



Commission on Arbitration and ADR  
Leading Dispute Resolution Worldwide



Guia

# Gerenciamento eficaz de conflitos



## Gerenciamento eficaz de conflitos

---

Disponível em:

<https://iccwbo.org/news-publications/arbitration-adr-rules-and-tools/guide-on-effective-conflict-management/>

### **Publicação ICC DRS901 ENG**

ISBN: 978-92-842-0724-4

Data de publicação: Junho 2026

### **Direitos Autorais © 2023, “Effective Conflict Management”**

#### **Câmara de Comércio Internacional (ICC)**

33-43 avenue du Président Wilson

75116 Paris, France

[www.iccwbo.org](http://www.iccwbo.org)

As opiniões e recomendações contidas nesta publicação são originárias de uma Força-Tarefa criada no âmbito da Comissão de Arbitragem e ADR da ICC. Não se deve pensar que elas representam as opiniões e recomendações da Corte Internacional de Arbitragem da ICC ou do Centro Internacional de ADR da ICC, tampouco que são, de alguma forma, vinculantes para quaisquer de seus órgãos.

A ICC detém todos os direitos autorais e outros direitos de propriedade intelectual sobre este trabalho e incentiva sua reprodução e disseminação, desde que sejam observadas as seguintes condições:

- A ICC deve ser citada como a fonte e detentora dos direitos autorais, mencionando o título do documento, © International Chamber of Commerce (ICC) e o ano de publicação.
- É necessário obter permissão expressa por escrito para qualquer modificação, adaptação ou tradução, ou para qualquer uso comercial.
- O trabalho não pode ser reproduzido ou disponibilizado em sites, exceto por meio de um link para a respectiva página da ICC.

A permissão pode ser solicitada à ICC por meio do e-mail [copyright.drs@iccwbo.org](mailto:copyright.drs@iccwbo.org)

**Marcas:** ICC, o logotipo da ICC, Câmara de Comércio Internacional (incluindo traduções em espanhol, francês, português e chinês), Corte Internacional de Arbitragem e Corte Internacional de Arbitragem da ICC (incluindo traduções em espanhol, francês, alemão, árabe e português) são marcas comerciais da ICC, registradas em vários países.

Esta publicação existe em vários idiomas. A versão em inglês contém o texto original. Tradução para o português elaborada e revista pelos coordenadores e membros do Subgrupo de ADR da ICC Brasil.

**Coordenadores do Subgrupo de ADR que traduziram o relatório ao português:** César Rossi Machado, Daniela Gabbay

#### **Membros participantes do Subgrupo de ADR que traduziram o relatório ao português:**

André Rossetto Daudt, Beatriz Vidigal Xavier da Silveira Rosa, Caio Campello de Menezes, Cristiana Galante, Isabel Cantidiano, Liana Gorberg Valdetaro, Marcela Levy, Marcela Tarré, Nathalia Mazzonetto, Pedro Salerno, Rodolfo Amadeo, Telma Rocha Lisowski, Vera Cecília Monteiro de Barros. Apoio da equipe executiva da ICC Brasil: Guilherme Rabel.

## Índice

---

|  |           |
|--|-----------|
| <b>Introdução</b>  | <b>4</b>  |
| <b>Visão geral das principais recomendações</b>              | <b>6</b>  |
| <b>I. Gerenciamento proativo de conflitos</b>                | <b>7</b>  |
| 1. Políticas e procedimentos internos da empresa             | 8         |
| 2. Cláusulas eficazes de resolução de disputas               | 9         |
| 3. Aumento da conscientização e treinamento                  | 13        |
| <b>II. Gerenciamento de conflitos assistido</b>              | <b>14</b> |
| II.A. Os serviços do Centro de ADR da ICC                    | 14        |
| 1. Mediação da ICC   | 14        |
| 2. Serviços especializados da ICC                            | 19        |
| 3. Dispute Boards da ICC                                     | 24        |
| 4. ICC DOCDEX  | 27        |
| II.B. Uso eficaz dos Serviços de ADR da ICC                  | 28        |
| 1. Uso de ADR para evitar disputas                           | 30        |
| 2. Uso de ADR para promover a solução de controvérsias       | 31        |
| 3. Uso de ADR para resolução de disputas quase em tempo real | 35        |
| 4. Uso de ADR para facilitar o acordo na arbitragem          | 35        |
| <b>Avaliação de risco pré-contencioso</b>                    | <b>42</b> |
| <b>Agradecimentos</b>  | <b>46</b> |
| <b>Publicações relevantes da ICC DRS</b>                     | <b>48</b> |

## Introdução

---

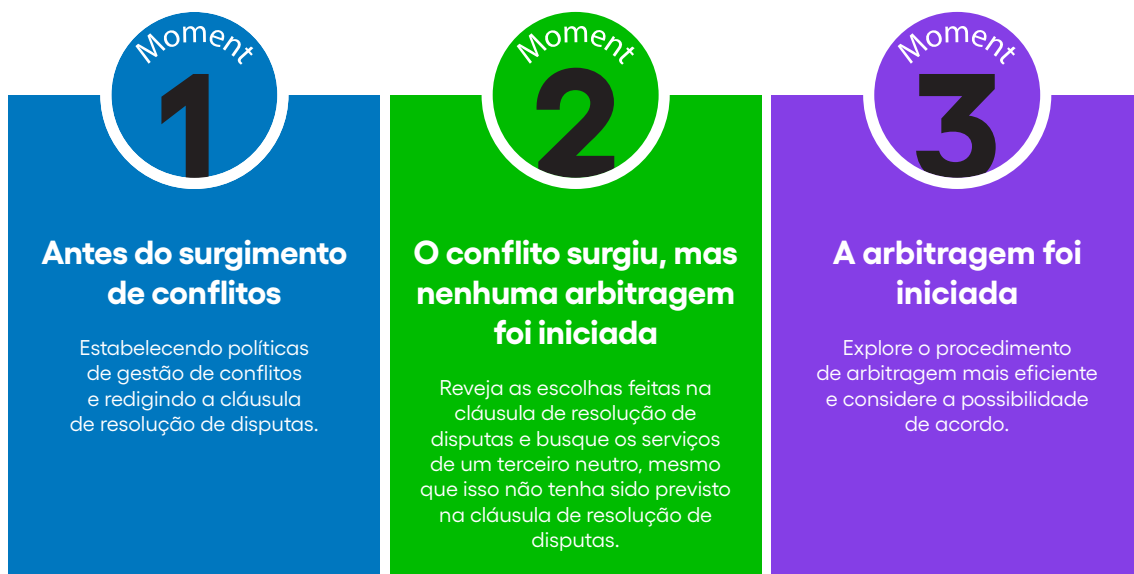
1. Uma vez que o surgimento de disputas é esperado, o gerenciamento de conflitos deve ser parte integrante da administração de negócios. O gerenciamento eficaz e proativo de disputas emergentes e reais pode contribuir significativamente para a redução de custos, a obtenção de um resultado satisfatório e a preservação dos relacionamentos comerciais e contratuais.
2. Ao longo dos anos, em resposta à necessidade de eficiência em termos de custo e tempo, a ICC desenvolveu uma série de serviços de solução de controvérsias para serem usados por empresas em todo o mundo na administração de suas controvérsias. Esses serviços se concentram na assistência a empresas que buscam evitar o agravamento de disputas e contribuem para a resolução eficiente de disputas que não puderam ser evitadas.
3. [Os Serviços de Resolução de Conflitos da ICC](#) (“ICC DRS”) incluem a [Arbitragem da ICC](#) administrada pela [Corte Internacional de Arbitragem](#) (a “Corte da ICC”)<sup>1</sup> e os [mecanismos de Resolução Alternativa de Disputas da ICC](#) (“Serviços de ADR da ICC”) administrados pelo [Centro Internacional de ADR da ICC](#) (o “Centro de ADR da ICC” ou o “Centro”). Neste Guia de “Gerenciamento Eficaz de Conflitos” (o “Guia”), o foco está nos seguintes Serviços de ADR da ICC:
  - [Mediação](#);
  - [Procedimentos de experts](#) - incluindo avaliação pericial não vinculante e determinação pericial vinculante e a proposta e nomeação de um expert ou neutro;
  - [Dispute Boards \(DB\)](#);
  - [Especialização em Resolução de Disputas de Instrumentos Documentais](#) (DOCDEX).
4. Os serviços de ADR da ICC, cada um com seus recursos exclusivos, podem ser usados como ferramentas autônomas para resolver disputas ou em conjunto como parte de um **sistema de gerenciamento de conflitos**. Certos serviços podem ser usados para explorar a possibilidade de acordo após o início do procedimento de arbitragem.
5. O custo das disputas é dificilmente mensurável, tanto em termos de custos diretos quanto indiretos. O custo geralmente é menor quando a disputa é resolvida entre as próprias partes ou com a ajuda de um terceiro neutro, do que quando as partes delegam a tomada de decisões a uma autoridade jurisdicional ou árbitro.
6. O objetivo das partes é resolver as disputas rapidamente e com o menor custo possível. O custo poupado pode ser aplicado em atividades comerciais produtivas.
7. Na vida de uma disputa, há **momentos importantes** em que as partes podem influenciar o custo geral de sua administração:
  - 1) **Antes que os conflitos surjam, as partes podem considerar o estabelecimento de políticas de gerenciamento de conflitos e a elaboração da cláusula de resolução de disputas** ([Seção I “Gerenciamento proativo de conflitos”](#)).<sup>2</sup> Porque, como regra geral, qualquer método resolutivo diferente do litígio judicial requer consentimento, e o consenso é mais facilmente atingido antes de qualquer disputa, o Momento nº 1 é o momento ideal para as partes considerarem e concordarem com o(s) método(s) adequado(s) para resolver quaisquer disputas que surjam durante a administração de seu contrato.

---

1 Ou a Corte da ICC atuando apenas como Autoridade Nomeadora, de acordo com as Regras da ICC como Autoridade Nomeadora na UNCITRAL ou em outros procedimentos de arbitragem.

2 Em transações comerciais internacionais, as partes geralmente optam por não entrar em litígio judicial. A arbitragem é escolhida com mais frequência para a resolução de disputas.

2. O conflito surgiu, mas não resultou na apresentação de um pedido de arbitragem ([Seção II “Gestão Assistida de Conflitos”](#)). Nesse momento, as partes, agindo sozinhas ou em conjunto, podem rever as escolhas feitas na cláusula de resolução de disputas e buscar os serviços de um terceiro neutro, mesmo que isso não tenha sido contemplado em sua cláusula de resolução de disputas.
- 3) **Os procedimentos de arbitragem foram iniciados** ([II.B.4 “Usando ADR para facilitar acordos na arbitragem”](#)). Nesse momento, as partes podem explorar conjuntamente o procedimento mais eficiente para sua arbitragem e considerar a possibilidade de acordo.



8. O objetivo deste Guia é fornecer orientação de fácil compreensão para gerentes de negócios e tomadores de decisões, bem como para advogados internos e externos que talvez não estejam bem familiarizados com todos os aspectos dos Serviços de ADR da ICC atualmente disponíveis
9. O Guia busca oferecer às empresas, inclusive PMEs, e às entidades estatais uma visão geral dos serviços de ADR da ICC disponíveis e fazer recomendações sobre as considerações relevantes de política e prática que devem ser levadas em conta ao decidir usar esses serviços. Ele está dividido em duas partes principais. **A Seção I, “Gerenciamento proativa de conflitos”,** aborda as maneiras pelas quais as empresas podem abordar a gestão de conflitos sem assistência. **A Seção II, “Gerenciamento Assistida de Conflitos”,** aborda os Serviços de ADR da ICC e como e quando utilizá-los de forma eficaz, tanto antes quanto durante os procedimentos de arbitragem.
10. As recomendações do Guia têm como objetivo ajudar as empresas a gerenciar disputas e acessar/selecionar os Serviços de ADR da ICC adequados no momento certo. As recomendações estabelecem uma série de opções e refletem a visão de que não existe uma única maneira de gerenciar disputas. Além disso, contêm várias recomendações aos árbitros com relação a medidas específicas que podem ser tomadas para facilitar a solução no contexto de uma arbitragem.<sup>3</sup>
11. Ao longo do Guia, há quadros com informações adicionais e exemplos de casos administrados pelo Centro de ADR da ICC ou outros (**Quadro 1, Quadro 2,** etc.).

