de conflitos no âmbito da administração pública; altera a Lei no 9.469, de 10 de julho de 1997, e o Decreto no 70.235, de 6 de março de 1972; e revoga o § 2º do art. 6º da Lei no 9.469, de 10 de julho de 1997. Disponível em http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/ato2015-2018/2015/lei/L13140.htm. Acesso em 08/01/2018. “Art. 22. A previsão contratual de mediação deverá conter, no mínimo: I - prazo mínimo e máximo para a realização da primeira reunião de mediação, contado a partir da data de recebimento do convite; II - local da primeira reunião de mediação; III - critérios de escolha do mediador ou equipe de mediação; IV - penalidade em caso de não comparecimento da parte convidada à primeira reunião de mediação. § 1º A previsão contratual pode substituir a especificação dos itens acima enumerados pela indicação de regulamento, publicado por instituição idônea prestadora de serviços de mediação, no qual constem critérios claros para a escolha do mediador e realização da primeira reunião de mediação. [...] § 2º Não havendo previsão contratual completa, deverão ser observados os seguintes critérios para a realização da primeira reunião de mediação: [...] Art. 23. Se, em previsão contratual de cláusula de mediação, as partes se comprometerem a não iniciar procedimento arbitral ou processo judicial durante certo prazo ou até o implemento de determinada condição, o árbitro ou o juiz suspenderá o curso da arbitragem ou da ação pelo prazo previamente acordado ou até o implemento dessa condição.”

⁵⁴ BRASIL. **LEI Nº 9.307, DE 23 DE SETEMBRO DE 1996**. Dispõe sobre a arbitragem. Disponível em http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L9307.htm. Acesso em 08/01/2018. “Art. 4º A cláusula compromissória é a convenção através da qual as partes em um contrato comprometem-se a submeter à arbitragem os litígios que possam vir a surgir, relativamente a tal contrato. § 1º A cláusula compromissória deve ser estipulada por escrito, podendo estar inserta no próprio contrato ou em documento apartado que a ele se refira. § 2º Nos contratos de adesão, a cláusula compromissória só terá eficácia se o aderente tomar a iniciativa de instituir a arbitragem ou concordar, expressamente, com a sua instituição, desde que por escrito em documento anexo ou em negrito, com a assinatura ou visto especialmente para essa cláusula.” “Art. 5º Reportando-se as partes, na cláusula compromissória, às regras de algum órgão arbitral institucional ou entidade especializada, a arbitragem será instituída e processada de acordo com tais regras, podendo, igualmente, as partes estabelecer na própria cláusula, ou em outro documento, a forma convencionada para a instituição da arbitragem.” “Art. 10. Constará, obrigatoriamente, do compromisso arbitral: I - o nome, profissão, estado civil e domicílio das partes; II - o nome, profissão e domicílio do árbitro, ou dos árbitros, ou, se for o caso, a identificação da entidade à qual as partes delegaram a indicação de árbitros; III - a matéria que será objeto da arbitragem; e IV - o lugar em que será proferida a sentença arbitral.”

⁵⁵ CÂMARA DE ARBITRAGEM, MEDIAÇÃO E CONCILIAÇÃO DO CENTRO DAS INDÚSTRIAS DO RIO GRANDE DO SUL (CAMERS). Disponível em <http://www.camers.org.br/painel/resources/arquivo/regulamento-de-arbitragem-da-camers.pdf>. Acesso em 11/01/2018. “**REGULAMENTO DE ARBITRAGEM DA CAMERS - REGULAMENTO DE ARBITRAGEM** - 4. Do Compromisso 4.1 Inexistindo cláusula

Em 2012, o Grupo de Estudo de Mediação Empresarial Privada do Comitê Brasileiro de Arbitragem GEMEP/CBAR listou alguns aspectos que merecem ser considerados na redação de cláusulas arbitrais escalonadas para que produzam resultados positivos. Entre eles destacam-se: a) fixação de um limite temporal para as soluções negociadas (procedimento de mediação); b) eleição de um regulamento a disciplinar o procedimento de mediação e, se o caso, a instituição a administrá-lo; c) regras para o processo de escolha do terceiro imparcial que atuará como mediador – inclusive qualidades especiais a depender da natureza do conflito; d) envolvimento do advogado na preparação do contrato e da cláusula. e) previsão das consequências resultantes da não localização ou do não comparecimento de qualquer das partes convidadas para o início da mediação. f) disciplina da forma de repartição e responsabilidade pelo pagamento dos custos e despesas do procedimento de mediação; etc.⁵⁶

Por fim, além da observação dos critérios materiais e formais da convenção de cláusulas arbitrais escalonadas em instrumentos contratuais, deve-se destacar a possibilidade de combinar os diferentes métodos adequados para a solução de conflitos (ADR) de forma sequencial, paralela ou híbrida.

Cada um desses arranjos visa resolver o conflito com base em aspectos mais objetivos ou mais subjetivos, dessa forma, cabe analisar-se os principais arranjos atualmente utilizados na solução de conflitos empresariais.

2.2.3 Métodos sequenciais, paralelos e híbridos de solução de conflitos

A maioria das câmaras arbitrais nacionais e internacionais sugerem formatos de redação de cláusulas arbitrais escalonadas, algumas inclusive disponibilizam online

compromissória e havendo interesse das partes em solucionar o litígio por arbitragem será elaborado compromisso arbitral.”

⁵⁶ GRUPO DE ESTUDOS DE MEDIAÇÃO EMPRESARIAL PRIVADA DO COMITÊ BRASILEIRO DE ARBITRAGEM (GEMEP/CBAR). Disponível em http://www.cbar.org.br/PDF/Artigo_1_Clausula_Escalonada_out-2012.pdf. Acesso em 15/01/2018. “Principais aspectos relacionados à chamada cláusula escalonada também conhecida como cláusula MED-ARB, no que toca o mecanismo de mediação.”

modelos para serem adaptados aos contratos. A redação da cláusula escalonada arbitral pode prever diversos tipos de arranjos que combinam os métodos adequados de solução de conflitos (ADR) em procedimentos paralelos, sequenciais ou híbridos.

A Câmara de Arbitragem e Mediação da Câmara de Comércio Brasil-Canadá - CAM-CCBC oferece online um modelo de cláusula escalonada arbitral que prevê a utilização de procedimentos sequenciais. Segundo o texto, as partes se obrigam a submeter qualquer controvérsia derivada do contrato à mediação. Não sendo resolvida a controvérsia pela mediação, será definitivamente solucionada via arbitragem por aquela câmara e de acordo com o regulamento.⁵⁷

A Câmara de Arbitragem e Mediação da Federação das Indústrias do Paraná - CAMFIEP⁵⁸ e, da mesma forma, a Câmara de Mediação e Arbitragem Empresarial – Brasil - CAMARB também oferecem modelos de cláusulas escalonadas para aplicação em contratos empresariais, além de assessoria para a elaboração de termos e contratos.⁵⁹

⁵⁷ CENTRO DE ARBITRAGEM E MEDIAÇÃO DA CÂMARA DE COMÉRCIO BRASIL-CANADÁ (CAM-CCBC). Disponível em <http://www.ccbc.org.br/Materia/1070/modelo-de-clausula> . Acesso em 08/01/2018.

“MODELOS DE CLÁUSULAS - Sugestão de cláusulas adotadas pelo CAM-CCBC: [...] III - Cláusula Padrão Escalona Med-Arb.: Qualquer controvérsia originária do presente contrato, inclusive quanto à sua interpretação ou execução, será submetida obrigatoriamente à Mediação, administrada pelo Centro de Arbitragem e Mediação da Câmara de Comércio Brasil-Canadá (“CAM-CCBC”), de acordo com o seu Roteiro e Regimento de Mediação, a ser coordenada por Mediador participante da Lista de Mediadores do CAM-CCBC, indicado na forma das citadas normas. A controvérsia não resolvida pela mediação, conforme a cláusula de mediação acima, será definitivamente resolvida por arbitragem, administrada pelo mesmo CAM-CCBC, de acordo com o seu Regulamento, constituindo-se o tribunal arbitral de três árbitros, indicados na forma do citado Regulamento.”

⁵⁸ CÂMARA DE ARBITRAGEM E MEDIAÇÃO DA FEDERAÇÃO DAS INDÚSTRIAS DO PARANÁ (CAMFIEP). Disponível em <http://www.fiepr.org.br/para-empresas/camara-de-arbitragem/clausula-compromissoria-1-20704-170516.shtml> . Acesso em 08/01/2018. “Cláusula Arbitral Escalonada (Med-Arb) - 1) Qualquer disputa ou controvérsia relativa à interpretação ou execução deste Contrato, ou de qualquer forma oriunda ou associada a ele, será submetida inicialmente à Mediação, administrada pela Câmara de Arbitragem e Mediação da Federação das Indústrias do Estado do Paraná (CAMFIEP), na forma do seu Regulamento de Arbitragem e Mediação. A Mediação será realizada por um mediador. 2) Caso a disputa ou controvérsia não seja resolvida por Mediação, qualquer das Partes poderá instaurar Arbitragem, nos termos do Regulamento de Arbitragem e Mediação da Câmara de Arbitragem e Mediação da Federação das Indústrias do Estado do Paraná (CAMFIEP), e sob a administração da mesma Câmara.”

⁵⁹ CÂMARA DE MEDIAÇÃO E ARBITRAGEM EMPRESARIAL – BRASIL (CAMARB). Disponível em <http://camarb.com.br/mediacao/clausula-modelo-escalonada/> . Acesso em 08/01/2018. “MEDIAÇÃO – As partes concordam em submeter as controvérsias relativas ao presente contrato à mediação, de forma prévia e obrigatória, sob a administração da CAMARB – Câmara de Arbitragem Empresarial – Brasil, de acordo com as regras do seu Regulamento de Mediação. As partes declaram estar cientes que deverão comparecer à primeira sessão de mediação, conforme previsto no artigo 2º, parágrafo primeiro, da Lei nº 13.140/15. Apenas será considerado como obrigatório o comparecimento das partes à primeira sessão de mediação. Após a realização da primeira sessão, a mediação somente terá seguimento se houver manifestação de vontade das partes.” “ARBITRAGEM – Após terem comparecido à primeira sessão de

A Câmara de Arbitragem, Mediação e Conciliação do Centro das Indústrias do Rio Grande do Sul – CAMERGS sugere um de modelo de cláusula escalonada com procedimentos sequenciais, prevendo a tentativa de solução amigável entre as partes. Não sendo resolvida a controvérsia amigavelmente, convencionam-se a mediação e, não chegando em um acordo no prazo, submete-se a disputa a arbitragem de acordo com as disposições do regulamento.⁶⁰

O Regulamento da Câmara de Arbitragem da Federação das Indústrias de São Paulo - CIESP/FIESP sugere a utilização de procedimentos sequenciais na solução dos conflitos, em que as partes se comprometam em envidar os melhores esforços para resolver as suas controvérsias amigavelmente e, em não sendo possível, concordam em iniciar uma mediação de acordo com as regras daquela câmara podendo ser levada à arbitragem.⁶¹

No plano internacional, por exemplo, a Câmara de Arbitragem da Câmara de Comércio Internacional - CCI disponibiliza diversos modelos de cláusulas escalonadas, indicando as diferentes consequências em se adotar um ou outro modelo, desde uma

mediação e a disputa não tenha sido solucionada, toda e qualquer controvérsia decorrente ou relacionada ao presente contrato será resolvida por arbitragem, a ser administrada pela CAMARB – Câmara de Arbitragem Empresarial – Brasil, de acordo com as normas do seu Regulamento de Arbitragem, em vigor na data de início do respectivo procedimento. O início da arbitragem não impede que as partes iniciem, continuem ou retomem procedimento de mediação.”

⁶⁰ CÂMARA DE ARBITRAGEM, MEDIAÇÃO E CONCILIAÇÃO DO CENTRO DAS INDÚSTRIAS DO RIO GRANDE DO SUL (CAMERGS). **CLÁUSULA COMPROMISSÓRIA**. Disponível em <http://www.camers.org.br/painel/resources/arquivo/clausula-compromissoria.pdf>. Acesso em 11/01/2018. “Cláusula Escalonada - Em caso de existência de qualquer conflito decorrente da interpretação ou execução deste Contrato, as Partes envidarão seus melhores esforços para solucionar o referido conflito amigavelmente. Não sendo resolvida a controvérsia, as Partes convencionam em solucioná-la por mediação, de acordo com as disposições do Regulamento de Mediação da Câmara de Arbitragem, Mediação e Conciliação do Centro das Indústrias do Rio Grande do Sul. A Câmara apresentará às Partes a lista de seus mediadores para que estas indiquem o mediador que as auxiliará. O procedimento de mediação não poderá ultrapassar 30 (trinta) dias, a contar da assinatura do Termo de Mediação, sendo que a qualquer das partes é permitido interrompê-lo a qualquer momento. No caso de as Partes não chegarem a um acordo, no prazo supracitado, o conflito será solucionado por arbitragem, a ser administrada Câmara de Arbitragem, Mediação e Conciliação do Centro das Indústrias do Rio Grande do Sul, na forma de seu Regulamento e sob as regras da Lei nº 9.307/96. Na arbitragem deverão ser observados os seguintes itens: [...]”

⁶¹ CÂMARA DE ARBITRAGEM DA FEDERAÇÃO DAS INDÚSTRIAS DE SÃO PAULO (CIESP/FIESP). Disponível em <http://www.camaradearbitragemsp.com.br/pt/res/docs/Regulamentos-Leis-livreto-completo.pdf>. Acesso em 08/01/2018.

versão facultativa do uso do regulamento de mediação da própria CCI, até a obrigação de adoção do regulamento de mediação da CCI com arbitragem sequencial ou paralela.⁶²

Em razão das diversas formas de se combinar os métodos adequados de solução de conflitos (ADR) através de cláusulas arbitrais escaladas de forma sequencial, paralela ou híbrida, cabe explorarmos as principais características e implicações de cada um dos principais arranjos utilizados em instrumentos contratuais.

2.2.3.1 Métodos sequenciais de solução de conflitos

Procedimentos sequenciais são frequentemente utilizados em contratos com cláusulas escalonadas. Nesse tipo de formato as partes tentam estabelecer primeiramente uma negociação amigável entre os executivos/diretores. Se a negociação for infrutífera, as partes buscam uma terceira parte neutra para conduzir uma conciliação ou uma mediação. Não chegando a um acordo num certo prazo, as partes então seguem para a arbitragem ou o litígio da disputa. Essa sequência de procedimentos segue a escalada natural do conflito entre as partes, nível após nível, na medida em que a cooperação entre as partes diminui e a disputa se acirra. Atualmente, entre os procedimentos sequenciais utilizados contratualmente destacam-se:

a) Mediação seguida de arbitragem (MED-ARB)

Esse método é um dos mais utilizados e conhecidos. Combina um procedimento de mediação seguido de arbitragem. Na fase de mediação busca-se resolver a disputa levando em conta as questões subjetivas do conflito, já na fase de arbitragem, busca-se resolver as questões remanescentes levando em consideração as questões objetivas do conflito. No Brasil, a lei admite que, independente de processo arbitral ou judicial em

⁶² CÂMARA DE ARBITRAGEM DA CÂMARA DE COMÉRCIO INTERNACIONAL (CCI). Disponível em <https://iccwbo.org/dispute-resolution-services/mediation/mediation-clauses/> . Acesso em 08/01/2018.

curso, as partes podem se submeter a mediação, hipóteses em que pedirão a suspensão do processo por prazo suficiente para a solução consensual do conflito.⁶³

Diversas instituições internacionais reconhecem os benefícios do método MED-ARB, como por exemplo: *American Arbitration Association - AAA*, *Swiss Chambers' Court of Arbitration and Mediation - SCCAM*, *World Intellectual Property Organisation - WIPO* e *International Trademark Association – INTA*.⁶⁴

Da mesma forma, diversas instituições brasileiras, como por exemplo: Centro de Arbitragem e Mediação da Câmara de Comércio Brasil-Canadá - CAM-CCBC, Câmara de Arbitragem, Mediação e Conciliação do CIERGS – CAMERS, Câmara de Conciliação, Mediação e Arbitragem - CIESP/FIESP entre outras.⁶⁵

Esse tipo de procedimento sequencial é também utilizado amplamente no ambiente jurisdicional tradicional, a exemplo do regulamentado no Código de Processo Civil, que prevê a realização de uma audiência prévia de conciliação e mediação como etapa obrigatória, anterior à formação da lide, como regra geral para todos os processos cíveis.⁶⁶

⁶³ BRASIL. **LEI Nº 13.140, DE 26 DE JUNHO DE 2015**. Dispõe sobre a mediação entre particulares como meio de solução de controvérsias e sobre a autocomposição de conflitos no âmbito da administração pública; altera a Lei no 9.469, de 10 de julho de 1997, e o Decreto no 70.235, de 6 de março de 1972; e revoga o § 2º do art. 6º da Lei no 9.469, de 10 de julho de 1997. Disponível em http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2015/lei/L13140.htm . Acesso em 08/01/2018. “Art. 16. Ainda que haja processo arbitral ou judicial em curso, as partes poderão submeter-se à mediação, hipótese em que requererão ao juiz ou árbitro a suspensão do processo por prazo suficiente para a solução consensual do litígio”.

⁶⁴ Entre as instituições internacionais destacam-se outras listadas em <http://www.imimmediation.org/tools-and-resources/online-tools/model-mediation-clauses/> . Acesso em 11/01/2018.

⁶⁵ CÂMARA DE CONCILIAÇÃO, MEDIAÇÃO E ARBITRAGEM CIESP/FIESP (CIESP). **Regulamento de Mediação**. Disponível em <http://www.camaradearbitragemsp.com.br/pt/mediacao/regulamento.html> . Acesso em 15/01/2018. “6. DISPOSIÇÕES FINAIS. 6.2. Não sendo possível o acordo, o mediador registrará tal fato e recomendará às partes, quando couber, que a questão seja submetida à arbitragem.” Redação idêntica ao Regulamento da CÂMARA DE ARBITRAGEM, MEDIAÇÃO E CONCILIAÇÃO DO CENTRO DAS INDÚSTRIAS DO RIO GRANDE DO SUL (CAMERGS). Disponível em <http://www.camers.org.br/painel/resources/arquivo/regulamento-de-mediacao-da-camers.pdf> . Acesso em 15/01/2018. O site do CENTRO DE ARBITRAGEM E MEDIAÇÃO DA CÂMARA DE COMÉRCIO BRASIL-CANADÁ (CAM-CCBC) traz ainda modelos de cláusulas escalonadas padrão e detalhada. Disponível em <http://www.ccbc.org.br/Materia/1070/modelo-de-clausula> . Acesso em 15/01/2018.

⁶⁶ BRASIL. **LEI Nº 13.105, DE 16 DE MARÇO DE 2015**. Código de Processo Civil. Disponível em http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2015/lei/l13105.htm . Acesso em 05/11/2017. “Art. 334. Se a petição inicial preencher os requisitos essenciais e não for o caso de improcedência liminar do pedido, o juiz designará audiência de conciliação ou de mediação com antecedência mínima de 30 (trinta) dias, devendo ser citado o réu com pelo menos 20 (vinte) dias de antecedência.”

b) Arbitragem seguida de mediação (ARB-MED)

Esse método combina um procedimento de arbitragem seguido de mediação. Menos conhecido que o método MED-ARB, o método ARB-MED é utilizado disputas contratuais de M&A (fusões e aquisições) e negociações empresariais, as quais, caracterizam-se por disputas com problemas de quantificação (mensuração de valores) ou problemas de verificação da extensão da responsabilidade que precisam ser separados do montante de indenização (valor de reparação do dano).⁶⁷

No método ARB-MED as partes primeiramente são submetidas a uma breve arbitragem para definir o valor mínimo ou razoável que estão dispostas a receber e/ou pagar para a outra parte. Esse valor sigiloso entre as partes é colocado em um envelope e lacrado, dando início ao procedimento de mediação. O envelope lacrado ajuda a pressionar psicologicamente as partes, oferecendo o benefício de negociarem com base nos seus interesses com a certeza de que já garantiram um resultado mínimo no caso de não conseguirem um acordo comum, mas ao mesmo tempo, incentiva a buscarem um acordo melhor que o mínimo estipulado na arbitragem.⁶⁸

Não se encontraram referências relevantes a esse arranjo nas pesquisas realizadas entre as principais instituições de mediação e arbitragem brasileiras, mas acredita-se que a proximidade com o método MED-ARB, permite que a técnica ARB-MED também seja utilizada com êxito no Brasil.

c) Arbitragem com janela de conciliação (ARB-CON-ARB)

Nesse método as partes estabelecem uma janela de conciliação entre início e o fim do procedimento arbitral. Apesar de algumas controvérsias em relação aos possíveis conflitos de interesse entre as partes e os conciliadores e árbitros, passou a ser

⁶⁷ SUSSMAN, Edna. **Developing an Effective Med-Arb/Arb-Med Process**. NYSBA New York Dispute Resolution Lawyer, Vol. 2, No. 1, 2009. Disponível em http://www.cedires.com/index_bestanden/SUSSMANN_Edna_Developing%20and%20effective%20med-arb_arb-med%20process.pdf . Acesso em 15/01/2018.

⁶⁸ LACK. Jeremy. **Appropriate Dispute Resolution (ADR)**. Kluwer Law International BV, The Netherlands, 2011.

recomendado em todas as arbitragens internacionais a partir da publicação do CEDR *Rules for the Facilitation of Settlement in International Arbitration (the CEDR Settlement Rules)* publicado no Reino Unido em 2009 pelo *Centre for Effective Dispute Resolution* (CEDR).⁶⁹ Acredita-se que o grande desafio de aplicação esteja na questão da “independência dos árbitros”⁷⁰ sendo que a participação do profissional em procedimentos afins poderia gerar a suspeição do árbitro e prejudicar a execução (*enforcement*) da sentença arbitral, por isso, faz-se necessária a expressa concordância das partes, bem como, a plena ciência dos riscos de conflitos de interesse envolvidos no procedimento. Não foram encontradas referências relevantes a esse modelo de cláusula nas pesquisas realizadas entre as principais instituições de mediação e arbitragem brasileiras. A utilização desse tipo de procedimento é de certa forma estimulada pela jurisdição tradicional no próprio Código de Processo Civil.⁷¹

⁶⁹ CENTRE FOR EFFECTIVE DISPUTE RESOLUTION (CEDR). **Rules for the Facilitation of Settlement in International Arbitration: The CEDR Settlement Rules**. Disponível em https://www.cedr.com/about_us/arbitration_commission/Rules.pdf. Acesso em 11/01/2018. “Article 5: Facilitation of Settlement by Arbitral Tribunal 1. Unless otherwise agreed by the Parties in writing, the Arbitral Tribunal may, if it considers it helpful to do so, take one or more of the following steps to facilitate a settlement of part or all of the Parties’ dispute: 1.1. provide all Parties with the Arbitral Tribunal’s preliminary views on the issues in dispute in the arbitration and what the Arbitral Tribunal considers will be necessary in terms of evidence from each Party in order to prevail on those issues; 1.2. provide all Parties with preliminary non-binding findings on law or fact on key issues in the arbitration; 1.3. where requested by the Parties in writing, offer suggested terms of settlement as a basis for further negotiation; 1.4. where requested by the Parties in writing, chair one or more settlement meetings attended by representatives of the Parties at which possible terms of settlement may be negotiated.”

⁷⁰ CENTRO DE ARBITRAGEM E MEDIAÇÃO DA CÂMARA DE COMÉRCIO BRASIL-CANADÁ (CAM-CCBC). **Regulamento do CAM-CCBC**. Disponível em <http://www.ccbc.org.br/Materia/1067/regulamento>. Acesso em 16/01/2018. “ARTIGO 5 - TRIBUNAL ARBITRAL. 5.1. Poderão ser nomeados árbitros os membros do Corpo de Árbitros e/ou outros indicados pelas partes, observando sempre o disposto no artigo 4.4.1 deste Regulamento, o Código de Ética do CAM-CCBC, bem como os requisitos de independência, imparcialidade e disponibilidade. 5.2. Não pode ser nomeado árbitro aquele que: (k) ter atuado como mediador ou conciliador, na controvérsia, antes da instituição da arbitragem, salvo expressa concordância das partes;”

⁷¹ BRASIL. **LEI Nº 13.105, DE 16 DE MARÇO DE 2015**. Código de Processo Civil. Disponível em http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2015/lei/l13105.htm. Acesso em 05/11/2017. “Art. 3o Não se excluirá da apreciação jurisdicional ameaça ou lesão a direito. § 3o A conciliação, a mediação e outros métodos de solução consensual de conflitos deverão ser estimulados por juizes, advogados, defensores públicos e membros do Ministério Público, inclusive no curso do processo judicial.” “Art. 165. Os tribunais criarão centros judiciários de solução consensual de conflitos, responsáveis pela realização de sessões e audiências de conciliação e mediação e pelo desenvolvimento de programas destinados a auxiliar, orientar e estimular a autocomposição.”

d) Arbitragem com janela de mediação (ARB-MED-ARB)

Esse método ARB-MED-ARB é menos comum que o anterior (ARB-CON-ARB) mas vem se desenvolvendo principalmente nos EUA. Trata-se de uma forma de resolver certos aspectos da disputa ou a descoberta de novos problemas que surjam durante o procedimento a partir da colaboração entre as partes. Esse procedimento também foi promovido pela publicação da CEDR que além da recomendação da janela de conciliação também recomenda o uso separado de uma janela de mediação nas arbitragens internacionais.⁷² Não foram encontradas referências relevantes a esse modelo de cláusula nas pesquisas realizadas entre as principais instituições de mediação e arbitragem brasileiras. A utilização desse tipo de procedimento é de certa forma estimulada pela jurisdição tradicional o que não exclui outras formas de conciliação e mediação extrajudiciais vinculadas a órgãos institucionais ou realizadas por intermédio de profissionais independentes.⁷³ Da mesma forma que o procedimento anterior, recomenda-se a expressa concordância das partes, bem como, a plena ciência dos riscos envolvidos.

⁷² CENTRE FOR EFFECTIVE DISPUTE RESOLUTION (CEDR). **Rules for the Facilitation of Settlement in International Arbitration: The CEDR Settlement Rules.** Disponível em https://www.cedr.com/about_us/arbitration_commission/Rules.pdf . Acesso em 11/01/2018. “Article 5 Facilitation of Settlement by Arbitral Tribunal. 3. The Arbitral Tribunal shall: 3.1. insert a Mediation Window in the arbitral proceedings when requested to do so by all Parties in order to enable settlement discussions, through mediation or otherwise, to take place; 3.2. adjourn the arbitral proceedings for a specified period so as to enable mediation to take place when requested to do so by a Party in circumstances where the contract in dispute contains a mandatory mediation provision which requires the Parties to mediate any relevant dispute, and the Parties have failed to do so before the time the issue is raised in the arbitration (provided that such failure was not due to the action or inaction of the Party requesting the adjournment).”

⁷³ BRASIL. **LEI Nº 13.105, DE 16 DE MARÇO DE 2015.** Código de Processo Civil. Disponível em http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2015/lei/l13105.htm . Acesso em 05/11/2017. “Art. 175. As disposições desta Seção não excluem outras formas de conciliação e mediação extrajudiciais vinculadas a órgãos institucionais ou realizadas por intermédio de profissionais independentes, que poderão ser regulamentadas por lei específica. Parágrafo único. Os dispositivos desta Seção aplicam-se, no que couber, às câmaras privadas de conciliação e mediação.”

e) Arbitragem com janela de conciliação e mediação (ARB-CON-MED-CON-ARB)

Esse método ARB-CON-MED-CON-ARB combina os dois métodos anteriormente apresentados. Diversos profissionais internacionais, entre eles conciliadores, mediadores e árbitros, obtiveram experiências positivas com procedimentos sequenciais que combinavam conciliação, mediação e arbitragem.⁷⁴ Contudo, na medida em que se combinam mais procedimentos os riscos de conflitos de interesses e a capacidade de imparcialidade dos participantes pode acabar comprometida dificultando ou, até mesmo, inviabilizando o reconhecimento (*enforcement*) da decisão arbitral perante algumas jurisdições. Não foram encontradas referências relevantes a esse modelo de cláusula nas pesquisas realizadas entre as principais instituições de mediação e arbitragem brasileiras, mas parece não haver óbice legal para sua utilização.⁷⁵ Da mesma forma que os procedimentos anteriores, ao combinar diferentes tipos de procedimentos é importante que os participantes estejam de acordo quanto ao método escolhido, bem como, cientes dos riscos envolvidos, principalmente, no que tange os procedimentos formais e as políticas públicas das jurisdições em que se pretenda executar a decisão arbitral (*enforcement*).

f) Outro método de solução sequencial

- *Consent awards* (Termos de acordo): são frequentemente utilizados na arbitragem como uma forma combinada de conciliação e mediação. A ideia é que durante o procedimento arbitral as partes podem querer negociar entre si e concordar em assumir

⁷⁴ LACK, Jeremy. **Appropriate Dispute Resolution (ADR): The Spectrum of Hybrid Techniques Available to the Parties**. Kluwer Law International BV, vol II, 2011. Disponível em <http://www.imimmediation.org/wp-content/uploads/2017/09/adr-the-spectrum-of-hybrid-techniques-available-to-the-parties-by-jeremy-lack.pdf> . Acesso em 01/12/2017.

⁷⁵ BRASIL. **LEI Nº 13.105, DE 16 DE MARÇO DE 2015**. Código de Processo Civil. Disponível em http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2015/lei/l13105.htm . Acesso em 05/11/2017. “Art. 334. [...] 2º Poderá haver mais de uma sessão destinada à conciliação e à mediação, não podendo exceder a 2 (dois) meses da data de realização da primeira sessão, desde que necessárias à composição das partes.”

um compromisso de acordo que encerre a disputa. Essa possibilidade de acordo é aceita amplamente no âmbito internacional, como por exemplo, pela UNCITRAL – *United Nation Commission on International Trade Law*⁷⁶ e pela SRCM – *Swiss Rules of Commercial Mediation*⁷⁷ conferindo ao acordo segurança jurídica, aplicação e reconhecimento perante os países signatários da Convenção de Nova York, a exemplo do Brasil.⁷⁸ Da mesma linha, por exemplo, a Câmara de Arbitragem, Mediação e Conciliação do Centro das Indústrias do Rio Grande do Sul - CAMERGS⁷⁹ prevê o “Acordo Amigável” entre as partes e o Centro de Arbitragem e Mediação da Câmara de Comércio Brasil-Canadá - CAM-CCBC⁸⁰ prevê em seu Regulamento a homologação do acordo via sentença arbitral.

⁷⁶ THE UNITED NATIONS COMMISSION ON INTERNATIONAL TRADE LAW (UNCITRAL). **MODEL LAW ON INTERNATIONAL COMMERCIAL ARBITRATION**. United Nations. Disponível em https://www.uncitral.org/pdf/english/texts/arbitration/ml-arb/06-54671_Ebook.pdf . Acesso em 11/01/2018. “Article 30. Settlement: (1) If, during arbitral proceedings, the parties settle the dispute, the arbitral tribunal shall terminate the proceedings and, if requested by the parties and not objected to by the arbitral tribunal, record the settlement in the form of an arbitral award on agreed terms. (2) An award on agreed terms shall be made in accordance with the provisions of article 31 and shall state that it is an award. Such an award has the same status and effect as any other award on the merits of the case.”

⁷⁷ THE SWISS CHAMBERS OF COMMERCE ASSOCIATION FOR ARBITRATION AND MEDIATION (SRCM). **Swiss Rules of International Arbitration (Swiss Rules)**. Disponível em https://www.swissarbitration.org/files/33/Swiss-Rules/SRIA_german_2012.pdf . Acesso em 11/01/2018. “SETTLEMENT OR OTHER GROUNDS FOR TERMINATION Article 34 1. If, before the award is made, the parties agree on a settlement of the dispute, the arbitral tribunal shall either issue an order for the termination of the arbitral proceedings or, if requested by the parties and accepted by the arbitral tribunal, record the settlement in the form of an arbitral award on agreed terms. The arbitral tribunal is not obliged to give reasons for such an award.”

⁷⁸ BRASIL. **DECRETO Nº 4.311, DE 23 DE JULHO DE 2002**. Promulga a Convenção sobre o Reconhecimento e a Execução de Sentenças Arbitrais Estrangeiras. Disponível em http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto/2002/d4311.htm . Acesso em 11/01/2018. “Artigo II - 1. Cada Estado signatário deverá reconhecer o acordo escrito pelo qual as partes se comprometem a submeter à arbitragem todas as divergências que tenham surgido ou que possam vir a surgir entre si no que diz respeito a um relacionamento jurídico definido, seja ele contratual ou não, com relação a uma matéria passível de solução mediante arbitragem.”

⁷⁹ CÂMARA DE ARBITRAGEM, MEDIAÇÃO E CONCILIAÇÃO DO CENTRO DAS INDÚSTRIAS DO RIO GRANDE DO SUL (CAMERS). Disponível em <http://www.camers.org.br/painel/resources/arquivo/regulamento-de-arbitragem-da-camers.pdf> . Acesso em 12/01/2018. “**REGULAMENTO DE ARBITRAGEM DA CAMERS** - 14. Acordo Amigável 14.1 Se, durante o procedimento arbitral, as partes chegarem a um acordo, pondo fim ao litígio, o Tribunal Arbitral poderá, a pedido das partes declarar tal fato mediante sentença arbitral, observando, no que couber, o disposto no artigo 13.6 acima.”

⁸⁰ CENTRO DE ARBITRAGEM E MEDIAÇÃO DA CÂMARA DE COMÉRCIO BRASIL-CANADÁ (CAM-CCBC). Disponível em <http://www.ccbc.org.br/Materia/1067/regulamento#Artigo7> . Acesso em 11/01/2018. “ARTIGO 10 - SENTENÇA ARBITRAL: 10.8. Se, durante o procedimento arbitral, as partes transigirem, pondo fim ao litígio, o Tribunal Arbitral, a pedido das partes, homologará tal acordo mediante sentença arbitral.”

Uma das grandes críticas dos procedimentos sequenciais são os possíveis conflitos de interesse entre as partes e os terceiros, negociadores, conciliadores, mediadores e árbitros que podem comprometer a independência e a imparcialidade da decisão arbitral.⁸¹

Dessa forma, algumas instituições internacionais desencorajam o envolvimento de profissionais em procedimentos que possam comprometer a arbitragem ou que possam gerar dúvidas quanto a habilidade do profissional de manter-se imparcial e independente quanto ao mesmo conflito num futuro procedimento arbitral.⁸²

No Brasil, por exemplo, o Regulamento de Mediação do Centro de Arbitragem e Mediação da Câmara de Comércio Brasil-Canadá - CAM-CCBC veda expressamente a participação do mediador como árbitro no mesmo conflito ou em parte dele.⁸³ Entretanto, no próprio Regulamento de Arbitragem da CAM-CCBC abre-se margem para a atuação do mediador ou conciliador que tiver atuado no mesmo conflito mediante a expressa concordância das partes.⁸⁴ A Câmara de Arbitragem, Mediação e Conciliação do Centro

⁸¹ FRIEDMAN, Gary. HIMMELSTEIN, Jack. **Challenging Conflict: Mediation Through Understanding**. Harvard Law School, vol. 1, 2008.

⁸² COMMISSION ON SETTLEMENT IN INTERNATIONAL ARBITRATION (CEDR). **Rules and Recommendations**. Disponível em https://www.cedr.com/about_us/arbitration_commission/Arbitration_Commission_Doc_Final.pdf. Acesso em 16/01/2018. “2. Objectives, Principles and Summary 2.5 The Commission recognises that by applying the third of these principles, an arbitrator will be discouraged from engaging in a med-arb process, which involves meeting privately with each party as part of the mediation phase. The Commission has concluded that whilst this form of med-arb has been used successfully by some arbitrators, it carries significant risks to the integrity of the arbitral process and hence to the enforceability of any arbitral award in the event that settlement is not achieved in the mediation phase. In addition, this form of med-arb may result in a mediation phase which is less effective than would be the case if the mediation were to be conducted by a third party mediator. Whilst currently the Commission does not therefore specifically recommend a med-arb process, which involves private meetings with the parties, it has considered safeguards that can be used in order to minimise the risks involved with such an approach. These are set out at Appendix 2 entitled “Safeguards for arbitrators who use private meetings with each party as a means of facilitating settlement”.

⁸³ CENTRO DE ARBITRAGEM E MEDIAÇÃO DA CÂMARA DE COMÉRCIO BRASIL-CANADÁ (CAM-CCBC). **REGULAMENTO DE MEDIAÇÃO**. CAPÍTULO V –DISPOSIÇÕES FINAIS - ARTIGO 11–DISPOSIÇÕES FINAIS 11.1. Qualquer pessoa que tenha atuado como Mediador ficará impedida de atuar como árbitro (e vice-versa) no mesmo conflito, no todo ou em parte.” Disponível em <http://www.ccbc.org.br/Materia/2895/regulamento> Acesso em 11/01/2018.

⁸⁴ CENTRO DE ARBITRAGEM E MEDIAÇÃO DA CÂMARA DE COMÉRCIO BRASIL-CANADÁ (CAM-CCBC). **Regulamento do CAM-CCBC**. Disponível em <http://www.ccbc.org.br/Materia/1067/regulamento>. Acesso em 16/01/2018. “ARTIGO 5 - TRIBUNAL ARBITRAL. 5.1. Poderão ser nomeados árbitros os membros do Corpo de Árbitros e/ou outros indicados pelas partes, observando sempre o disposto no artigo 4.4.1 deste Regulamento, o Código de Ética do CAM-CCBC, bem como os requisitos de independência, imparcialidade e disponibilidade. 5.2. Não pode ser nomeado árbitro aquele que: (k) ter atuado como mediador ou conciliador, na controvérsia, antes da instituição da arbitragem, salvo expressa concordância das partes;”

das Indústrias do Rio Grande do Sul – CAMERGS não permite participação do mediador como árbitro salvo convenção em contrário das partes.

Na maioria das vezes a dúvida principal reside na capacidade das partes conseguirem diferenciar e assimilar o fato de um mesmo profissional agir com diferentes regras em diferentes momentos.⁸⁵

Por fim, diversas instituições arbitrais internacionais utilizam procedimentos paralelos, inclusive com a atuação sequencial dos mesmos profissionais durante o processo, desde que haja a expressa concordância das partes e a plena ciência dos riscos.⁸⁶

2.2.3.2 Métodos paralelos de solução de conflitos

Uma das formas de se mitigar o risco de conflito de interesse que pode levar ao impedimento ou a suspeição dos árbitros é utilizar-se de métodos paralelos, ou seja, independentes (aqui representados por “//”).

A ideia é manter os processos de cada método hermeticamente separados um do outro, com negociadores, árbitros, conciliadores e árbitros separados para cada procedimento, os quais não se conheçam e não mantenham nenhum tipo de inter-relação

⁸⁵ COMMISSION ON SETTLEMENT IN INTERNATIONAL ARBITRATION (CEDR). **Rules and Recommendations**. Disponível em https://www.cedr.com/about_us/arbitration_commission/Arbitration_Commission_Doc_Final.pdf . Acesso em 16/01/2018. “Appendix 2. Safeguards for arbitrators who use private meetings with eachparty as a means of facilitating settlement. 7. The CEDR Commission recognises that parties will on occasion be willing to accept the risks identified at paragraphs [4 and 5] above and will want an arbitrator to engage in interest based mediation using private meetings. In such circumstances, it is recommended that the following steps be taken so as to minimise the risks. [...] 7.6. If as a consequence of his or her involvement in the mediation/conciliation phase, any arbitrator develops doubts as to his or her ability to remain impartial or independent in the future course of the arbitration proceedings, that arbitrator should resign.”

⁸⁶ THE SWISS CHAMBERS OF COMMERCE ASSOCIATION FOR ARBITRATION AND MEDIATION (SCAI). **SWISS RULES OF COMMERCIAL MEDIATION**. Disponível em <https://www.swissarbitration.org/Mediation/Mediation-rules> . Acesso em 16/01/2018. “Article 18. Confidentiality - 1. Mediation is confidential at all times. Any observation, statement or proposition made before the mediator or by him/herself cannot be used later, even in case of litigation or arbitration, unless there is a written agreement of all the parties. [...] Subsequent proceedings - 1. Unless the parties expressly agree otherwise, the mediator cannot act as arbitrator, judge, expert, or as representative or advisor of one party in any subsequent proceedings initiated against one of the parties to the mediation after the commencement of the mediation.”

entre si ou entre os procedimentos. Atualmente, entre os procedimentos paralelos utilizados contratualmente destacam-se:

a) Mediação paralela a Arbitragem (MED//ARB)

Esse método MED//ARB utiliza procedimentos paralelos, independentes e/ou separados no qual cada parte indica seu negociador, conciliador, mediador ou árbitro, que concordam em não compartilhar informações entre os diferentes procedimentos. Algumas câmaras de mediação e arbitragem em nível internacional adotam a independência de procedimentos como, por exemplo, o Centre for Mediation and Arbitration of Paris - CMAP na França.⁸⁷

b) Outros métodos de solução paralelos

- *Carve-outs*: durante o procedimento arbitral podem surgir disputas extremamente emocionais, sensíveis, privadas ou internas (por exemplo, disputas familiares) ou mesmo problemas de competência em relação a políticas públicas ou direitos não-arbitráveis (por exemplo, direitos trabalhistas, direitos não disponíveis). Para que seja possível seguir com o procedimento, o tribunal arbitral precisa-se extrair esses problemas e tratá-los em separado. *Carve-outs*, nada mais é que um procedimento de extração das questões estranhas ao procedimento arbitral semelhante ao método ARB-MED-ARB. A diferença principal é que no *carve-outs* o tribunal arbitral prefere isolar esses problemas para resolvê-los completamente em separado e evitar que eles possam reaparecer ou atrapalhar a sentença arbitral.

⁸⁷ CENTRE FOR MEDIATION AND ARBITRATION OF PARIS (CMAP). Disponível em <http://www.cmap.fr/le-cmap/le-reglement-de-med-arb-simultanes/> . Acesso em 11/01/2018. "ARTICLE 9: INDEPENDENCE OF PROCEDURES: Mediation and arbitration take place independently of each other. The Center does not inform the mediator of the name of the referee (s) and vice versa. The mediator and the referee (s) are forbidden to discuss the matter if they come to know each other."

- *Shadow mediation*: permite que as partes em concordância, recebam de uma terceira parte sugestões quanto aos procedimentos, tópicos e opções via mediação na tentativa de reduzir o tempo ou o custo da arbitragem.

- *Partnering*: procedimento utilizado normalmente em contratos de construção civil que envolvam projetos de engenharia complexos. O conceito de “*partnering*”, envolve a estruturação de uma abordagem gerencial para lidar com o conflito incentivando o trabalho em equipe e reforçando o relacionamento entre as partes fora do tribunal arbitral. Para garantir a execução do projeto no prazo e no orçamento, esse compromisso mútuo é geralmente medido por indicadores chaves de performance (KPI’s), bem como, algumas vezes, incentivado com bônus de desempenho coletivo para garantir a colaboração entre as partes.

2.2.3.3 Métodos híbridos de solução de conflitos

Nos métodos sequenciais e paralelos os procedimentos (negociação, conciliação, mediação e arbitragem) podem ser facilmente identificados por suas características e fases processuais. No caso dos métodos híbridos, entretanto, os diferentes procedimentos se fundem de forma que os tornam inidentificáveis individualmente. Essa fusão de procedimentos também envolve riscos para as partes, principalmente, em relação à segurança jurídica dos procedimentos exigidos pelas jurisdições em que se pretenda executar (*enforcement*) a decisão arbitral. Atualmente, entre os procedimentos híbridos utilizados contratualmente destacam-se:

a) Mediação combinada com “*Last Offer Arbitration*” (MEDALOA)

Esse procedimento combina mediação com “*Last Offer Arbitration*”, procedimento amplamente utilizado nos EUA em disputas trabalhistas que envolvem salários de

jogadores de baseball.⁸⁸ Durante o procedimento de mediação se as partes não conseguirem chegar em um acordo elas fazem uma última oferta uma para a outra. Essa oferta cria uma pressão psicológica para que as partes formulem uma oferta final que acreditam ser razoável na percepção do mediador, gerando bons resultados para problemas que envolvem a quantificação (valor do dano, taxa de juros, salários) de um valor final que precisa ser provido pelas partes e adotado pelo árbitro.

b) *Dispute Boards* (DB)

Trata-se de um grupo selecionado de profissionais experientes, respeitados e imparciais que são apontados pelas partes, geralmente, em um longo contrato de engenharia ou construção para acompanhar o progresso do projeto e tratar preventivamente as disputas e problemas contratuais. O Centro de Arbitragem e Mediação da Câmara de Comércio Brasil-Canadá – CAM-CCBC, por exemplo, disponibiliza online um modelo de como estruturar uma cláusula contratual, bem como, um regulamento específico para esse instituto.⁸⁹

c) Outro método de solução híbrida

- *Combined neutrals* ou *pre-court assessment*: trata-se de uma técnica que combina um time de profissionais experientes, por exemplo, um grupo de mediadores

⁸⁸ GLASNER, Birgit S. **MEDALO: A Recent Positive Experience in Switzerland Or Using Baseball Arbitration to Break a Mediation Impasse**. In: Barclay, Patricia. *Mediation Techniques*. International Bar Association, 2010, p. 173. Disponível em http://www.altenburger.ch/uploads/tx_altenburgerteam/bsg_2010_mediation_techniques.pdf. Acesso em 12/01/2018.

⁸⁹ CENTRO DE ARBITRAGEM E MEDIAÇÃO DA CÂMARA DE COMÉRCIO BRASIL-CANADÁ (CAM-CCBC). **REGULAMENTO PARA O COMITÊ DE CONTROVÉRSIAS DO CAM-CCBC**. Disponível em <http://www.ccbc.org.br/Materia/1089/modelos-de-cl%C3%A1usulas> e <http://www.ccbc.org.br/Materia/1204/regulamento-para-o-comite-de-controversias-do-cam-ccbc>. Acesso em 11/08/2018. "Quaisquer divergências, dúvidas ou conflitos oriundos deste contrato serão encaminhados para a solução por intermédio do Comitê de Dispute Board (especificar a variante do método) a ser nomeado pelo Centro de Arbitragem e Mediação da Câmara Comércio Brasil-Canadá de acordo com o Regulamento. Não tendo alcançado sucesso através do Dispute Board, as Partes desde já se comprometem a ingressar com o processo de arbitragem para a obtenção da decisão final."

com um grupo de conciliadores e árbitros, com o objetivo de ajudar as partes a alcançarem um resultado consensual. Utilizado na solução de casos comerciais extremamente complexos nos EUA⁹⁰

Acredita-se que estes sejam os principais arranjos sequenciais, paralelos e híbridos utilizados contratualmente em cláusulas arbitrais escalonadas. Para os conflitos que já estão em andamento, uma ferramenta que pode auxiliar os profissionais na tarefa de definir o método mais adequado é o formulário de avaliação online (*Online Evaluation Form*) disponibilizado pelo IMI – *The International Mediation Institute*.⁹¹

Dada a variedade de combinações e arranjos contratuais de métodos de solução de conflitos (ADR) é imprescindível que os profissionais de Direito realizem uma análise minuciosa da situação fática e do instrumento contratual. Essa abordagem preventiva pode ajudar a identificar possíveis pontos de conflito aumentando a satisfação das partes e reduzindo riscos, incertezas, custos e tempo na solução de futuras disputas.

Na sequência, propõe-se considerações quanto a eficiência do escalonamento arbitral contratual.

2.3 CONSIDERAÇÕES QUANTO A EFICIÊNCIA DO ESCALONAMENTO ARBITRAL CONTRATUAL

Neste subcapítulo, propõe-se considerações quanto a eficiência do escalonamento arbitral contratual quanto a(o): a) economia de recursos; b) tempo despendido e o desgaste das partes e, por fim; c) segurança jurídica para a solução de conflitos empresariais.

⁹⁰ Essa técnica é utilizada ocasionalmente pelo The Weinstein Group – JAMS, o qual é o maior provedor privado de resolução de disputas (ADR) no mundo. Com seu prestigiado grupo de profissionais, a JAMS é especializada em mediar e arbitrar casos complexos, multipartidários, comerciais e comerciais. A JAMS lida com uma média de 13.000 casos por ano em locais de audiência em todo o mundo. Disponível em <https://www.jamsadr.com/about-jams/> . Acesso em 14/01/2018.

⁹¹ Disponível em <http://www.imimmediation.org/wp-content/uploads/2017/09/OI%C3%A9-Case-Evaluation-Tool.pdf> . Acesso em 11/01/2018.

O conceito de eficiência jurídica é defendido por alguns autores⁹² como uma relação entre os recursos empregados e os resultados obtidos medidos por indicadores de produtividade e qualidade, enquanto que, outros autores⁹³ remetem o conceito a ideia de utilidade contida no princípio da eficiência da administração pública.⁹⁴

Em 2016, o Conselho Nacional de Justiça (CNJ) contabilizou pela primeira vez o número de processos resolvidos por meio de acordos, fruto de mediações ou conciliações, ao longo do ano de 2015, em toda a Justiça brasileira. O Índice de Conciliação, como foi chamado, é o indicador que computa o percentual de decisões e sentenças homologatórias de acordo em relação ao total de decisões terminativas e de sentenças.⁹⁵

A criação do Índice de Conciliação é um importante passo, porém é cada vez mais evidente que variáveis como a quantidade de acordos realizados e o nível de redução de estoque de processos não são parâmetros seguros de produtividade e qualidade no sentido amplo de eficiência jurídica. O Índice de Conciliação, embora possa contribuir para a gestão do Poder Judiciário (análise quantitativa = produtividade), parece não ser adequado para medir a qualidade da justiça (análise qualitativa = qualidade).

Para se alcançar o objetivo maior do sistema jurídico, do ponto de vista prático, alguns autores acreditam que o ideal seria combinar critérios quantitativos e qualitativos para aferir a eficiência contratual alcançada por um método de solução de conflito (ADR).

Para alguns autores, um dos critérios qualitativos sugeridos para medir a eficiência dos métodos de solução de conflitos (ADR) é a satisfação das partes. A satisfação das

⁹² SILVA, Paulo Eduardo A. da. **Mediação e conciliação, produtividade e qualidade**. Revista do Advogado. Nº 123, ASAP, 2014.

⁹³ MORAES, Alexandre de. **Reforma Administrativa: Emenda Constitucional nº 19/98**. 3. ed., São Paulo : Atlas, 1999. “O princípio da eficiência é o que impõe à administração pública direta e indireta e a seus agentes a persecução do bem comum, por meio do exercício de suas competências de forma imparcial, neutra, transparente, participativa, eficaz, sem burocracia e sempre em busca da qualidade, rimando pela adoção dos critérios legais e morais necessários para melhor utilização possível dos recursos públicos, de maneira a evitarem-se desperdícios e garantir-se maior rentabilidade social.”

⁹⁴ BRASIL. **CONSTITUIÇÃO DA REPÚBLICA FEDERATIVA DO BRASIL DE 1988**. Disponível em http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicaocompilado.htm . Acesso em 13/01/2018. “ Art. 37. A administração pública direta e indireta de qualquer dos Poderes da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios obedecerá aos princípios de legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência e, também, ao seguinte: [...] (Redação dada pela Emenda Constitucional nº 19, de 1998)”

⁹⁵ CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA (CNJ). **Relatório Justiça em Números traz índice de conciliação**. Disponível em <http://www.cnj.jus.br/noticias/cnj/83676-relatorio-justica-em-numeros-traz-indice-de-conciliacao-pela-1-vez> Acesso em 13/01/2018.

partes com o resultado obtido tem sido utilizada como critério complementar de justiça, principalmente para os métodos adequados de solução de conflitos (ADR), nos quais se buscam primeiramente o acordo e, apenas depois, a aplicação da lei.⁹⁶

Outro critério qualitativo sugerido defendido, e que de certa forma se contrapõe a liberalidade total das partes em transigir, é a aplicação da lei ao caso concreto. Esse critério remete para a lei, que é um parâmetro democraticamente legítimo na perspectiva de um Estado Democrático de Direito. A solução “de acordo com a lei” seria considerada justa, uma vez que, a lei é a consagração democrática dos valores eleitos supremos da sociedade, não podendo a justiça das partes, mesmo que voluntária e unânime sobrepor-se a própria lei.

Em geral, independente da escolha, os métodos de solução de conflitos buscam: a) aplicar a lei ao caso concreto; b) resolver o conflito; c) eliminar a lide, e; d) satisfazer as partes. Mecanismos tradicionais como o processo judicial se preocupam primeiramente com o escopo “a”, sob a premissa que a lei contém a justiça cabendo ao julgador aplicar a lei, após preocupam-se com os o escopo “c” e o “b”, eliminar a lide e resolver o conflito. Métodos menos formais como a mediação, a conciliação e a arbitragem buscam principalmente atender ao escopo “d” (satisfação das partes) e o “b” resolver o conflito, e apenas indiretamente eliminar o processo e aplicar a lei.⁹⁷

Em 2011, o Instituto Scheinman em Solução de Conflitos, da Cornell University nos EUA, consultou 368 (trezentas e sessenta e oito) empresas do ranking da Fortune 1000, entre as empresas entrevistadas que experimentaram a mediação prévia a arbitragem, a imensa maioria (84%) considerou provável ou muito provável utilizá-la no futuro, o que evidencia de certa forma a satisfação das partes e a eficiência do instituto.⁹⁸

O levantamento bibliográfico realizado durante este trabalho sugere que o Brasil carece de pesquisas sobre eficiência contratual dos métodos adequados de solução de conflitos (ADR) mas, acredita-se que, o interesse dos profissionais de direito e dos

⁹⁶ SILVA. Paulo E. A. da. **Mediação e conciliação, produtividade e qualidade**. Revista do Advogado. Nº 123, ASAP, 2014.

⁹⁷ SILVA. Paulo Eduardo A. da. **Mediação e conciliação, produtividade e qualidade**. Revista do Advogado. Nº 123, ASAP, 2014.

⁹⁸ STIPANOWICH, Thomas J. LAMARE, J. Ryan. **Living with ADR: Evolving Perceptions and Use of Mediation, Arbitration, and Conflict Management in Fortune 1000 Corporations**. Harvard Negotiation Law Review. Vol. 19.1/2011. Disponível em <http://www.hnlr.org/wp-content/uploads/19HarvNegotLRev1-Stipanowich-Lamare.pdf> Acesso em 18/12/2017.

pesquisadores deva se intensificar, na medida que, estudos e análises práticas de resultados evidenciem as contribuições destes procedimentos para a solução de conflitos empresariais.

Os métodos adequados de solução de disputas (ADR) oferecem um cardápio de opções que possibilitam vantagens e desvantagens para os contratantes. Da mesma forma, as diferentes câmaras de mediação e arbitragem e o próprio Poder Judiciário revestem-se de opções variadas e constituem-se em instituições que determinam o comportamento dos indivíduos e das organizações de acordo com suas oportunidades e riscos.

Por fim, faz-se necessário abordar alguns pontos importantes em relação a eficiência das cláusulas arbitrais escalonadas convencionadas contratualmente para solucionar conflitos empresariais no Brasil.

2.3.1 Quanto a economia de recursos

Entre as vantagens da utilização de métodos adequados de solução de conflitos (ADR) através de cláusulas arbitrais escalonadas está a possibilidade de encerramento antecipado da arbitragem mediante acordo. O encerramento antecipado da arbitragem via acordo normalmente possibilita a redução proporcional dos honorários dos árbitros conforme a fase do procedimento em que o acordo foi fechado. A possibilidade de redução de honorários cria um importante incentivo econômico para as partes envolvidas no litígio.

No Centro de Arbitragem e Mediação da Câmara de Comércio Brasil-Canadá - CAM-CCBC, por exemplo, são adotados parâmetros diferenciados para o pagamento dos honorários aos árbitros na hipótese de encerramento antecipado da arbitragem no caso de sentença homologatória de acordo com a fase do processo arbitral em curso. Os parâmetros variam de 0% dos honorários fixados em caso de sentença homologatória antes da constituição do tribunal arbitral até 100% dos honorários fixados se após o encerramento da audiência de instrução.

A CAM-CCBC disponibiliza online uma calculadora de honorários, para fins exemplificativos da dimensão do incentivo econômico que o encerramento antecipado da arbitragem via acordo pode gerar às partes, tomemos como exemplo uma disputa que envolva a quantia de R\$100.000.000,00 (cem milhões de reais) julgada por um tribunal arbitral composto por 3 árbitros.⁹⁹ Segundo os resultados da calculadora, essa disputa acarretaria cerca de R\$760.000,00 (setecentos e sessenta mil reais) em honorários dos árbitros, ou cerca de, 0,76% do valor da disputa, sem levar em consideração as despesas administrativas e outros custos. Se esse litígio fosse encerrado via acordo após a constituição do tribunal arbitral e antes do final da fase postulatória, então seria permitido reduzir os honorários em 50%, o que equivaleria a R\$380.000,00 (trezentos e oitenta mil reais) de economia para as partes.¹⁰⁰

A Câmara de Conciliação, Mediação e Arbitragem Ciesp/Fiesp, também dispõe de parâmetros diferenciados para o pagamento de honorários em caso de acordo entre as partes, chegando a redução de até 30% do valor fixado, se celebrado após a assinatura do Termo de Arbitragem e antes da audiência de instrução, prevendo até mesmo apenas a cobrança por horas efetivamente trabalhadas em caso de encerramento antes da celebração do Termo.

Se considerarmos uma disputa no valor de R\$100.000.000,00 (cem milhões de reais) composta por 3 árbitros da Ciesp/Fiesp, o valor médio de honorários seria de aproximadamente R\$1.800.000,00 (um milhão e oitocentos mil reais), ou cerca de, 1,8% do valor do conflito sem levar em consideração as despesas administrativas e outros custos. Se esse mesmo litígio fosse encerrado antecipadamente via acordo antes da

⁹⁹ Segundo as estatísticas do site da CAM-CCBC que abrangem o período de janeiro a dezembro de 2016, “o montante total de valor da causa nos procedimentos arbitrais instaurados em 2016 foi de R\$ 13.383.615.576,03 e em média o valor de causa em disputa foi de R\$ 136.567.505,88.” Dessa forma, considera-se adequado a fins exemplificativos estabelecer o valor de R\$100.000.000,00 (cem milhões de reais). Disponível em <http://www.ccbc.org.br/Materia/1095/estat%C3%ADstica> . Acesso em 16/01/2018.

¹⁰⁰ CENTRO DE ARBITRAGEM E MEDIAÇÃO DA CÂMARA DE COMÉRCIO BRASIL-CANADÁ (CAM-CCBC). **RESOLUÇÃO ADMINISTRATIVA Nº 21/2016**. Disponível em <http://www.ccbc.org.br/Materia/2972/resolucao-administrativa-n%C2%B0-212016> . Acesso em 15/01/2018. “Ref.: Honorários Arbitrais nas hipóteses de encerramento antecipado da arbitragem - Tabela de Despesas do CAM-CCBC, em vigor a partir de 1 de janeiro de 2015. [...]os parâmetros que serão adotados para o pagamento dos honorários aos árbitros nas hipóteses de encerramento antecipado da arbitragem [...]. Em caso de Sentença homologatória de acordo: Antes da Constituição do Tribunal Arbitral = 0%; Após a Constituição do Tribunal Arbitral = até 50%; Após a especificação de provas (final da fase postulatória) = até 70% e; Após o encerramento da audiência de instrução ou encerramento da instrução, quando desnecessária a audiência = até 100%.”

audiência de instrução poderia ter seus honorários reduzidos em até R\$540.000,00 (quinhentos e quarenta mil reais).¹⁰¹

A *International Chamber of Commerce* – ICC com sede em Paris, da mesma forma, prevê que se uma arbitragem terminar antes da prestação de uma sentença final, o tribunal fixará as custas e despesas dos árbitros levando em consideração o estágio alcançado pelo processo arbitral e quaisquer outras circunstâncias relevantes.¹⁰²

A ICC também disponibiliza uma calculadora online que permite que as partes produzam uma estimativa dos custos prováveis de uma arbitragem no âmbito da ICC. Para fins exemplificativos, tomemos para fins de simulação uma disputa que envolva também a quantia de R\$100.000.000,00 (cem milhões de reais), via procedimento arbitral comum (ordinário) composto por 3 árbitros no âmbito da *International Chamber of Commerce* (ICC). Segundo os resultados gerados pela calculadora da ICC a média de honorários para essa disputa seria de aproximadamente R\$1.400.000,00 (um milhão e quatrocentos mil reais) ou cerca de 1,4% do total do litígio sem levar em consideração as despesas administrativas e outros custos. Em caso de acordo antecipado, esses valores de honorários poderiam ser reduzidos em média 30%, ou seja, em aproximadamente R\$420.000,00 (quatrocentos e vinte mil reais) dependendo da fase do procedimento arbitral.¹⁰³

A partir desses exemplos, é possível se verificar que, tanto o valor dos honorários quanto a política de cobrança, variam consideravelmente entre os diferentes tribunais

¹⁰¹ CÂMARA DE CONCILIAÇÃO, MEDIAÇÃO E ARBITRAGEM CIESP/FIESP (CIESP). **Regulamento de Arbitragem. ANEXO I.** Disponível em <http://www.camaradearbitragemsp.com.br/pt/arbitragem/tabela-custas.html>. Acesso em 15/01/2018. “TABELA DE CUSTAS E HONORÁRIOS DOS ÁRBITROS - 3. HONORÁRIOS DOS ÁRBITROS [...] 3.1.4. Para os casos previstos no item 3.1.2, salvo disposição expressa em contrário no Termo de Arbitragem, o encerramento por desistência ou acordo entre as Partes acarreta pagamento dos honorários segundo os seguintes critérios: a) após a assinatura do Termo de Arbitragem, e antes da audiência de instrução, serão devidos 70% dos honorários fixados; b) após a audiência de instrução serão devidos 100% dos honorários fixados. Parágrafo único. Em caso de encerramento antes da celebração do Termo de Arbitragem, serão devidas as horas efetivamente trabalhadas, tanto nos casos do item 3.1.1 quanto do item 3.1.2.”

¹⁰² INTERNATIONAL CHAMBER OF COMMERCE (ICC). **ICC Rules of Arbitration.** Disponível em <https://iccwbo.org/dispute-resolution-services/arbitration/rules-of-arbitration/>. Acesso em 15/01/2018. “APPENDIX III: ARBITRATION COSTS AND FEES. [...] Article 2: Costs and Fees [...] 8) If an arbitration terminates before the rendering of a final award, the Court shall fix the fees and expenses of the arbitrators and the ICC administrative expenses at its discretion, taking into account the stage attained by the arbitral proceedings and any other relevant circumstances.”