<sup>3</sup> Ver II.B.4: "Usando ADR para facilitar a solução na arbitragem". Veja também o Relatório "Facilitating Settlement in International Arbitration" (Facilitando a Solução na Arbitragem Internacional), também preparado pela Força-Tarefa da Comissão da ICC "ADR e Arbitragem".

## Visão geral das principais recomendações

---

12. As empresas seriam beneficiadas se considerassem os serviços de ADR como **ferramentas de negócios**. O uso do serviço de ADR apropriado no momento certo melhora as perspectivas de gerenciamento eficaz de disputas e de uma administração empresarial bem-sucedida. É uma boa prática comercial identificar os problemas desde logo e tentar evitar ou reduzir as disputas logo no seu início.
13. É uma boa prática comercial identificar os problemas desde logo e tentar evitar ou reduzir as disputas logo no seu início.
14. Cada disputa é diferente (embora muitas disputas tenham padrões conhecidos) e as empresas provavelmente se beneficiarão de analisar a gama de Serviços de ADR da ICC disponíveis e considerar o que desejam do terceiro neutro ou do perito e quanto controle desejam manter na decisão do resultado de sua disputa.
15. São feitas recomendações específicas com relação ao uso de determinadas ferramentas, por exemplo:
  - Em contratos de longo prazo, as partes podem considerar o uso de um Dispute Board ou mediador permanente (“standing mediator”) para ajudar a evitar ou resolver disputas ([II.B.1 “Usando ADR para evitar disputas”](#)).
  - A combinação de duas ou mais ferramentas pode ser eficaz para determinadas disputas (por exemplo, o uso de uma avaliação inicial de perito (“experts”) não vinculante seguida de mediação) ([II.B.2 “Usando ADR para promover a resolução de disputas”](#)).
  - A determinação de peritos (“experts”) pode ser usada para obter uma decisão final oportuna e econômica sobre uma questão específica em disputa ([II.B.3 “Usando ADR para resolução de disputas quase em tempo real”](#)).
16. Também são feitas recomendações específicas para aumentar a possibilidade de acordos negociados após o início da arbitragem, por exemplo:
  - A participação proativa de advogados internos ou outros representantes das partes no estabelecimento de um procedimento de arbitragem que facilite o acordo é incentivada (em especial, a participação em conferências de gerenciamento de casos iniciais) ([II.B.4\(ii\) “Envolvimento das partes durante o procedimento de arbitragem”](#)).
  - As partes podem considerar a inclusão de janelas de mediação/negociação em suas cláusulas de resolução de disputas ([II.B.4\(iii\) “Janelas de mediação/negociação”](#)).
  - As partes podem considerar a possibilidade de usar o mecanismo de oferta selada para incentivar que ofertas construtivas de acordo sejam feitas e aceitas no curso dos procedimentos de arbitragem ([II.B.4\(iv\) “Ofertas seladas”](#)).



## I. Gerenciamento proativo de conflitos

17. As ferramentas e práticas preventivas de gerenciamento de conflitos incluem:

- **Desenvolver e implementar políticas e procedimentos internos da empresa para o gerenciamento preliminar de disputas.** Essas políticas e procedimentos têm como objetivo abordar e potencialmente evitar disputas emergentes. Elas também contêm processos de tomada de decisão para a identificação de estratégias apropriadas para o tratamento de disputas, assim que elas tenham surgido.
- **Elaborar e implementar cláusulas eficazes de resolução de disputas.** (i) Criação de cláusulas voltadas a garantir que os procedimentos de resolução de disputas incluídos nos contratos sejam desenhados para conter disputas e abordá-las de forma eficiente quando surgirem; e (ii) Administração do contrato de forma a garantir que as cláusulas contratuais sejam seguidas na prática.
- **Aumentar a conscientização interna sobre o gerenciamento de conflitos.** As empresas devem garantir que as partes interessadas no procedimento de resolução de conflitos estejam cientes das políticas e dos procedimentos em vigor e observem sua implementação.

**1. Políticas e procedimentos internos da empresa para o gerenciamento antecipado de disputas**

**2. Cláusulas eficazes de resolução de disputas**

**3. Conscientização interna sobre o gerenciamento de conflitos**

### 1. Políticas e procedimentos internos da empresa

18. A criação de políticas e práticas eficazes para desenvolver uma cultura saudável de gerenciamento de conflitos é importante para a administração eficiente de disputas e pode incluir:
- Dar o exemplo via gerência sênior expressando seu compromisso com o gerenciamento eficaz de conflitos em estágio inicial.
  - Identificar e habilitar um “Promotor de ADR” (“ADR Champion”) (consulte os parágrafos 37-38 abaixo).
  - Garantir que as pessoas encarregadas de implementar as políticas da empresa sejam treinadas em políticas e procedimentos de ADR.
  - Criar uma cultura corporativa e uma maneira de trabalhar que incentive os funcionários/colaboradores a identificar e comunicar preocupações que possam dar origem a disputas.
  - Criar uma cultura de segurança psicológica que estimule um diálogo aberto e demonstre, por meio de experiências vividas, que os funcionários que informam sobre disputas emergentes são recompensados por sua contribuição para o gerenciamento de disputas e não punidos por “dar más notícias”.
  - Conscientizar sobre os benefícios da notificação tão logo surja a disputa (por exemplo, para preservação dos direitos securitários e fornecimento de avisos tempestivos exigidos pelos contratos existentes e pela lei).
  - Criar uma plataforma tecnológica para tornar esses relatórios fáceis e indolores.
  - Estabelecer um padrão da empresa para cláusulas contratuais de resolução de disputas e quando e como usá-las, aumentando a conscientização sobre a necessidade de incluí-las sem modificações (a menos que seja auxiliado por consultoria jurídica especializada).
19. As políticas corporativas internas sobre gerenciamento de conflitos devem incentivar um diálogo mais aberto entre as diferentes partes interessadas da empresa, como gerentes de negócios, time operacional responsável pela implementação diária do acordo e advogados internos. Incentivar os gerentes a compartilharem as circunstâncias de sua disputa com a equipe jurídica em um estágio inicial pode evitar a escalada das disputas, reduzir seu escopo e permitir a preservação dos direitos e o tratamento adequado dos documentos para facilitar o gerenciamento de uma possível disputa subsequente. O diálogo entre todas as partes interessadas nos estágios iniciais de uma disputa também é essencial para garantir que a estratégia de resolução de disputas escolhida leve em conta todos os interesses comerciais da empresa.
20. Os benefícios de uma cultura corporativa saudável podem se estender para além da empresa se ela estimular um bom relacionamento com parceiros comerciais. Em relacionamentos de longo prazo, pode haver espaço para que as partes comerciais desenvolvam sistemas de resolução de disputas inter contratos ou inter projetos<sup>4</sup> ou adotem um tipo de contrato de parceria no qual os membros da aliança se comprometam a estabelecer uma cultura de “não disputa”.

4 Por exemplo, o Acordo de Resolução de Conflitos entre a Alstom S.A. e a Bombardier Inc. mencionado em C. Duve, H. Eidenmüller, A. Hacke e M. Fries, *Mediation in der Wirtschaft* (Terceira ed., 2019), p. 311. Consulte também U. Hagel, “The Value Add of Legal Departments in Disputes: Making a Business Case Rather Than Providing Pure Legal Advice”, em *Liquid Legal, Management for Professionals*, K. Jacob et al. (eds) (Springer, 2017).

## 2. Cláusulas eficazes de resolução de disputas

21. Embora os benefícios gerais de uma cláusula de resolução de disputas bem elaborada sejam reconhecidos, o que às vezes é menos compreendido pelos parceiros comerciais é que o investimento de tempo na elaboração adequada do contrato também pode evitar disputas. O envolvimento antecipado de advogados internos e gerentes de negócios/contratos responsáveis na fase de negociação pode ajudar a garantir a elaboração de um contrato adequado e claro, com mecanismos de prevenção de conflitos e disputas que (i) prevejam possíveis disputas e (ii) possam ser empregados com eficiência quando necessário.<sup>5</sup> Nunca é demais salientar a importância de uma cláusula padrão da empresa cuidadosamente considerada, pois os especialistas em resolução de disputas podem não estar presentes no momento em que a transação é negociada. Muitas arbitragens começaram com uma discussão cara e demorada sobre uma cláusula patológica de resolução de disputas que não é executável ou não pode ser implementada como pretendido.
22. Ao selecionar uma cláusula padrão de resolução de disputas ou redigir uma cláusula sob medida, a empresa deve considerar (i) os tipos de disputas e problemas que poderá enfrentar em sua transação; (ii) os métodos de resolução de disputas que podem solucionar esses problemas; e (iii) quaisquer objetivos e restrições comerciais. As empresas podem desenvolver essa matriz a partir de sua própria experiência ou com o apoio de ferramentas disponíveis no mercado<sup>6</sup> ou de consultoria externa.
23. Recomenda-se que as partes comecem consultando as cláusulas padrão que são publicadas pela ICC para uso em diferentes circunstâncias. A ICC fornece uma variedade de cláusulas modelo para a Arbitragem da ICC, Mediação da ICC, Perícia da ICC e Dispute Boards da ICC exatamente para essa finalidade.<sup>7</sup>
24. As ferramentas de ADR podem ser usadas individualmente ou em conjunto. Quando uma cláusula de resolução de disputas prevê o uso de mais de uma ferramenta de forma sequencial, ela é comumente chamada de cláusula escalonada. As cláusulas escalonadas podem criar uma sequência obrigatória, de modo que cada etapa sucessiva só possa ser executada após o envolvimento das partes nas etapas anteriores.

---

5 A elaboração de contratos nem sempre é um exercício puramente sem assistência.

6 Uma ferramenta interativa desenvolvida por um consórcio de empresas na Alemanha, a Round Table on Mediation and Conflict Management (RTMKM) (<https://www.rtmkm.de/>), pode oferecer suporte. A ferramenta da RTMKM foi projetada para permitir que os clientes identifiquem: (i) quais critérios são mais importantes para eles em um determinado contexto (por exemplo, velocidade, confidencialidade, preocupações com a aplicação da lei, relacionamento comercial); e (ii) por meio de uma escala de porcentagem, o quanto as diversas alternativas de resolução de disputas são adequadas às suas necessidades.

7 Não há necessidade de incluir uma referência às [Regras do DOCDEX da ICC](#) em um contrato se as partes desejarem resolver sua disputa por meio de Procedimentos do DOCDEX da ICC. O uso de um contrato que preveja a aplicação das Regras Bancárias da ICC torna as Regras do DOCDEX aplicáveis (Art. 2, Regras do DOCDEX).

**Quadro 1: Cláusula escalonada – Cláusula Modelo “D” de Mediação da ICC: Obrigação de encaminhar disputas para mediação de acordo com o Regulamento de Mediação da ICC, seguida de arbitragem, se necessário<sup>8</sup>**

“No caso de qualquer controvérsia decorrente ou relacionada ao presente contrato, as partes deverão primeiramente submeter a controvérsia a procedimentos de acordo com o Regulamento de Mediação da ICC. Se a controvérsia não tiver sido resolvida de acordo com as referidas regras dentro de [45] dias após a apresentação de um Requerimento de Mediação ou dentro de qualquer outro período que as partes possam acordar por escrito, a referida controvérsia deverá ser finalmente resolvida de acordo com o Regulamento de Arbitragem da Câmara de Comércio Internacional por um ou mais árbitros nomeados de acordo com as referidas regras de Arbitragem.”

25. Qualquer que seja o serviço ou a combinação de serviços necessários, é importante garantir que uma cláusula de resolução de disputas apropriada e viável seja incluída no contrato. No entanto, as partes devem sempre se lembrar de que, se o procedimento de resolução de disputas acordado contratualmente não for mais do interesse das partes, elas poderão concordar em escolher um procedimento alternativo que seja mais adequado, mas não previsto na cláusula.<sup>9</sup>
26. O Centro de ADR da ICC está disponível para dar apoio às partes na elaboração de cláusulas de resolução de disputas de acordo com o Regulamento da ICC, explicando os diferentes serviços que oferece.<sup>10</sup>
27. Além disso, os advogados internos ou o pessoal da unidade de negócios envolvidos na administração de contratos podem considerar o desenvolvimento de um processo interno pelo qual a experiência coletiva na elaboração e operação de cláusulas de resolução de disputas possa ser compartilhada. Ao avaliar a eficiência de diferentes mecanismos de resolução de disputas, vale a pena ter em mente que, mesmo que uma disputa não seja totalmente resolvida por meio do(s) mecanismo(s) de ADR escolhido(s) pelas partes, a maior compreensão da disputa que pode resultar do uso de tal mecanismo pode ser benéfica. Por exemplo, pode permitir que os procedimentos de arbitragem subsequentes sejam mais focados e que as partes interessadas justifiquem o tempo e o custo da arbitragem sabendo que foram exploradas as vias de solução pré-arbitragem.
28. As boas práticas na fase de elaboração incluem:
  - a) Assegurar que a redação seja clara, bem pensada e viável (i) usando a orientação e as cláusulas padrão/modelo fornecidas pelas instituições de resolução de disputas; e (ii) confirmando/assegurando que os requisitos de entrada e saída para cada nível/etapa de qualquer cláusula de resolução de disputas em vários níveis sejam claros.
  - b) Considerar os parâmetros comerciais, o custo e o tempo de resolução da disputa e a necessidade de exequibilidade e confidencialidade.

8 Consulte as [Cláusulas de Mediação Modelo da ICC](#).

9 Mesmo que uma cláusula não esteja incluída no contrato, as partes ainda podem concordar com os Serviços de Resolução de Disputas da ICC posteriormente.

10 A ICC não tem um "gerador de cláusulas" e recomenda-se cautela ao utilizar os geradores de cláusulas, pois o risco de perda associado a uma cláusula deficiente ou inadequada à jurisdição ou às circunstâncias relevantes muitas vezes justifica os custos de se obter orientação sobre o assunto.

- c) Considerar se o contrato se beneficiaria de um sistema de reportes e gatilhos: quando surge uma disputa, as pessoas certas se reúnem na mesa no momento certo e com as informações certas para dar a elas uma boa chance de conter a disputa ou de resolver a disputa quase em tempo real.<sup>11</sup>
- d) Realização de uma avaliação sistemática de risco pré-contencioso em estágio inicial.<sup>12</sup>

#### **Quadro 2: Não conformidade com uma cláusula escalonada**

A cláusula de solução de controvérsias no contrato das partes previa a mediação como uma etapa obrigatória antes da arbitragem. O Requerente iniciou o processo de arbitragem antes que o período para mediação previsto na cláusula de resolução de disputas tivesse expirado. Ele argumentou que, nas circunstâncias do caso e considerando a redação da cláusula e a natureza da medida que o Requerente estava buscando, esse período não era aplicável. O réu alegou que o árbitro nomeado não tinha jurisdição porque o procedimento arbitral havia sido iniciado muito cedo. A ambiguidade na redação da cláusula de resolução de disputas das partes deu origem a uma disputa de jurisdição que exigiu uma decisão do árbitro, o que criou incerteza e aumentou os custos.

- 29. Recomenda-se que, independentemente da cláusula de resolução de disputas em vigor, as empresas façam uma pausa para ganhar perspectiva antes de iniciar procedimentos formais de solução de controvérsias. Muitas empresas exigem uma análise interna de custo-benefício ou uma avaliação antecipada do caso antes da aprovação de despesas legais em um procedimento formal de resolução de disputas, seja em todas as instâncias ou acima de um limite de valor predeterminado – e elas estão certas em fazer isso. De fato, as empresas se beneficiam de um processo de avaliação antecipada de risco empregado sistematicamente quando surge uma disputa.
- 30. A avaliação antecipada de risco por uma parte envolve a formação de uma opinião sobre os riscos legais e os méritos das questões em disputa. Exige que a equipe de administração forme uma opinião sobre o perfil de risco da disputa em um estágio inicial<sup>13</sup> e desenvolva – ou tente desenvolver – um senso realista dos custos de conduzir uma disputa por meio de um procedimento contencioso.<sup>14</sup> Como resultado, o gerenciamento antecipado de riscos pode ajudar a criar uma preferência por acordos (por meio de negociações ou de um procedimento ADR),<sup>15</sup>

11 Um exemplo desse mecanismo contratual está contido nos formulários de contrato padrão da FIDIC para grandes obras, que exigem que as reivindicações sejam notificadas em 28 dias e que o engenheiro trabalhe com as partes em um esforço para chegar a um acordo em primeira instância.

12 Consulte "Avaliação de risco pré-contencioso" na pág. 42.

13 Quando uma avaliação de risco é feita em um estágio inicial, haverá necessariamente uma incerteza material sobre os dados que são inseridos no modelo (por exemplo, perspectivas de sucesso em questões-chave, valor financeiro provável de diferentes resultados, custo e prazo), mas também uma oportunidade maior de evitar os custos e os conflitos de uma disputa prolongada. Além disso, mesmo que esse exercício não leve a evitar a disputa, ele pode ajudar a gerenciar as expectativas dentro da organização sobre os resultados prováveis, o que pode aumentar as chances de uma resolução consensual da disputa em um estágio posterior.

14 A ICC fornece às partes uma boa noção de quais serão seus honorários para uma arbitragem ou para algum procedimento de ADR (para arbitragem, consulte a [Calculadora de Custos da ICC](#)). No entanto, a maior parte dos custos será externa à ICC – particularmente advogados externos, peritos e outros desembolsos. Como os custos de uma disputa variam significativamente de acordo com o caso, a empresa, o setor e a região geográfica, as empresas precisarão discutir com seus advogados externos quais serão os custos prováveis para a disputa em questão.

15 Para disputas mais substanciais ou para organizações que não contam com um advogado interno, isso pode envolver a contratação de um advogado externo.

à medida que os riscos e os custos de uma disputa adversarial se tornam aparentes. Isso também permite que uma parte avalie a adequação do uso de ferramentas específicas de ADR e se elas foram contempladas na cláusula de resolução de disputas.

31. Um exemplo de método de avaliação de risco antecipado é uma forma de modelo de “árvore de decisão”, que pode ser usado para ajudar uma parte a: (i) identificar os resultados mais prováveis da disputa se ela for travada; (ii) atribuir probabilidades e valores financeiros a cada resultado; e (iii) usar técnicas de análise de decisão, como média ponderada por probabilidade e teste de sensibilidade. Os resultados dessa análise podem ajudar a empresa a identificar sua faixa de acordo, fornecendo uma melhor compreensão de seu risco se a disputa for judicializada ou levada à arbitragem.<sup>16</sup> É claro que é preciso ter cuidado ao usar modelos, pois pequenas alterações nas probabilidades usadas ou na identificação dos ramos corretos na “árvore de decisão” podem fazer diferenças significativas no resultado final.
32. Os bancos de dados estatísticos são outra forma de modelo de avaliação de risco legal. Eles calculam a taxa de sucesso das reivindicações, juntamente com a duração e os custos médios dos procedimentos.<sup>17</sup> Avaliações baseadas em probabilidade, mesmo quando há poucos ou nenhum dado de situações passadas semelhantes para formar um banco de dados estatístico,<sup>18</sup> podem ser utilizadas na avaliação do risco jurídico em potencial e podem oferecer orientação para as empresas que estão pensando em como levar adiante sua disputa. As ferramentas de inteligência artificial (“IA”) também podem ser usadas para prever a probabilidade de que o caso em questão prevaleça, levando em conta características específicas de um determinado caso e comparando-o com a base de dados de casos passados.<sup>19</sup> Para disputas particularmente complexas, pode ser difícil adotar um modelo padronizado e soluções sob medida podem ser necessárias. Portanto, é importante observar que o uso da IA no campo da resolução de disputas não substitui a necessidade de uma parte de consultoria jurídica.
33. Este Guia recomenda que sejam implementados procedimentos para realizar essa avaliação pré-ação de forma sistemática e sugere que se mantenha o foco em tornar esses procedimentos “fáceis de usar” pelos advogados internos e gerentes de negócios. A avaliação ad hoc é recomendada quando esses procedimentos sistemáticos não estiverem em vigor, ou quando a disputa em questão for particularmente complexa ou incomum para os negócios da empresa.
34. Recomenda-se usar a avaliação de risco pré-contencioso em estágio inicial, seja ela conduzida de forma ad hoc ou como parte de um procedimento sistemático, para avaliar, entre outros, os seguintes aspectos:
  - a) Os méritos legais da disputa: Quais são os pontos fortes e fracos de cada uma das partes do caso?
  - b) Existem considerações relevantes que vão além das reivindicações legais? As opções contempladas se ajustarão à estratégia de negócios e ao objetivo corporativo, à governança e aos riscos reportáveis?

16 Veja, por exemplo, [Decision Analysis \(www.herbertsmithfreehills.com\)](http://www.herbertsmithfreehills.com), 3 de setembro de 2019). Consulte também U. Hagel, nota 4 supra, p. 237. Várias empresas de tecnologia jurídica também oferecem serviços que usam dados para ajudar a informar avaliações de risco jurídico, que podem (em maior ou menor grau) alegar que são capazes de prever os resultados das disputas, facilitando assim a resolução antecipada. Veja, por exemplo, *Dispute Resolution Data* (para arbitragem internacional), *Solomonic* (Inglaterra), *Premonition* (Estados Unidos) e *Blue J Legal* (Canadá). Os membros da Força-Tarefa tiveram a oportunidade de ouvir a *Case Law Analytics*, uma empresa de tecnologia jurídica que utiliza projetos de redes neurais para analisar casos franceses anteriores e identificar os resultados prováveis de um novo caso com determinados atributos.

17 Incluindo *Dispute Resolution Data* (para arbitragem internacional). Ofertas semelhantes estão disponíveis para litígios comerciais em inglês (por exemplo, <https://www.solomonic.co.uk/>).

18 Veja, por exemplo, P. Tetlock, D. Gardner, *Superforecasting: The Art and Science of Prediction* (2015, Crown Publishers).

19 As ofertas desse tipo incluem a *Premonition* nos Estados Unidos e a *Blue J Legal* no Canadá.

- c) As dimensões financeiras da disputa: Qual é o valor do que está sendo discutido e quais são os custos envolvidos na resolução da disputa por meio dos diferentes caminhos disponíveis? Custos com advogados? Custo de peritos? Custos de um terceiro neutro ou árbitro? Impacto dos custos da incerteza, por exemplo, nas possibilidades de financiamento da empresa, no preço das ações ou na posição no mercado?
- d) Existe o risco de desviar recursos internos que poderiam ser empregados em negócios produtivos da empresa? Custo indireto resultante do desvio de outros trabalhos devido ao tempo que os empregados gastam com a disputa?
- e) Existe um relacionamento comercial contínuo ou futuro que poderia ser prejudicado pela continuação da disputa? As partes ainda precisam trabalhar juntas enquanto a disputa está sendo resolvida?
- f) Há riscos de publicidade adversa ou demandas no gerenciamento do tempo que superam os possíveis benefícios de se obter êxito na disputa?
- g) A adjudicação da disputa é necessária para estabelecer um precedente no qual uma parte tenha interesse?