¹⁰³ Calculadora de custos disponível em <https://iccwbo.org/dispute-resolution-services/arbitration/costs-and-payments/cost-calculator/>. Acesso em 15/01/2018.

arbitrais conforme o momento processual que o acordo é firmado. Nesse caso, o comportamento das partes passa a ser determinado, também, pela vantagem possível de ser obtida pelo “tempo da Justiça”. Dessa forma, é imprescindível que os participantes conheçam os detalhes dos Regulamentos das instituições nas quais pretendam dirimir os conflitos antes de convencionar contratualmente.

2.3.2 Quanto ao tempo despendido e o desgaste das partes

A sobrecarga e a morosidade processual do sistema jurídico não são novidades para os profissionais do Direito brasileiro. Atualmente o tempo médio de solução dos conflitos discutidos nos tribunais estaduais e federais ultrapassa 8 (oito) anos. Nos juizados especiais estaduais, criados para ser uma justiça mais célere, o tempo do processo chega a quase 5 (cinco) anos no conhecimento e a quase 7 (sete) anos na execução. Os dados revelam a imensa dificuldade enfrentada pelo Poder Judiciário para lidar com o estoque processual.¹⁰⁴

A Convenção Europeia para salvaguarda dos Direitos do Homem e das Liberdades Fundamentais, subscrita em 1950, foi pioneira na preocupação com a duração excessiva dos litígios.¹⁰⁵ No Brasil, a Emenda Constitucional nº 45/04 acrescentou o inciso LXXVIII, ao art. 5º da Carta Magna, que dispõe da seguinte forma: “a todos, no âmbito judicial e administrativo, são assegurados a razoável duração do processo e os meios que garantam a celeridade da sua tramitação.” A doutrina questiona o que seria a razoável duração do processo e a celeridade de sua tramitação.

Os métodos adequados de solução de disputas (ADR) são amplamente utilizados na solução de conflitos empresariais globalmente. Diversos estudos apontam a

¹⁰⁴ Dados do Relatório “Justiça em Números - 2016” do Conselho Nacional de Justiça – CNJ. Disponível em <http://www.cnj.jus.br/files/conteudo/arquivo/2016/10/b8f46be3dbb344931a933579915488.pdf>. Acesso em 16/01/2018. “3.6 Tempo Médio de Tramitação dos Processos [...] As maiores faixas de tempo estão concentradas no tempo do processo pendente, em específico na execução da Justiça Estadual (8 anos e 11 meses) e da Justiça Federal (7 anos e 9 meses).”

¹⁰⁵ CEZNE, Andrea Nárriman. **Celeridade, prazo razoável e efetivação do direito à tutela jurisdicional: o caso dos Juizados Especiais Federais.** Direito e Democracia: Revista de Ciências Jurídicas. Canoas, v. 7, n. 2, p. 427-457, jul./dez. 2006.

celeridade dos procedimentos como uma das grandes vantagens para as partes envolvidas na disputa.

Segundo dados de 2016 do Centro Internacional de ADR da *International Chamber of Commerce* - ICC a taxa de solução de conflitos via mediação na primeira reunião é de mais de 80% e, em média, a duração da mediação é de menos de 4 (quatro) meses, ou seja, uma solução 24 vezes mais rápida que a jurisdição estadual ou federal brasileira.¹⁰⁶

Segundo informações da *Hong Kong International Arbitration Center* – HKIAC, a duração dos casos de arbitragem considerando os 41 casos arquivados entre 2013-2014 foi de menos de 1 (um) ano no procedimento ordinário e, quando conduzidos pelo procedimento sumário (acelerado), menos de 6 (seis) meses para a solução do conflito.¹⁰⁷

Normalmente, o tempo de duração do procedimento arbitral depende exclusivamente de convenção entre as partes, inclusive no que se refere à entrega da sentença arbitral. No Brasil, caso as partes litigantes não convençionem, o prazo legal para a sentença arbitral é de 6 (seis) meses a contar da instituição da arbitragem.¹⁰⁸

No caso de previsão contratual de cláusula de mediação, o processo judicial ou arbitral será suspenso, resguardadas as medidas de urgência em que o acesso ao Poder Judiciário seja necessário para evitar o perecimento de direito.¹⁰⁹ Na mediação extrajudicial, não havendo previsão contratual, o prazo legal mínimo é de 10 (dez) dias e o prazo máximo é de 3 (três) meses para a realização da primeira reunião¹¹⁰ salvo

¹⁰⁶ INTERNATIONAL CHAMBER OF COMMERCE (ICC). Disponível em <http://www.iccbrasil.org/resolucao-de-litigios/mediacao/>. Acesso em 15/01/2018.

¹⁰⁷ HONG KONG INTERNATIONAL ARBITRATION CENTER (HKIAC). Disponível em <https://www.international-arbitration-attorney.com/pt/cost-duration-arbitration/>. Acesso em 15/01/2018.

¹⁰⁸ BRASIL. **LEI Nº 9.307, DE 23 DE SETEMBRO DE 1996**. Dispõe sobre a arbitragem. Disponível em http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/L9307.htm. Acesso em 16/01/2018. “Art. 23. A sentença arbitral será proferida no prazo estipulado pelas partes. Nada tendo sido convençionado, o prazo para a apresentação da sentença é de seis meses, contado da instituição da arbitragem ou da substituição do árbitro.”

¹⁰⁹ BRASIL. **LEI Nº 13.140, DE 26 DE JUNHO DE 2015**. Dispõe sobre a mediação entre particulares como meio de solução de controvérsias e sobre a autocomposição de conflitos no âmbito da administração pública; altera a Lei no 9.469, de 10 de julho de 1997, e o Decreto no 70.235, de 6 de março de 1972; e revoga o § 2o do art. 6o da Lei no 9.469, de 10 de julho de 1997. Disponível em http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2015/lei/L13140.htm. Acesso em 16/01/2018. “Art. 23. Se, em previsão contratual de cláusula de mediação, as partes se comprometerem a não iniciar procedimento arbitral ou processo judicial durante certo prazo ou até o implemento de determinada condição, o árbitro ou o juiz suspenderá o curso da arbitragem ou da ação pelo prazo previamente acordado ou até o implemento dessa condição. Parágrafo único. O disposto no caput não se aplica às medidas de urgência em que o acesso ao Poder Judiciário seja necessário para evitar o perecimento de direito.”

¹¹⁰ BRASIL. **LEI Nº 13.140, DE 26 DE JUNHO DE 2015**. Dispõe sobre a mediação entre particulares como meio de solução de controvérsias e sobre a autocomposição de conflitos no âmbito da administração

previsão contratual que contenha indicação de regulamento, publicado por instituição idônea prestadora de serviços de mediação, no qual constem critérios claros para a realização da primeira reunião de mediação.¹¹¹ A lei prevê ainda que no caso da mediação judicial o prazo de conclusão do procedimento é de 60 (sessenta) dias contados da primeira reunião salvo acordo entre as partes.¹¹²

A morosidade da justiça gera descrença nas instituições do Estado, favorece o comportamento oportunista e aumenta a litigiosidade social, por isso, é vista como um obstáculo ao desenvolvimento, por outro lado, a celeridade processual é um dos fatores mais importantes para a percepção de justiça e a preservação da relação entre as partes. Processos longos e morosos contribuem para o desgaste dos litigantes e a escalada do conflito. A imprevisibilidade de resultado e a falta de percepção de avanço em direção à solução elevam a ansiedade e a frustração dos litigantes. O aumento da carga emocional diminui a sensação de segurança e reduz a satisfação das partes e a possibilidade de autocomposição durante a disputa.

Por fim, o dilema entre celeridade e segurança jurídica acentua-se diante de todos os métodos que buscam uma maior rapidez na tramitação processual. Por essa razão, um dos grandes desafios da convenção de cláusulas arbitrais escalonadas reside no equacionamento do tempo e da segurança jurídica contratual.

pública; altera a Lei no 9.469, de 10 de julho de 1997, e o Decreto no 70.235, de 6 de março de 1972; e revoga o § 2o do art. 6o da Lei no 9.469, de 10 de julho de 1997. Disponível em http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2015/lei/L13140.htm . Acesso em 16/01/2018. “Art. 22. A previsão contratual de mediação deverá conter, no mínimo: [...] § 2o Não havendo previsão contratual completa, deverão ser observados os seguintes critérios para a realização da primeira reunião de mediação: I - prazo mínimo de dez dias úteis e prazo máximo de três meses, contados a partir do recebimento do convite;”

¹¹¹ BRASIL. **LEI Nº 13.140, DE 26 DE JUNHO DE 2015**. Dispõe sobre a mediação entre particulares como meio de solução de controvérsias e sobre a autocomposição de conflitos no âmbito da administração pública; altera a Lei no 9.469, de 10 de julho de 1997, e o Decreto no 70.235, de 6 de março de 1972; e revoga o § 2o do art. 6o da Lei no 9.469, de 10 de julho de 1997. Disponível em http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2015/lei/L13140.htm . Acesso em 16/01/2018. “§ 1o A previsão contratual pode substituir a especificação dos itens acima enumerados pela indicação de regulamento, publicado por instituição idônea prestadora de serviços de mediação, no qual constem critérios claros para a escolha do mediador e realização da primeira reunião de mediação.”

¹¹² BRASIL. **LEI Nº 13.140, DE 26 DE JUNHO DE 2015**. Dispõe sobre a mediação entre particulares como meio de solução de controvérsias e sobre a autocomposição de conflitos no âmbito da administração pública; altera a Lei no 9.469, de 10 de julho de 1997, e o Decreto no 70.235, de 6 de março de 1972; e revoga o § 2o do art. 6o da Lei no 9.469, de 10 de julho de 1997. Disponível em http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2015/lei/L13140.htm . Acesso em 16/01/2018. “Art. 28. O procedimento de mediação judicial deverá ser concluído em até sessenta dias, contados da primeira sessão, salvo quando as partes, de comum acordo, requererem sua prorrogação.”

2.3.3 Quanto a segurança jurídica

A convenção contratual de cláusula arbitral escalonada tem provocado diversos debates. Entre as discussões principais que envolvem a segurança jurídica do procedimento está a questão da possível limitação condicionante do direito de agir das partes.

Em procedimentos sequenciais, por exemplo, haveriam 2 (dois) cenários em relação a limitação ao direito de agir das partes: 1) as cláusulas arbitrais escalonadas poderiam ser consideradas simples obrigações a serem adimplidas no âmbito do contrato ou 2) as cláusulas escalonadas limitariam o poder de agir das partes, obrigando-as a seguir sequencialmente os procedimentos como providência imprescindível ao exercício do poder de agir tanto no acesso à arbitragem quanto ao judiciário.

Considerando-se o primeiro cenário, o inadimplemento da obrigação de submeter a disputa à mediação prévia ficaria sujeita tanto às penalidades contratuais legais por violação do pactuado, inclusive perdas e danos. Sendo assim, as partes poderiam simplesmente ignorar a obrigação prévia de se aderir a mediação e se submeter a perdas e danos apurados contenciosamente pela parte contrária.

Considerando-se o segundo cenário, o escalonamento condicionante ao direito de agir esbarraria no princípio constitucional de acesso à justiça.¹¹³ Dessa forma, as partes não estariam obrigadas a seguir sequencialmente os procedimentos para o acesso ao Judiciário.

A legislação brasileira prevê que, se em previsão contratual de cláusula de mediação, as partes se comprometerem a não iniciar procedimento arbitral ou processo judicial até o implemento de determinada condição, o árbitro ou o juiz suspenderá o curso da arbitragem ou da ação até o implemento dessa condição.¹¹⁴

¹¹³ BRASIL. **CONSTITUIÇÃO DA REPÚBLICA FEDERATIVA DO BRASIL DE 1988**. Disponível em http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicaocompilado.htm . Acesso em 19/01/2018. O acesso à justiça está previsto no artigo 5º, XXXV da Constituição Federal que diz: “a lei não excluirá da apreciação do Poder Judiciário lesão ou ameaça de direito.”

¹¹⁴ BRASIL. **LEI Nº 13.140, DE 26 DE JUNHO DE 2015**. Dispõe sobre a mediação entre particulares como meio de solução de controvérsias e sobre a autocomposição de conflitos no âmbito da administração pública; altera a Lei no 9.469, de 10 de julho de 1997, e o Decreto no 70.235, de 6 de março de 1972; e revoga o § 2º do art. 6º da Lei no 9.469, de 10 de julho de 1997. Disponível em

Na mesma direção, a *Model Law on International Commercial Conciliation* da UNCITRAL, por exemplo, estabelece que o tribunal arbitral ou o judiciário não deve iniciar os procedimentos arbitrais ou judiciais quando as partes ajustarem contratualmente a conciliação, durante um período de tempo, exceto no limite de tempo necessário para a preservação de direitos, sendo que, a propositura da ação não pode ser considerada renúncia, término ou desistência ao acordo de conciliação em curso.¹¹⁵

Recentes decisões internacionais apontam que os procedimentos escalonados pactuados se constituem em condições precedentes obrigatórias à arbitragem, e por consequência, o tribunal arbitral não teria jurisdição para intervir enquanto os procedimentos estabelecidos não houvessem sido concluídos.¹¹⁶

Contudo, cabe frisar o importante papel de vigilância e controle da legalidade exercido pelo Poder Judiciário fundamentais à garantia da segurança jurídica do sistema legal de solução de conflitos.¹¹⁷

É indiscutível que as relações humanas e empresariais são complexas por natureza. Essa complexidade exige constante análise e aperfeiçoamento das técnicas jurídicas contratuais na busca de maior previsibilidade e melhores resultados.

http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/ato2015-2018/2015/lei/L13140.htm . Acesso em 08/01/2018. “Art. 23. Se, em previsão contratual de cláusula de mediação, as partes se comprometerem a não iniciar procedimento arbitral ou processo judicial durante certo prazo ou até o implemento de determinada condição, o árbitro ou o juiz suspenderá o curso da arbitragem ou da ação pelo prazo previamente acordado ou até o implemento dessa condição.”

¹¹⁵ THE UNITED NATIONS COMMISSION ON INTERNATIONAL TRADE LAW (UNCITRAL). **Model Law on International Commercial Conciliation**. United Nations. Disponível em http://www.uncitral.org/pdf/english/texts/arbitration/ml-conc/03-90953_Ebook.pdf . Acesso em 12/01/2018. “Article 13. Resort to arbitral or judicial proceedings Where the parties have agreed to conciliate and have expressly undertaken not to initiate during a specified period of time or until a specified event has occurred arbitral or judicial proceedings with respect to an existing or future dispute, such an undertaking shall be given effect by the arbitral tribunal or the court until the terms of the undertaking have been complied with, except to the extent necessary for a party, in its opinion, to preserve its rights. Initiation of such proceedings is not of itself to be regarded as a waiver of the agreement to conciliate or as a termination of the conciliation proceedings.”

¹¹⁶ CHAN, Darius. **Enforceability of Multi-tiered Dispute Resolution Mechanisms – The Singapore Judiciary’s Promotion of Consensus as a Cultural Value**. Kluwer Arbitration Blog. Disponível em <http://arbitrationblog.kluwerarbitration.com/2013/01/08/enforceability-of-multi-tiered-dispute-resolution-mechanisms-the-singapore-judiciarys-promotion-of-consensus-as-a-cultural-value/> . Acesso em 12/01/2018.

¹¹⁷ BRASIL. **CONSTITUIÇÃO DA REPÚBLICA FEDERATIVA DO BRASIL DE 1988**. Disponível em http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicaocompilado.htm . Acesso em 19/01/2018. “Art. 5º [...] XXXV - a lei não excluirá da apreciação do Poder Judiciário lesão ou ameaça a direito; XXXVI - a lei não prejudicará o direito adquirido, o ato jurídico perfeito e a coisa julgada;”

Atingir o ideal de justiça é um valor de difícil mensuração numérica independentemente do método aplicado. Critérios quantitativos como quantidade de acordos ou decisões proferidas permitem analisar apenas a produtividade, ao passo que a incorporação de critérios qualitativos como satisfação das partes permitiria analisar a qualidade dos procedimentos deixando-nos mais próximos do ideal de eficiência jurídica.

Por fim, examinando-se o referencial teórico desta dissertação, acredita-se que a medida de eficiência das cláusulas arbitrais escalonadas convencionadas em instrumentos contratuais seja percebida como um mix entre critérios quantitativos (produtividade) e qualitativos (qualidade), como: satisfação das partes, economia de recursos, celeridade processual e segurança jurídica.

No próximo capítulo, propõe-se uma pesquisa de campo através da aplicação de um questionário dirigido às câmaras de mediação e arbitragem brasileiras com o objetivo de analisar a percepção quanto a eficiência da convenção de cláusulas arbitrais escalonadas em instrumentos contratuais para a solução de conflitos empresariais no Brasil.

3 MÉTODO E PROCEDIMENTOS

Este capítulo descreve a metodologia de pesquisa e divide-se em 5 (cinco) subcapítulos, nos quais: 1) faz-se o delineamento da pesquisa, destacando seu propósito, natureza e método; 2) descreve-se a população-alvo, os critérios para seleção de amostra, bem como os sujeitos de pesquisa; 3) apresenta-se os instrumentos e técnicas de coleta de dados; 4) expõe-se a técnica utilizada para análise do conteúdo dos questionários aplicados às câmaras de mediação e arbitragem brasileiras e, por fim; 5) faz-se referência às limitações da pesquisa.

3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA

O desenvolvimento desta pesquisa realizou-se em 2 (duas) etapas que envolveram os seguintes procedimentos: 1) levantamento bibliográfico e documental através de consulta a revistas, periódicos, livros, legislação, dissertações, teses, jornais e sites da internet, e; 2) pesquisa de campo de natureza aplicada, no âmbito das câmaras de mediação e arbitragem brasileiras.

Quanto à abordagem, trata-se de uma pesquisa qualitativa, que se justifica por proporcionar visão e compreensão mais ampla do problema. A pesquisa qualitativa preocupa-se com aspectos da realidade que não podem ser quantificados, centrando-se na compreensão e explicação da dinâmica das relações sociais.¹¹⁸

A pesquisa qualitativa trabalha com o universo de significados, motivos, aspirações, crenças, valores e atitudes, o que corresponde a um espaço mais profundo das relações, dos processos e dos fenômenos que não podem ser reduzidos à operacionalização de variáveis. A pesquisa qualitativa não se preocupa com

¹¹⁸ LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Metodologia Científica: Ciência do Conhecimento científico, métodos, teoria, hipóteses e variáveis**. Metodologia Jurídica. 3ª ed. São Paulo: Atlas, 2000.

representatividade numérica, mas, sim, com o aprofundamento da compreensão de um grupo social, de uma organização, etc.¹¹⁹

Quanto à natureza, trata-se de uma pesquisa prática, que objetiva gerar conhecimentos para aplicação prática, dirigidos à solução de problemas específicos e, quanto aos objetivos, trata-se de uma pesquisa exploratória, pois proporciona maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito ou a construir hipóteses.

A pesquisa de campo é assim definida porque a coleta dos dados é realizada efetivamente em campo, onde os fenômenos a serem pesquisados ocorrem, de forma espontânea, não havendo interferência do pesquisador. A pesquisa de campo caracteriza-se pelas investigações em que, além da pesquisa bibliográfica e/ou documental, se realiza coleta de dados junto a pessoa.¹²⁰

Neste trabalho, adotou-se a pesquisa do tipo *survey* que pode ser referida como sendo a obtenção de dados ou informações sobre as características ou as opiniões de determinado grupo de pessoas, indicado como representante de uma população-alvo, utilizando-se um questionário como instrumento de pesquisa.¹²¹

Entre os procedimentos metodológicos adotados, optou-se ainda, pela pesquisa de opinião pública sem a identificação dos respondentes, ou seja, “com participantes não identificados”, em conformidade com as orientações da Resolução 510, de 07 de abril de 2016, do Plenário do Conselho Nacional de Saúde - CNS, a fim de, dispensar o registro e a avaliação da proposta deste trabalho pelo Comitê de Ética de Pesquisa – CEP/CONEP.¹²²

Como técnica de coleta de dados da pesquisa de campo utilizou-se de questionários com questões fechadas e mistas. O questionário é um instrumento de

¹¹⁹ MINAYO, M. C. S. (Org.). **Pesquisa social: teoria, método e criatividade**. Petrópolis: Vozes, 2001.

¹²⁰ ANDRADE, Maria M. de. **Introdução à metodologia do trabalho científico: elaboração de trabalhos na graduação**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2001.

¹²¹ FONSECA, J. J. S. **Metodologia da pesquisa científica**. Fortaleza: UEC, 2002. Apostila.

¹²² CONSELHO NACIONAL DE SAÚDE (CNS). **RESOLUÇÃO Nº 510, DE 07 DE ABRIL DE 2016**. Disponível em <http://conselho.saude.gov.br/resolucoes/2016/reso510.pdf>. Acesso em 22/01/2018. “Art. 1º Esta Resolução dispõe sobre as normas aplicáveis a pesquisas em Ciências Humanas e Sociais cujos procedimentos metodológicos envolvam a utilização de dados diretamente obtidos com os participantes ou de informações identificáveis ou que possam acarretar riscos maiores do que os existentes na vida cotidiana, na forma definida nesta Resolução. Parágrafo único. Não serão registradas nem avaliadas pelo sistema CEP/CONEP: I – pesquisa de opinião pública com participantes não identificados;”

coleta de dados constituído por uma série ordenada de perguntas que devem ser respondidas por escrito pelo informante, sem a presença do pesquisador.

Por fim, através da aplicação desta metodologia de pesquisa buscou-se investigar as percepções das câmaras de mediação e arbitragens brasileiras quanto a eficiência da convenção de cláusulas arbitrais escalonadas em instrumentos contratuais para a solução de conflitos empresariais no Brasil.

3.2 UNIDADES DE ANÁLISE E SUJEITOS DA PESQUISA

Para definição das unidades de análise desta pesquisa, sob o aspecto espacial e geográfico, selecionaram-se as 121 (cento e vinte e uma) câmaras privadas de mediação e arbitragem brasileiras listadas online em 2018 pelo Centro de Mediadores de Brasília-DF.¹²³

Na sequência, buscou-se contatar via telefone e e-mail todas as 121 (cento e vinte e uma) câmaras privadas de mediação e arbitragem brasileiras, para tanto, consumiu-se mais de 360 (trezentos e sessenta) minutos em ligações e 160 (cento e sessenta) e-mails. Com essa abordagem, foi possível contatar 78 (setenta e oito) câmaras via telefone ou e-mail, sendo que, as outras 43 (quarenta e três) não atenderam as ligações, o número estava desligado ou não retornaram os e-mails.

Dentre as 78 (setenta e oito) câmaras de mediação e arbitragem brasileiras que atenderam ou responderam os e-mails: 34 (trinta e quatro) se colocaram à disposição, mas não responderam o questionário; 26 (vinte e seis) não demonstraram interesse em participar da pesquisa e; 18 (dezoito) responderam os questionários com sucesso, nos termos e condições estabelecidos. Das 18 (dezoito) câmaras que responderam ao questionário, 8 (oito) situam-se entre as mais relevantes do Brasil.¹²⁴

¹²³ CENTRO DE MEDIADORES (CM/DF). **Lista de Câmara Privadas - 2018**. Disponível em <https://www.centrodemediadores.com/camaras.php> . Acesso em 10/01/2018. “O Centro de Mediadores Instituto de Ensino é devidamente credenciado ao Poder Judiciário da União (TJDFT), sendo pioneiro na capacitação de profissionais que utilizam a Negociação, Conciliação, Mediação e Arbitragem.”

¹²⁴ SANTOS, Maria C. A. dos. COSTA, Vamilson J. FUSINATO, Marina S. **As Vantagens de uma Escolha Adequada da Câmara Arbitral**. Revista Capital Aberto. CTP, Arbitragem, maio 2017. Disponível em <https://capitalaberto.com.br/canais/ctp-arbitragem/as-vantagens-de-uma-escolha-adequada-da-camara-arbitral/#.Wmsp1q6nHIU> . Acesso em 10/01/2018. “Dada a relevância do papel exercido pela câmara

O nome do participante e da câmara de mediação e arbitragem foi mantido em sigilo por tratar-se de pesquisa de opinião pública com indivíduos não-identificados, conforme orientação do Conselho Nacional de Saúde – CNS.¹²⁵

A seguir apresenta-se os instrumentos e técnicas de coleta de dados utilizados na pesquisa.

3.3 INSTRUMENTOS E TÉCNICAS DE COLETA DE DADOS

Como técnica de coleta de dados deste estudo, optou-se pela utilização de um questionário composto por 10 (dez) questões fechadas e mistas, respondidas eletronicamente pelo participante, sem a presença do pesquisador.

As questões mistas (fechadas e abertas) são aquelas em que, dentro de uma lista predeterminada, há um item aberto, por exemplo, “outros”. As questões fechadas são aquelas em que o informante deve escolher uma resposta (ou um conjunto de respostas) entre as constantes de uma lista predeterminada, indicando aquela que melhor corresponda a resposta que deseja fornecer.

Entre as grandes vantagens deste arranjo de questões, fechadas e mistas, estão uma maior padronização e uniformização dos dados, o que permite uma melhor organização dos dados coletados e contribui para a análise dos resultados da pesquisa.

arbitral, a tomada de decisão a esse respeito precisa ser consciente e deve levar em consideração diversos fatores, principalmente por causa da enorme quantidade de instituições existentes. Como exemplos podemos citar a International Chamber of Commerce (ICC), a London Court of International Arbitration (LCIA) e a International Centre for Dispute Resolution (ICDR) — instituições internacionais que administram grande número de arbitragens sediadas no Brasil ou envolvendo uma parte brasileira —, bem como o Centro de Arbitragem da Câmara de Comércio Brasil-Canadá (CAM/CCBC), a Câmara de Conciliação, Mediação e Arbitragem da Federação das Indústrias do Estado de São Paulo (CMA/Fiesp), a Câmara de Arbitragem do Mercado (CAM), a Câmara de Arbitragem Empresarial (Camarb), o Centro de Arbitragem da Câmara Americana de Comércio (Amcham) e a Câmara de Conciliação e Arbitragem da Fundação Getúlio Vargas (FGV) — instituições brasileiras majoritariamente eleitas pelas partes.”

¹²⁵ CONSELHO NACIONAL DE SAÚDE (CNS). **RESOLUÇÃO Nº 510, DE 07 DE ABRIL DE 2016**. Disponível em <http://conselho.saude.gov.br/resolucoes/2016/reso510.pdf>. Acesso em 22/01/2018. “Art. 1º Esta Resolução dispõe sobre as normas aplicáveis a pesquisas em Ciências Humanas e Sociais cujos procedimentos metodológicos envolvam a utilização de dados diretamente obtidos com os participantes ou de informações identificáveis ou que possam acarretar riscos maiores do que os existentes na vida cotidiana, na forma definida nesta Resolução. Parágrafo único. Não serão registradas nem avaliadas pelo sistema CEP/CONEP: I – pesquisa de opinião pública com participantes não identificados;”

Inicialmente, aplicou-se o questionário-teste em participantes diversos, aleatórios e não-relacionados com a amostra da pesquisa entre os dias 8 e 12 de janeiro de 2018 e os dados foram analisados entre os dias 15 e 17 de janeiro de 2018. Em seguida, foram realizados ajustes e melhorias no questionário-teste, a fim de, elaborar o questionário final.

Em 18 de janeiro de 2018 o questionário final (ANEXO II – Questionário Modelo) foi validado por um júri acadêmico composto por 2 (dois) notórios professores pesquisadores da área jurídica.

Entre os dias 22 e 26 de janeiro de 2018, aplicaram-se os questionários aos participantes da pesquisa, mediante prévio contato telefônico com os responsáveis pelas câmaras de mediação e arbitragem e, subsequente, envio do questionário eletrônico por e-mail contendo o link de acesso às questões.

Apresenta-se, na sequência, a técnica de análise de dados utilizada na pesquisa.

3.4 TÉCNICA DE ANÁLISE DE DADOS

Para responder ao problema desta dissertação e atender aos objetivos desta pesquisa optou-se, quanto a técnica de análise dos dados, por utilizar-se da análise de conteúdo. A análise de conteúdo é uma técnica de pesquisa e, como tal, tem determinadas características metodológicas: objetividade, sistematização e inferência. Ela representa um conjunto de técnicas de análise das comunicações que visam a obter, por procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, indicadores (quantitativos ou não) que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção e recepção dessas mensagens.¹²⁶

Existem várias modalidades de análise de conteúdo, dentre as quais destacam-se: análise lexical, análise de expressão, análise de relações, análise temática e análise de enunciação. No entanto, utiliza-se nesta pesquisa a análise temática, considerada mais apropriada para as investigações qualitativas.

¹²⁶ BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Ed. 70, 1979.

A análise temática trabalha com a noção de tema, o qual está ligado a uma afirmação a respeito de determinado assunto; comporta um feixe de relações e pode ser graficamente representada por meio de uma palavra, frase ou resumo, buscando-se uma interpretação teórica das categorias extraídas e do material pesquisado, considerando que estas categorias pudessem ser previamente definidas, segundo a teoria de abordagem do pesquisador.

Os dados extraídos dos questionários foram pré-analisados e agrupados por similaridade, estabelecendo uma relação entre a teoria estudada e os métodos práticos adotados pelas câmaras de mediação e arbitragem brasileiras.

Os resultados da coleta de dados foram classificados em 5 (cinco) categorias de análise de conteúdo e agrupados com os seguintes objetivos, entre os quais: 1) frequência e volume: visa analisar a frequência e volume de contratos com cláusulas arbitrais escalonadas; 2) vantagens, razões e motivos da utilização: visa identificar as vantagens, razões e motivos da utilização de contratos com cláusulas arbitrais escalonadas; 3) desvantagens, razões e motivos da não utilização: visa identificar as desvantagens, razões e motivos da não utilização de contratos com cláusulas arbitrais escalonadas; 4) aplicações práticas por tipo de conflito: visa identificar os tipos de conflitos em que utilizam-se e não se utilizam contratos com cláusulas arbitrais escalonadas, e; 5) eficiência: visa identificar se contratos com cláusulas arbitrais escalonadas são eficientes para a solução de conflitos empresariais no Brasil.

Por fim, efetuou-se à organização das informações e a interpretação dos resultados da pesquisa.

3.5 LIMITAÇÕES DO MÉTODO

Independentemente do método utilizado, os trabalhos de pesquisa apresentam limitações quanto ao objeto de análise. Dessa forma, cabe destacar-se, algumas limitações metodológicas referidas pela bibliografia.

Na pesquisa qualitativa, o pesquisador deve estar atento para alguns limites e riscos, tais como: a) excessiva confiança no investigador como instrumento de coleta de

dados; b) risco de que a reflexão exaustiva acerca das notas de campo possa representar uma tentativa de dar conta da totalidade do objeto estudado, além de controlar a influência do observador sobre o objeto de estudo; c) falta de detalhes sobre os processos através dos quais as conclusões foram alcançadas; d) falta de observância de aspectos diferentes sob enfoques diferentes; e) certeza do próprio pesquisador com relação a seus dados; f) sensação de dominar profundamente seu objeto de estudo; g) envolvimento do pesquisador na situação pesquisada, ou com os sujeitos pesquisados; h) subjetividade na análise e interpretação dos resultados da pesquisa, em função de que, na maioria dos casos, os dados são coletados por um único pesquisador.¹²⁷

Cabe salientar ainda, a carência de pesquisas e dados sobre a eficiência de cláusulas arbitrais escalonadas no Brasil, especialmente em razão da confidencialidade dos procedimentos arbitrais conduzidos pelos profissionais das câmaras de mediação e arbitragem.

Com base na metodologia exposta, apresenta-se, a seguir, a análise dos resultados da pesquisa.

¹²⁷ GERHARDT, Tatiana E., SILVEIRA, Denise T. **Métodos de pesquisa**. UFRGS. Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2009.

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Este capítulo analisa os resultados da pesquisa quanto a eficiência da convenção de cláusulas arbitrais escalonadas em instrumentos contratuais para a solução de conflitos empresariais. Para tanto, utiliza-se dos dados coletados nos questionários aplicados às câmaras de mediação e arbitragem brasileiras e divide-se em 5 (cinco) subcapítulos com os seguintes objetivos, entre os quais: 1) frequência e volume: visa analisar a frequência e volume de contratos com cláusulas arbitrais escalonadas; 2) vantagens, razões e motivos da utilização: visa identificar as vantagens, razões e motivos da utilização de contratos com cláusulas arbitrais escalonadas; 3) desvantagens, razões e motivos da não utilização: visa identificar as desvantagens, razões e motivos da não utilização de contratos com cláusulas arbitrais escalonadas; 4) aplicações práticas por tipo de conflito: visa identificar os tipos de conflitos em que utilizam-se e não se utilizam-se contratos com cláusulas arbitrais escalonadas, e; 5) eficiência: visa identificar se contratos com cláusulas arbitrais escalonadas são eficientes para a solução de conflitos empresariais no Brasil.

Apresenta-se, a seguir, os resultados por categoria de análise de conteúdo.

4.1 ANÁLISE DA FREQUÊNCIA E DO VOLUME

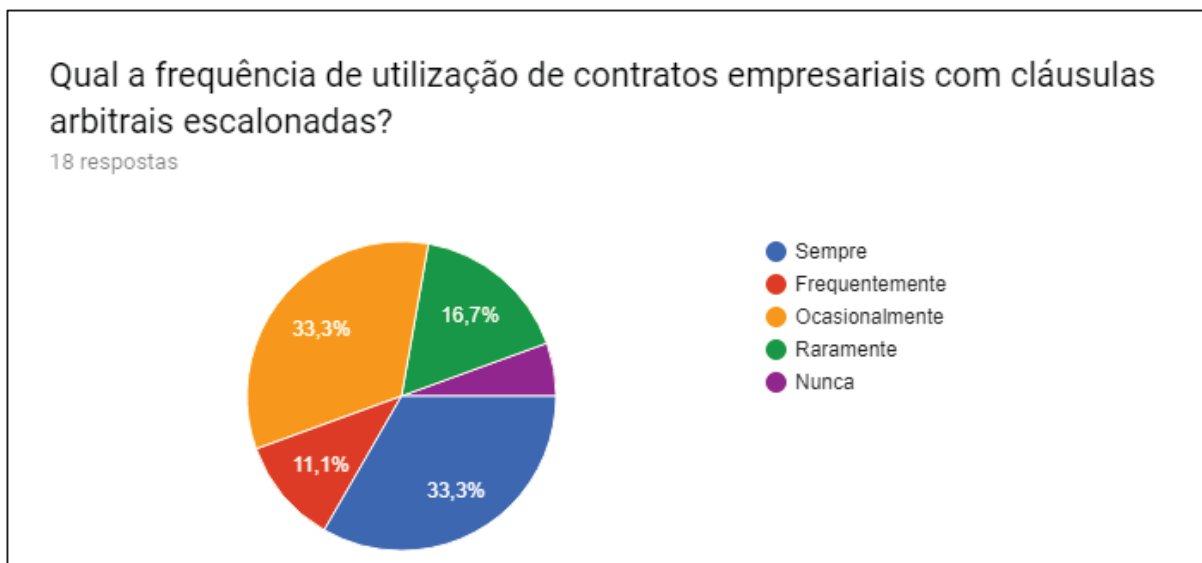
Essa categoria visa analisar a frequência e o volume de contratos empresariais com cláusulas arbitrais escalonadas através dos dados coletados nos questionários aplicados às câmaras de mediação e arbitragem brasileiras.

Analisando-se o conteúdo dos questionários, quanto à frequência de utilização de contratos empresariais com cláusulas arbitrais escalonadas (ver Gráfico 1), verifica-se os seguintes posicionamentos:

- (1) 33,3% dos participantes acreditam que “sempre” são utilizados contratos empresariais com cláusulas arbitrais escalonadas;
- (2) 33,3% acreditam que são utilizados “ocasionalmente”;

- (3) 16,7% acreditam que são utilizados “raramente”;
 (4) 11,1% acreditam que são utilizados “frequentemente”;
 (5) apenas 5,6% acreditam que “nunca” são utilizados.

Gráfico 1 – Questão 1: Frequência de utilização



Fonte: o autor (2018).

Para fins de análise e reflexão, as respostas equivalem aos seguintes percentuais de frequência: a) “sempre” = 100%; b) “frequentemente” = 75%; c) “ocasionalmente” = 50%; d) “raramente” = 25% e, por fim; e) nunca = 0%.

A análise de dados revela que 77,7% dos participantes¹²⁸ acreditam que, no mínimo, metade dos contratos empresariais utilizam atualmente cláusulas arbitrais escalonadas, bem como, 44,4% dos participantes¹²⁹ acreditam que sejam utilizadas em, ao menos, 75% dos contratos, ou seja, 3 (três) em cada 4 (quatro) contratos empresariais utilizam atualmente cláusulas arbitrais escalonadas.

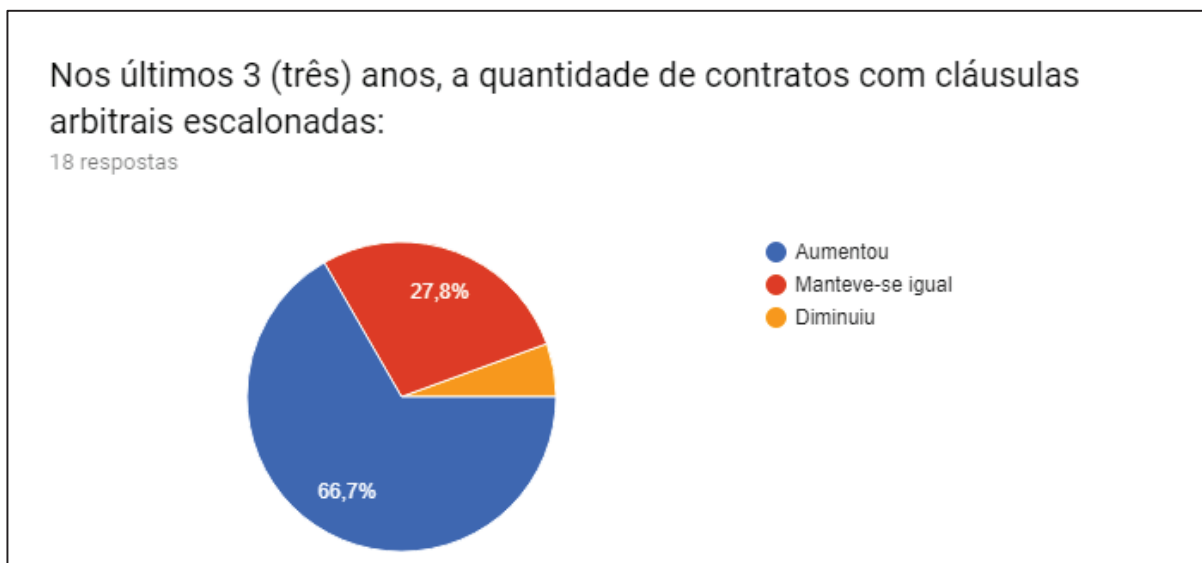
¹²⁸ O percentual apontado de 77,7% considera a soma dos participantes que responderam “sempre”, “frequentemente” e “ocasionalmente”.

¹²⁹ O percentual apontado de 44,4% considera a soma dos participantes que responderam “sempre” e “frequentemente”.

Analisando-se o conteúdo dos questionários, quanto ao volume (quantidade) de contratos empresariais com cláusulas arbitrais escalonadas, nos últimos 3 (três) anos (ver Gráfico 2), verifica-se os seguintes posicionamentos:

- (1) 66,7% dos participantes acreditam que a quantidade de contratos com cláusulas arbitrais escalonadas “aumentou” nos últimos 3 (três) anos;
- (2) 27,8% acreditam que a quantidade “manteve-se igual” nos últimos 3 (três) anos e;
- (3) apenas 5,6% acreditam que a quantidade “diminuiu” nos últimos 3 (três) anos.

Gráfico 2 – Questão 2: Volume nos últimos 3 (três) anos



Fonte: o autor (2018).

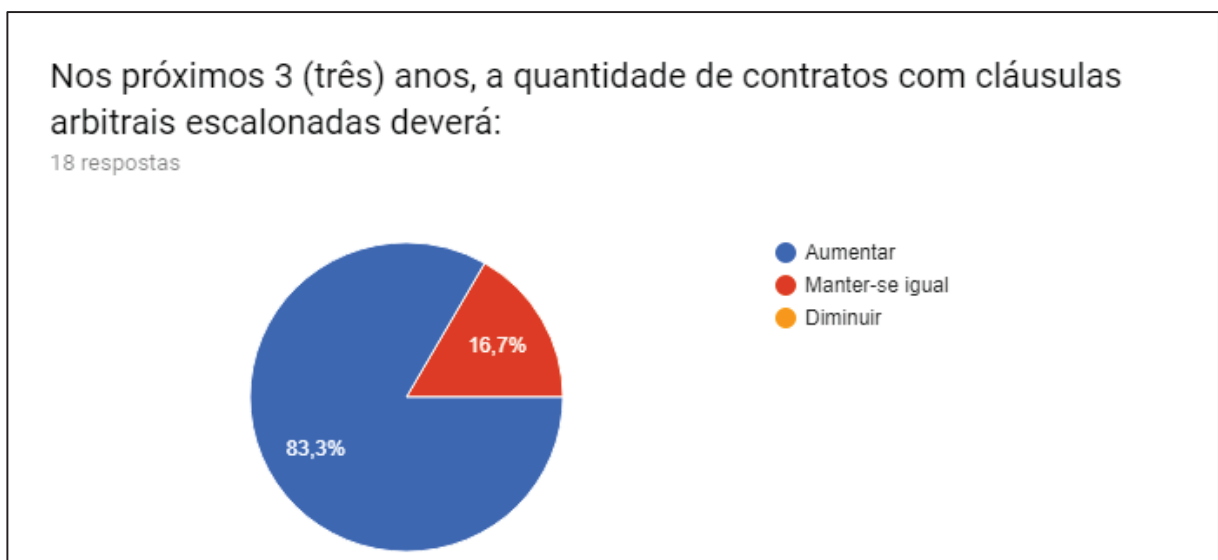
A análise dos dados revela que 94,5% dos participantes¹³⁰ acreditam que a quantidade de contratos com cláusulas arbitrais escalonadas, no mínimo, manteve-se igual nos últimos 3 (três) anos, sendo que, a maioria dos participantes (66,7%) acredita que a quantidade aumentou.

¹³⁰ O percentual apontado de 94,5% considera a soma dos participantes que responderam “aumentou”, “manteve-se igual”.

Analisando-se o conteúdo dos questionários, quanto ao volume (quantidade) de contratos empresariais com cláusulas arbitrais escalonadas, nos próximos 3 (três) anos (ver Gráfico 3), verifica-se os seguintes posicionamentos:

- (1) 83,3% dos participantes acreditam que a quantidade de contratos com cláusulas arbitrais escalonadas deverá “aumentar” nos próximos 3 (três) anos;
- (2) 16,7% acreditam que a quantidade deverá “manter-se igual” nos próximos 3 (três) anos e;
- (3) nenhum dos participantes (0%) acredita que a quantidade deverá “diminuir” nos próximos 3 (três) anos.

Gráfico 3 – Questão 3: Volume nos próximos 3 (três) anos



Fonte: o autor (2018).

A análise dos dados revela que todos os participantes (100%) acreditam que a quantidade de contratos com cláusulas arbitrais escalonadas, no mínimo, deverá manter-se igual nos próximos 3 (três) anos.¹³¹ Chama atenção que a grande maioria dos

¹³¹ O percentual apontado de 100% considera a soma dos participantes que responderam “aumentar” e “manter-se igual”.

participantes (83,3%) acredita que a quantidade deve aumentar, enquanto que, nenhum dos participantes (0%) acredita que a quantidade deve diminuir nos próximos 3 (três) anos.

No entendimento do pesquisador, a análise dos dados coletados sobre a frequência e o volume, apontam que os participantes acreditam que a utilização de contratos com cláusulas arbitrais escalonadas aumentou nos últimos 3 (três) anos, sendo que, atualmente boa parte dos contratos empresariais já utilizam esse tipo de cláusula, número esse, que deve continuar aumentando nos próximos 3 (três) anos.

Por fim, essa análise corrobora com as informações obtidas na revisão bibliográfica¹³², a qual, aponta que a utilização das cláusulas arbitrais escalonadas vem se desenvolvendo nos últimos anos acompanhando a evolução normativa dos métodos adequados de solução de conflitos (ADR) e, além disso, evidencia a relevância e eficiência do instituto no Brasil.

4.2 ANÁLISE DAS VANTAGENS, RAZÕES E MOTIVOS DA UTILIZAÇÃO

Essa categoria visa analisar as vantagens, razões e motivos da utilização de contratos com cláusulas arbitrais escalonadas através dos dados coletados nos questionários aplicados às câmaras de mediação e arbitragem brasileiras.

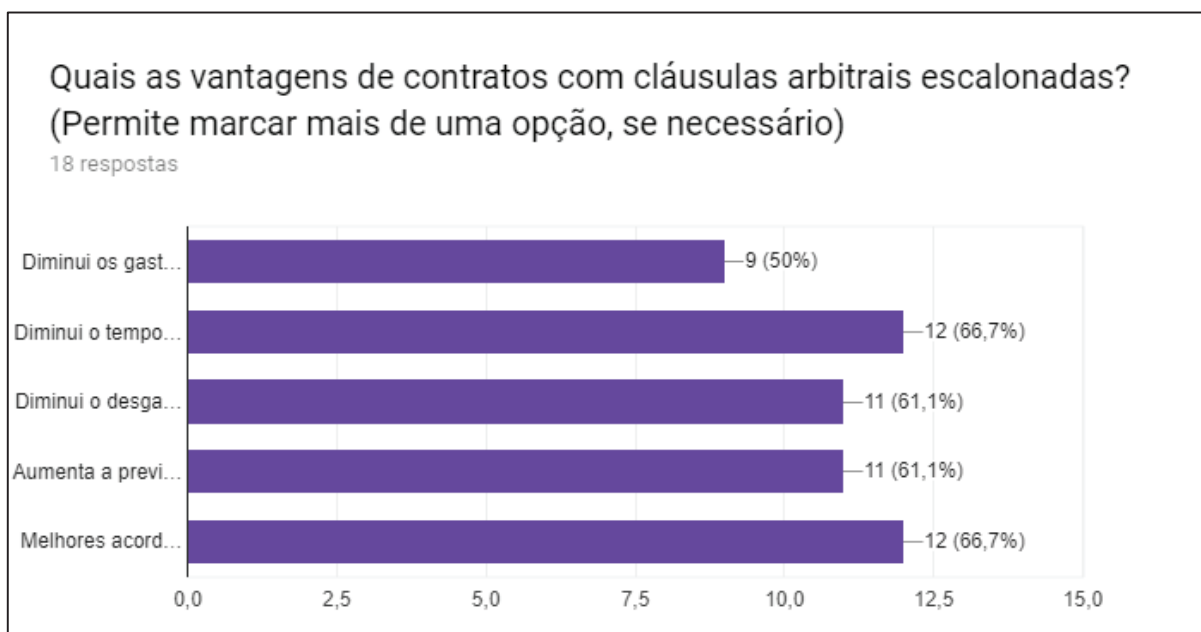
Analisando-se o conteúdo dos questionários, quanto às vantagens da utilização de contratos com cláusulas arbitrais escalonadas (ver Gráfico 4), verifica-se os seguintes posicionamentos:

- (1) 66,7% dos participantes acreditam que contratos com cláusulas arbitrais escalonadas “diminui o tempo gasto para resolver o conflito (agilidade)” e possibilita “melhores acordos/negociações/resultados e sentenças (eficiência)”;

¹³² STIPANOWICH, Thomas J. LAMARE, J. Ryan. **Living with ADR: Evolving Perceptions and Use of Mediation, Arbitration, and Conflict Management in Fortune 1000 Corporations**. Harvard Negotiation Law Review. Vol. 19.1/2011. Disponível em <http://www.hnlr.org/wp-content/uploads/19HarvNegotLRev1-Stipanowich-Lamare.pdf> . Acesso em 18/12/2017.

- (2) 61,1% dos participantes acreditam que “diminui o desgaste entre as partes/litigantes (preserva o relacionamento)” e “aumenta a previsibilidade do procedimento/resultado (segurança jurídica)”;
- (3) 50% acreditam que “diminui os gastos/despesas/custos (economia de recursos/dinheiro)”.

Gráfico 4 – Questão 4: Vantagens



Fonte: o autor (2018).

A análise dos dados revela que a agilidade e a eficiência são as principais vantagens da utilização (66,7%), seguidas pela preservação do relacionamento entre as partes e a segurança jurídica (61,6%).

No entendimento do pesquisador, os dados coletados confirmam as informações obtidas na revisão bibliográfica¹³³, a qual, aponta que a utilização das cláusulas arbitrais escalonadas possibilita reduzir o tempo de espera por uma decisão, o desgaste das partes e os elevados custos das demandas. Chama a atenção, porém, que apenas

¹³³ SUSSMAN, Edna. **Combination and Permutations of Arbitration and Mediation: Issues and Solutions**. Kluwer Law International, 2010.

metade dos participantes acreditam que a economia de recursos/dinheiro (50%) seja uma das vantagens da utilização de cláusulas arbitrais escalonadas.

Na revisão teórica¹³⁴, a economia de recursos/dinheiro é apontada como uma das grandes vantagens da utilização de cláusulas arbitrais escalonadas, contudo, apenas metade dos participantes (50%) da pesquisa percebe a economia de recursos/dinheiro como uma vantagem relevante.

No entanto, cabe salientar que 44,4% dos participantes, ou seja, 8 (oito) das 18 (dezoito) câmaras que responderam ao questionário, tratam-se das câmaras privadas mais relevantes do Brasil, que atuam em casos de contratos empresariais nacionais e internacionais com valores médios de R\$100.000.000,00 (cem milhões de reais), ao passo que, os outros 55,6% dos participantes, tratam-se de pequenas e médias câmaras privadas, que atuam em casos muito menos significativos em nível regional ou nacional.

Essa diferença entre os participantes, no entendimento do pesquisador, justifica, em certa medida, a percepção de alguns participantes de que os procedimentos conduzidos pelas câmaras privadas ainda representam uma opção de alto custo e restrita a grandes empresas ou contratos complexos. Entretanto, esse tema poderia ser objeto de estudo mais aprofundado futuro, através, por exemplo, da análise do histórico de custos e despesas dos procedimentos arbitrais ao longo dos últimos anos.

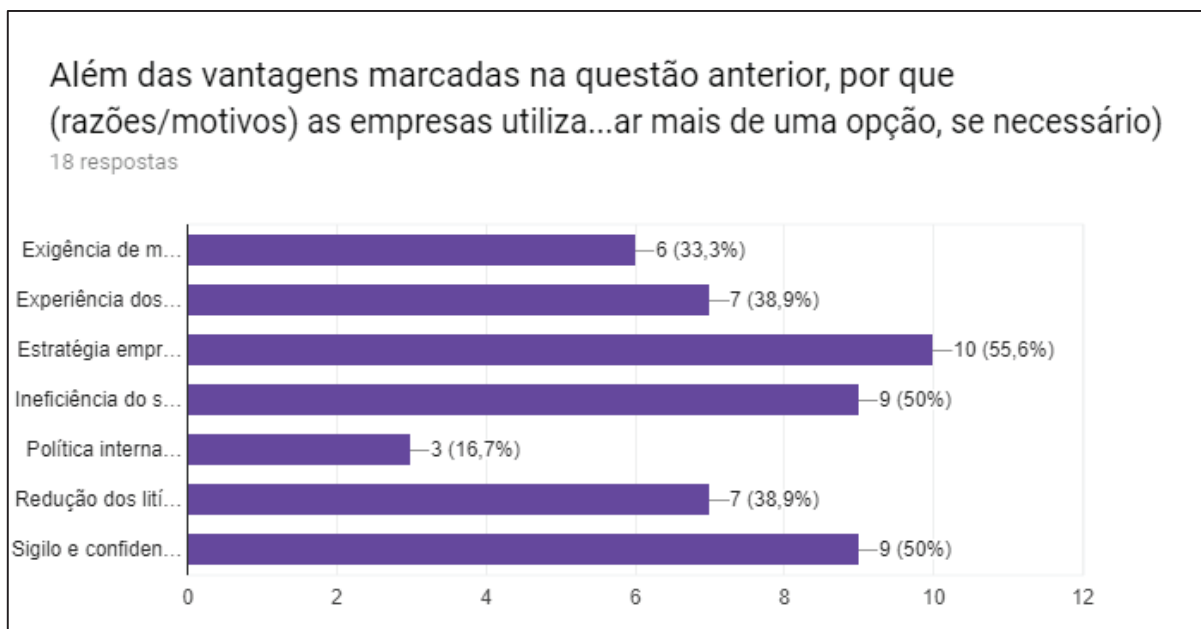
Analisando-se o conteúdo dos questionários, quanto às razões e motivos da utilização de contratos com cláusulas arbitrais escalonadas (ver Gráfico 5), verifica-se os seguintes posicionamentos:

- (1) 55,6% dos participantes acreditam que as empresas utilizam contratos com cláusulas arbitrais escalonadas em razão da “estratégia empresarial/vantagem competitiva”;
- (2) 50% dos participantes acreditam que as empresas utilizam em razão da “ineficiência do sistema judiciário tradicional” e do “sigilo e confidencialidade”;

¹³⁴ LACK, Jeremy. **Appropriate Dispute Resolution (ADR): The Spectrum of Hybrid Techniques Available to the Parties**. Kluwer Law International BV, vol II, 2011. Disponível em <http://www.imimmediation.org/wp-content/uploads/2017/09/adr-the-spectrum-of-hybrid-techniques-available-to-the-parties-by-jeremy-lack.pdf>. Acesso em 01/12/2017.

- (3) 38,9% acreditam que utilizam em razão da “experiência dos negociadores/conciliadores/mediadores e árbitros (confiança)” e da “redução dos litígios/disputas/conflitos arbitrais”;
- (4) 33,3% acreditam que em razão da “exigência de mercado/contratual/regulatória” e;
- (5) Apenas 16,7% acreditam que pela “política interna da empresa”.

Gráfico 5 – Questão 5: Razões e motivos da utilização



Fonte: o autor (2018).

A análise dos dados expõe que entre as principais razões e motivos para as empresas utilizarem cláusulas arbitrais escalonadas está a estratégia empresarial/vantagem competitiva (55,6%), seguida pela ineficiência do sistema judiciário tradicional (50%) e pelo sigilo e confidencialidade (50%).

Uma pequena parcela dos participantes acredita que entre as principais razões estariam: experiência dos negociadores/conciliadores/mediadores e árbitros (confiança), redução dos litígios/disputas/conflitos arbitrais, a exigência de mercado/contratual/regulatória e a política interna da empresa.

Entre os dados coletados chamam a atenção os dois extremos das respostas pois os dados parecem se contrapor. Como principal razão/motivo de utilização de cláusulas arbitrais escalonadas apontada pelos participantes está a estratégia empresarial/vantagem competitiva e, como última razão/motivo, a política interna da empresa. Seria de se pensar que, se a empresa utiliza o instituto como vantagem competitiva, esse comportamento deveria estar previsto na política interna.

Na visão do pesquisador, porém, os dados fazem sentido. Apesar de não fazer parte da política interna da empresa, a opção pela utilização das cláusulas arbitrais escalonadas está relacionada com as características peculiares de cada tipo de contrato. Essa abordagem torna o instituto uma estratégia competitiva/vantagem competitiva para a empresa em contratos complexos, como por exemplo: construção civil, joint-ventures, consórcios entre empresas internacionais etc.

Por fim, os dados coletados sinalizam que, para os participantes, as empresas optam por contratos com cláusulas arbitrais escalonadas como parte da estratégia competitiva/vantagem competitiva pois sua utilização diminui o tempo gasto para resolver o conflito (agilidade) e possibilita melhores acordos/negociações/resultados e sentenças (eficiência).

4.3 ANÁLISE DAS DESVANTAGENS, RAZÕES E MOTIVOS DA NÃO UTILIZAÇÃO

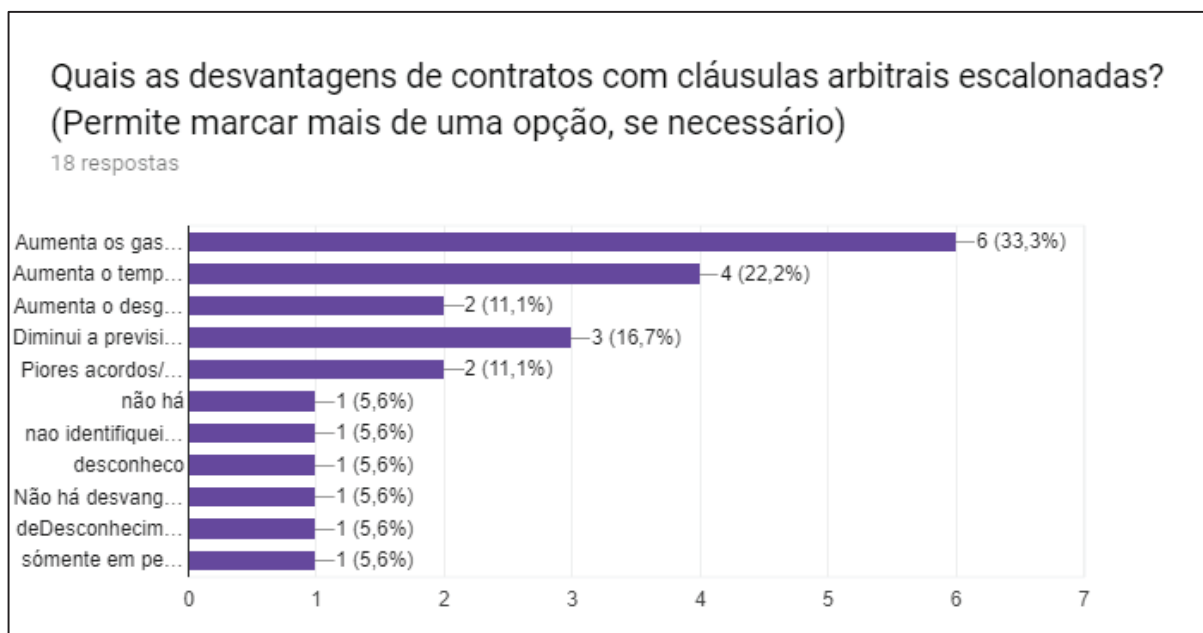
Essa categoria visa analisar as desvantagens, razões e motivos de não utilização de contratos com cláusulas arbitrais escalonadas através dos dados coletados nos questionários aplicados às câmaras de mediação e arbitragem brasileiras.

Analisando-se o conteúdo dos questionários, quanto às desvantagens da utilização de contratos com cláusulas arbitrais escalonadas (ver Gráfico 6), verifica-se os seguintes posicionamentos:

- (1) 33,3% dos participantes acreditam que os contratos com cláusulas arbitrais escalonadas “aumenta os gastos/despesas/custos (desperdício de recursos/dinheiro)”;

- (2) 22,2% dos participantes acreditam que “aumenta o tempo gasto para resolver o conflito (morosidade)”;
- (3) 16,7% acreditam que “diminui a previsibilidade do procedimento/resultado (insegurança jurídica)”;
- (4) 11,1% acreditam que “aumenta o desgaste entre as partes litigantes (prejudica o relacionamento)” e “Piores acordos/negociações/resultados/sentenças (ineficiência)”;
- (5) 5,6% dos participantes responderam “outros, sendo: “desconheço”, “não identifiquei”, “não há desvantagens”, “não há”, “somente em pequenos contratos” e “Desconhecimento da lei”.

Gráfico 6 – Questão 6: Desvantagens



Fonte: o autor (2018).

Analisando os dados coletados verifica-se que o aumento dos gastos/despesas/custos (desperdício de recursos/dinheiro), seguido pelo aumento do tempo gasto para resolver o conflito (morosidade) e pela diminuição da previsibilidade do

procedimento/resultado (insegurança jurídica) são apontados pelos participantes como as principais desvantagens de se utilizarem cláusulas arbitrais escalonadas.

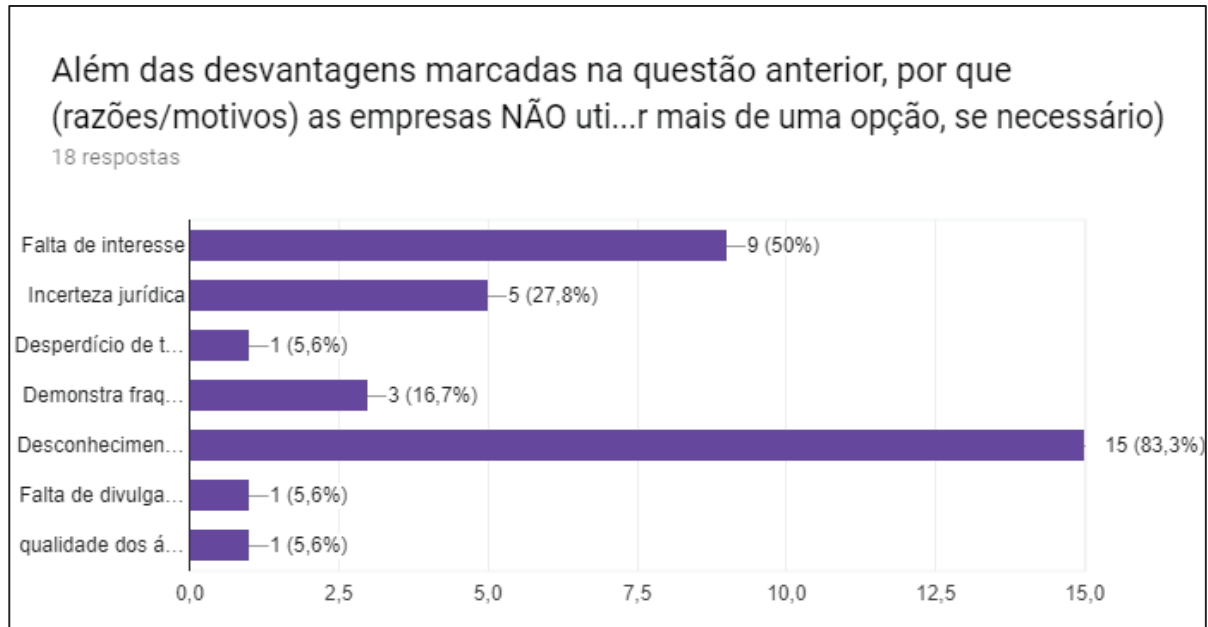
Interessante notar, porém, que entre os participantes que responderam “outros”, boa parte deles (66,6%), ou seja, 22,2% dos participantes acreditam que não hajam desvantagens em se utilizar contratos com cláusulas arbitrais escalonadas.