### 3. Aumento da conscientização e treinamento

- 35. A falta de familiaridade com as ferramentas de ADR resulta em relutância (i) em incluí-las em cláusulas de resolução de disputas em contratos ou (ii) em integrá-las à caixa de ferramentas de gerenciamento de disputas internas de uma empresa. Há também uma necessidade de que os gerentes de negócios saibam como usá-las plenamente quando elas forem previstas.
- 36. A educação e a conscientização sobre a prevenção proativa de disputas e as várias opções de ADR disponíveis e seus benefícios relativos são essenciais para que os responsáveis tomem decisões sobre (i) a concepção dos procedimentos de reivindicação internos e gerenciamento de disputas e (ii) as ferramentas de ADR apropriadas para serem incluídas em uma cláusula de resolução de disputas. Educação e conscientização também são requisitos para os gerentes de negócios e de contratos para garantir que o time responsável pela administração do contrato saiba como operar a cláusula e como seguir os procedimentos internos.
- 37. Dessa forma, recomenda-se que os programas de conscientização e de treinamento sejam conduzidos para todo o pessoal interno que participa da elaboração e execução de contratos. Recomenda-se que as empresas primeiro identifiquem o nível de habilidades e treinamento necessários para todo o pessoal interno envolvido com o gerenciamento de disputas. O uso de um “Promotor de ADR” pode ser eficaz para promover o uso de ADR em toda a empresa. No entanto, para ser eficaz em sua função, o “Promotor de ADR” deve ter conhecimento profundo das ferramentas preventivas de disputa e dos serviços de ADR disponíveis. Ele também deve saber como melhor implantá-las em sua organização e incorporá-las em suas cláusulas contratuais. Ele também deve ter a habilidade e a influência para oferecer liderança eficaz em ADR a todo o pessoal interno envolvido no gerenciamento de disputas.<sup>20</sup>
- 38. Além disso, o Centro de ADR da ICC está disponível para fazer apresentações gratuitas às empresas sobre seus serviços. O treinamento para as equipes operacionais pode, então, ser elaborado e ministrado pelo “Promotor de ADR” em conjunto com a equipe jurídica interna; uma abordagem do tipo “treinar os instrutores”.

---

20 Há uma grande variedade de treinamentos disponíveis, tanto on-line quanto presencialmente. As opções de cursos da ICC disponíveis podem ser encontradas em [iccwbo.org/dispute-resolution/professional-development/](http://iccwbo.org/dispute-resolution/professional-development/).

## II. Gerenciamento de conflitos assistido

---

39. O ponto importante ao selecionar um Serviço de ADR da ICC é que o serviço de ADR apropriado é aquele que ajudará as partes a administrarem sua disputa de forma adequada e econômica, considerando as circunstâncias do conflito, inclusive o relacionamento comercial das partes. Esta Seção II apresenta os serviços do Centro de ADR da ICC (II.A) e, em seguida, aborda quando e como as partes podem usar esses serviços ao longo de uma relação contratual ou disputa (II.B).

### II.A. Os serviços do Centro de ADR da ICC

40. O Centro de ADR da ICC oferece uma série de serviços de resolução de disputas, incluindo (i) a administração de mediações e de outras formas de resolução amigável de disputas; (ii) Artigo 3 do Regulamento de Mediação a proposta/nomeação de peritos e neutros e a administração de procedimentos de peritos; (iii) a assistência às partes na criação e administração de Dispute Boards, como por exemplo, cobrança de depósitos e pagamento de taxas e despesas; (iv) a administração de procedimentos DOCDEX, ou seja, decisões de especialistas em disputas relacionadas a instrumentos financeiros comerciais, incluindo créditos documentais; e (v) fornecer assistência gratuita e notas de orientação sobre o uso dos Serviços ADR da ICC e sobre a elaboração de cláusulas de resolução de disputas de acordo com o Regulamento da ICC.

#### 1. Mediação da ICC

41. A mediação é um serviço frequentemente utilizado dentre os fornecidos pelo Centro de ADR da ICC. Em 2022, 25 novas solicitações de mediação foram registradas no Centro de ADR da ICC, envolvendo 55 partes de 23 países e todos os continentes. As disputas diziam respeito a uma ampla gama de setores de negócios, com predominância de construção e engenharia, e energia e telecomunicações. O valor das disputas variou de aproximadamente US\$ 110.000 até mais de US\$ 95 milhões (com um valor médio em disputa de aproximadamente US\$ 14,5 milhões), confirmando a adequação da mediação tanto para disputas de baixo valor quanto de alto valor.<sup>21</sup>
42. As [Notas de Orientação sobre Mediação da ICC](#) explicam o porquê e como se envolver em mediação e a descrevem como:
- “uma técnica de resolução de disputas flexível, conduzida de forma privada e confidencial, pela qual um mediador atua como um facilitador neutro para ajudar as partes a tentarem chegar a um acordo negociado de seus conflitos. As partes têm controle tanto sobre a decisão de chegar a um acordo quanto com relação aos termos de qualquer acordo.”
43. Uma característica fundamental do procedimento de mediação<sup>22</sup> é que as partes são incentivadas a adotar uma abordagem comercial, transcendendo as limitações legais, e a concordar com soluções que não estariam disponíveis em um processo adversarial, como arbitragem ou processo judicial. Um acordo alcançado por mediação pode ser prospectivo, sem que a culpa ou responsabilidade seja atribuída a qualquer das partes.

---

21 Em 2021, 44 novos requerimentos foram apresentados ao Centro de ADR da ICC, envolvendo 149 partes de 38 países e todos os continentes, e o valor das disputas variou de aproximadamente US\$ 60.000 a mais de US\$ 480 milhões (com um valor médio em disputa de US\$ 56 milhões).

22 [Notas de Orientação sobre Mediação da ICC](#), 'What is Mediation' para. 1.

**Quadro 3: Solução de controvérsias com abordagem comercial**

Em uma mediação em que as partes foram representadas apenas por advogados internos, a Parte Requerida pagou um valor parcial devido nos termos do contrato, em relação ao qual a Parte Requerente renunciou aos juros, e as partes consideraram essas questões resolvidas. A mediação continuou com relação aos demais requerimentos pendentes formulados pela Parte Requerente, e um acordo final foi alcançado menos de três meses após a nomeação do mediador.

44. A mediação pode ser uma forma muito econômica de resolução de disputas. Os custos dos procedimentos são fixados pelo Centro quando os procedimentos são encerrados. Eles incluem os honorários e as despesas do mediador, a taxa de registro e as despesas administrativas da ICC.<sup>23</sup>

**Quadro 4: Solução econômica de disputas**

• **Caso 1:** O contrato entre as partes não previa a Mediação da ICC; a cláusula de resolução de disputas previa apenas a Arbitragem da ICC. Quando surgiu uma disputa, várias reuniões de negociação se seguiram, mas fracassaram, e uma das partes informou a outra que estava iniciando uma arbitragem. Depois de mais trocas de ideias, as partes encaminharam sua disputa para a Mediação da ICC e, posteriormente, apresentaram um Requerimento de Mediação conjunto, de acordo com o Artigo 2 do [Regulamento de Mediação da ICC](#) (“Início quando houver um consenso para recorrer ao Regulamento”). As partes não chegaram a um acordo durante a mediação, mas a disputa foi resolvida algumas semanas após o término do procedimento. Os custos finais da mediação, que incluem os honorários e despesas do mediador e as despesas administrativas do Centro, foram fixados em 1% do valor da disputa.

• **Caso 2:** As partes iniciaram conjuntamente uma mediação nos termos de sua cláusula escalonada de resolução de disputas, que previa a mediação obrigatória com um prazo de 30 dias antes do início do procedimento de arbitragem. Após três dias de mediação, as partes estavam a US\$ 1.000.000 de distância de chegar a um acordo, mas nenhum acordo foi alcançado dentro do prazo de 30 dias. A mediação foi encerrada porque as partes não concordaram em estender os procedimentos de mediação, mas, pouco tempo depois, o Centro de ADR da ICC foi informado de que as partes haviam chegado a um acordo. O Centro fixou os custos dos procedimentos em 0,14% do valor em disputa.

• **Caso 3:** Surgiu uma disputa sobre os custos incorridos para trabalhos adicionais em um projeto de construção de infraestrutura envolvendo empresas privadas e uma entidade estatal. As partes iniciaram negociações amigáveis, por meio das quais conseguiram reduzir o valor em disputa. Entretanto, as partes ainda contestavam a diferença, e o valor em disputa era alto. O contrato previa a arbitragem como o único mecanismo de solução de controvérsias, mas as partes concordaram em encaminhar a controvérsia para a Mediação da ICC e enviaram um Requerimento conjunto de Mediação de acordo com o Artigo 2 do [Regulamento de Mediação da ICC](#). As partes assinaram um acordo na sessão de mediação presencial e os custos totais do procedimento foram fixados em 0,027% do valor em disputa.

23 Esses custos não incluem honorários advocatícios..

45. Sob o [Regulamento de Mediação da ICC](#), a mediação pode ocorrer a qualquer momento durante a vigência de um contrato, como uma etapa obrigatória antes do início de uma arbitragem, ou após o seu início operando em paralelo à arbitragem. As partes podem concordar em mediar durante um período específico reservado para a mediação ao longo de uma arbitragem ou litígio, com a suspensão dos procedimentos de arbitragem ou judiciais.<sup>24</sup>
46. De acordo com o [Regulamento de Mediação da ICC](#), a mediação é o mecanismo padrão entre as técnicas de resolução de disputas disponíveis que o Centro pode administrar, mas outras técnicas de resolução de disputas podem ser administradas de acordo com o Regulamento.<sup>25</sup>
47. Uma característica eficaz e diferenciada do [Regulamento de Mediação da ICC](#) é o Artigo 7, que estabelece uma “obrigação” às partes (que concordaram em encaminhar sua disputa ao Regulamento de Mediação) de participar do procedimento até que tenham discutido com o mediador o que esperam do procedimento e até que o mediador estabeleça uma “Nota” a elas, apresentando a forma proposta para a condução dos procedimentos de mediação. Esse requisito de “Nota” prevê um compromisso mínimo com o procedimento, pelo menos até que as partes tenham entendido o que estaria envolvido no procedimento. Esse recurso exclusivo da Mediação da ICC ajuda a equilibrar a natureza voluntária da mediação com a conveniência de um compromisso e envolvimento adequados no procedimento.<sup>26</sup>
48. O procedimento previsto no Artigo 7 também permite que o procedimento de mediação seja estruturado para atender às necessidades específicas das partes e da disputa. As partes e o mediador podem, por exemplo, discutir e concordar, nesse momento, se o mediador terá um papel puramente facilitador ou se fornecerá, se necessário, alguma forma de avaliação sobre o mérito ou oferecerá termos recomendados de possíveis acordos (a última abordagem é descrita em algumas culturas jurídicas como “conciliação”). De acordo com o previsto nas [Notas de Orientação sobre Mediação da ICC](#), o procedimento de mediação, conforme mencionado no [Regulamento de Mediação da ICC](#), é um conceito suficientemente amplo para abranger todas essas diferentes abordagens.<sup>27</sup>
49. Ao administrar uma mediação nos termos do [Regulamento de Mediação da ICC](#), o Centro de ADR da ICC desempenha um papel importante na facilitação da mediação, inclusive no que diz respeito à sua gestão financeira (por exemplo, cobrança de depósitos e pagamento de honorários e despesas). O Centro também garante que as partes cumpram a estrutura processual, com as salvaguardas necessárias (por exemplo, o Art. 9 do [Regulamento de Mediação da ICC](#), que prevê a confidencialidade) e que o procedimento seja conduzido de forma eficiente.
50. Caso as partes não tenham concordado com determinados aspectos essenciais da mediação, as instituições também podem facilitar esse procedimento. As [Notas de Orientação sobre Mediação da ICC](#) oferecem orientação sobre questões que merecem atenção ao escolher e organizar a mediação.

---

24 Em procedimentos de arbitragem, o momento de tal(is) janela(s) pode(m) ser acordado(s) a qualquer momento, mas recomenda-se que seja(m) acordado(s) logo no início do procedimento arbitral (idealmente na primeira conferência de gerenciamento de caso, consulte os parágrafos. 113 e seguintes abaixo).

25 Veja o Art. 1(3), [Regulamento de Mediação da ICC](#).

26 O Art. 7(2), [Regulamento de Mediação da ICC](#) estabelece: “Após tal discussão, o Mediador deverá fornecer prontamente às partes uma nota escrita informando-as sobre a maneira pela qual a mediação deverá ser conduzida. Cada parte, ao concordar em submeter uma disputa ao Regulamento, concorda em participar do Procedimento pelo menos até o recebimento da referida nota do Mediador ou até o encerramento antecipado do Procedimento nos termos do Artigo 8(1) do Regulamento”.