No entendimento do pesquisador, os dados analisados demonstram alinhamento com as respostas obtidas na categoria anterior (vantagens), na qual, os participantes apontaram a diminuição dos gastos como uma das menores vantagens, e agora, apontam o aumento dos gastos como uma das maiores desvantagens da utilização de cláusulas arbitrais escalonadas.

Analisando-se o conteúdo dos questionários, quanto às razões e motivos da não utilização de contratos com cláusulas arbitrais escalonadas (ver Gráfico 7), verifica-se os seguintes posicionamentos:

- (1) 83,3% dos participantes acreditam que os contratos com cláusulas arbitrais escalonadas não são utilizados pelas empresas por “desconhecimento jurídico”;
- (2) 50% dos participantes acreditam que as empresas não utilizam por “falta de interesse”;
- (3) 27,8% acredita que não utilizam em razão da “incerteza jurídica”;
- (4) 16,3% acreditam que não utilizam pois “demonstra fraqueza/vulnerabilidade”;
- (5) 5,6% dos participantes acreditam que não utilizam em razão do “desperdício de tempo e recursos” entre “outros”, sendo: “falta de divulgação da segurança e das vantagens” e “qualidade dos árbitros”.

Gráfico 7 – Questão 7: Razões e motivos da não utilização



Fonte: o autor (2018).

A análise de dados confirma o verificado durante a revisão teórica.¹³⁵ Os dados revelam que a grande maioria dos participantes (83,3%) acredita que o desconhecimento jurídico é a maior razão/motivo para as empresas não utilizarem cláusulas arbitrais escalonadas e que, para metade dos participantes (50%), a razão/motivo para não utilizarem o instituto é a própria falta de interesse das empresas.

Por fim, na visão do pesquisador, a aplicação de métodos adequados de solução de conflitos (ADR) de forma escalonada em instrumentos contratuais e seus resultados ainda são pouco conhecidos pelas empresas, o que justifica as respostas dos participantes quando revelam acreditar que o desconhecimento e a falta de interesse das empresas são as maiores razões/motivos de não utilização das cláusulas arbitrais escalonadas.

¹³⁵ STIPANOWICH, Thomas J. LAMARE, J. Ryan. **Living with ADR: Evolving Perceptions and Use of Mediation, Arbitration, and Conflict Management in Fortune 1000 Corporations**. Harvard Negotiation Law Review. Vol. 19.1/2011. Disponível em <http://www.hnlr.org/wp-content/uploads/19HarvNegotLRev1-Stipanowich-Lamare.pdf> Acesso em 18/12/2017.

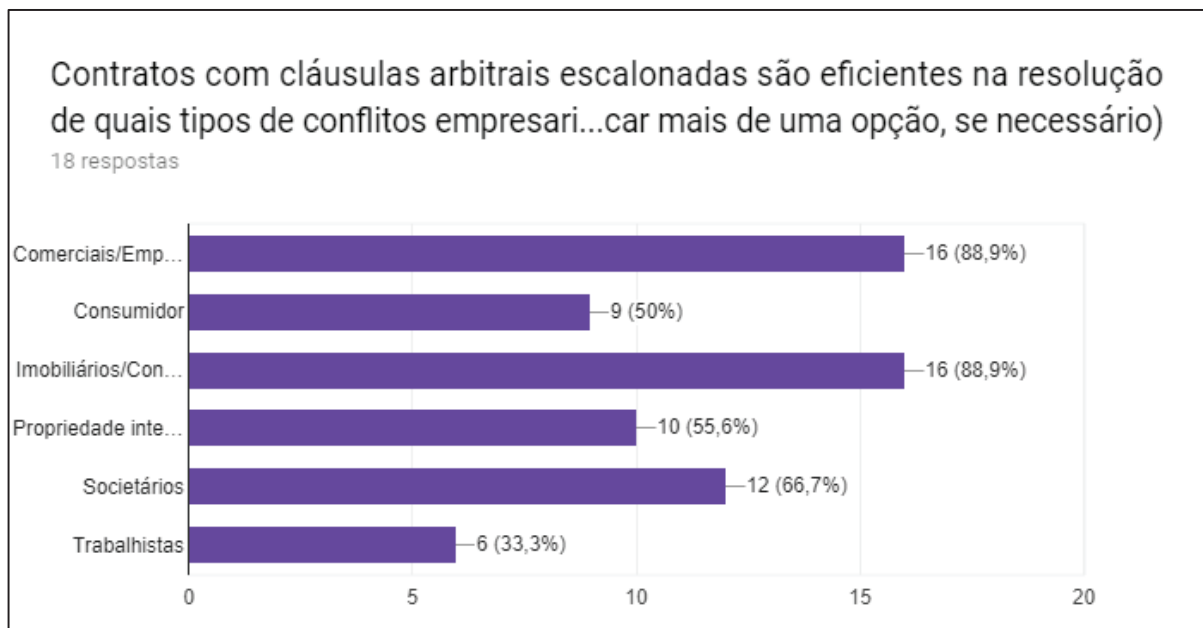
4.4 ANÁLISE DA EFICIÊNCIA POR TIPO DE CONFLITO EMPRESARIAL

Essa categoria visa analisar em quais tipos de conflitos empresariais os contratos com cláusulas arbitrais escalonadas são eficientes e ineficientes, segundo os dados coletados nos questionários aplicados às câmaras de mediação e arbitragem brasileiras.

Analisando-se o conteúdo dos questionários, quanto aos tipos de conflitos empresariais que os contratos com cláusulas arbitrais escalonadas são mais eficientes (ver Gráfico 8), verifica-se os seguintes posicionamentos:

- (1) 88,9% dos participantes acreditam que são eficientes na solução de conflitos “Comerciais, Empresariais e Franchising” e “Imobiliários e Construção Civil”;
- (2) 66,7% acreditam que em conflitos “Societários”;
- (3) 55,6% em “Propriedade intelectual, patentes e invenções”;
- (4) 50% em “Consumidor” e;
- (5) 33,3% em “Trabalhistas”.

Gráfico 8 – Questão 8: Tipos de conflitos em que são eficientes



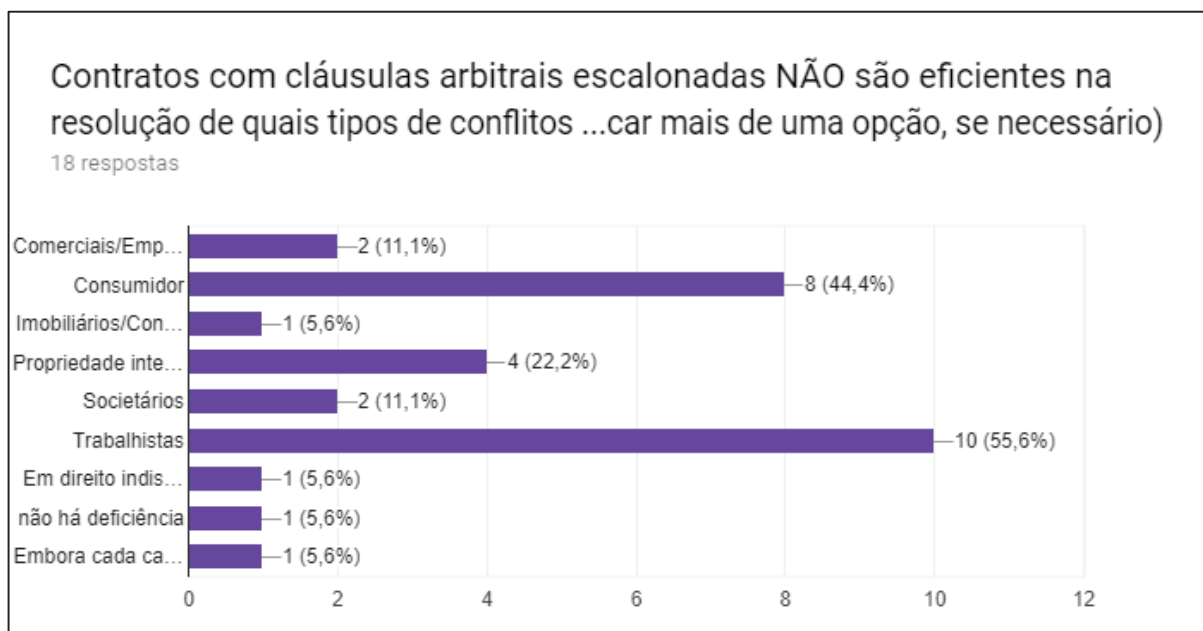
Fonte: o autor (2018).

Para a grande maioria dos participantes (88,9%) esse método é eficiente nas disputas que envolvam contratos Comerciais, Empresariais, Franchising, Imobiliários e Construção Civil, e ainda, revela-se bastante eficiente em conflitos Societários, Propriedade intelectual, Patentes, Invenções e que envolvam direito do Consumidor, sendo pouco eficiente em questões Trabalhistas.

Analisando-se o conteúdo dos questionários, quanto aos tipos de conflitos empresariais que os contratos com cláusulas arbitrais escalonadas são ineficientes (ver Gráfico 9), verifica-se os seguintes posicionamentos:

- (1) 55,6% dos participantes acreditam que os contratos com cláusulas arbitrais escalonadas são ineficientes na solução de conflitos “Trabalhistas”;
- (2) 44,4% acreditam que são ineficientes na solução de conflitos que envolvam direito do “Consumidor”;
- (3) 22,2% em “Propriedade intelectual/patentes/invenções”;
- (4) 11,1% em “Comerciais/Empresariais/Franchising” e “Societários” e;
- (5) 5,6% em “Imobiliários/Construção Civil” entre “outros”.

Gráfico 9 – Questão 9: Tipos de conflitos em que não são eficientes



Fonte: o autor (2018).

Analisando-se os dados verifica-se que os resultados confirmam o que foi explicitado na questão anterior, sendo que boa parte dos participantes acredita que as cláusulas arbitrais escalonadas não são eficientes para a solução de conflitos “Trabalhistas” (55,6%) e questões de direito do “Consumidor” (44,4%). Esses resultados, expõem os desafios do instituto em solucionar questões trabalhistas e de direito do consumidor, tema este que poderia ser objeto de estudo mais aprofundado futuro.

Cabe chamar atenção ainda para os participantes que marcaram “outras” opções, os quais representam 16,6% dos participantes totais e acreditam que “não há deficiência”, não são eficientes “em direito indisponíveis” e “embora cada caso é um caso”.

Por fim, no entendimento do pesquisador, essa categoria de dados confirma as informações da revisão bibliográfica¹³⁶ e revela a percepção prática dos participantes quanto a eficiência das cláusulas arbitrais escalonadas para a solução de diferentes tipos de conflitos empresariais.

4.5 ANÁLISE DA EFICIÊNCIA PARA A SOLUÇÃO DE CONFLITOS

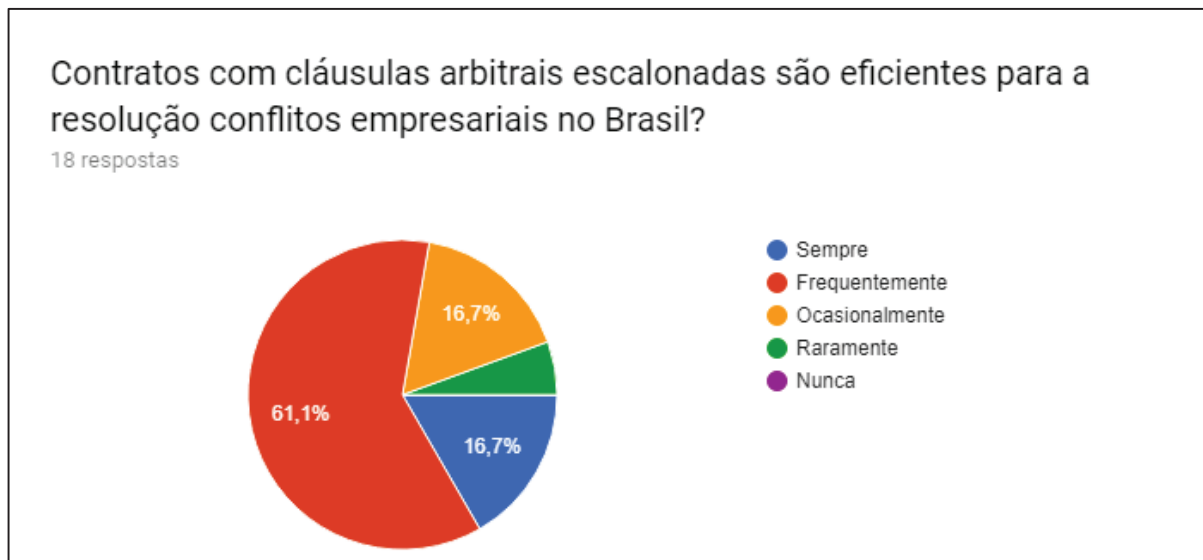
Essa categoria visa auxiliar na confirmação ou não da hipótese principal desta dissertação, bem como, ajudar a responder de forma objetiva o problema de pesquisa formulado inicialmente, no qual questiona-se: Segundo as câmaras de mediação e arbitragem brasileiras, sob quais condições a convenção de cláusulas arbitrais escalonadas em instrumentos contratuais contribui eficientemente para a solução de conflitos empresariais no Brasil?

Analisando-se o conteúdo dos questionários, quanto a eficiência dos contratos com cláusulas arbitrais escalonadas para a solução de conflitos empresariais no Brasil (ver Gráfico 10), verifica-se os seguintes posicionamentos:

¹³⁶ BARRY, William J. **Appropriate Dispute Resolution**. Wolters Kluwer, 2017. Disponível em <https://books.google.com.br/books?hl=pt-BR&lr=&id=V-A1DwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PR21&dq=appropriate+dispute+resolution&ots=oZl1SwwIIE&sig=7Ja8i0pnDmmv1CfG6f318gfc95E#v=onepage&q=appropriate%20dispute%20resolution&f=false> Acesso em 18/12/2017.

- (1) 61,1% dos participantes acreditam que “frequentemente” os contratos com cláusulas arbitrais escalonadas são eficientes na resolução de conflitos empresariais no Brasil;
- (2) 16,7% acreditam que “sempre” são eficientes para a resolução de conflitos “Societários”;
- (3) 16,7% acreditam que “ocasionalmente” são eficientes;
- (4) 5,6% acreditam que “raramente” e;
- (5) Nenhum dos participantes marcou “nunca”.

Gráfico 10 – Questão 10: Eficiência para a resolução de conflitos empresariais



Fonte: o autor (2018).

Para fins de análise e reflexão, as respostas equivalem aos seguintes percentuais de frequência: a) “sempre” = 100%; b) “frequentemente” = 75%; c) “ocasionalmente” = 50%; d) “raramente” = 25% e, por fim; e) nunca = 0%.

Analisando-se os dados coletados observa-se que a grande maioria dos participantes (61,1%) acredita que as cláusulas arbitrais escalonadas são frequentemente eficientes, seguidos por 16,7% dos participantes que acreditam que são “sempre” eficientes e, por outros 16,7%, que acreditam que sejam “ocasionalmente”

eficientes para a solução de conflitos empresariais. Apenas 5,6% dos participantes acredita que raramente são eficientes e nenhum dos participantes respondeu que “nunca” são eficientes.

Segundo os dados, 94,5% dos participantes acreditam que as cláusulas arbitrais escalonadas são eficientes para a solução de mais da metade dos conflitos empresariais, bem como, 77,8% dos participantes acreditam que são eficientes em, ao menos, 75% dos conflitos, ou seja, 3 em cada 4 disputas empresarias no Brasil.

Os dados coletados expõem a percepção de eficiência do instituto revelada também pelas categorias de análises de dados anteriores, as quais, detiveram-se na análise quantitativa (produção = frequência e volume) e na análise qualitativa (qualidade = vantagens e desvantagens, razões e motivos).

O estudo desenvolvido oferece a possibilidade de múltiplas análises com base nos dados coletados, porém restaram-se limitados nessa dissertação pelo objeto de pesquisa e critérios pré-definidos de análise do conteúdo.

Por fim, com base na revisão bibliográfica inicial e nos dados analisados, pode-se concluir, segundo a percepção das câmaras de mediação e arbitragem, que as cláusulas arbitrais escalonadas convencionadas em instrumentos contratuais são frequentemente eficientes para a solução de conflitos empresariais no Brasil.

Apresenta-se no próximo capítulo as considerações finais desta pesquisa, suas implicações e limitações, e por fim, as indicações para futuros estudos.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

As cláusulas arbitrais escalonadas possibilitam arranjar contratualmente os diferentes métodos adequados de solução de conflitos (ADR) de forma sequencial, paralela ou híbrida. Essa técnica já é empregada com sucesso em procedimentos arbitrais internacionais que envolvam contratos empresariais, mas trata-se de novidade no ordenamento jurídico nacional. O modelo de justiça consensual vem conquistando espaço, contudo, boa parte dos conflitos empresariais brasileiros continuam sendo resolvidos pelo Poder Judiciário. A convenção contratual de cláusulas que preveem a utilização de métodos adequados de solução de conflitos (ADR) de forma escalonada em procedimentos arbitrais, visa, acima de tudo, garantir aos contratantes mecanismos eficientes de acesso à justa ordem jurídica, deslocando o conflito, do ambiente judicial tradicional para as câmaras privadas.

O tema da presente dissertação concentrou-se na eficiência¹³⁷ da convenção de cláusulas arbitrais escalonadas em instrumentos contratuais para a solução de conflitos empresariais no Brasil. Para tanto, formulou-se a seguinte questão de pesquisa: Segundo as câmaras de mediação e arbitragem brasileiras, sob quais condições a convenção de cláusulas arbitrais escalonadas em instrumentos contratuais contribui eficientemente para a solução de conflitos empresariais no Brasil? Sendo que, a pesquisa desenvolveu-se a partir da hipótese básica de que a convenção contratual de cláusulas arbitrais escalonadas em instrumentos contratuais contribui eficientemente para a solução de conflitos empresariais no Brasil.

O objetivo da presente dissertação foi investigar a percepção das câmaras de mediação e arbitragem brasileiras quanto a eficiência da convenção de cláusulas arbitrais escalonadas em instrumentos contratuais para a solução de conflitos empresariais no

¹³⁷ Cabe frisar novamente que, optou-se por adotar neste trabalho a palavra “eficiência” no sentido de “utilidade” das cláusulas arbitrais escalonadas para a solução de conflitos empresariais no Brasil. Para tanto, levou-se em consideração os resultados quantitativos e qualitativos obtidos através da pesquisa aplicada às câmaras de mediação e arbitragem brasileiras. Bem como, cabe salientar que, este trabalho, não teve a pretensão de empregar a palavra “eficiência” no sentido técnico-acadêmico utilizado na literatura econômico-financeira, como por exemplo: o Modelo de Markowitz e a Eficiência de Pareto. MEGGINSON, Leon C.; MOSLEY, Donald C.; PIETRI, Paul H. Jr. **Administração: Conceitos e Aplicações**. Tradução de Maria Isabel Hopp. 4 ed. São Paulo: Harbra, 1998.

Brasil. Para atender a esse objetivo, primeiramente, efetuou-se uma ampla pesquisa bibliográfica para compreender e sustentar teoricamente o tema e, então, realizou-se uma pesquisa de campo em que contou-se com a participação de 18 (dezoito) câmaras de mediação e arbitragem brasileiras selecionadas através de amostras não probabilísticas, definidas por tipicidade, acessibilidade e conveniência, em termos de disponibilidade entre as 121 (cento e vinte e uma) câmaras privadas de mediação e arbitragem brasileiras listadas online em 2018 pelo Centro de Mediadores de Brasília-DF.

Com base nos objetivos desta dissertação e no referencial bibliográfico estudado buscou-se contatar via telefone e e-mail todas as 121 (cento e vinte e uma) câmaras privadas de mediação e arbitragem brasileiras, para tanto, consumiu-se mais de 6 horas de ligações e mais de 160 e-mails. Com essa abordagem, foi possível contatar 78 (setenta e oito) câmaras de mediação e arbitragem brasileiras, sendo que, 18 (dezoito) responderam os questionários com sucesso, nos termos e condições estabelecidos. Verifica-se que as câmaras de mediação e arbitragem participantes da pesquisa têm sede, em sua maioria, nos estados de SP, RJ, MG, DF, PR, SC e RS e atuam em procedimentos arbitrais nacionais e internacional, sendo que, 8 (oito) estão entre as câmaras privadas mais relevantes do Brasil.¹³⁸ O nome dos participantes e das câmaras de mediação e arbitragem foram mantidos em sigilo por tratar-se de pesquisa de opinião pública com indivíduos não-identificados, conforme orientação do Conselho Nacional de Saúde – CNS.

A partir da coleta de dados dos questionários e posterior análise de conteúdo foi possível identificar a frequência, o volume, as vantagens, as desvantagens, as razões e

¹³⁸ SANTOS. Maria C. A. dos. COSTA, Vamilson J. FUSINATO. Marina S. **As Vantagens de uma Escolha Adequada da Câmara Arbitral**. Revista Capital Aberto. CTP, Arbitragem, maio 2017. Disponível em <https://capitalaberto.com.br/canais/ctp-arbitragem/as-vantagens-de-uma-escolha-adequada-da-camara-arbitral/#.Wmsp1q6nHIU>. Acesso em 10/01/2018. “Dada a relevância do papel exercido pela câmara arbitral, a tomada de decisão a esse respeito precisa ser consciente e deve levar em consideração diversos fatores, principalmente por causa da enorme quantidade de instituições existentes. Como exemplos podemos citar a International Chamber of Commerce (ICC), a London Court of International Arbitration (LCIA) e a International Centre for Dispute Resolution (ICDR) — instituições internacionais que administram grande número de arbitragens sediadas no Brasil ou envolvendo uma parte brasileira —, bem como o Centro de Arbitragem da Câmara de Comércio Brasil-Canadá (CAM/CCBC), a Câmara de Conciliação, Mediação e Arbitragem da Federação das Indústrias do Estado de São Paulo (CMA/Fiesp), a Câmara de Arbitragem do Mercado (CAM), a Câmara de Arbitragem Empresarial (Camarb), o Centro de Arbitragem da Câmara Americana de Comércio (Amcham) e a Câmara de Conciliação e Arbitragem da Fundação Getúlio Vargas (FGV) — instituições brasileiras majoritariamente eleitas pelas partes.”

motivos de utilização ou não do método e, principalmente, a percepção das câmaras de mediação e arbitragem brasileiras quanto a eficiência da convenção de cláusulas arbitrais escalonadas para a solução de conflitos empresariais no Brasil.

Entre os resultados observados em relação a percepção dos participantes quanto ao tema, destacam-se os seguintes pontos:

- (1) a utilização de contratos com cláusulas arbitrais escalonadas aumentou nos últimos 3 (três) anos, sendo que, atualmente no mínimo metade dos contratos empresariais já utilizam esse tipo de cláusula, número esse, que deve continuar aumentando nos próximos 3 (três) anos;
- (2) as empresas optam por contratos com cláusulas arbitrais escalonadas como parte da estratégia competitiva/vantagem competitiva pois sua utilização diminui o tempo gasto para resolver o conflito (agilidade) e possibilita melhores acordos, negociações, resultados e sentenças (eficiência);
- (3) o desconhecimento e a falta de interesse das empresas são as maiores razões/motivos de não utilização das cláusulas arbitrais escalonadas;
- (4) o método é eficiente nas disputas que envolvam contratos Comerciais, Empresariais, Franchising, Imobiliários e Construção Civil, e ainda, revela-se bastante eficiente em conflitos Societários, Propriedade intelectual, Patentes e Invenções, sendo pouco eficientes em questões que envolvam direito do Consumidor e Trabalhistas e, por fim;
- (5) a grande maioria dos participantes acredita que a convenção de cláusulas arbitrais escalonadas em instrumentos contratuais é frequentemente eficiente para a solução de conflitos empresariais no Brasil.

No entanto, cabe salientar que quase metade dos participantes, tratam-se das câmaras privadas mais relevantes do Brasil, que atuam em casos de contratos empresariais nacionais e internacionais complexos, ao passo que, os demais participantes, tratam-se de pequenas e médias câmaras privadas, que atuam em casos muito menos significativos em nível regional ou nacional. Essa diferença entre os participantes constitui-se em uma das limitações da análise e interpretação dos resultados desta pesquisa.

Por fim, com base na revisão bibliográfica e no resultado da análise de dados dos questionários, foi possível responder à questão central desta pesquisa confirmando a hipótese básica e apontar, de acordo com a percepção das câmaras de mediação e arbitragem brasileiras, sob quais condições a convenção de cláusulas arbitrais escalonadas em instrumentos contratuais contribui eficientemente para a solução de conflitos empresariais no Brasil.

5.1 IMPLICAÇÕES DO ESTUDO

Através desta pesquisa buscou-se explorar a percepção das câmaras de mediação e arbitragens brasileiras em relação a eficiência da convenção de cláusulas arbitrais escalonadas para a solução de conflitos empresariais no Brasil.

Acredita-se que, a presente dissertação, contribuiu para a discussão acadêmica sobre a eficiência contratual das cláusulas arbitrais escalonadas, na medida em que, a metodologia empregada permitiu analisar os dados de uma quantidade significativa de participantes, com base em uma extensa revisão bibliográfica.

Por fim, os resultados obtidos possibilitaram estimular o debate sobre o tema fornecendo subsídios para a realização de futuras pesquisas e para a atuação prática dos profissionais e empresas brasileiras.

5.2 LIMITAÇÕES DO ESTUDO

Entre as limitações do estudo destaca-se o número de câmaras de mediação e arbitragem brasileiras que participaram da pesquisa. A utilização de um grupo maior participantes, poderia tornar os resultados encontrados mais representativos.

Adicionalmente, o fato de, 8 (oito) das 18 (dezoito) câmaras que responderam aos questionários, tratarem-se das câmaras privadas mais relevantes do Brasil, dificulta uma maior compreensão quanto à percepção das pequenas e médias câmaras privadas,

tendo em vista a complexidade e os valores envolvidos entre os diversos tipos de contratos empresariais.

Por fim, esse estudo limita-se ainda pelo objeto de pesquisa, pelos critérios pré-definidos de análise do conteúdo, pela quantidade de pesquisadores envolvidos, pelo tempo dedicado ao desenvolvimento da pesquisa e pelos recursos disponíveis para a dissertação, os quais, poderiam influenciar nos resultados.

5.3 INDICAÇÕES PARA ESTUDOS FUTUROS

Durante a pesquisa, dois pontos chamaram a atenção do pesquisador e poderiam ser indicados para estudos futuros: 1) a análise do histórico de custos e despesas arbitrais em razão da convenção contratual de cláusulas arbitrais escalonadas; 2) a análise dos fatores que tornam os contratos empresariais com cláusulas arbitrais escalonadas pouco eficientes em conflitos Trabalhistas e de direito do Consumidor e, ainda, 3) a análise da eficiência das cláusulas arbitrais escalonadas em conflitos envolvendo o Poder Público.

REFERÊNCIAS

ANDRADE, Maria M. de. **Introdução à metodologia do trabalho científico: elaboração de trabalhos na graduação**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2001.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Ed. 70, 1979.

BARRY, William J. **Appropriate Dispute Resolution**. Wolters Kluwer, 2017. Disponível em <https://books.google.com.br/books?hl=pt-BR&lr=&id=V-A1DwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PR21&dq=appropriate+dispute+resolution&ots=oZl1SWWlIE&sig=7Ja8i0pnDmmv1CfG6f318gfc95E#v=onepage&q=appropriate%20dispute%20resolution&f=false> Acesso em 18/12/2017.

BERTALANFFY, L. V. **Teoria Geral dos Sistemas**. Petrópolis: Vozes, 1972.

BRAGHETA, Adriana. **Arbitragem está Consolidada nas Empresas e na Justiça**. Consultor Júnior, [São Paulo], 05 fev. 2010. Acesso em 20/10/2017.

BRASIL. **CONSTITUIÇÃO DA REPÚBLICA FEDERATIVA DO BRASIL DE 1988**.

Disponível em

http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicaocompilado.htm . Acesso em 13/01/2018.

_____. **DECRETO Nº 4.311, DE 23 DE JULHO DE 2002**. Promulga a Convenção sobre o Reconhecimento e a Execução de Sentenças Arbitrais Estrangeiras. Disponível em http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto/2002/d4311.htm . Acesso em 11/01/2018.

_____. **DECRETO Nº 8.327, DE 16 DE OUTUBRO DE 2014**. Promulga a Convenção das Nações Unidas sobre Contratos de Compra e Venda Internacional de Mercadorias - Uncitral, firmada pela República Federativa do Brasil, em Viena, em 11 de abril de 1980. Disponível em http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2014/decreto/d8327.htm . Acesso em 12/01/2018.

_____. **LEI Nº 9.307, DE 23 DE SETEMBRO DE 1996**. Dispõe sobre a arbitragem. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L9307.htm Acesso em: 15/10/2017.

_____. **LEI Nº 8.906, DE 4 DE JULHO DE 1994**. Dispõe sobre o Estatuto da Advocacia e a Ordem dos Advogados do Brasil (OAB). Disponível em http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L8906.htm . Acesso em 17/01/2018.

_____. **LEI Nº 13.105, DE 16 DE MARÇO DE 2015**. Código de Processo Civil. Disponível em http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2015/lei/l13105.htm . Acesso em 05/11/2017.

_____. **LEI Nº 13.129, DE 26 DE MAIO DE 2015**. Altera a Lei no 9.307, de 23 de setembro de 1996, e a Lei no 6.404, de 15 de dezembro de 1976, para ampliar o âmbito

de aplicação da arbitragem e dispor sobre a escolha dos árbitros quando as partes recorrem a órgão arbitral, a interrupção da prescrição pela instituição da arbitragem, a concessão de tutelas cautelares e de urgência nos casos de arbitragem, a carta arbitral e a sentença arbitral, e revoga dispositivos da Lei no 9.307, de 23 de setembro de 1996. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2015-2018/2015/Lei/L13129.htm . Acesso em: 11/10/2017.

_____. **LEI Nº 13.140, DE 26 DE JUNHO DE 2015.** Dispõe sobre a mediação entre particulares como meio de solução de controvérsias e sobre a autocomposição de conflitos no âmbito da administração pública; altera a Lei no 9.469, de 10 de julho de 1997, e o Decreto no 70.235, de 6 de março de 1972; e revoga o § 2º do art. 6º da Lei no 9.469, de 10 de julho de 1997. Disponível em http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/ato2015-2018/2015/lei/L13140.htm . Acesso em 08/01/2018.

BRASIL BOLSA BALCÃO (B3 antiga BM&FBovespa). **Regulamento Novo Mercado.** Seção VII (Arbitragem), p.24, 2017. Disponível em <http://www.bmfbovespa.com.br/lumis/portal/file/fileDownload.jsp?fileId=8AA8D0975ECA76A9015EE47401334D3B> . Acesso em 05/11/2017.

CALABRESI, Guido; BOBBITT, Philip. **Tragic Choices: the conflicts society confronts in the allocation of tragically scarce resources.** New York, London: W. W. Norton & Company, 1978. p. 17-28.

CÂMARA DE ARBITRAGEM DA CÂMARA DE COMÉRCIO INTERNACIONAL (CCI). **Dispute resolution services.** Disponível em <https://iccwbo.org/dispute-resolution-services/mediation/mediation-clauses/> . Acesso em 08/01/2018.

CÂMARA DE ARBITRAGEM DO MERCADO (CAM). **Perguntas e Respostas.** Disponível em http://www.bmfbovespa.com.br/pt_br/servicos/camara-de-arbitragem-do-mercado-cam/perguntas-frequentes/ . Acesso em 05/11/2017.

CÂMARA DE MEDIAÇÃO E ARBITRAGEM EMPRESARIAL – BRASIL (CAMARB). **Modelo de cláusula escalonada.** Disponível em <http://camarb.com.br/mediacao/clausula-modelo-escalonada/> . Acesso em 08/01/2018.

CÂMARA DE ARBITRAGEM E MEDIAÇÃO DA FEDERAÇÃO DAS INDÚSTRIAS DO PARANÁ (CAMFIEP). **Cláusula compromissória.** Disponível em <http://www.fiepr.org.br/para-empresas/camara-de-arbitragem/clausula-compromissoria-1-20704-170516.shtml> . Acesso em 08/01/2018.

CÂMARA DE ARBITRAGEM, MEDIAÇÃO E CONCILIAÇÃO DO CENTRO DAS INDÚSTRIAS DO RIO GRANDE DO SUL (CAMERS). **Cláusula compromissória.** Disponível em <http://www.camers.org.br/painel/resources/arquivo/clausula-compromissoria.pdf> . Acesso em 11/01/2018.

CÂMARA DE CONCILIAÇÃO, MEDIAÇÃO E ARBITRAGEM CIESP/FIESP (CIESP). **Regulamento de Arbitragem. ANEXO I.** Disponível em <http://www.camaradearbitragemsp.com.br/pt/arbitragem/tabela-custas.html> . Acesso em 15/01/2018.

CENTRE FOR EFFECTIVE DISPUTE RESOLUTION (CEDR). **Rules for the Facilitation of Settlement in International Arbitration - The CEDR Settlement Rules.** Disponível em https://www.cedr.com/about_us/arbitration_commission/Rules.pdf . Acesso em 11/01/2018.

CENTRE FOR MEDIATION AND ARBITRATION OF PARIS (CMAP). **Med-arb simultanes.** Disponível em <http://www.cmap.fr/le-cmap/le-reglement-de-med-arb-simultanes/> . Acesso em 11/01/2018.

CENTRO DE ARBITRAGEM E MEDIAÇÃO DA CÂMARA DE COMÉRCIO BRASIL-CANADÁ (CAM-CCBC). **Modelo de cláusula escalonada.** Disponível em <http://www.ccbc.org.br/Materia/1070/modelo-de-clausula> . Acesso em 08/01/2018.

_____. **RESOLUÇÃO ADMINISTRATIVA Nº 21/2016.** Disponível em <http://www.ccbc.org.br/Materia/2972/resolucao-administrativa-n%C2%B0-212016> . Acesso em 15/01/2018.

_____. **Regulamento do CAM-CCBC.** Disponível em <http://www.ccbc.org.br/Materia/1067/regulamento> . Acesso em 16/01/2018.

CEZNE, Andrea Nárriman. **Celeridade, prazo razoável e efetivação do direito à tutela jurisdicional: o caso dos Juizados Especiais Federais.** Direito e Democracia: Revista de Ciências Jurídicas. Canoas, v. 7, n. 2, p. 427-457, jul./dez. 2006.

CHAN, Darius. Enforceability of Multi-tiered **Dispute Resolution Mechanisms – The Singapore Judiciary’s Promotion of Consensus as a Cultural Value.** Kluwer Arbitration Blog. Disponível em <http://arbitrationblog.kluwerarbitration.com/2013/01/08/enforceability-of-multi-tiered-dispute-resolution-mechanisms-the-singapore-judiciarys-promotion-of-consensus-as-a-cultural-value/> . Acesso em 12/01/2018.

CLOKE, K., GOLDSMITH, J. **Resolving Conflicts at Work: Ten Strategies for Everyone on the Job.** 3rd ed. Jossey-Bass, 2011.

COASE, Ronald H. **The nature of the firm.** *Economica*, [s.l.], v. 4, p. 386-405, 1937.

CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA (CNJ). **Manual de Mediação.** AZEVEDO, André Gomma (Org.). Brasília: Ministério da Justiça, 2013.

_____. **Relatório Justiça em números - 2016.** Disponível em: <http://www.cnj.jus.br/files/conteudo/arquivo/2016/10/b8f46be3dbbfff344931a933579915488.pdf> . Acesso em 02/10/2017.

_____. **RESOLUÇÃO Nº 125, DE 29 DE NOVEMBRO DE 2010.** Dispõe sobre a Política Judiciária Nacional de tratamento adequado dos conflitos de interesses no âmbito do Poder Judiciário e dá outras providências. Disponível em: <http://www.cnj.jus.br/busca-atos-adm?documento=2579> . Acesso em 14/10/2017.

CONSELHO NACIONAL DE SAÚDE (CNS). **RESOLUÇÃO Nº 510, DE 07 DE ABRIL DE 2016.** Disponível em <http://conselho.saude.gov.br/resolucoes/2016/reso510.pdf> . Acesso em 22/01/2018.

COOTER, Robert; ULLEN, Thomas. **Direito & Economia**. Porto Alegre: Bookman, 2010.

DENDORFER, R. LACK, J. **The interaction between arbitration and mediation: vision vs reality**. Dispute Resolution International, 2007.

FISAS, Vicenç. **Introdução ao estudo da paz e dos conflitos**. Barcelona: Editora Lerna, 2004.

FONSECA, J. J. S. **Metodologia da pesquisa científica**. Fortaleza: UEC, 2002. Apostila.

FORGIONI, Paula. **Teoria Geral dos Contratos Empresariais**. São Paulo: Editora Revista dos Tribunais, 2010.

FREITAS JR, Antônio Rodrigues de. **Conflitos Intersubjetivos e apropriações sobre o justo**. In: Silva, Luciana Aboim M. G. (Org.) et al. *Mediação de Conflitos*. São Paulo: Atlas, 2013.

FRIEDMAN, Gary. HIMMELSTEIN, Jack. **Challenging Conflict: Mediation Through Understanding**. Harvard Law School, vol. 1, 2008.

GERHARDT, Tatiana E., SILVEIRA, Denise T. **Métodos de pesquisa**. UFRGS. Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2009.

GLASNER, Birgit S. **MEDALO: A Recent Positive Experience in Switzerland Or Using Baseball Arbitration to Break a Mediation Impasse**. In: Barclay, Patricia. *Mediation Techniques*. International Bar Association, 2010, p. 173. Disponível em http://www.altenburger.ch/uploads/tx_altenburgerteam/bsg_2010_mediation_techniques.pdf . Acesso em 12/01/2018.

GRUPO DE ESTUDOS DE MEDIAÇÃO EMPRESARIAL PRIVADA DO COMITÊ BRASILEIRO DE ARBITRAGEM (GEMEP/CBAR). **Cláusulas escalonadas**. Disponível em http://www.cbar.org.br/PDF/Artigo_1_Clausula_Escalonada_out-2012.pdf . Acesso em 15/01/2018.

HONG KONG INTERNATIONAL ARBITRATION CENTER (HKIAC). **Cost duration arbitration**. Disponível em <https://www.international-arbitration-attorney.com/pt/cost-duration-arbitration/>. Acesso em 15/01/2018.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA (IBGC). **Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa**. 5.ed. São Paulo, SP: IBGC, 2015. Capítulo 1, item 1.4 (Mediação e Arbitragem). Disponível em <http://www.ibgc.org.br/userfiles/files/2014/files/CMPGPT.pdf> . Acesso em 05/11/2017

JOBIN, Eduardo; MACHADO, Rafael Bicca (Org.). **Arbitragem no Brasil: aspectos jurídicos relevantes**. São Paulo: Quartier Latin, 2008.

LACK, Jeremy. **Appropriate Dispute Resolution (ADR): The Spectrum of Hybrid Techniques Available to the Parties**. Kluwer Law International BV, vol II, 2011. Disponível em <http://www.imimmediation.org/wp-content/uploads/2017/09/adr-the->

spectrum-of-hybrid-techniques-available-to-the-parties-by-jeremy-lack.pdf . Acesso em 01/12/2017.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Metodologia Científica: Ciência do Conhecimento científico, métodos, teoria, hipóteses e variáveis.** Metodologia Jurídica. 3ª ed. São Paulo: Atlas, 2000.

LEVY, Fernanda R. L. **Cláusulas escalonadas - a mediação comercial no contexto da arbitragem.** São Paulo: Saraiva, p. 250, 2013.

MCILWRATH, Michael; SAVAGE, John. **International Arbitration and Mediation. A Practical Guide.** Holanda: Wolters Kluwer, 2010.

MEGGINSON, Leon C.; MOSLEY, Donald C.; PIETRI, Paul H. Jr. **Administração: Conceitos e Aplicações.** Tradução de Maria Isabel Hopp. 4 ed. São Paulo: Harbra, 1998.

MENDONÇA, Ângela Hara Buonomo. **Introdução aos Métodos Extrajudiciais de Solução de Controvérsias MESCAs.** 2. ed. Brasília: CACB/SEBRAE/BID, 2004.

MINAYO, M. C. S. (Org.). **Pesquisa social: teoria, método e criatividade.** Petrópolis: Vozes, 2001.

MORAES, Alexandre de. **Reforma Administrativa: Emenda Constitucional nº 19/98.** 3. ed., São Paulo : Atlas, 1999.

PAULA, Izabel A. A. **Cooperação Empresarial: Uma análise em casos de sucesso.** Convibra Administração, 2012. Disponível em http://www.convibra.com.br/upload/paper/2012/32/2012_32_4481.pdf . Acesso em 18/01/2018.

PINTO, Luiz Fernando da Silva. **Pensar estrategicamente.** Conjuntura Econômica. Rio de Janeiro: v. 56 nº 2, fev. 2002.

RAMSBOTHAM, Oliver et al. **Contemporary Conflict Resolution.** Cambridge: Polity Press, 2005.

ROVER, Tadeu. **Com a crise econômica, cresce interesse por disputas em arbitragem no Brasil.** Disponível em <https://www.conjur.com.br/2015-out-24/crise-economica-cresce-interesse-arbitragem-brasil> . Acesso em 03/01/2018.

SILVA. Paulo Eduardo A. da. **Mediação e conciliação, produtividade e qualidade.** Revista do Advogado. Nº 123, ASAP, 2014.

STIPANOWICH, Thomas J. LAMARE, J. Ryan. **Living with ADR: Evolving Perceptions and Use of Mediation, Arbitration, and Conflict Management in Fortune 1000 Corporations.** Harvard Negotiation Law Review. Vol. 19.1/2011. Disponível em <http://www.hnlr.org/wp-content/uploads/19HarvNegotLRev1-Stipanowich-Lamare.pdf> Acesso em 18/12/2017.

SUSSMAN, Edna. **Developing an Effective Med-Arb/Arb-Med Process.** NYSBA New York Dispute Resolution Lawyer, Vol. 2, No. 1, 2009. Disponível em

http://www.cedires.com/index_bestanden/SUSSMANN_Edna_Developing%20and%20effective%20med-arb_arb-med%20process.pdf . Acesso em 15/01/2018.

_____. **Combination and Permutations of Arbitration and Mediation: Issues and Solutions**. Kluwer Law International, 2010.

THE SWISS CHAMBERS OF COMMERCE ASSOCIATION FOR ARBITRATION AND MEDIATION (SCAI). **Swiss Rules of Commercial Mediation**. Disponível em <https://www.swissarbitration.org/Mediation/Mediation-rules> . Acesso em 16/01/2018.

_____. **Swiss Rules of International Arbitration (Swiss Rules)**. Disponível em https://www.swissarbitration.org/files/33/Swiss-Rules/SRIA_german_2012.pdf . Acesso em 11/01/2018.

THE UNITED NATIONS COMMISSION ON INTERNATIONAL TRADE LAW (UNCITRAL). **Model Law on International Commercial Arbitration**. United Nations. Disponível em https://www.uncitral.org/pdf/english/texts/arbitration/ml-arb/06-54671_Ebook.pdf . Acesso em 11/01/2018.

TIMM, Luciano Benetti (Org). **Direito e Economia no Brasil**. São Paulo: Atlas, 2012.

_____. **Arbitragem: nos contratos empresariais, internacionais e governamentais**. Porto Alegre: Livraria do Advogado, 2009.

TRANSACTIONAL TRACK RECORD (TTR). **Relatório Anual – Brasil 2017**. Fusões e aquisições movimentam R\$195 bilhões em 2017. Disponível em <https://blog.ttrecord.com/relatorio-anual-brasil-2017/> . Acesso em 26/02/2018.

UNIVERSIDADE DO VALE DO RIO DOS SINOS (UNISINOS). **Manual para elaboração de trabalhos acadêmicos**: Artigo de Periódico, Dissertação, Projeto, Relatório Técnico e/ou Científico, Trabalho de Conclusão de Curso, Dissertação e Tese. Disponível em: <http://www.unisinos.br/biblioteca/images/docs/2018-manual-elaboracao-trabalhos-academicos.pdf> . Acesso em 03/04/2018.

ZAPPAROLLI, C.R.; KRÄHENBÜHL, M. C. **Negociação, Mediação, Conciliação, Facilitação Assistida, Prevenção e Gestão de Crises no Sistema e suas técnicas**. São Paulo: LTr, 2012.

ZARTMAN, I. William; RASMUSSEN, J. Lewis (Ed.). **Peacemaking in international conflict - methods and techniques**. Washington, DC.: United States Institute of Peace Press, 1999. Disponível em: https://scholar.harvard.edu/files/hckelman/files/Social_psychological_dimensions_of_intl_conflict_2007.pdf . Acesso em: 11/10/2017.

APÊNDICE A – QUESTIONÁRIOS INDIVIDUAIS

Cláusulas arbitrais escalonadas

Sou mestrando em Direito da Empresa e dos Negócios pela Universidade do Vale do Rio dos Sinos - UNISINOS.

Estou desenvolvendo um estudo sobre a eficiência contratual de cláusulas arbitrais escalonadas para a resolução de conflitos empresariais no Brasil.

As cláusulas arbitrais escalonadas contratuais estipulam a aplicação dos diferentes métodos adequados de resolução de conflitos (ADRs) de forma paralela, sequencial ou híbrida ao procedimento arbitral, como por exemplo: negociação, conciliação e mediação.

Esse estudo acadêmico se baseia na pesquisa de opinião pública com participantes não identificados conforme art. 1º, inciso I, da Resolução 510/16 do Conselho Nacional de Saúde.

Com base na sua opinião, responda as seguintes perguntas:

Qual a frequência de utilização de contratos empresariais com cláusulas arbitrais escalonadas? *

- Sempre
- Frequentemente
- Ocasionalmente
- Raramente
- Nunca

Nos últimos 3 (três) anos, a quantidade de contratos com cláusulas arbitrais escalonadas: *

- Aumentou
- Manteve-se igual
- Diminuiu

Nos próximos 3 (três) anos, a quantidade de contratos com cláusulas arbitrais escalonadas deverá: *

- Aumentar
- Manter-se igual
- Diminuir

Quais as vantagens de contratos com cláusulas arbitrais escalonadas?
(Permite marcar mais de uma opção, se necessário) *

- Diminui os gastos/despesas/custos (economia de recursos/dinheiro)
- Diminui o tempo gasto para resolver o conflito (agilidade)
- Diminui o desgaste entre as partes/litigantes (preserva o relacionamento)
- Aumenta a previsibilidade do procedimento/resultados (segurança jurídica)
- Melhores acordos/negociações/resultados e sentenças (eficiência)

Outro:

Além das vantagens marcadas na questão anterior, por que (razões/motivos) as empresas utilizam contratos com cláusulas arbitrais escalonadas? (Permite marcar mais de uma opção, se necessário) *

- Exigência de mercado/contratual/regulatória
- Experiência dos negociadores/conciliadores/mediadores e árbitros (confiança)
- Estratégia empresarial/Vantagem competitiva
- Ineficiência do sistema judiciário tradicional
- Política interna da empresa
- Redução dos litígios/disputas/conflitos arbitrais
- Sigilo e confidencialidade
- Outro:

Quais as desvantagens de contratos com cláusulas arbitrais escalonadas? (Permite marcar mais de uma opção, se necessário) *

- Aumenta os gastos/despesas/custos (desperdício de recursos/dinheiro)
- Aumenta o tempo gasto para resolver o conflito (morosidade)
- Aumenta o desgaste entre as partes litigantes (prejudica o relacionamento)
- Diminui a previsibilidade do procedimento/resultados (insegurança jurídica)
- Piores acordos/negociações/resultados/sentenças (ineficiência)
- Outro:

Além das desvantagens marcadas na questão anterior, por que (razões/motivos) as empresas NÃO utilizam contratos com cláusulas arbitrais escalonadas? (Permite marcar mais de uma opção, se necessário) *

- Falta de interesse
- Incerteza jurídica
- Desperdício de tempo e recursos
- Demonstra fraqueza/vulnerabilidade
- Desconhecimento jurídico

Outro:

Contratos com cláusulas arbitrais escalonadas são eficientes na resolução de quais tipos de conflitos empresariais? (Permite marcar mais de uma opção, se necessário) *

- Comerciais/Empresariais/Franchising
- Consumidor
- Imobiliários/Construção Civil
- Propriedade intelectual/patentes/invenções
- Societários
- Trabalhistas

Outro:

Contratos com cláusulas arbitrais escalonadas NÃO são e cientes na resolução de quais tipos de conflitos empresariais? (Permite marcar mais de uma opção, se necessário) *

- Comerciais/Empresariais/Franchising
 - Consumidor
 - Imobiliários/Construção Civil
 - Propriedade intelectual/patentes/invenções
 - Societários
 - Trabalhistas
 - Outro: Em direito indisponível.
-

Contratos

com cláusulas arbitrais escalonadas são e cientes para a resolução conflitos empresariais no Brasil? *

- Sempre
- Frequentemente
- Ocasionalmente
- Raramente
- Nunca
-

Cláusulas arbitrais escalonadas

Sou mestrando em Direito da Empresa e dos Negócios pela Universidade do Vale do Rio dos Sinos - UNISINOS.

Estou desenvolvendo um estudo sobre a ciência contratual de cláusulas arbitrais escalonadas para a resolução de conflitos empresariais no Brasil.

As cláusulas arbitrais escalonadas contratuais estipulam a aplicação dos diferentes métodos adequados de resolução de conflitos (ADRs) de forma paralela, sequencial ou híbrida ao procedimento arbitral, como por exemplo: negociação, conciliação e mediação.

Esse estudo acadêmico se baseia na pesquisa de opinião pública com participantes não identificados conforme art. 1º, inciso I, da Resolução 510/16 do Conselho Nacional de Saúde.

Com base na sua opinião, responda as seguintes perguntas:

Qual a frequência de utilização de contratos empresariais com cláusulas arbitrais escalonadas? *

- Sempre
- Frequentemente
- Ocasionalmente
- Raramente
- Nunca

Nos últimos 3 (três) anos, a quantidade de contratos com cláusulas arbitrais escalonadas: *

- Aumentou
- Manteve-se igual
- Diminuiu

Nos próximos 3 (três) anos, a quantidade de contratos com cláusulas arbitrais escalonadas deverá: *

- Aumentar
- Manter-se igual
- Diminuir

Quais as vantagens de contratos com cláusulas arbitrais escalonadas?
(Permite marcar mais de uma opção, se necessário) *

- Diminui os gastos/despesas/custos (economia de recursos/dinheiro)
- Diminui o tempo gasto para resolver o conflito (agilidade)
- Diminui o desgaste entre as partes/litigantes (preserva o relacionamento)
- Aumenta a previsibilidade do procedimento/resultados (segurança jurídica)
- Melhores acordos/negociações/resultados e sentenças (eficiência)

Outro:

Além das vantagens marcadas na questão anterior, por que (razões/motivos) as empresas utilizam contratos com cláusulas arbitrais escalonadas? (Permite marcar mais de uma opção, se necessário) *

- Exigência de mercado/contratual/regulatória
- Experiência dos negociadores/conciliadores/mediadores e árbitros (confiança)
- Estratégia empresarial/Vantagem competitiva
- Ineficiência do sistema judiciário tradicional
- Política interna da empresa
- Redução dos litígios/disputas/conflitos arbitrais
- Sigilo e confidencialidade
- Outro:

Quais as desvantagens de contratos com cláusulas arbitrais escalonadas? (Permite marcar mais de uma opção, se necessário) *

- Aumenta os gastos/despesas/custos (desperdício de recursos/dinheiro)
- Aumenta o tempo gasto para resolver o conflito (morosidade)
- Aumenta o desgaste entre as partes litigantes (prejudica o relacionamento)
- Diminui a previsibilidade do procedimento/resultados (insegurança jurídica)
- Piores acordos/negociações/resultados/sentenças (ineficiência)
- Outro:

Além das desvantagens marcadas na questão anterior, por que (razões/motivos) as empresas NÃO utilizam contratos com cláusulas arbitrais escalonadas? (Permite marcar mais de uma opção, se necessário) *

- Falta de interesse
- Incerteza jurídica
- Desperdício de tempo e recursos
- Demonstra fraqueza/vulnerabilidade
- Desconhecimento jurídico
- Outro:

Contratos com cláusulas arbitrais escalonadas são eficientes na resolução de quais tipos de conflitos empresariais? (Permite marcar mais de uma opção, se necessário) *

- Comerciais/Empresariais/Franchising
- Consumidor
- Imobiliários/Construção Civil
- Propriedade intelectual/patentes/invenções
- Societários
- Trabalhistas
- Outro:

Contratos com cláusulas arbitrais escalonadas NÃO são e cientes na resolução de quais tipos de conflitos empresariais? (Permite marcar mais de uma opção, se necessário) *

- Comerciais/Empresariais/Franchising
 - Consumidor
 - Imobiliários/Construção Civil
 - Propriedade intelectual/patentes/invenções
 - Societários
 - Trabalhistas
 - Outro:
-

Contratos com cláusulas arbitrais escalonadas são e cientes para a resolução conflitos empresariais no Brasil? *

- Sempre
- Frequentemente
- Ocasionalmente
- Raramente
- Nunca
-

Cláusulas arbitrais escalonadas

Sou mestrando em Direito da Empresa e dos Negócios pela Universidade do Vale do Rio dos Sinos - UNISINOS.

Estou desenvolvendo um estudo sobre a ciência contratual de cláusulas arbitrais escalonadas para a resolução de conflitos empresariais no Brasil.

As cláusulas arbitrais escalonadas contratuais estipulam a aplicação dos diferentes métodos adequados de resolução de conflitos (ADRs) de forma paralela, sequencial ou híbrida ao procedimento arbitral, como por exemplo: negociação, conciliação e mediação.

Esse estudo acadêmico se baseia na pesquisa de opinião pública com participantes não identificados conforme art. 1º, inciso I, da Resolução 510/16 do Conselho Nacional de Saúde.

Com base na sua opinião, responda as seguintes perguntas:

Qual a frequência de utilização de contratos empresariais com cláusulas arbitrais escalonadas? *

- Sempre
- Frequentemente
- Ocasionalmente
- Raramente
- Nunca

Nos últimos 3 (três) anos, a quantidade de contratos com cláusulas arbitrais escalonadas: *

- Aumentou
- Manteve-se igual
- Diminuiu

Nos próximos 3 (três) anos, a quantidade de contratos com cláusulas arbitrais escalonadas deverá: *

- Aumentar
- Manter-se igual
- Diminuir

Quais as vantagens de contratos com cláusulas arbitrais escalonadas?
(Permite marcar mais de uma opção, se necessário) *

- Diminui os gastos/despesas/custos (economia de recursos/dinheiro)
- Diminui o tempo gasto para resolver o conflito (agilidade)
- Diminui o desgaste entre as partes/litigantes (preserva o relacionamento)
- Aumenta a previsibilidade do procedimento/resultados (segurança jurídica)
- Melhores acordos/negociações/resultados e sentenças (eficiência)

Outro:

Além das vantagens marcadas na questão anterior, por que (razões/motivos) as empresas utilizam contratos com cláusulas arbitrais escalonadas? (Permite marcar mais de uma opção, se necessário) *

- Exigência de mercado/contratual/regulatória
- Experiência dos negociadores/conciliadores/mediadores e árbitros (confiança)
- Estratégia empresarial/Vantagem competitiva
- Ineficiência do sistema judiciário tradicional
- Política interna da empresa
- Redução dos litígios/disputas/conflitos arbitrais
- Sigilo e confidencialidade
- Outro:

Quais as desvantagens de contratos com cláusulas arbitrais escalonadas? (Permite marcar mais de uma opção, se necessário) *

- Aumenta os gastos/despesas/custos (desperdício de recursos/dinheiro)
- Aumenta o tempo gasto para resolver o conflito (morosidade)
- Aumenta o desgaste entre as partes litigantes (prejudica o relacionamento)
- Diminui a previsibilidade do procedimento/resultados (insegurança jurídica)
- Piores acordos/negociações/resultados/sentenças (ineficiência)
- Outro: não há

Além das desvantagens marcadas na questão anterior, por que (razões/motivos) as empresas NÃO utilizam contratos com cláusulas arbitrais escalonadas? (Permite marcar mais de uma opção, se necessário) *

- Falta de interesse
- Incerteza jurídica
- Desperdício de tempo e recursos
- Demonstra fraqueza/vulnerabilidade
- Desconhecimento jurídico
- Outro: Falta de divulgação da segurança e das vantagens dos MARCs

Contratos com cláusulas arbitrais escalonadas são eficientes na resolução de quais tipos de conflitos empresariais? (Permite marcar mais de uma opção, se necessário) *

- Comerciais/Empresariais/Franchising
- Consumidor
- Imobiliários/Construção Civil
- Propriedade intelectual/patentes/invenções
- Societários
- Trabalhistas
- Outro: _____

Contratos com cláusulas arbitrais escalonadas NÃO são e cientes na resolução de quais tipos de conflitos empresariais? (Permite marcar mais de uma opção, se necessário) *

- Comerciais/Empresariais/Franchising
 - Consumidor
 - Imobiliários/Construção Civil
 - Propriedade intelectual/patentes/invenções
 - Societários
 - Trabalhistas
 - Outro: não há de ciência
-

Contratos

com cláusulas arbitrais escalonadas são e cientes para a resolução conflitos empresariais no Brasil? *

- Sempre
- Frequentemente
- Ocasionalmente
- Raramente
- Nunca
-

Cláusulas arbitrais escalonadas

Sou mestrando em Direito da Empresa e dos Negócios pela Universidade do Vale do Rio dos Sinos - UNISINOS.

Estou desenvolvendo um estudo sobre a ciência contratual de cláusulas arbitrais escalonadas para a resolução de conflitos empresariais no Brasil.

As cláusulas arbitrais escalonadas contratuais estipulam a aplicação dos diferentes métodos adequados de resolução de conflitos (ADRs) de forma paralela, sequencial ou híbrida ao procedimento arbitral, como por exemplo: negociação, conciliação e mediação.

Esse estudo acadêmico se baseia na pesquisa de opinião pública com participantes não identificados conforme art. 1º, inciso I, da Resolução 510/16 do Conselho Nacional de Saúde.

Com base na sua opinião, responda as seguintes perguntas:

Qual a frequência de utilização de contratos empresariais com cláusulas arbitrais escalonadas? *

- Sempre
- Frequentemente
- Ocasionalmente
- Raramente
- Nunca

Nos últimos 3 (três) anos, a quantidade de contratos com cláusulas arbitrais escalonadas: *

- Aumentou
- Manteve-se igual
- Diminuiu

Nos próximos 3 (três) anos, a quantidade de contratos com cláusulas arbitrais escalonadas deverá: *

- Aumentar
- Manter-se igual
- Diminuir

Quais as vantagens de contratos com cláusulas arbitrais escalonadas? (Permite marcar mais de uma opção, se necessário) *

- Diminui os gastos/despesas/custos (economia de recursos/dinheiro)
- Diminui o tempo gasto para resolver o conflito (agilidade)
- Diminui o desgaste entre as partes/litigantes (preserva o relacionamento)
- Aumenta a previsibilidade do procedimento/resultados (segurança jurídica)
- Melhores acordos/negociações/resultados e sentenças (eficiência)
- Outro:

Além das vantagens marcadas na questão anterior, por que (razões/motivos) as empresas utilizam contratos com cláusulas arbitrais escalonadas? (Permite marcar mais de uma opção, se necessário) *

- Exigência de mercado/contratual/regulatória
- Experiência dos negociadores/conciliadores/mediadores e árbitros (confiança)
- Estratégia empresarial/Vantagem competitiva
- Ineficiência do sistema judiciário tradicional
- Política interna da empresa
- Redução dos litígios/disputas/conflitos arbitrais
- Sigilo e confidencialidade
- Outro:

Quais as desvantagens de contratos com cláusulas arbitrais escalonadas? (Permite marcar mais de uma opção, se necessário) *

- Aumenta os gastos/despesas/custos (desperdício de recursos/dinheiro)
- Aumenta o tempo gasto para resolver o conflito (morosidade)
- Aumenta o desgaste entre as partes litigantes (prejudica o relacionamento)
- Diminui a previsibilidade do procedimento/resultados (insegurança jurídica)
- Piores acordos/negociações/resultados/sentenças (ineficiência)
- Outro:

Além das desvantagens marcadas na questão anterior, por que (razões/motivos) as empresas NÃO utilizam contratos com cláusulas arbitrais escalonadas? (Permite marcar mais de uma opção, se necessário) *

- Falta de interesse
- Incerteza jurídica
- Desperdício de tempo e recursos
- Demonstra fraqueza/vulnerabilidade
- Desconhecimento jurídico
- Outro:

Contratos com cláusulas arbitrais escalonadas são eficientes na resolução de quais tipos de conflitos empresariais? (Permite marcar mais de uma opção, se necessário) *

- Comerciais/Empresariais/Franchising
- Consumidor
- Imobiliários/Construção Civil
- Propriedade intelectual/patentes/invenções
- Societários
- Trabalhistas
- Outro:

Contratos com cláusulas arbitrais escalonadas NÃO são e cientes na resolução de quais tipos de conflitos empresariais? (Permite marcar mais de uma opção, se necessário) *

- Comerciais/Empresariais/Franchising
 - Consumidor
 - Imobiliários/Construção Civil
 - Propriedade intelectual/patentes/invenções
 - Societários
 - Trabalhistas
 - Outro:
-

Contratos com cláusulas arbitrais escalonadas são e cientes para a resolução conflitos empresariais no Brasil? *

- Sempre
- Frequentemente
- Ocasionalmente
- Raramente
- Nunca
-

Cláusulas arbitrais escalonadas

Sou mestrando em Direito da Empresa e dos Negócios pela Universidade do Vale do Rio dos Sinos - UNISINOS.

Estou desenvolvendo um estudo sobre a ciência contratual de cláusulas arbitrais escalonadas para a resolução de conflitos empresariais no Brasil.

As cláusulas arbitrais escalonadas contratuais estipulam a aplicação dos diferentes métodos adequados de resolução de conflitos (ADRs) de forma paralela, sequencial ou híbrida ao procedimento arbitral, como por exemplo: negociação, conciliação e mediação.

Esse estudo acadêmico se baseia na pesquisa de opinião pública com participantes não identificados conforme art. 1º, inciso I, da Resolução 510/16 do Conselho Nacional de Saúde.