27 Internacionalmente, os termos “conciliação” e “mediação” são usados, às vezes, para descrever os procedimentos que são substancialmente os mesmos e, às vezes, para descrever procedimentos que são semelhantes, mas com algumas diferenças. Quando há diferenças, não há um entendimento uniforme de quais são essas diferenças. É por isso que a Mediação da ICC, conforme mencionado no [Regulamento de Mediação da ICC](#), é suficientemente ampla para abranger tanto a mediação quanto a conciliação.

51. De acordo com o [Regulamento de Mediação da ICC](#), não é necessário um acordo para mediação antes que um Requerimento de Mediação seja registrado no Centro. O Artigo 3 permite que uma parte apresente um Requerimento de Mediação ao Centro mesmo na ausência de previsão contratual, caso em que o Centro informará a outra parte sobre a proposta. O Centro de ADR da ICC poderá auxiliar as partes em sua análise da proposta de mediação.
52. Ao selecionar um mediador, recomenda-se que as partes tenham em mente que um mediador não tem a tarefa de tomar nenhuma decisão associada ao mérito da disputa, como um árbitro ou julgador. Dessa forma, o conhecimento especializado ou expertise na área específica da disputa não é estritamente necessário para que um mediador atue em uma função de pura facilitação. As características a serem consideradas ao selecionar um mediador incluem:
  - Capacidade de ter a confiança e o respeito de todas as partes; Experiente em processos consensuais;
  - Habilidades de comunicação, organização e negociação;
  - Capacidade de preparar as partes, tanto em nível substantivo quanto psicológico, para superar suas diferenças;
  - Capacidade de auxiliar as partes a (i) identificar pontos de vista opostos e a pesar opções, riscos e custos de arbitragem caso o acordo não seja bem-sucedido; (ii) se concentrar em seus interesses em vez de em suas posições jurídicas; e (iii) negociar de forma construtiva, levando em consideração quaisquer estilos de negociação contrastantes das partes (derivados de diferenças culturais ou de outra natureza); e
  - Capacidade linguística e fluência cultural.
53. O Centro de ADR da ICC pode ajudar as partes a identificar e nomear mediadores adequados.
54. É aconselhável que as partes tenham em mente que elas mesmas desempenham o papel principal no bom desenvolvimento de uma mediação. Uma mediação bem-sucedida exige que as partes se comprometam com o procedimento e garantam que:
  - Os representantes da empresa estejam dedicados ao procedimento de mediação e desempenhem um papel ativo;
  - As pessoas certas com poder de decisão participem das sessões de mediação; e
  - O procedimento de mediação seja realizado com tempo e recursos adequados..

**Quadro 5: Mediação da ICC iniciada na ausência de qualquer contrato com submissão ao Regulamento**

- **Caso 1:** Uma disputa surgiu de um contrato de compra e venda de equipamentos, depois que uma parte rescindiu o contrato com base nas alegadas múltiplas falhas da outra parte, que, por sua vez, contestou sua responsabilidade e a rescisão do contrato. Não havia cláusula de mediação no contrato das partes ou qualquer outra forma de mediação acordada pelas partes e previamente estabelecida antes da disputa, de acordo com o [Regulamento de Mediação da ICC](#), de modo que o Requerimento de Mediação foi apresentado de acordo com o Artigo 3 do [Regulamento de Mediação](#) (“Início quando não houver acordo prévio para submissão ao Regulamento”). A parte requerida aceitou a oferta de mediação. A mediação foi realizada e o caso foi resolvido alguns meses após a apresentação do Requerimento de Mediação. Os custos finais da mediação foram fixados em 0,74% do valor em disputa.
- **Caso 2:** Em um contrato entre um Estado e uma empresa, as partes haviam concordado com a arbitragem para resolver qualquer disputa entre elas. Mas quando surgiu uma disputa, a empresa propôs uma mediação ao Estado. Como não houve acordo prévio para a mediação, o Requerimento de Mediação foi registrado de acordo com o Artigo 3 do [Regulamento de Mediação](#). A mediação durou mais do que a média dos procedimentos de mediação; dois meses se passaram entre a notificação do Requerimento de Mediação ao Estado e o acordo do Estado em participar. Durante esse período, o Centro teve que identificar a pessoa de contato apropriada dentro do Estado para fins de comunicação e auxiliou os representantes do Estado durante o procedimento de mediação, explicando os princípios que regem a mediação, as disposições contidas no Regulamento, o procedimento de Mediação da ICC e suas diferenças em relação às outras técnicas de resolução de disputas. Embora a mediação não tenha resultado em um acordo, ela ajudou as partes a restabelecer a comunicação, potencialmente deixando a porta aberta para futuras oportunidades de negócios. Os custos totais do procedimento foram fixados em 1,66% do valor em disputa.
- **Caso 3:** A disputa surgiu depois que as partes solicitantes afirmaram que a rescisão do contrato pelas partes requeridas com base em força maior era injustificada e constituiria uma violação do contrato. Como não houve acordo entre as partes para encaminhar suas disputas à Mediação da ICC, o Requerimento de Mediação foi notificado nos termos do Artigo 3 do [Regulamento de Mediação](#). O Centro concedeu 15 dias para que as partes requeridas indicassem se estavam dispostas a participar dos procedimentos. As partes requeridas solicitaram uma extensão do prazo para enviar seus comentários. Após a notificação do Requerimento, as partes e seus advogados começaram a manter conversas informais que levaram a negociações formais. Antes do término do prazo para que as partes requeridas enviassem seus comentários, ambas as partes solicitaram ao Centro que suspendesse os procedimentos, pois estavam perto de um acordo. Um mês depois, as partes informaram ao Centro que haviam chegado a um acordo e, portanto, o Centro poderia encerrar o caso.

**Quadro 6: Mediação da ICC iniciada quando há um contrato prevendo submissão ao Regulamento**

Em uma disputa decorrente de um contrato de construção, o contrato continha uma cláusula escalonada de resolução de disputas que exigia mediação obrigatória por 45 dias, seguida de arbitragem se a mediação não fosse bem-sucedida, com base na Cláusula Modelo D de Mediação da ICC (citada no Quadro 1 acima). As partes também concordaram que o Centro propusesse uma lista de mediadores, a partir da qual elas poderiam nomear conjuntamente o mediador com qualificações setoriais específicas. As partes indicaram conjuntamente o mediador da lista de três candidatos proposta pelo Centro, e o mediador ajudou as partes a chegarem a um acordo. O limite de tempo inicial para os procedimentos (45 dias a partir da apresentação do Requerimento de Mediação ao Centro) foi mutuamente prorrogado por apenas uma semana. A mediação pode ser particularmente eficiente quando as partes nomeiam conjuntamente o mediador a partir da lista fornecida prontamente pelo Centro. Os custos finais da mediação foram fixados em 0,16% do valor em disputa.

**2. Serviços especializados da ICC**

55. Os peritos (“*experts*”) podem auxiliar na resolução de disputas de várias maneiras diferentes. Há três funções distintas de peritos de acordo com as *ICC Expert Rules*:<sup>28</sup>
- Fornecimento de uma avaliação especializada não vinculante, aqui denominada “avaliação”, sobre uma ou mais questões objeto de disputa. Esse serviço pode ser prestado somente a uma parte para ajudá-la a avaliar seu caso. O serviço também pode ser prestado a ambas ou a todas as partes, a fim de fornecer-lhes uma base para negociar a resolução de parte ou da totalidade de sua disputa.
  - Fornecimento às partes de uma determinação vinculante sobre uma ou mais questões em disputa.
  - Fornecimento de uma opinião especializada para uso em arbitragem ou processo judicial. Esse serviço pode ser prestado a uma parte ou ao tribunal.
56. O Centro de ADR da ICC oferece três serviços distintos:
- Propor perito (“*experts*”) com a expertise e os atributos necessários.
  - Nomeação de peritos (“*experts*”) (quando as partes preveem dificuldade em chegar a um acordo sobre um perito).
  - Administração de procedimentos da ICC de *experts*/peritos (que podem ser avaliação especializada não vinculante ou determinação vinculante).
57. Quando o Centro de ADR da ICC administrar procedimentos periciais (“*experts*”), ele (i) nomeará o perito na ausência de uma nomeação conjunta pelas partes, (ii) fará a coordenação entre as partes e o perito, (iii) revisará a ata de missão da perícia, (iv) iniciará as medidas apropriadas para incentivar a conclusão rápida dos procedimentos periciais, (v) supervisionará os aspectos financeiros dos procedimentos; e (vi) realizará o escrutínio do relatório do perito, propondo modificações quanto à forma do relatório e, sem afetar a liberdade de decisão do perito, chamando a atenção do perito para pontos de substância, o que inclui garantir que a conclusão do perito esteja dentro do escopo de sua ata de missão.

28 Consulte também o Relatório da Comissão da ICC [Questões para peritos que atuam de acordo com o Regulamento de Peritos da ICC ou o Regulamento de Arbitragem da ICC](#) (2021, disponível apenas em inglês).

58. Diferentemente da mediação, em que temos um terceiro neutro agindo na qualidade de facilitador, os procedimentos de *experts*, como o termo sugere, envolvem o uso de peritos como neutros para ajudar as partes a se informarem melhor, tirar conclusões sobre uma determinada questão ou resolver um impasse entre elas. O perito é selecionado por sua expertise em um campo específico, encarregado por uma das partes ou pelas partes em conjunto de dar uma opinião, avaliar ou determinar uma questão específica (por exemplo, relacionada à aplicação de um contrato, questão financeira ou outra questão específica). O perito pode ser uma pessoa física ou jurídica, como uma empresa ou uma sociedade.
59. As conclusões do perito ("*experts*") podem, por acordo entre as partes, ser vinculantes ou não vinculantes. Embora as ICC [ICC Expert Rules](#) não usem essa terminologia, quando as conclusões do perito não são vinculantes, o procedimento é comumente chamado de "**avaliação de perito não vinculante**". Quando as conclusões do perito são vinculantes, o procedimento é comumente chamado de "**determinação de perito vinculante**". Os Serviços de Peritos da ICC podem ser usados como uma ferramenta independente, como subsídio para negociações ou em um momento posterior nos procedimentos de resolução de disputas escolhidos pelas partes. As partes dos setores a seguir fizeram uso dos serviços especializados da ICC: construção, equipamentos industriais, energia, produtos químicos, telecomunicações, finanças, seguros, transporte, serviços industriais e lazer e entretenimento.

#### i) Avaliação não vinculante

60. Quando uma das partes desejar obter uma avaliação independente e especializada sobre uma questão específica ou sobre a totalidade de uma disputa, ela poderá contratar um perito ("*experts*") nos termos das [ICC Expert Rules](#) para fornecer uma avaliação não vinculante.<sup>29</sup> A avaliação é confidencial para essa parte e poderá ser usada da forma que ela achar melhor. Às vezes, uma parte pode considerar essa avaliação útil como parte de uma avaliação interna inicial do caso ao decidir qual abordagem adotar para a resolução de uma disputa.
61. A avaliação não vinculante também pode ser usada por ambas ou por todas as partes. Nesse cenário, as partes em conjunto podem contratar um terceiro neutro para fornecer uma avaliação das diferenças entre as partes e suas visões do objeto a fim de ajudar a promover a solução de uma disputa. A avaliação pode ser de uma questão técnica específica ou de toda a disputa. Quando for necessária uma avaliação de toda a disputa, o perito neutro poderá, por exemplo, ser um advogado especialista em resolução de disputas, em vez de um especialista técnico, como um engenheiro ou contador. Em ambos os casos, a avaliação não vinculante pode servir como base para negociação entre as partes, fazendo com que a questão avance, ou, se as partes assim decidirem, pode ser registrado pelas partes em um acordo.

---

29 Art. 8.2, [Regras da ICC para a Administração de Procedimentos Periciais](#) dispõe: "As conclusões do perito não serão vinculantes para as partes, a menos que todas as partes concordem expressamente, por escrito, que tais conclusões serão contratualmente vinculantes para elas".