Com base na sua opinião, responda as seguintes perguntas:

Qual a frequência de utilização de contratos empresariais com cláusulas arbitrais escalonadas? *

- Sempre
- Frequentemente
- Ocasionalmente
- Raramente
- Nunca

Nos últimos 3 (três) anos, a quantidade de contratos com cláusulas arbitrais escalonadas: *

- Aumentou
- Manteve-se igual
- Diminuiu

Nos próximos 3 (três) anos, a quantidade de contratos com cláusulas arbitrais escalonadas deverá: *

- Aumentar
- Manter-se igual
- Diminuir

Quais as vantagens de contratos com cláusulas arbitrais escalonadas?
(Permite marcar mais de uma opção, se necessário) *

- Diminui os gastos/despesas/custos (economia de recursos/dinheiro)
- Diminui o tempo gasto para resolver o conflito (agilidade)
- Diminui o desgaste entre as partes/litigantes (preserva o relacionamento)
- Aumenta a previsibilidade do procedimento/resultados (segurança jurídica)
- Melhores acordos/negociações/resultados e sentenças (eficiência)
- Outro:

Além das vantagens marcadas na questão anterior, por que (razões/motivos) as empresas utilizam contratos com cláusulas arbitrais escalonadas? (Permite marcar mais de uma opção, se necessário) *

- Exigência de mercado/contratual/regulatória
- Experiência dos negociadores/conciliadores/mediadores e árbitros (confiança)
- Estratégia empresarial/Vantagem competitiva
- Ineficiência do sistema judiciário tradicional
- Política interna da empresa
- Redução dos litígios/disputas/conflitos arbitrais
- Sigilo e confidencialidade
- Outro:

Quais as desvantagens de contratos com cláusulas arbitrais escalonadas? (Permite marcar mais de uma opção, se necessário) *

- Aumenta os gastos/despesas/custos (desperdício de recursos/dinheiro)
- Aumenta o tempo gasto para resolver o conflito (morosidade)
- Aumenta o desgaste entre as partes litigantes (prejudica o relacionamento)
- Diminui a previsibilidade do procedimento/resultados (insegurança jurídica)
- Piores acordos/negociações/resultados/sentenças (ineficiência)
- Outro:

Além das desvantagens marcadas na questão anterior, por que (razões/motivos) as empresas NÃO utilizam contratos com cláusulas arbitrais escalonadas? (Permite marcar mais de uma opção, se necessário) *

Falta de interesse

Incerteza jurídica

Desperdício de tempo e recursos

Demonstra fraqueza/vulnerabilidade

Desconhecimento jurídico

Outro:

Contratos com cláusulas arbitrais escalonadas são eficientes na resolução de quais tipos de conflitos empresariais? (Permite marcar mais de uma opção, se necessário) *

Comerciais/Empresariais/Franchising

Consumidor

Imobiliários/Construção Civil

Propriedade intelectual/patentes/invenções

Societários

Trabalhistas

Outro:

Contratos com cláusulas arbitrais escalonadas NÃO são e cientes na resolução de quais tipos de conflitos empresariais? (Permite marcar mais de uma opção, se necessário) *

- Comerciais/Empresariais/Franchising
 - Consumidor
 - Imobiliários/Construção Civil
 - Propriedade intelectual/patentes/invenções
 - Societários
 - Trabalhistas
 - Outro:
-

Contratos com cláusulas arbitrais escalonadas são e cientes para a resolução conflitos empresariais no Brasil? *

- Sempre
- Frequentemente
- Ocasionalmente
- Raramente
- Nunca

Cláusulas arbitrais escalonadas

Sou mestrando em Direito da Empresa e dos Negócios pela Universidade do Vale do Rio dos Sinos - UNISINOS.

Estou desenvolvendo um estudo sobre a ciência contratual de cláusulas arbitrais escalonadas para a resolução de conflitos empresariais no Brasil.

As cláusulas arbitrais escalonadas contratuais estipulam a aplicação dos diferentes métodos adequados de resolução de conflitos (ADRs) de forma paralela, sequencial ou híbrida ao procedimento arbitral, como por exemplo: negociação, conciliação e mediação.

Esse estudo acadêmico se baseia na pesquisa de opinião pública com participantes não identificados conforme art. 1º, inciso I, da Resolução 510/16 do Conselho Nacional de Saúde.

Com base na sua opinião, responda as seguintes perguntas:

Qual a frequência de utilização de contratos empresariais com cláusulas arbitrais escalonadas? *

- Sempre
- Frequentemente
- Ocasionalmente
- Raramente
- Nunca

Nos últimos 3 (três) anos, a quantidade de contratos com cláusulas arbitrais escalonadas: *

- Aumentou
- Manteve-se igual
- Diminuiu

Nos próximos 3 (três) anos, a quantidade de contratos com cláusulas arbitrais escalonadas deverá: *

- Aumentar
- Manter-se igual
- Diminuir

Quais as vantagens de contratos com cláusulas arbitrais escalonadas?
(Permite marcar mais de uma opção, se necessário) *

- Diminui os gastos/despesas/custos (economia de recursos/dinheiro)
- Diminui o tempo gasto para resolver o conflito (agilidade)
- Diminui o desgaste entre as partes/litigantes (preserva o relacionamento)
- Aumenta a previsibilidade do procedimento/resultados (segurança jurídica)
- Melhores acordos/negociações/resultados e sentenças (eficiência)
- Outro:

Além das vantagens marcadas na questão anterior, por que (razões/motivos) as empresas utilizam contratos com cláusulas arbitrais escalonadas? (Permite marcar mais de uma opção, se necessário) *

- Exigência de mercado/contratual/regulatória
- Experiência dos negociadores/conciliadores/mediadores e árbitros (confiança)
- Estratégia empresarial/Vantagem competitiva
- Ineficiência do sistema judiciário tradicional
- Política interna da empresa
- Redução dos litígios/disputas/conflitos arbitrais
- Sigilo e confidencialidade
- Outro:

Quais as desvantagens de contratos com cláusulas arbitrais escalonadas? (Permite marcar mais de uma opção, se necessário) *

- Aumenta os gastos/despesas/custos (desperdício de recursos/dinheiro)
- Aumenta o tempo gasto para resolver o conflito (morosidade)
- Aumenta o desgaste entre as partes litigantes (prejudica o relacionamento)
- Diminui a previsibilidade do procedimento/resultados (insegurança jurídica)
- Piores acordos/negociações/resultados/sentenças (ineficiência)
- Outro:
nao identifiquei dentre as opções acima. Poderia ser incerteza pela qualidade dos árbitros envolvidos

Além das desvantagens marcadas na questão anterior, por que (razões/motivos) as empresas NÃO utilizam contratos com cláusulas arbitrais escalonadas? (Permite marcar mais de uma opção, se necessário) *

- Falta de interesse
- Incerteza jurídica
- Desperdício de tempo e recursos
- Demonstra fraqueza/vulnerabilidade
- Desconhecimento jurídico
- Outro: qualidade dos árbitros

Contratos com cláusulas arbitrais escalonadas são eficientes na resolução de quais tipos de conflitos empresariais? (Permite marcar mais de uma opção, se necessário) *

- Comerciais/Empresariais/Franchising
- Consumidor
- Imobiliários/Construção Civil
- Propriedade intelectual/patentes/invenções
- Societários
- Trabalhistas
- Outro: _____

Contratos com cláusulas arbitrais escalonadas NÃO são e cientes na resolução de quais tipos de conflitos empresariais? (Permite marcar mais de uma opção, se necessário) *

- Comerciais/Empresariais/Franchising
 - Consumidor
 - Imobiliários/Construção Civil
 - Propriedade intelectual/patentes/invenções
 - Societários
 - Trabalhistas
 - Outro:
-

Contratos com cláusulas arbitrais escalonadas são e cientes para a resolução conflitos empresariais no Brasil? *

- Sempre
- Frequentemente
- Ocasionalmente
- Raramente
- Nunca
-

Cláusulas arbitrais escalonadas

Sou mestrando em Direito da Empresa e dos Negócios pela Universidade do Vale do Rio dos Sinos - UNISINOS.

Estou desenvolvendo um estudo sobre a ciência contratual de cláusulas arbitrais escalonadas para a resolução de conflitos empresariais no Brasil.

As cláusulas arbitrais escalonadas contratuais estipulam a aplicação dos diferentes métodos adequados de resolução de conflitos (ADRs) de forma paralela, sequencial ou híbrida ao procedimento arbitral, como por exemplo: negociação, conciliação e mediação.

Esse estudo acadêmico se baseia na pesquisa de opinião pública com participantes não identificados conforme art. 1º, inciso I, da Resolução 510/16 do Conselho Nacional de Saúde.

Com base na sua opinião, responda as seguintes perguntas:

Qual a frequência de utilização de contratos empresariais com cláusulas arbitrais escalonadas? *

- Sempre
- Frequentemente
- Ocasionalmente
- Raramente
- Nunca

Nos últimos 3 (três) anos, a quantidade de contratos com cláusulas arbitrais escalonadas: *

- Aumentou
- Manteve-se igual
- Diminuiu

Nos próximos 3 (três) anos, a quantidade de contratos com cláusulas arbitrais escalonadas deverá: *

- Aumentar
- Manter-se igual
- Diminuir

Quais as vantagens de contratos com cláusulas arbitrais escalonadas?
(Permite marcar mais de uma opção, se necessário) *

- Diminui os gastos/despesas/custos (economia de recursos/dinheiro)
- Diminui o tempo gasto para resolver o conflito (agilidade)
- Diminui o desgaste entre as partes/litigantes (preserva o relacionamento)
- Aumenta a previsibilidade do procedimento/resultados (segurança jurídica)
- Melhores acordos/negociações/resultados e sentenças (eficiência)
- Outro:

Além das vantagens marcadas na questão anterior, por que (razões/motivos) as empresas utilizam contratos com cláusulas arbitrais escalonadas? (Permite marcar mais de uma opção, se necessário) *

- Exigência de mercado/contratual/regulatória
- Experiência dos negociadores/conciliadores/mediadores e árbitros (confiança)
- Estratégia empresarial/Vantagem competitiva
- Ineficiência do sistema judiciário tradicional
- Política interna da empresa
- Redução dos litígios/disputas/conflitos arbitrais
- Sigilo e confidencialidade
- Outro:

Quais as desvantagens de contratos com cláusulas arbitrais escalonadas? (Permite marcar mais de uma opção, se necessário) *

- Aumenta os gastos/despesas/custos (desperdício de recursos/dinheiro)
- Aumenta o tempo gasto para resolver o conflito (morosidade)
- Aumenta o desgaste entre as partes litigantes (prejudica o relacionamento)
- Diminui a previsibilidade do procedimento/resultados (insegurança jurídica)
- Piores acordos/negociações/resultados/sentenças (ineficiência)
- Outro: desconheco

Além das desvantagens marcadas na questão anterior, por que (razões/motivos) as empresas NÃO utilizam contratos com cláusulas arbitrais escalonadas? (Permite marcar mais de uma opção, se necessário) *

Falta de interesse

Incerteza jurídica

Desperdício de tempo e recursos

Demonstra fraqueza/vulnerabilidade

Desconhecimento jurídico

Outro:

Contratos com cláusulas arbitrais escalonadas são eficientes na resolução de quais tipos de conflitos empresariais? (Permite marcar mais de uma opção, se necessário) *

Comerciais/Empresariais/Franchising

Consumidor

Imobiliários/Construção Civil

Propriedade intelectual/patentes/invenções

Societários

Trabalhistas

Outro:

Contratos com cláusulas arbitrais escalonadas NÃO são e cientes na resolução de quais tipos de conflitos empresariais? (Permite marcar mais de uma opção, se necessário) *

- Comerciais/Empresariais/Franchising
 - Consumidor
 - Imobiliários/Construção Civil
 - Propriedade intelectual/patentes/invenções
 - Societários
 - Trabalhistas
 - Outro:
-

Contratos com cláusulas arbitrais escalonadas são e cientes para a resolução conflitos empresariais no Brasil? *

- Sempre
- Frequentemente
- Ocasionalmente
- Raramente
- Nunca

Cláusulas arbitrais escalonadas

Sou mestrando em Direito da Empresa e dos Negócios pela Universidade do Vale do Rio dos Sinos - UNISINOS.

Estou desenvolvendo um estudo sobre a ciência contratual de cláusulas arbitrais escalonadas para a resolução de conflitos empresariais no Brasil.

As cláusulas arbitrais escalonadas contratuais estipulam a aplicação dos diferentes métodos adequados de resolução de conflitos (ADRs) de forma paralela, sequencial ou híbrida ao procedimento arbitral, como por exemplo: negociação, conciliação e mediação.

Esse estudo acadêmico se baseia na pesquisa de opinião pública com participantes não identificados conforme art. 1º, inciso I, da Resolução 510/16 do Conselho Nacional de Saúde.

Com base na sua opinião, responda as seguintes perguntas:

Qual a frequência de utilização de contratos empresariais com cláusulas arbitrais escalonadas? *

- Sempre
- Frequentemente
- Ocasionalmente
- Raramente
- Nunca

Nos últimos 3 (três) anos, a quantidade de contratos com cláusulas arbitrais escalonadas: *

- Aumentou
- Manteve-se igual
- Diminuiu

Nos próximos 3 (três) anos, a quantidade de contratos com cláusulas arbitrais escalonadas deverá: *

- Aumentar
- Manter-se igual
- Diminuir

Quais as vantagens de contratos com cláusulas arbitrais escalonadas? (Permite marcar mais de uma opção, se necessário) *

- Diminui os gastos/despesas/custos (economia de recursos/dinheiro)
- Diminui o tempo gasto para resolver o conflito (agilidade)
- Diminui o desgaste entre as partes/litigantes (preserva o relacionamento)
- Aumenta a previsibilidade do procedimento/resultados (segurança jurídica)
- Melhores acordos/negociações/resultados e sentenças (eficiência)

Outro:

Além das vantagens marcadas na questão anterior, por que (razões/motivos) as empresas utilizam contratos com cláusulas arbitrais escalonadas? (Permite marcar mais de uma opção, se necessário) *

- Exigência de mercado/contratual/regulatória
- Experiência dos negociadores/conciliadores/mediadores e árbitros (confiança)
- Estratégia empresarial/Vantagem competitiva
- Ineficiência do sistema judiciário tradicional
- Política interna da empresa
- Redução dos litígios/disputas/conflitos arbitrais
- Sigilo e confidencialidade
- Outro:

Quais as desvantagens de contratos com cláusulas arbitrais escalonadas? (Permite marcar mais de uma opção, se necessário) *

- Aumenta os gastos/despesas/custos (desperdício de recursos/dinheiro)
- Aumenta o tempo gasto para resolver o conflito (morosidade)
- Aumenta o desgaste entre as partes litigantes (prejudica o relacionamento)
- Diminui a previsibilidade do procedimento/resultados (insegurança jurídica)
- Piores acordos/negociações/resultados/sentenças (ineficiência)
- Outro: Não há desvantagens e sim ha muita serenidade nos atos arbitrais

Além das desvantagens marcadas na questão anterior, por que (razões/motivos) as empresas NÃO utilizam contratos com cláusulas arbitrais escalonadas? (Permite marcar mais de uma opção, se necessário) *

Falta de interesse

Incerteza jurídica

Desperdício de tempo e recursos

Demonstra fraqueza/vulnerabilidade

Desconhecimento jurídico

Outro:

Contratos com cláusulas arbitrais escalonadas são eficientes na resolução de quais tipos de conflitos empresariais? (Permite marcar mais de uma opção, se necessário) *

Comerciais/Empresariais/Franchising

Consumidor

Imobiliários/Construção Civil

Propriedade intelectual/patentes/invenções

Societários

Trabalhistas

Outro:

Contratos com cláusulas arbitrais escalonadas NÃO são e cientes na resolução de quais tipos de conflitos empresariais? (Permite marcar mais de uma opção, se necessário) *

- Comerciais/Empresariais/Franchising
 - Consumidor
 - Imobiliários/Construção Civil
 - Propriedade intelectual/patentes/invenções
 - Societários
 - Trabalhistas
 - Outro:
-

Contratos com cláusulas arbitrais escalonadas são e cientes para a resolução conflitos empresariais no Brasil? *

- Sempre
- Frequentemente
- Ocasionalmente
- Raramente
- Nunca

Cláusulas arbitrais escalonadas

Sou mestrando em Direito da Empresa e dos Negócios pela Universidade do Vale do Rio dos Sinos - UNISINOS.

Estou desenvolvendo um estudo sobre a ciência contratual de cláusulas arbitrais escalonadas para a resolução de conflitos empresariais no Brasil.

As cláusulas arbitrais escalonadas contratuais estipulam a aplicação dos diferentes métodos adequados de resolução de conflitos (ADRs) de forma paralela, sequencial ou híbrida ao procedimento arbitral, como por exemplo: negociação, conciliação e mediação.

Esse estudo acadêmico se baseia na pesquisa de opinião pública com participantes não identificados conforme art. 1º, inciso I, da Resolução 510/16 do Conselho Nacional de Saúde.

Com base na sua opinião, responda as seguintes perguntas:

Qual a frequência de utilização de contratos empresariais com cláusulas arbitrais escalonadas? *

- Sempre
- Frequentemente
- Ocasionalmente
- Raramente
- Nunca

Nos últimos 3 (três) anos, a quantidade de contratos com cláusulas arbitrais escalonadas: *

- Aumentou
- Manteve-se igual
- Diminuiu

Nos próximos 3 (três) anos, a quantidade de contratos com cláusulas arbitrais escalonadas deverá: *

- Aumentar
- Manter-se igual
- Diminuir

Quais as vantagens de contratos com cláusulas arbitrais escalonadas?
(Permite marcar mais de uma opção, se necessário) *

- Diminui os gastos/despesas/custos (economia de recursos/dinheiro)
- Diminui o tempo gasto para resolver o conflito (agilidade)
- Diminui o desgaste entre as partes/litigantes (preserva o relacionamento)
- Aumenta a previsibilidade do procedimento/resultados (segurança jurídica)
- Melhores acordos/negociações/resultados e sentenças (eficiência)
- Outro:

Além das vantagens marcadas na questão anterior, por que (razões/motivos) as empresas utilizam contratos com cláusulas arbitrais escalonadas? (Permite marcar mais de uma opção, se necessário) *

- Exigência de mercado/contratual/regulatória
- Experiência dos negociadores/conciliadores/mediadores e árbitros (confiança)
- Estratégia empresarial/Vantagem competitiva
- Ineficiência do sistema judiciário tradicional
- Política interna da empresa
- Redução dos litígios/disputas/conflitos arbitrais
- Sigilo e confidencialidade
- Outro:

Quais as desvantagens de contratos com cláusulas arbitrais escalonadas? (Permite marcar mais de uma opção, se necessário) *

- Aumenta os gastos/despesas/custos (desperdício de recursos/dinheiro)
- Aumenta o tempo gasto para resolver o conflito (morosidade)
- Aumenta o desgaste entre as partes litigantes (prejudica o relacionamento)
- Diminui a previsibilidade do procedimento/resultados (insegurança jurídica)
- Piores acordos/negociações/resultados/sentenças (ineficiência)
- Outro:

Além das desvantagens marcadas na questão anterior, por que (razões/motivos) as empresas NÃO utilizam contratos com cláusulas arbitrais escalonadas? (Permite marcar mais de uma opção, se necessário) *

Falta de interesse

Incerteza jurídica

Desperdício de tempo e recursos

Demonstra fraqueza/vulnerabilidade

Desconhecimento jurídico

Outro:

Contratos com cláusulas arbitrais escalonadas são eficientes na resolução de quais tipos de conflitos empresariais? (Permite marcar mais de uma opção, se necessário) *

Comerciais/Empresariais/Franchising

Consumidor

Imobiliários/Construção Civil

Propriedade intelectual/patentes/invenções

Societários

Trabalhistas

Outro:

Contratos com cláusulas arbitrais escalonadas NÃO são e cientes na resolução de quais tipos de conflitos empresariais? (Permite marcar mais de uma opção, se necessário) *

- Comerciais/Empresariais/Franchising
 - Consumidor
 - Imobiliários/Construção Civil
 - Propriedade intelectual/patentes/invenções
 - Societários
 - Trabalhistas
 - Outro:
-

Contratos com cláusulas arbitrais escalonadas são e cientes para a resolução conflitos empresariais no Brasil? *

- Sempre
- Frequentemente
- Ocasionalmente
- Raramente
- Nunca

Cláusulas arbitrais escalonadas

Sou mestrando em Direito da Empresa e dos Negócios pela Universidade do Vale do Rio dos Sinos - UNISINOS.

Estou desenvolvendo um estudo sobre a ciência contratual de cláusulas arbitrais escalonadas para a resolução de conflitos empresariais no Brasil.

As cláusulas arbitrais escalonadas contratuais estipulam a aplicação dos diferentes métodos adequados de resolução de conflitos (ADRs) de forma paralela, sequencial ou híbrida ao procedimento arbitral, como por exemplo: negociação, conciliação e mediação.

Esse estudo acadêmico se baseia na pesquisa de opinião pública com participantes não identificados conforme art. 1º, inciso I, da Resolução 510/16 do Conselho Nacional de Saúde.

Com base na sua opinião, responda as seguintes perguntas:

Qual a frequência de utilização de contratos empresariais com cláusulas arbitrais escalonadas? *

- Sempre
- Frequentemente
- Ocasionalmente
- Raramente
- Nunca

Nos últimos 3 (três) anos, a quantidade de contratos com cláusulas arbitrais escalonadas: *

- Aumentou
- Manteve-se igual
- Diminuiu

Nos próximos 3 (três) anos, a quantidade de contratos com cláusulas arbitrais escalonadas deverá: *

- Aumentar
- Manter-se igual
- Diminuir

Quais as vantagens de contratos com cláusulas arbitrais escalonadas? (Permite marcar mais de uma opção, se necessário) *

- Diminui os gastos/despesas/custos (economia de recursos/dinheiro)
- Diminui o tempo gasto para resolver o conflito (agilidade)
- Diminui o desgaste entre as partes/litigantes (preserva o relacionamento)
- Aumenta a previsibilidade do procedimento/resultados (segurança jurídica)
- Melhores acordos/negociações/resultados e sentenças (eficiência)
- Outro:

Além das vantagens marcadas na questão anterior, por que (razões/motivos) as empresas utilizam contratos com cláusulas arbitrais escalonadas? (Permite marcar mais de uma opção, se necessário) *

- Exigência de mercado/contratual/regulatória
- Experiência dos negociadores/conciliadores/mediadores e árbitros (confiança)
- Estratégia empresarial/Vantagem competitiva
- Ineficiência do sistema judiciário tradicional
- Política interna da empresa
- Redução dos litígios/disputas/conflitos arbitrais
- Sigilo e confidencialidade
- Outro:

Quais as desvantagens de contratos com cláusulas arbitrais escalonadas? (Permite marcar mais de uma opção, se necessário) *

- Aumenta os gastos/despesas/custos (desperdício de recursos/dinheiro)
- Aumenta o tempo gasto para resolver o conflito (morosidade)
- Aumenta o desgaste entre as partes litigantes (prejudica o relacionamento)
- Diminui a previsibilidade do procedimento/resultados (insegurança jurídica)
- Piores acordos/negociações/resultados/sentenças (ineficiência)
- Outro:

Além das desvantagens marcadas na questão anterior, por que (razões/motivos) as empresas NÃO utilizam contratos com cláusulas arbitrais escalonadas? (Permite marcar mais de uma opção, se necessário) *

- Falta de interesse
- Incerteza jurídica
- Desperdício de tempo e recursos
- Demonstra fraqueza/vulnerabilidade
- Desconhecimento jurídico
- Outro:

Contratos com cláusulas arbitrais escalonadas são eficientes na resolução de quais tipos de conflitos empresariais? (Permite marcar mais de uma opção, se necessário) *

- Comerciais/Empresariais/Franchising
- Consumidor
- Imobiliários/Construção Civil
- Propriedade intelectual/patentes/invenções
- Societários
- Trabalhistas
- Outro:

Contratos com cláusulas arbitrais escalonadas NÃO são e cientes na resolução de quais tipos de conflitos empresariais? (Permite marcar mais de uma opção, se necessário) *

- Comerciais/Empresariais/Franchising
 - Consumidor
 - Imobiliários/Construção Civil
 - Propriedade intelectual/patentes/invenções
 - Societários
 - Trabalhistas
 - Outro:
-

Contratos com cláusulas arbitrais escalonadas são e cientes para a resolução conflitos empresariais no Brasil? *

- Sempre
- Frequentemente
- Ocasionalmente
- Raramente
- Nunca
-

Cláusulas arbitrais escalonadas

Sou mestrando em Direito da Empresa e dos Negócios pela Universidade do Vale do Rio dos Sinos - UNISINOS.

Estou desenvolvendo um estudo sobre a ciência contratual de cláusulas arbitrais escalonadas para a resolução de conflitos empresariais no Brasil.

As cláusulas arbitrais escalonadas contratuais estipulam a aplicação dos diferentes métodos adequados de resolução de conflitos (ADRs) de forma paralela, sequencial ou híbrida ao procedimento arbitral, como por exemplo: negociação, conciliação e mediação.

Esse estudo acadêmico se baseia na pesquisa de opinião pública com participantes não identificados conforme art. 1º, inciso I, da Resolução 510/16 do Conselho Nacional de Saúde.

Com base na sua opinião, responda as seguintes perguntas:

Qual a frequência de utilização de contratos empresariais com cláusulas arbitrais escalonadas? *

- Sempre
- Frequentemente
- Ocasionalmente
- Raramente
- Nunca

Nos últimos 3 (três) anos, a quantidade de contratos com cláusulas arbitrais escalonadas: *

- Aumentou
- Manteve-se igual
- Diminuiu

Nos próximos 3 (três) anos, a quantidade de contratos com cláusulas arbitrais escalonadas deverá: *

- Aumentar
- Manter-se igual
- Diminuir

Quais as vantagens de contratos com cláusulas arbitrais escalonadas? (Permite marcar mais de uma opção, se necessário) *

- Diminui os gastos/despesas/custos (economia de recursos/dinheiro)
- Diminui o tempo gasto para resolver o conflito (agilidade)
- Diminui o desgaste entre as partes/litigantes (preserva o relacionamento)
- Aumenta a previsibilidade do procedimento/resultados (segurança jurídica)
- Melhores acordos/negociações/resultados e sentenças (eficiência)
- Outro:

Além das vantagens marcadas na questão anterior, por que (razões/motivos) as empresas utilizam contratos com cláusulas arbitrais escalonadas? (Permite marcar mais de uma opção, se necessário) *

- Exigência de mercado/contratual/regulatória
- Experiência dos negociadores/conciliadores/mediadores e árbitros (confiança)
- Estratégia empresarial/Vantagem competitiva
- Ineficiência do sistema judiciário tradicional
- Política interna da empresa
- Redução dos litígios/disputas/conflitos arbitrais
- Sigilo e confidencialidade
- Outro:

Quais as desvantagens de contratos com cláusulas arbitrais escalonadas? (Permite marcar mais de uma opção, se necessário) *

- Aumenta os gastos/despesas/custos (desperdício de recursos/dinheiro)
- Aumenta o tempo gasto para resolver o conflito (morosidade)
- Aumenta o desgaste entre as partes litigantes (prejudica o relacionamento)
- Diminui a previsibilidade do procedimento/resultados (insegurança jurídica)
- Piores acordos/negociações/resultados/sentenças (ineficiência)
- Outro:

Além das desvantagens marcadas na questão anterior, por que (razões/motivos) as empresas NÃO utilizam contratos com cláusulas arbitrais escalonadas? (Permite marcar mais de uma opção, se necessário) *

- Falta de interesse
- Incerteza jurídica
- Desperdício de tempo e recursos
- Demonstra fraqueza/vulnerabilidade
- Desconhecimento jurídico
- Outro:

Contratos com cláusulas arbitrais escalonadas são eficientes na resolução de quais tipos de conflitos empresariais? (Permite marcar mais de uma opção, se necessário) *

- Comerciais/Empresariais/Franchising
- Consumidor
- Imobiliários/Construção Civil
- Propriedade intelectual/patentes/invenções
- Societários
- Trabalhistas
- Outro:

Contratos com cláusulas arbitrais escalonadas NÃO são e cientes na resolução de quais tipos de conflitos empresariais? (Permite marcar mais de uma opção, se necessário) *

- Comerciais/Empresariais/Franchising
 - Consumidor
 - Imobiliários/Construção Civil
 - Propriedade intelectual/patentes/invenções
 - Societários
 - Trabalhistas
 - Outro:
-

Contratos com cláusulas arbitrais escalonadas são e cientes para a resolução conflitos empresariais no Brasil? *

- Sempre
- Frequentemente
- Ocasionalmente
- Raramente
- Nunca
-

Cláusulas arbitrais escalonadas

Sou mestrando em Direito da Empresa e dos Negócios pela Universidade do Vale do Rio dos Sinos - UNISINOS.

Estou desenvolvendo um estudo sobre a ciência contratual de cláusulas arbitrais escalonadas para a resolução de conflitos empresariais no Brasil.

As cláusulas arbitrais escalonadas contratuais estipulam a aplicação dos diferentes métodos adequados de resolução de conflitos (ADRs) de forma paralela, sequencial ou híbrida ao procedimento arbitral, como por exemplo: negociação, conciliação e mediação.

Esse estudo acadêmico se baseia na pesquisa de opinião pública com participantes não identificados conforme art. 1º, inciso I, da Resolução 510/16 do Conselho Nacional de Saúde.

Com base na sua opinião, responda as seguintes perguntas:

Qual a frequência de utilização de contratos empresariais com cláusulas arbitrais escalonadas? *

- Sempre
- Frequentemente
- Ocasionalmente
- Raramente
- Nunca

Nos últimos 3 (três) anos, a quantidade de contratos com cláusulas arbitrais escalonadas: *

- Aumentou
- Manteve-se igual
- Diminuiu

Nos próximos 3 (três) anos, a quantidade de contratos com cláusulas arbitrais escalonadas deverá: *

- Aumentar
- Manter-se igual
- Diminuir

Quais as vantagens de contratos com cláusulas arbitrais escalonadas? (Permite marcar mais de uma opção, se necessário) *

- Diminui os gastos/despesas/custos (economia de recursos/dinheiro)
- Diminui o tempo gasto para resolver o conflito (agilidade)
- Diminui o desgaste entre as partes/litigantes (preserva o relacionamento)
- Aumenta a previsibilidade do procedimento/resultados (segurança jurídica)
- Melhores acordos/negociações/resultados e sentenças (eficiência)
- Outro:

Além das vantagens marcadas na questão anterior, por que (razões/motivos) as empresas utilizam contratos com cláusulas arbitrais escalonadas? (Permite marcar mais de uma opção, se necessário) *

- Exigência de mercado/contratual/regulatória
- Experiência dos negociadores/conciliadores/mediadores e árbitros (confiança)
- Estratégia empresarial/Vantagem competitiva
- Ineficiência do sistema judiciário tradicional
- Política interna da empresa
- Redução dos litígios/disputas/conflitos arbitrais
- Sigilo e confidencialidade
- Outro:

Quais as desvantagens de contratos com cláusulas arbitrais escalonadas? (Permite marcar mais de uma opção, se necessário) *

- Aumenta os gastos/despesas/custos (desperdício de recursos/dinheiro)
- Aumenta o tempo gasto para resolver o conflito (morosidade)
- Aumenta o desgaste entre as partes litigantes (prejudica o relacionamento)
- Diminui a previsibilidade do procedimento/resultados (insegurança jurídica)
- Piores acordos/negociações/resultados/sentenças (ineficiência)
- Outro:

Além das desvantagens marcadas na questão anterior, por que (razões/motivos) as empresas NÃO utilizam contratos com cláusulas arbitrais escalonadas? (Permite marcar mais de uma opção, se necessário) *

- Falta de interesse
- Incerteza jurídica
- Desperdício de tempo e recursos
- Demonstra fraqueza/vulnerabilidade
- Desconhecimento jurídico
- Outro:

Contratos com cláusulas arbitrais escalonadas são eficientes na resolução de quais tipos de conflitos empresariais? (Permite marcar mais de uma opção, se necessário) *

- Comerciais/Empresariais/Franchising
- Consumidor
- Imobiliários/Construção Civil
- Propriedade intelectual/patentes/invenções
- Societários
- Trabalhistas
- Outro:

Contratos com cláusulas arbitrais escalonadas NÃO são e cientes na resolução de quais tipos de conflitos empresariais? (Permite marcar mais de uma opção, se necessário) *

- Comerciais/Empresariais/Franchising
 - Consumidor
 - Imobiliários/Construção Civil
 - Propriedade intelectual/patentes/invenções
 - Societários
 - Trabalhistas
 - Outro:
-

Contratos com cláusulas arbitrais escalonadas são e cientes para a resolução conflitos empresariais no Brasil? *

- Sempre
- Frequentemente
- Ocasionalmente
- Raramente
- Nunca
-

Cláusulas arbitrais escalonadas

Sou mestrando em Direito da Empresa e dos Negócios pela Universidade do Vale do Rio dos Sinos - UNISINOS.

Estou desenvolvendo um estudo sobre a ciência contratual de cláusulas arbitrais escalonadas para a resolução de conflitos empresariais no Brasil.

As cláusulas arbitrais escalonadas contratuais estipulam a aplicação dos diferentes métodos adequados de resolução de conflitos (ADRs) de forma paralela, sequencial ou híbrida ao procedimento arbitral, como por exemplo: negociação, conciliação e mediação.

Esse estudo acadêmico se baseia na pesquisa de opinião pública com participantes não identificados conforme art. 1º, inciso I, da Resolução 510/16 do Conselho Nacional de Saúde.

Com base na sua opinião, responda as seguintes perguntas:

Qual a frequência de utilização de contratos empresariais com cláusulas arbitrais escalonadas? *

- Sempre
- Frequentemente
- Ocasionalmente
- Raramente
- Nunca

Nos últimos 3 (três) anos, a quantidade de contratos com cláusulas arbitrais escalonadas: *

- Aumentou
- Manteve-se igual
- Diminuiu

Nos próximos 3 (três) anos, a quantidade de contratos com cláusulas arbitrais escalonadas deverá: *

- Aumentar
- Manter-se igual
- Diminuir

Quais as vantagens de contratos com cláusulas arbitrais escalonadas?
(Permite marcar mais de uma opção, se necessário) *

- Diminui os gastos/despesas/custos (economia de recursos/dinheiro)
- Diminui o tempo gasto para resolver o conflito (agilidade)
- Diminui o desgaste entre as partes/litigantes (preserva o relacionamento)
- Aumenta a previsibilidade do procedimento/resultados (segurança jurídica)
- Melhores acordos/negociações/resultados e sentenças (eficiência)
- Outro:

Além das vantagens marcadas na questão anterior, por que (razões/motivos) as empresas utilizam contratos com cláusulas arbitrais escalonadas? (Permite marcar mais de uma opção, se necessário) *

- Exigência de mercado/contratual/regulatória
- Experiência dos negociadores/conciliadores/mediadores e árbitros (confiança)
- Estratégia empresarial/Vantagem competitiva
- Ineficiência do sistema judiciário tradicional
- Política interna da empresa
- Redução dos litígios/disputas/conflitos arbitrais
- Sigilo e confidencialidade
- Outro:

Quais as desvantagens de contratos com cláusulas arbitrais escalonadas? (Permite marcar mais de uma opção, se necessário) *

- Aumenta os gastos/despesas/custos (desperdício de recursos/dinheiro)
- Aumenta o tempo gasto para resolver o conflito (morosidade)
- Aumenta o desgaste entre as partes litigantes (prejudica o relacionamento)
- Diminui a previsibilidade do procedimento/resultados (insegurança jurídica)
- Piores acordos/negociações/resultados/sentenças (ineficiência)
- Outro:

Além das desvantagens marcadas na questão anterior, por que (razões/motivos) as empresas NÃO utilizam contratos com cláusulas arbitrais escalonadas? (Permite marcar mais de uma opção, se necessário) *

- Falta de interesse
- Incerteza jurídica
- Desperdício de tempo e recursos
- Demonstra fraqueza/vulnerabilidade
- Desconhecimento jurídico
- Outro:

Contratos com cláusulas arbitrais escalonadas são eficientes na resolução de quais tipos de conflitos empresariais? (Permite marcar mais de uma opção, se necessário) *

- Comerciais/Empresariais/Franchising
- Consumidor
- Imobiliários/Construção Civil
- Propriedade intelectual/patentes/invenções
- Societários
- Trabalhistas
- Outro:

Contratos com cláusulas arbitrais escalonadas NÃO são e cientes na resolução de quais tipos de conflitos empresariais? (Permite marcar mais de uma opção, se necessário) *

- Comerciais/Empresariais/Franchising
 - Consumidor
 - Imobiliários/Construção Civil
 - Propriedade intelectual/patentes/invenções
 - Societários
 - Trabalhistas
 - Outro:
-

Contratos com cláusulas arbitrais escalonadas são e cientes para a resolução conflitos empresariais no Brasil? *

- Sempre
- Frequentemente
- Ocasionalmente
- Raramente
- Nunca
-

Cláusulas arbitrais escalonadas

Sou mestrando em Direito da Empresa e dos Negócios pela Universidade do Vale do Rio dos Sinos - UNISINOS.

Estou desenvolvendo um estudo sobre a ciência contratual de cláusulas arbitrais escalonadas para a resolução de conflitos empresariais no Brasil.

As cláusulas arbitrais escalonadas contratuais estipulam a aplicação dos diferentes métodos adequados de resolução de conflitos (ADRs) de forma paralela, sequencial ou híbrida ao procedimento arbitral, como por exemplo: negociação, conciliação e mediação.

Esse estudo acadêmico se baseia na pesquisa de opinião pública com participantes não identificados conforme art. 1º, inciso I, da Resolução 510/16 do Conselho Nacional de Saúde.

Com base na sua opinião, responda as seguintes perguntas:

Qual a frequência de utilização de contratos empresariais com cláusulas arbitrais escalonadas? *

- Sempre
- Frequentemente
- Ocasionalmente
- Raramente
- Nunca

Nos últimos 3 (três) anos, a quantidade de contratos com cláusulas arbitrais escalonadas: *

- Aumentou
- Manteve-se igual
- Diminuiu

Nos próximos 3 (três) anos, a quantidade de contratos com cláusulas arbitrais escalonadas deverá: *

- Aumentar
- Manter-se igual
- Diminuir

Quais as vantagens de contratos com cláusulas arbitrais escalonadas?
(Permite marcar mais de uma opção, se necessário) *

- Diminui os gastos/despesas/custos (economia de recursos/dinheiro)
- Diminui o tempo gasto para resolver o conflito (agilidade)
- Diminui o desgaste entre as partes/litigantes (preserva o relacionamento)
- Aumenta a previsibilidade do procedimento/resultado (segurança jurídica)
- Melhores acordos/negociações/resultados e sentenças (eficiência)
- Outro:

Além das vantagens marcadas na questão anterior, por que (razões/motivos) as empresas utilizam contratos com cláusulas arbitrais escalonadas? (Permite marcar mais de uma opção, se necessário) *

- Exigência de mercado/contratual/regulatória
- Experiência dos negociadores/conciliadores/mediadores e árbitros (confiança)
- Estratégia empresarial/Vantagem competitiva
- Ineficiência do sistema judiciário tradicional
- Política interna da empresa
- Redução dos litígios/disputas/conflitos arbitrais
- Sigilo e confidencialidade
- Outro:

Quais as desvantagens de contratos com cláusulas arbitrais escalonadas? (Permite marcar mais de uma opção, se necessário) *

- Aumenta os gastos/despesas/custos (desperdício de recursos/dinheiro)
- Aumenta o tempo gasto para resolver o conflito (morosidade)
- Aumenta o desgaste entre as partes litigantes (prejudica o relacionamento)
- Diminui a previsibilidade do procedimento/resultados (insegurança jurídica)
- Piores acordos/negociações/resultados/sentenças (ineficiência)
- Outro:

Além das desvantagens marcadas na questão anterior, por que (razões/motivos) as empresas NÃO utilizam contratos com cláusulas arbitrais escalonadas? (Permite marcar mais de uma opção, se necessário) *

- Falta de interesse
- Incerteza jurídica
- Desperdício de tempo e recursos
- Demonstra fraqueza/vulnerabilidade
- Desconhecimento jurídico
- Outro:

Contratos com cláusulas arbitrais escalonadas são eficientes na resolução de quais tipos de conflitos empresariais? (Permite marcar mais de uma opção, se necessário) *

- Comerciais/Empresariais/Franchising
- Consumidor
- Imobiliários/Construção Civil
- Propriedade intelectual/patentes/invenções
- Societários
- Trabalhistas
- Outro:

Contratos com cláusulas arbitrais escalonadas NÃO são e cientes na resolução de quais tipos de conflitos empresariais? (Permite marcar mais de uma opção, se necessário) *

- Comerciais/Empresariais/Franchising
 - Consumidor
 - Imobiliários/Construção Civil
 - Propriedade intelectual/patentes/invenções
 - Societários
 - Trabalhistas
 - Outro:
-

Contratos com cláusulas arbitrais escalonadas são e cientes para a resolução conflitos empresariais no Brasil? *

- Sempre
- Frequentemente
- Ocasionalmente
- Raramente
- Nunca
-

Cláusulas arbitrais escalonadas

Sou mestrando em Direito da Empresa e dos Negócios pela Universidade do Vale do Rio dos Sinos - UNISINOS.

Estou desenvolvendo um estudo sobre a ciência contratual de cláusulas arbitrais escalonadas para a resolução de conflitos empresariais no Brasil.

As cláusulas arbitrais escalonadas contratuais estipulam a aplicação dos diferentes métodos adequados de resolução de conflitos (ADRs) de forma paralela, sequencial ou híbrida ao procedimento arbitral, como por exemplo: negociação, conciliação e mediação.

Esse estudo acadêmico se baseia na pesquisa de opinião pública com participantes não identificados conforme art. 1º, inciso I, da Resolução 510/16 do Conselho Nacional de Saúde.

Com base na sua opinião, responda as seguintes perguntas:

Qual a frequência de utilização de contratos empresariais com cláusulas arbitrais escalonadas? *

- Sempre
- Frequentemente
- Ocasionalmente
- Raramente
- Nunca

Nos últimos 3 (três) anos, a quantidade de contratos com cláusulas arbitrais escalonadas: *

- Aumentou
- Manteve-se igual
- Diminuiu

Nos próximos 3 (três) anos, a quantidade de contratos com cláusulas arbitrais escalonadas deverá: *

- Aumentar
- Manter-se igual
- Diminuir

Quais as vantagens de contratos com cláusulas arbitrais escalonadas?
(Permite marcar mais de uma opção, se necessário) *

- Diminui os gastos/despesas/custos (economia de recursos/dinheiro)
- Diminui o tempo gasto para resolver o conflito (agilidade)
- Diminui o desgaste entre as partes/litigantes (preserva o relacionamento)
- Aumenta a previsibilidade do procedimento/resultados (segurança jurídica)
- Melhores acordos/negociações/resultados e sentenças (eficiência)

Outro:

Além das vantagens marcadas na questão anterior, por que (razões/motivos) as empresas utilizam contratos com cláusulas arbitrais escalonadas? (Permite marcar mais de uma opção, se necessário) *

- Exigência de mercado/contratual/regulatória
- Experiência dos negociadores/conciliadores/mediadores e árbitros (confiança)
- Estratégia empresarial/Vantagem competitiva
- Ineficiência do sistema judiciário tradicional
- Política interna da empresa
- Redução dos litígios/disputas/conflitos arbitrais
- Sigilo e confidencialidade
- Outro:

Quais as desvantagens de contratos com cláusulas arbitrais escalonadas? (Permite marcar mais de uma opção, se necessário) *

- Aumenta os gastos/despesas/custos (desperdício de recursos/dinheiro)
- Aumenta o tempo gasto para resolver o conflito (morosidade)
- Aumenta o desgaste entre as partes litigantes (prejudica o relacionamento)
- Diminui a previsibilidade do procedimento/resultados (insegurança jurídica)
- Piores acordos/negociações/resultados/sentenças (ineficiência)
- Outro:
deDesconhecimento da lei e das consequências de seu descumprimento, após sentença arbitral.. ..

Além das desvantagens marcadas na questão anterior, por que (razões/motivos) as empresas NÃO utilizam contratos com cláusulas arbitrais escalonadas? (Permite marcar mais de uma opção, se necessário) *

Falta de interesse

Incerteza jurídica

Desperdício de tempo e recursos

Demonstra fraqueza/vulnerabilidade

Desconhecimento jurídico

Outro:

Contratos com cláusulas arbitrais escalonadas são eficientes na resolução de quais tipos de conflitos empresariais? (Permite marcar mais de uma opção, se necessário) *

Comerciais/Empresariais/Franchising

Consumidor

Imobiliários/Construção Civil

Propriedade intelectual/patentes/invenções

Societários

Trabalhistas

Outro:

Contratos com cláusulas arbitrais escalonadas NÃO são e cientes na resolução de quais tipos de conflitos empresariais? (Permite marcar mais de uma opção, se necessário) *

- Comerciais/Empresariais/Franchising
- Consumidor
- Imobiliários/Construção Civil
- Propriedade intelectual/patentes/invenções
- Societários
- Trabalhistas
- Outro: Embora cada caso é um caso.

Contratos

com cláusulas arbitrais escalonadas são e cientes para a resolução conflitos empresariais no Brasil? *

- Sempre
- Frequentemente
- Ocasionalmente
- Raramente
- Nunca
-

Cláusulas arbitrais escalonadas

Sou mestrando em Direito da Empresa e dos Negócios pela Universidade do Vale do Rio dos Sinos - UNISINOS.

Estou desenvolvendo um estudo sobre a ciência contratual de cláusulas arbitrais escalonadas para a resolução de conflitos empresariais no Brasil.

As cláusulas arbitrais escalonadas contratuais estipulam a aplicação dos diferentes métodos adequados de resolução de conflitos (ADRs) de forma paralela, sequencial ou híbrida ao procedimento arbitral, como por exemplo: negociação, conciliação e mediação.

Esse estudo acadêmico se baseia na pesquisa de opinião pública com participantes não identificados conforme art. 1º, inciso I, da Resolução 510/16 do Conselho Nacional de Saúde.

Com base na sua opinião, responda as seguintes perguntas:

Qual a frequência de utilização de contratos empresariais com cláusulas arbitrais escalonadas? *

- Sempre
- Frequentemente
- Ocasionalmente
- Raramente
- Nunca

Nos últimos 3 (três) anos, a quantidade de contratos com cláusulas arbitrais escalonadas: *

- Aumentou
- Manteve-se igual
- Diminuiu

Nos próximos 3 (três) anos, a quantidade de contratos com cláusulas arbitrais escalonadas deverá: *

- Aumentar
- Manter-se igual
- Diminuir

Quais as vantagens de contratos com cláusulas arbitrais escalonadas? (Permite marcar mais de uma opção, se necessário) *

- Diminui os gastos/despesas/custos (economia de recursos/dinheiro)
- Diminui o tempo gasto para resolver o conflito (agilidade)
- Diminui o desgaste entre as partes/litigantes (preserva o relacionamento)
- Aumenta a previsibilidade do procedimento/resultados (segurança jurídica)
- Melhores acordos/negociações/resultados e sentenças (eficiência)
- Outro:

Além das vantagens marcadas na questão anterior, por que (razões/motivos) as empresas utilizam contratos com cláusulas arbitrais escalonadas? (Permite marcar mais de uma opção, se necessário) *

- Exigência de mercado/contratual/regulatória
- Experiência dos negociadores/conciliadores/mediadores e árbitros (confiança)
- Estratégia empresarial/Vantagem competitiva
- Ineficiência do sistema judiciário tradicional
- Política interna da empresa
- Redução dos litígios/disputas/conflitos arbitrais
- Sigilo e confidencialidade
- Outro:

Quais as desvantagens de contratos com cláusulas arbitrais escalonadas? (Permite marcar mais de uma opção, se necessário) *

- Aumenta os gastos/despesas/custos (desperdício de recursos/dinheiro)
- Aumenta o tempo gasto para resolver o conflito (morosidade)
- Aumenta o desgaste entre as partes litigantes (prejudica o relacionamento)
- Diminui a previsibilidade do procedimento/resultados (insegurança jurídica)
- Piores acordos/negociações/resultados/sentenças (ineficiência)
- Outro:

Além das desvantagens marcadas na questão anterior, por que (razões/motivos) as empresas NÃO utilizam contratos com cláusulas arbitrais escalonadas? (Permite marcar mais de uma opção, se necessário) *

Falta de interesse

Incerteza jurídica

Desperdício de tempo e recursos

Demonstra fraqueza/vulnerabilidade

Desconhecimento jurídico

Outro:

Contratos com cláusulas arbitrais escalonadas são eficientes na resolução de quais tipos de conflitos empresariais? (Permite marcar mais de uma opção, se necessário) *

Comerciais/Empresariais/Franchising

Consumidor

Imobiliários/Construção Civil

Propriedade intelectual/patentes/invenções

Societários

Trabalhistas

Outro:

Contratos com cláusulas arbitrais escalonadas NÃO são e cientes na resolução de quais tipos de conflitos empresariais? (Permite marcar mais de uma opção, se necessário) *

- Comerciais/Empresariais/Franchising
 - Consumidor
 - Imobiliários/Construção Civil
 - Propriedade intelectual/patentes/invenções
 - Societários
 - Trabalhistas
 - Outro:
-

Contratos com cláusulas arbitrais escalonadas são e cientes para a resolução conflitos empresariais no Brasil? *

- Sempre
- Frequentemente
- Ocasionalmente
- Raramente
- Nunca
-

Cláusulas arbitrais escalonadas

Sou mestrando em Direito da Empresa e dos Negócios pela Universidade do Vale do Rio dos Sinos - UNISINOS.

Estou desenvolvendo um estudo sobre a ciência contratual de cláusulas arbitrais escalonadas para a resolução de conflitos empresariais no Brasil.

As cláusulas arbitrais escalonadas contratuais estipulam a aplicação dos diferentes métodos adequados de resolução de conflitos (ADRs) de forma paralela, sequencial ou híbrida ao procedimento arbitral, como por exemplo: negociação, conciliação e mediação.

Esse estudo acadêmico se baseia na pesquisa de opinião pública com participantes não identificados conforme art. 1º, inciso I, da Resolução 510/16 do Conselho Nacional de Saúde.

Com base na sua opinião, responda as seguintes perguntas:

Qual a frequência de utilização de contratos empresariais com cláusulas arbitrais escalonadas? *

- Sempre
- Frequentemente
- Ocasionalmente
- Raramente
- Nunca

Nos últimos 3 (três) anos, a quantidade de contratos com cláusulas arbitrais escalonadas: *

- Aumentou
- Manteve-se igual
- Diminuiu

Nos próximos 3 (três) anos, a quantidade de contratos com cláusulas arbitrais escalonadas deverá: *

- Aumentar
- Manter-se igual
- Diminuir

Quais as vantagens de contratos com cláusulas arbitrais escalonadas?
(Permite marcar mais de uma opção, se necessário) *

- Diminui os gastos/despesas/custos (economia de recursos/dinheiro)
- Diminui o tempo gasto para resolver o conflito (agilidade)
- Diminui o desgaste entre as partes/litigantes (preserva o relacionamento)
- Aumenta a previsibilidade do procedimento/resultados (segurança jurídica)
- Melhores acordos/negociações/resultados e sentenças (eficiência)
- Outro:

Além das vantagens marcadas na questão anterior, por que (razões/motivos) as empresas utilizam contratos com cláusulas arbitrais escalonadas? (Permite marcar mais de uma opção, se necessário) *

- Exigência de mercado/contratual/regulatória
- Experiência dos negociadores/conciliadores/mediadores e árbitros (confiança)
- Estratégia empresarial/Vantagem competitiva
- Ineficiência do sistema judiciário tradicional
- Política interna da empresa
- Redução dos litígios/disputas/conflitos arbitrais
- Sigilo e confidencialidade
- Outro:

Quais as desvantagens de contratos com cláusulas arbitrais escalonadas? (Permite marcar mais de uma opção, se necessário) *

- Aumenta os gastos/despesas/custos (desperdício de recursos/dinheiro)
- Aumenta o tempo gasto para resolver o conflito (morosidade)
- Aumenta o desgaste entre as partes litigantes (prejudica o relacionamento)
- Diminui a previsibilidade do procedimento/resultados (insegurança jurídica)
- Piores acordos/negociações/resultados/sentenças (ineficiência)
- Outro:

Além das desvantagens marcadas na questão anterior, por que (razões/motivos) as empresas NÃO utilizam contratos com cláusulas arbitrais escalonadas? (Permite marcar mais de uma opção, se necessário) *

- Falta de interesse
- Incerteza jurídica
- Desperdício de tempo e recursos
- Demonstra fraqueza/vulnerabilidade
- Desconhecimento jurídico
- Outro:

Contratos com cláusulas arbitrais escalonadas são eficientes na resolução de quais tipos de conflitos empresariais? (Permite marcar mais de uma opção, se necessário) *

- Comerciais/Empresariais/Franchising
- Consumidor
- Imobiliários/Construção Civil
- Propriedade intelectual/patentes/invenções
- Societários
- Trabalhistas
- Outro:

Contratos com cláusulas arbitrais escalonadas NÃO são e cientes na resolução de quais tipos de conflitos empresariais? (Permite marcar mais de uma opção, se necessário) *

- Comerciais/Empresariais/Franchising
 - Consumidor
 - Imobiliários/Construção Civil
 - Propriedade intelectual/patentes/invenções
 - Societários
 - Trabalhistas
 - Outro:
-

Contratos com cláusulas arbitrais escalonadas são e cientes para a resolução conflitos empresariais no Brasil? *

- Sempre
- Frequentemente
- Ocasionalmente
- Raramente
- Nunca

Cláusulas arbitrais escalonadas

Sou mestrando em Direito da Empresa e dos Negócios pela Universidade do Vale do Rio dos Sinos - UNISINOS.

Estou desenvolvendo um estudo sobre a ciência contratual de cláusulas arbitrais escalonadas para a resolução de conflitos empresariais no Brasil.

As cláusulas arbitrais escalonadas contratuais estipulam a aplicação dos diferentes métodos adequados de resolução de conflitos (ADRs) de forma paralela, sequencial ou híbrida ao procedimento arbitral, como por exemplo: negociação, conciliação e mediação.

Esse estudo acadêmico se baseia na pesquisa de opinião pública com participantes não identificados conforme art. 1º, inciso I, da Resolução 510/16 do Conselho Nacional de Saúde.

Com base na sua opinião, responda as seguintes perguntas:

Qual a frequência de utilização de contratos empresariais com cláusulas arbitrais escalonadas? *

- Sempre
- Frequentemente
- Ocasionalmente
- Raramente
- Nunca

Nos últimos 3 (três) anos, a quantidade de contratos com cláusulas arbitrais escalonadas: *

- Aumentou
- Manteve-se igual
- Diminuiu

Nos próximos 3 (três) anos, a quantidade de contratos com cláusulas arbitrais escalonadas deverá: *

- Aumentar
- Manter-se igual
- Diminuir

Quais as vantagens de contratos com cláusulas arbitrais escalonadas?
(Permite marcar mais de uma opção, se necessário) *

- Diminui os gastos/despesas/custos (economia de recursos/dinheiro)
- Diminui o tempo gasto para resolver o conflito (agilidade)
- Diminui o desgaste entre as partes/litigantes (preserva o relacionamento)
- Aumenta a previsibilidade do procedimento/resultados (segurança jurídica)
- Melhores acordos/negociações/resultados e sentenças (eficiência)
- Outro:

Além das vantagens marcadas na questão anterior, por que (razões/motivos) as empresas utilizam contratos com cláusulas arbitrais escalonadas? (Permite marcar mais de uma opção, se necessário) *

- Exigência de mercado/contratual/regulatória
- Experiência dos negociadores/conciliadores/mediadores e árbitros (confiança)
- Estratégia empresarial/Vantagem competitiva
- Ineficiência do sistema judiciário tradicional
- Política interna da empresa
- Redução dos litígios/disputas/conflitos arbitrais
- Sigilo e confidencialidade
- Outro:

Quais as desvantagens de contratos com cláusulas arbitrais escalonadas? (Permite marcar mais de uma opção, se necessário) *

- Aumenta os gastos/despesas/custos (desperdício de recursos/dinheiro)
- Aumenta o tempo gasto para resolver o conflito (morosidade)
- Aumenta o desgaste entre as partes litigantes (prejudica o relacionamento)
- Diminui a previsibilidade do procedimento/resultados (insegurança jurídica)
- Piores acordos/negociações/resultados/sentenças (ineficiência)
- Outro: sómente em pequenos contratos.

Além das desvantagens marcadas na questão anterior, por que (razões/motivos) as empresas NÃO utilizam contratos com cláusulas arbitrais escalonadas? (Permite marcar mais de uma opção, se necessário) *

Falta de interesse

Incerteza jurídica

Desperdício de tempo e recursos

Demonstra fraqueza/vulnerabilidade

Desconhecimento jurídico

Outro:

Contratos com cláusulas arbitrais escalonadas são eficientes na resolução de quais tipos de conflitos empresariais? (Permite marcar mais de uma opção, se necessário) *

Comerciais/Empresariais/Franchising

Consumidor

Imobiliários/Construção Civil

Propriedade intelectual/patentes/invenções

Societários

Trabalhistas

Outro:

Contratos com cláusulas arbitrais escalonadas NÃO são e cientes na resolução de quais tipos de conflitos empresariais? (Permite marcar mais de uma opção, se necessário) *

- Comerciais/Empresariais/Franchising
 - Consumidor
 - Imobiliários/Construção Civil
 - Propriedade intelectual/patentes/invenções
 - Societários
 - Trabalhistas
 - Outro:
-

Contratos com cláusulas arbitrais escalonadas são e cientes para a resolução conflitos empresariais no Brasil? *

- Sempre
- Frequentemente
- Ocasionalmente
- Raramente
- Nunca

APÊNDICE B – QUESTIONÁRIO MODELO

Cláusulas arbitrais escalonadas

Sou mestrando em Direito da Empresa e dos Negócios pela Universidade do Vale do Rio dos Sinos - UNISINOS.

Estou desenvolvendo um estudo sobre a eficiência contratual de cláusulas arbitrais escalonadas para a resolução de conflitos empresariais no Brasil.

As cláusulas arbitrais escalonadas contratuais estipulam a aplicação dos diferentes métodos adequados de resolução de conflitos (ADRs) de forma paralela, sequencial ou híbrida ao procedimento arbitral, como por exemplo: negociação, conciliação e mediação.

Esse estudo acadêmico se baseia na pesquisa de opinião pública com participantes não identificados conforme art. 1º, inciso I, da Resolução 510/16 do Conselho Nacional de Saúde.

Com base na sua opinião, responda as seguintes perguntas:

***Obrigatório**

1. Qual a frequência de utilização de contratos empresariais com cláusulas arbitrais escalonadas? *

Marcar apenas uma oval.

- Sempre
 Frequentemente
 Ocasionalmente
 Raramente
 Nunca

2. Nos últimos 3 (três) anos, a quantidade de contratos com cláusulas arbitrais escalonadas:

*

Marcar apenas uma oval.

- Aumentou
 Manteve-se igual
 Diminuiu

3. Nos próximos 3 (três) anos, a quantidade de contratos com cláusulas arbitrais escalonadas deverá: * Marcar apenas uma oval.

- Aumentar
- Manter-se igual
- Diminuir

4. Quais as vantagens de contratos com cláusulas arbitrais escalonadas? (Permite marcar mais de uma opção, se necessário) * Marque todas que se aplicam.

- Diminui os gastos/despesas/custos (economia de recursos/dinheiro)
- Diminui o tempo gasto para resolver o conflito (agilidade)
- Diminui o desgaste entre as partes/litigantes (preserva o relacionamento)
- Aumenta a previsibilidade do procedimento/resultados (segurança jurídica)
- Melhores acordos/negociações/resultados e sentenças (eficiência) Outro: _____

5. Além das vantagens marcadas na questão anterior, por que (razões/motivos) as empresas utilizam contratos com cláusulas arbitrais escalonadas? (Permite marcar mais de uma opção, se necessário) * Marque todas que se aplicam.

- Exigência de mercado/contratual/regulatória
- Experiência dos negociadores/conciliadores/mediadores e árbitros (confiança)
- Estratégia empresarial/Vantagem competitiva
- Ineficiência do sistema judiciário tradicional
- Política interna da empresa
- Redução dos litígios/disputas/conflitos arbitrais
- _____

Sigilo e confidencialidade Outro:

6. Quais as desvantagens de contratos com cláusulas arbitrais escalonadas? (Permite marcar mais de uma opção, se necessário) * Marque todas que se aplicam.

- Aumenta os gastos/despesas/custos (desperdício de recursos/dinheiro)
- Aumenta o tempo gasto para resolver o conflito (morosidade)
- Aumenta o desgaste entre as partes litigantes (prejudica o relacionamento)
- Diminui a previsibilidade do procedimento/resultados (insegurança jurídica)
- Piores acordos/negociações/resultados/sentenças (ineficiência) Outro: _____
- _____

7. Além das desvantagens marcadas na questão anterior, por que (razões/motivos) as empresas NÃO utilizam contratos com cláusulas arbitrais escalonadas? (Permite marcar mais de uma opção, se necessário) * Marque todas que se aplicam.
- Falta de interesse
 - Incerteza jurídica
 - Desperdício de tempo e recursos
 - Demonstra fraqueza/vulnerabilidade
 - Desconhecimento jurídico Outro:
8. Contratos com cláusulas arbitrais escalonadas são eficientes na resolução de quais tipos de conflitos empresariais? (Permite marcar mais de uma opção, se necessário) * Marque todas que se aplicam.
- Comerciais/Empresariais/Franchising
 - Consumidor
 - Imobiliários/Construção Civil
 - Propriedade intelectual/patentes/invenções
 - Societários
 - _____
- Trabalhistas Outro:
9. Contratos com cláusulas arbitrais escalonadas NÃO são eficientes na resolução de quais tipos de conflitos empresariais? (Permite marcar mais de uma opção, se necessário) * Marque todas que se aplicam.
- Comerciais/Empresariais/Franchising
 - Consumidor
 - Imobiliários/Construção Civil
 - Propriedade intelectual/patentes/invenções
 - Societários
 - _____
- Trabalhistas Outro:
10. Contratos com cláusulas arbitrais escalonadas são eficientes para a resolução de conflitos empresariais no Brasil? * Marcar apenas uma oval.

- Sempre
 - Frequentemente Ocasionalmente
 - Raramente
 - Nunca
-