**Quadro 7: Nomeação de um perito (“experts”) para uma avaliação não vinculante**

As partes apresentaram um Requerimento conjunto para a nomeação de um perito para emitir recomendações não vinculantes sobre a possível responsabilidade por perdas incorridas por elas. Com esse Requerimento conjunto, incluindo os atributos do perfil do perito, o Centro poderia imediatamente prosseguir com a identificação de candidatos adequados, pulando a etapa inicial de solicitação de comentários. Como os atributos solicitados eram relativamente gerais (um advogado qualificado em uma jurisdição específica, com experiência no setor específico da disputa), o Centro pôde identificar perfis adequados a partir de seus próprios recursos e concluir rapidamente a nomeação. Embora não seja exigido pelas ICC Expert Rules, o Centro recebeu uma atualização posterior do perito, indicando que o perito havia emitido as recomendações solicitadas alguns meses após a nomeação.

**ii) Determinação vinculante de peritos (“experts”)**

62. A determinação vinculante é um procedimento pelo qual um perito neutro é encarregado pelas partes de fornecer uma determinação vinculante sobre uma questão. A competência do perito e a força vinculante da determinação do perito resultam do contrato entre as partes e, em alguns países, também são regulamentadas por disposições legais. A determinação vinculante é normalmente usada em fusões e aquisições, contabilidade, finanças, engenharia, TI, construção, energia ou ciências da vida.
63. A determinação de peritos pode oferecer uma decisão mais rápida e menos dispendiosa sobre uma questão restrita, mas importante, sem a necessidade de se envolver em procedimentos de arbitragem ou judiciais. Por exemplo, as determinações de peritos vinculantes podem ser usadas para fornecer uma decisão de um contador especialista sobre ajustes de preço após a venda de uma empresa, enquanto quaisquer disputas sobre, por exemplo, se houve ou não uma violação das garantias ou indenizações previstas no contrato de venda da empresa e as consequências disso seriam encaminhadas para arbitragem. Deve-se ter cuidado ao encaminhar disputas contratuais amplas para a determinação vinculante de um perito, o que poderia levar à incerteza quanto às ferramentas apropriadas que um perito deve usar para resolver, por exemplo, questões de fato controvertidas.
64. Deve-se ter cuidado ao encaminhar disputas contratuais amplas para a determinação vinculante de um perito, o que poderia levar à incerteza quanto às ferramentas apropriadas que um perito deve usar para resolver, por exemplo, questões de fato controvertidas.

**Quadro 8: A nomeação de um perito leva a uma pronta determinação vinculante de um Perito (“experts”)**

Em uma disputa sobre o valor a ser pago a uma empresa por um Estado, o contrato subjacente incluía uma cláusula que previa que o valor poderia ser revisado por um perito nomeado de acordo com as ICC Expert Rules. O Centro nomeou um perito qualificado que proferiu uma decisão vinculante em menos de um mês.

**Quadro 9: A nomeação do perito (“experts”) torna-se um procedimento administrado**

O Centro de ADR da ICC registrou inicialmente o caso como uma Solicitação de Nomeação de um Perito (de acordo com as [ICC Expert Rules – Appointment of Experts and Neutrals](#)), conforme o acordo das partes para tal solicitação durante os procedimentos de arbitragem.

Ao se corresponder com as partes, o Centro ofereceu às partes que administrassem os procedimentos de Perícia sob as [ICC Expert Rules – Rules for the Administration of Expert Proceedings](#) (por parecer mais adequado às suas necessidades). Posteriormente, as partes concordaram em submeter a disputa ao Regulamento para a Administração de Procedimentos.

**iii) Opinião de peritos (“experts”) para uso em arbitragem ou com outros serviços de ADR**

65. Para maior clareza e para evitar dúvidas, o uso dos Serviços de Experts da ICC não se limita a um momento anterior à arbitragem. Na verdade, muitas solicitações de propostas de peritos recebidas pelo Centro estão ligadas a procedimentos de arbitragem, em que as partes ou o tribunal arbitral requerem que um perito forneça uma opinião especializada.<sup>30</sup> Notadamente, se a solicitação de indicação de um perito for feita por um tribunal arbitral atuando em uma arbitragem administrada pela ICC, os serviços do Centro de ADR da ICC são fornecidos gratuitamente.<sup>31</sup>
66. As partes e os prestadores de serviços de ADR, bem como os tribunais nacionais, também poderão solicitar ao Centro de ADR da ICC que proponha um perito com características e qualificações específicas.

30 Consulte o Relatório da Comissão da ICC [Issues for Arbitrators to Consider Regarding Experts](#) (2021).

31 A proposta do primeiro perito para os tribunais arbitrais da ICC em uma arbitragem da ICC é gratuita (consulte o parágrafo 227, [Nota da ICC para as Partes e Tribunais Arbitrais sobre a Condução da Arbitragem](#)). O mesmo serviço é gratuito quando prestado a um mediador atuando em procedimentos de Mediação da ICC. Se tal serviço for necessário, recomenda-se que o tribunal entre em contato com o ICC International ADR Centre antes de fazer tal solicitação pelo telefone +33 1 49 53 29 03 ou pelo e-mail [adr@iccwbo.org](mailto:adr@iccwbo.org).

**Quadro 10: Procedimentos de peritos multiparte**

- O Centro de ADR da ICC frequentemente recebe solicitações de procedimentos de determinação de peritos envolvendo várias partes. Em 2022, o Centro de ADR da ICC recebeu seis solicitações envolvendo mais de duas partes (de um total de 31 solicitações apresentadas de acordo com as *ICC Expert Rules*). O maior número de partes em um caso foi cinco.
- Em um caso, uma subcontratada apresentou inicialmente um Requerimento de nomeação de um perito em uma disputa de construção com a empreiteira. O caso foi logo suspenso, pois uma das partes alegou que o período de solução amigável previsto no contrato não havia começado, o que era um pré-requisito para qualquer procedimento pericial subsequente.
- Depois que o caso foi suspenso por aproximadamente oito meses, a subcontratada solicitou ao Centro que retomasse o caso e pediu que o dono da obra participasse dos procedimentos periciais de acordo com os termos acordados entre as partes. O dono da obra concordou em participar dos procedimentos periciais e o Centro nomeou um perito. Embora as *ICC Expert Rules* sejam omissas com relação à participação de outras partes em procedimentos de perícia, esse exemplo de caso ilustra a flexibilidade das *ICC Expert Rules* quando as partes concordam com a participação conjunta.

**iv) Customização dos serviços de ADR da ICC a classes especiais de disputas**

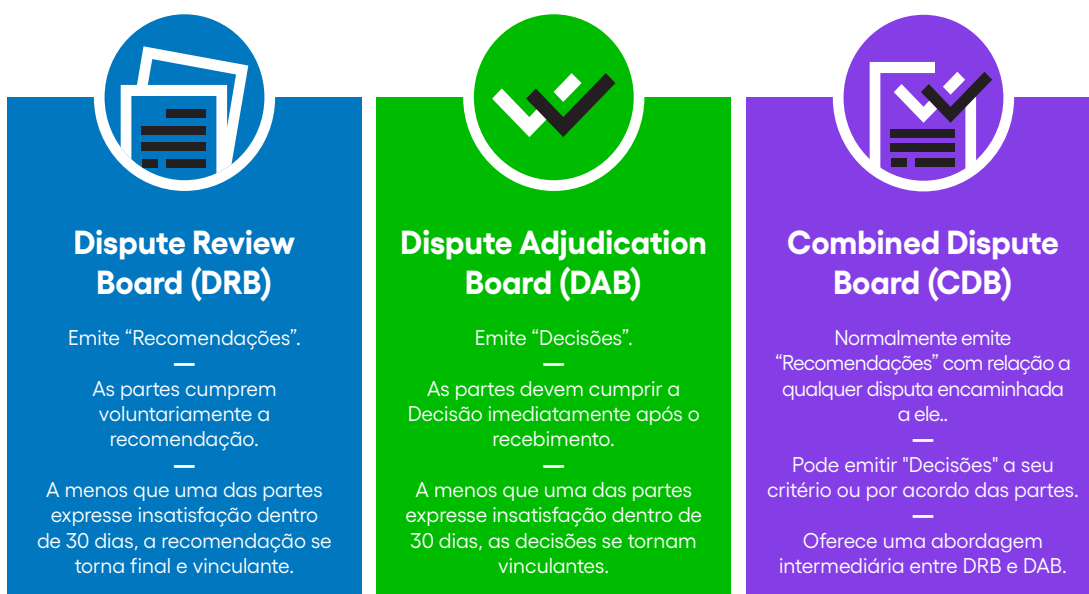
67. O Regulamento da ICC é flexível e pode ser adaptado à classe específica da disputa. Por exemplo, em relação a disputas decorrentes da ICANN (“*Internet Corporation for Assigned Names and Numbers*”), o Centro administrou [procedimentos de determinação de peritos](#) de acordo com suas *ICC Expert Rules* adaptadas às especificidades para a resolução de disputas relativas a Nomes de Domínio Genéricos de Primeiro Nível (“gTLDs”). A customização será bem-sucedida a depender de se e como as necessidades das partes podem ser acomodadas de acordo com as Regras da ICC específicas em questão. As partes ou instituições que buscam adaptar as Regras da ICC para atender às suas necessidades específicas devem entrar em contato e trabalhar com o Centro de ADR da ICC para explorar se e como as Regras e serviços da ICC podem atender às suas necessidades. O fato de não trabalhar com o Centro pode resultar em mudanças que não podem ser acomodadas de acordo com as Regras da ICC.

**Quadro 11: Adoção bem-sucedida das *ICC Expert Rules* (resolução de disputas de gTLDs)**

- Em um esforço para proteger e apoiar uma Internet estável, a ICANN implementou um programa para a introdução de novos gTLDs. As disputas decorrentes de solicitações de novos gTLDs foram resolvidas de acordo com o procedimento de resolução de disputas do programa: o Procedimento de Resolução de Disputas de gTLDs.
- O Centro de ADR administrou o Procedimento de acordo com as [ICC Expert Rules](#), complementado por uma [Nota de Prática sobre a Administração de Casos de acordo com o Procedimento](#) no âmbito do Procedimento de Resolução de Disputas de Novos gTLDs.
- As [decisões dos peritos da ICC](#) (“*Expert determinations*”) relativas a litígios sobre gTLDs são publicadas online.

### 3. Dispute Boards da ICC

68. Os dispute boards (“DBs”) são painéis de ADR criados pelas partes para fornecer decisões ou recomendações quase em tempo real (em vez de resolver uma disputa muito depois de os eventos terem ocorrido). Comumente usados em projetos de construção, o [Regulamento de Dispute Boards da ICC](#) consiste em um conjunto abrangente de disposições para estabelecer e operar um Dispute Board. Uma distinção importante é entre os DBs “permanentes” (que são nomeados no início do contrato) e os DBs “*ad hoc*” (que são nomeados somente se e quando surgir uma disputa) (vide parágrafos 80-85 abaixo).
69. O [Regulamento de Dispute Boards da ICC](#) permite que as partes escolham entre três tipos diferentes de Dispute Board, que se distinguem pelo tipo de conclusão que esse DB emite após um encaminhamento formal. Os *Dispute Review Boards* (DRB), de um lado, emitem recomendações, que não são imediatamente vinculantes para as partes, mas se tornam vinculantes se nenhuma das partes apresentar objeção no prazo de 30 dias. Os *Dispute Adjudication Boards* (DAB), do outro lado, emitem decisões que devem ser cumpridas imediatamente. Os *Combined Dispute Boards* (CDB) oferecem uma solução intermediária entre o DRB e o DAB: eles normalmente emitem recomendações, mas podem emitir decisões se uma das partes solicitar e nenhuma outra parte se opuser, ou se o Dispute Board assim decidir com base nos critérios estabelecidos no Regulamento. A função de cada tipo de DB pode ser valiosa para ajudar a reduzir o risco e o custo da interrupção do contrato das partes.



70. O Centro de ADR da ICC não administra procedimentos de DB, mas está disponível para prestar qualquer um dos seguintes serviços:
- Indicação de membros para formar o DB.
  - Revisão das decisões do DB antes da emissão. Atuação como depositário de fundos.
  - Decidir sobre impugnações dos membros do DB.
  - Fixação dos honorários dos membros do DB.

71. Além de abranger questões como a nomeação do(s) membro(s) para compor o Dispute Board, os serviços que prestam e a remuneração que recebem (cujo custo é geralmente compartilhado igualmente entre as partes), o [Regulamento de Dispute Boards da ICC](#) fornece um modelo de cláusula/acordo de DB e define as três funções básicas dos DBs. Essas funções enfatizam a importância das abordagens informais e formais para as disputas. O Regulamento estabelece explicitamente que, ao perceber um possível desacordo, o DB pode:
- Incentivar as partes a superá-lo por conta própria (consulte o Art. 16 “Evitar desacordos”, [Regulamento de Dispute Boards da ICC](#)).
  - Se a discordância estiver muito arraigada, o DB pode (i) intervir com assistência informal para ajudar as partes a resolverem a questão por acordo entre elas próprias (consulte o Art. 17 “Assistência Informal em Caso de Discordância”); ou (ii) determinar uma disputa por meio de uma recomendação ou decisão emitida após um encaminhamento formal (consulte o Art. 18 “Encaminhamento Formal para uma Conclusão”, [Regulamento de Dispute Boards da ICC](#)).<sup>32</sup>

#### **Quadro 12: Nomeação de membros do dispute board**

Várias questões decorrentes de um projeto de construção foram encaminhadas a um DRB de acordo com o [Regulamento de Dispute Boards da ICC](#). Uma das partes solicitou ao Centro que prosseguisse com a constituição do DRB. A cláusula era omissa quanto às qualificações dos membros do DRB. O Centro solicitou os comentários das partes. Depois de revisar cuidadosamente todas as informações disponíveis sobre a disputa e na ausência de acordo entre as partes, o Centro nomeou um DRB constituído por dois engenheiros e um advogado.<sup>33</sup>

#### **Quadro 13: Revisão da decisão do dispute board**

Em um caso, o Centro foi solicitado a analisar uma minuta de decisão de um DAB relacionada a um caso de construção. Como a decisão seria vinculante para as partes, as partes apresentaram uma solicitação conjunta para que o Centro examinasse a minuta da decisão. O Centro prosseguiu com a análise da minuta da decisão e prontamente forneceu comentários após o recebimento da minuta da decisão.

32 Uma decisão de um DB de acordo com o [Regulamento de Dispute Boards da ICC](#) é final e vinculante, a menos que uma notificação por escrito de insatisfação com a decisão seja enviada por uma das partes em até 30 dias após o recebimento. Quando essa notificação é feita, a disputa é finalmente resolvida por arbitragem, se as partes assim tiverem acordado, ou, caso contrário, por um tribunal competente (ver arts. 4(3), 4(6) e 5(3), 5(6), do [Regulamento de Dispute Boards da ICC](#)).

33 O Centro será auxiliado pelo Dispute Board Permanente na decisão sobre a impugnação de um Membro do Dispute Board (consulte o Apêndice I “Estatutos do Dispute Board Permanente”, o [Regulamento de Dispute Boards da ICC](#)).

**Quadro 14: Atuação como depositário de fundos**

O Centro também pode prestar serviços adicionais às partes, além daqueles expressamente mencionados no [Regulamento de Dispute Boards da ICC](#). Esses serviços adicionais incluem a atuação do Centro como depositário dos honorários dos Membros do DB. Essa solicitação pode vir das partes ou dos membros do DB, mas o Centro somente atuará como depositário mediante acordo entre as partes e os membros do DB. Esse acordo pode incluir termos sobre o mecanismo de pagamento (por exemplo, quando o Centro pode fazer os pagamentos, se pode haver pagamentos antecipados e, em caso afirmativo, quais são as condições para esses pagamentos antecipados). O Centro cobra uma taxa de registro e, posteriormente, uma taxa anual pela prestação desse serviço.

72. O [Regulamento de Dispute Boards da ICC](#) é flexível e pode ser customizado a uma classe específica de disputas. Embora mais comumente usado em projetos de construção, todo relacionamento comercial de longo prazo se beneficiaria do acesso à intervenção antecipada que os DBs possibilitam. Esforços antecipados para resolver disputas por meio de um DB, assim que elas começam a surgir, mantêm as relações entre os parceiros comerciais, permitem a continuação bem-sucedida do empreendimento comercial e, normalmente, proporcionam uma enorme economia de custos, pois as disputas são resolvidas sem recorrer à arbitragem ou à demanda de outra natureza, tal qual judicial. A natureza do relacionamento comercial para o qual um procedimento de DB seria apropriado e útil inclui qualquer relacionamento de longo prazo, como joint ventures, projetos conjuntos de pesquisa e desenvolvimento, contratos de colaboração, contratos de distribuição, relacionamentos de compra e venda de longo prazo e contratos de serviço. Um procedimento de DB pode ser incluído no contrato inicial ou acordado no início do relacionamento contratual.

**Quadro 15: Um Dispute Board personalizado**

Os Dispute Boards podem ser usados em qualquer contexto. Neste caso, as partes firmaram um contrato para o fornecimento de mercadorias em quantidades a serem solicitadas e fornecidas em um período de dois anos, que incluía uma cláusula de Dispute Board.

No início do relacionamento, houve, como resultado da pandemia, sérios problemas com a capacidade do vendedor de fornecer mercadorias devido à escassez de pessoal e a interrupções na cadeia de suprimentos. Conforme previsto no contrato, o conselho de disputas de três membros se reuniu com as partes semanalmente e depois semestralmente. O DB facilitou uma conversa entre os participantes e os ajudou a se comprometerem uns com os outros e a estabelecerem vias de comunicação que permitiram que as partes resolvessem os problemas à medida que surgiam e avançassem juntas para atingir seus objetivos comerciais comuns. O procedimento atingiu seu objetivo e manteve um relacionamento que estava repleto de tensão no início, fornecendo um fórum para comunicação e orientação para evitar o agravamento de conflitos.

**Quadro 16: O Centro de ADR da ICC decide impugnações contra os membros do FIDIC DAAB**

- A ICC foi selecionada pela Federação Internacional dos Engenheiros Consultores – mais conhecida pelo acrônimo francês FIDIC – como o organismo de resolução de litígios de confiança para decidir sobre as impugnações apresentadas contra os seus membros dos Conselhos de Resolução de Litígios (DAAB).<sup>34</sup>
- O pedido de decisão sobre a impugnação de um ou mais membros do DAAB deve ser apresentado ao Centro pela parte contestante no prazo de 21 dias a contar do conhecimento dos fatos e circunstâncias em que se baseia a impugnação. Após informar o(a-s) membro(a-s) do CAAD impugnado(s-as) e convidar todas as partes interessadas a apresentarem as suas observações, o Centro, com a assistência do seu Comitê Permanente, decidirá sobre a impugnação. As decisões sobre as impugnações serão finais e conclusivas.

**4. ICC DOCDEX**

73. As [Regras DOCDEX da ICC](#) foram criadas em 1997 como um conjunto especial de [ICC Expert Rules](#) para a comunidade bancária internacional. As Regras DOCDEX foram atualizadas em 2015 e proporcionam às partes um procedimento de resolução específico que conduz a uma decisão independente, imparcial e rápida de um perito não vinculante<sup>35</sup> na resolução de litígios que envolvam instrumentos relacionados com o financiamento do comércio.<sup>36</sup>
74. O procedimento especializado DOCDEX se concentra na eficiência, tanto em termos de custos como de tempo. Ao contrário de outros procedimentos de resolução de litígios, existe um limite máximo de custos.<sup>37</sup> Os procedimentos DOCDEX se desenvolvem numa base expedita, sem oportunidade para a oitiva de testemunhas de fato ou de peritos, nem para a apresentação de alegações orais numa audiência (ver Art. 2(4), [Regras DOCDEX da ICC](#)).
75. Cada caso DOCDEX é decidido por um painel de três peritos imparciais e independentes de uma lista mantida pela Comissão Bancária da ICC. Os peritos devem possuir uma vasta experiência e conhecimentos no domínio do financiamento ao comércio. Cada decisão emitida no âmbito de um procedimento DOCDEX é analisada, ainda como minuta, por um dos consultores técnicos da Comissão Bancária da ICC. O consultor técnico pode solicitar alterações quanto à forma da minuta de decisão e, sem afetar a liberdade de decisão dos peritos nomeados, pode também chamar a sua atenção para questões de mérito. As decisões DOCDEX anonimizadas são publicadas e amplamente divulgadas para permitir que os profissionais evitem erros comuns em litígios relacionados com o financiamento do comércio e também no interesse da criação de futuros precedentes.<sup>38</sup>

34 “[ICC to decide DAAB challenges under 2017 FIDIC contracts](#)” (www.iccwbo.org, 11 Oct. 2018). Ver [Regras do Comitê de Litígios da ICC](#), Apêndice III “Impugnação de Membro(s) do DAAB nos termos dos Contratos FIDIC de 2017”.

35 As decisões do DOCDEX, via de regra, não são vinculantes. Entretanto, as partes podem acordar que uma decisão seja vinculante para elas (Art. 2(6), [Regras do DOCDEX da ICC](#)).

36 Os instrumentos relacionados a finanças comerciais incluem: um crédito documentado; uma carta de crédito standby; um reembolso banco-a-banco; uma cobrança; uma garantia de demanda ou contragarantia; uma transação de forfaiting; uma obrigação de pagamento bancário; ou qualquer outro instrumento, compromisso ou acordo relacionado a finanças comerciais.

37 Esse limite é de US\$ 5.000 e US\$ 10.000, dependendo do valor em disputa.

38 Exemplos de casos decididos por painéis de especialistas de acordo com as [Regras do DOCDEX](#) da ICC podem ser acessados na Biblioteca de Resolução de Disputas da ICC e nas Decisões Coletadas do DOCDEX. Veja, por exemplo, [2013-2016 Collected DOCDEX Decisions](#) (ICC Publication No. 786E, 2017).

**Quadro 17: DOCDEX em ação**

• **Caso 1:** O Requerente atuou como banco indicado e consultor de uma carta de crédito sujeita à UCP 600<sup>39</sup> emitida pelo Requerido, pagável à vista. A carta de crédito incluía uma cláusula referindo-se a um contrato subjacente e às exigências nele contidas, sem indicação de qualquer documento para cumprimento. Pouco depois da emissão, o Requerido enviou uma solicitação de cancelamento ao banco consultor. Antes da data de expiração da carta de crédito, o beneficiário apresentou documentos relacionados ao crédito, que o banco indicado encaminhou ao Requerido. O Requerido devolveu os documentos por considerar o crédito cancelado. O Requerente apresentou uma reclamação DOCDEX e solicitou uma decisão sobre se o Requerido deveria pagar o Requerente, apesar de uma solicitação de cancelamento enviada pelo Requerido antes da apresentação dos documentos.

O Centro notificou a reivindicação ao Requerido e o convidou a apresentar quaisquer comentários no prazo de 25 dias, de acordo com as [Regras DOCDEX](#) da ICC. Nesse meio tempo, juntamente com o Consultor Técnico, o Centro constituiu um Painel de Especialistas. Após a apresentação da resposta, o Centro transferiu o caso para o Painel para uma minuta de decisão no prazo de 30 dias. Após o recebimento da minuta da decisão, o Centro e o Consultor Técnico revisaram a decisão, que foi posteriormente notificada às partes.

• **Caso 2:** O DOCDEX pode ser utilizado juntamente com outros procedimentos de resolução de disputas. Em pelo menos um caso, um tribunal arbitral da ICC se referiu a uma decisão do DOCDEX para interpretar os termos de uma carta de crédito e adotou a mesma interpretação dos termos usada na decisão do DOCDEX.

• **Caso 3:** O Requerente é um beneficiário de quatro garantias de adiantamento emitidas pelo Requerido. O Requerente apresentou quatro Reivindicações DOCDEX contra o Requerido. As questões a serem decididas nos procedimentos do DOCDEX eram se (i) as demandas do Requerente sob as garantias bancárias estavam em conformidade com as condições de garantia e (ii) o Requerido estava impedido de levantar discrepâncias com tais condições.<sup>40</sup> Nos quatro casos do DOCDEX, o painel de Peritos decidiu que as demandas do Requerente estavam em conformidade com as garantias e, de qualquer forma, o Requerido estava impedido de levantar discrepâncias. O painel de peritos concluiu que os avisos de rejeição eram inválidos e que o Requerido deveria honrar as demandas do Requerente. Depois que as decisões do DOCDEX foram notificadas às partes, o Requerente informou ao Centro que as decisões ajudaram as partes a resolver suas disputas de forma amigável.



**II.B. Uso eficaz dos Serviços de ADR da ICC**

76. Conforme observado anteriormente, cada um dos Serviços ADR da ICC pode ser usado como uma ferramenta autônoma para resolver disputas, ou como parte de um sistema de gerenciamento de conflitos, ou para explorar a possibilidade de composição após o início de procedimentos de arbitragem..
77. Ao selecionar o Serviço de ADR da ICC apropriado e decidir quando e como implementá-lo, é importante recordar o espectro de Serviços de ADR da ICC disponíveis para as partes e ter em mente que a principal característica que os distingue é o serviço esperado do Terceiro Neutro. O Terceiro Neutro pode atuar em uma variedade de funções, incluindo facilitação, apresentação

39 [Costumes e práticas uniformes para créditos documentários](#) (UCP). Consulte também a versão eUCP. 2.0, um suplemento e companheiro digital da UCP 600.

40 Nos termos das [ICC Demand Guarantee Rules \(URDG\)](#).

de recomendações, tomada de decisões, ou alguma combinação destas. Por exemplo, o Terceiro Neutro pode emitir uma conclusão que seja vinculante ou não vinculante, ou o neutro pode ser solicitado a desempenhar uma função puramente facilitadora durante a negociação das partes. Quando autorizado a fazê-lo, um mediador nomeado de acordo com o Regulamento de Mediação da ICC também poderá oferecer uma opinião acerca do mérito e/ou sugerir possíveis termos de acordo.<sup>41</sup> Ao atuar como membro de um Dispute Board, o Terceiro Neutro pode fornecer às partes conclusões vinculantes ou não vinculantes para ajudar a evitar, em um primeiro momento, quaisquer disputas, e a resolver aquelas que não podem ser evitadas.<sup>42</sup>

|                                | <br><b>Função</b>   | <br><b>Foco do serviço</b>   |
|--------------------------------|--|---|
| <b>Mediador</b>                | Facilitar as negociações das partes e, se as partes concordarem, oferecer uma opinião acerca do mérito ou sugerir possíveis termos de acordo.  | Ajudar as partes a chegarem ao seu próprio acordo negociado.  |
| <b>Perito/Expert</b>           | Avaliação não vinculante para uma parte.<br>—<br>Avaliação não vinculante para ambas/ todas as partes.<br>—<br>Determinação vinculante.  | Análise dos pontos fortes e fracos do caso da parte.<br>—<br>Fornecer uma base para negociação de acordos.<br>—<br>Resolução vinculante de uma ou mais questões em disputa. |
| <b>Membro do Dispute Board</b> | Fornecer opinião sobre questões com potencial para causar disputas (somente DBs permanentes).<br>—<br>Fornecer recomendações acerca de disputas (DRB).<br>—<br>Fornecer decisões contratualmente vinculantes sobre disputas (DAB). | Evitar/desescalar disputas.<br>—<br>Assistência na resolução de disputas.<br>—<br>Resolução vinculante de disputas, que podem ser revisadas em arbitragem (DRB).            |
| <b>Perito DOCDEX</b>           | Decisão de perito não vinculante, salvo acordo em contrário entre as partes.   | Salvo acordo em contrário pelas partes, uma resolução não vinculante de disputas decorrentes de um compromisso ou acordo de instrumento de financiamento.                   |

41 Quando um neutro oferece uma opinião acerca do mérito e/ou sugere possíveis termos de acordo, o procedimento é descrito por alguns como “mediação avaliativa” ou “conciliação” (consulte o parágrafo 48 acima).

42 Na tabela abaixo, “Perito” é considerado como um “Terceiro Neutro”. Deve-se observar que, de acordo com as [ICC Expert Rules](#), uma distinção é feita entre Perito e Neutro.

78. Sistemas de gerenciamento de disputas devem idealmente fornecer (i) a identificação precoce de possíveis disputas e (ii) a possibilidade de evitar disputas e ter resolução de disputas quase em tempo real, ao mesmo tempo em que estabelecem a resolução de disputas formais que permanecem sem solução. Notadamente, o fator que mais influencia a prevenção de disputas é o fluxo de informações em tempo hábil a partir do momento em que as tensões se tornam aparentes, permitindo que as pessoas certas sejam reunidas em torno da mesa.
79. As disputas não acontecem espontaneamente. Elas evoluem da controvérsia, para o conflito e para a disputa. O ponto de intervenção no ciclo de evolução da disputa é importante:
- Prevenção requer intervenção precoce no ciclo de evolução da disputa.
  - Resolução, ou desescalada, exige a utilização dos Serviços de ADR da ICC após a cristalização das disputas.

### 1. Uso de ADR para evitar disputas

80. Os DBs são alguns dos Serviços de ADR da ICC que proporcionam a prevenção de disputas. Muitos contratos em projetos de construção e outros projetos complexos de longo prazo estabelecem que o DB deve ser nomeado no início, dentro de um prazo determinado a partir de sua assinatura ou do início do contrato, e que deve funcionar durante toda a sua vigência. Esses comitês são descritos como Dispute Boards “permanentes”.
81. Um DB permanente receberá atualizações regulares do progresso da execução do contrato, se reunirá com a equipe do projeto e fará visitas ao local da operação ou de execução das atividades contratadas, entre outros, em intervalos a serem acordados com as partes. A função de prevenção de disputas do DB permanente, que pode ser descrita como a função de relacionamento do DB, pode ajudar a manter os relacionamentos entre as partes envolvidas em contratos cujo sucesso exige colaboração por muitos anos. Os poderes de um Dispute Board permanente geralmente incluem uma função de prevenção de disputas, bem como a adjudicação de disputas.<sup>43</sup>
82. Na prática, uma vez constituídos, os DBs permanentes funcionam como um mecanismo de prevenção de disputas, dando às partes acesso imediato a peritos experientes antes que os problemas se transformem em disputas. Por exemplo, os DBs permanentes podem fornecer às partes opiniões bem informadas sobre o trabalho na obra em um curto espaço de tempo, permitindo que a execução do contrato prossiga sem interrupções indevidas e, ao mesmo tempo, preservando os direitos das partes de buscarem uma determinação do DB para uma disputa que não pôde ser evitada.
83. O uso de DBs permanentes em contratos de longo prazo de alto valor oferece potencial para um melhor gerenciamento de conflitos e maior sucesso na execução do contrato. Portanto, é incentivado o uso de DBs permanentes em todos os setores (não apenas no setor de construção). Os DBs podem ser compostos por três ou mais membros ou por um único membro, sendo que o DB de um único membro é recomendado para projetos de menor expressão econômica.

---

43 [O Regulamento de Dispute Board](#) da ICC é flexível. De acordo com o Regulamento do Dispute Board existente, as partes podem decidir ter um DB que sirva apenas para facilitar as negociações e auxiliar as partes a chegarem a um consenso. Isso é especialmente recomendado para contratos do tipo colaborativo, nos quais o sucesso das partes depende da colaboração contínua ao longo de muitos anos (consulte o Art. 15 'Poderes do DB' e Art. 16 'Prevenção de desacordadas' para os poderes de um DB relacionados à sua função de prevenção de disputas).

**Quadro 18: DBs permanentes e Arbitragem de Emergência da ICC utilizados em conjunto para fazer avançar as metas de meio ambiente, saúde e segurança – “Mecanismo do Banco Mundial de desqualificação dos empreiteiros para reforçar a prevenção da violência com base no gênero”.<sup>44</sup>**

- Por meio de consulta direta ao Banco Mundial, as ferramentas de resolução de disputas da ICC foram adotadas de forma especificamente adaptada para atender aos objetivos do Banco Mundial no desenvolvimento e implantação de um mecanismo robusto de desqualificação, visando fortalecer a prevenção da violência de gênero.
- O mecanismo de desqualificação, que está nos Documentos de Aquisição Padrão do Banco, usa a [Arbitragem de Emergência da ICC](#) como um mecanismo de apelação contra as decisões do DAB disponíveis antes da decisão do Banco de desqualificar um empreiteiro/subempreiteiro, garantindo assim a justiça e o devido processo padrão para os contratantes.

84. Como alternativa a um “DB permanente”, se pode considerar recorrer o recurso a um “mediador permanente” (“*standing mediator*”) que estaria disponível para ajudar as partes de um contrato a resolver problemas ou questões à medida que eles surgissem.
85. 85. Ao decidir sobre um DAB, DRB ou mediador permanente (“*standing mediator*”), as partes devem tentar prever que tipo de serviços podem precisar do neutro permanente – facilitação, recomendações ou decisões – e, se o procedimento for de acordo com o [Regulamento de Dispute Board da ICC](#), escolher entre um DRB, DAB ou CDB. Se as partes desejarem prosseguir com um mediador permanente (“*standing mediator*”), elas são aconselhadas a entrar em contato diretamente com o Centro.

## 2. Uso de ADR para promover a solução de controvérsias

86. A avaliação neutra antecipada é uma técnica estabelecida há bastante tempo, pela qual as partes contratam os serviços de um Terceiro Neutro, como um terceiro que presta serviços no âmbito dos Serviços de ADR da ICC – seja este um perito ou um dispute board – para fornecer uma avaliação preliminar não vinculante sobre a disputa das partes. A obtenção de uma visão antecipada dos pontos fortes e fracos relativos das posições das partes pode levá-las a concluir que é desnecessário – ou, em algumas circunstâncias, indesejável – levar a disputa adiante. Mesmo que a disputa não seja resolvida, um parecer de perito pode ajudar a reduzir a lista de questões em disputa.
87. Uma opinião ou avaliação preliminar de um Terceiro Neutro não é vinculante para as partes, a menos que as próprias partes concordem em se vincular a ela. Em geral, um eventual acordo é mais provável se as partes estiverem melhor informadas sobre a disputa e os riscos envolvidos em eventual escalonamento para arbitragem.
88. Para que o Terceiro Neutro possa fazer uma avaliação significativa, será necessário estabelecer um procedimento para fornecer informações sobre os fatos necessários e, se for relevante, submissões jurídicas e/ou técnicas das partes. Recomenda-se a realização de avaliações neutras preliminares e fundamentadas, pois elas ajudarão as partes a informarem-se melhor, incentivando a promoção de um acordo.

44 [World Bank Contractor Disqualification enforces World Bank initiative to prevent gender-based violence](#) (www.worldbank.org, Press Release 25 Nov. 2020); [Strengthening Prevention of Gender-Based Violence \(GBV\): Contractor Accountability and Disqualification](#). (www.worldbank.org, última atualização em 10 de agosto de 2022).

89. Salvo se houver acordo em sentido contrário, a avaliação do Terceiro Neutro poderá então ser usada pelas partes em suas negociações de acordo, com ou sem a assistência do Terceiro Neutro atuando como facilitador de suas negociações. Por exemplo, as partes podem primeiro buscar uma avaliação não vinculante de um DRB (de acordo com o Regulamento relativo aos [Dispute Boards da ICC](#)) ou de um Perito (de acordo com as *ICC Expert Rules* ou [Regras DOCDEX da ICC](#)). Em seguida, elas podem usar essa avaliação como ponto de partida em uma mediação para suas negociações de acordo (conforme o [Regulamento de Mediação da ICC](#)).
90. A avaliação neutra preliminar, seguida de negociações facilitadas, envolve trazer as partes para a mesa de negociações, mas somente depois que elas estiverem equipadas com uma melhor percepção dos pontos fortes e fracos relativos ao seu caso. O objetivo é que a avaliação neutra preliminar esclareça antecipadamente os problemas e ajude as partes a realinhar suas expectativas com as realidades da transação no início da negociação. O facilitador/mediador pode ajudar a estruturar e facilitar as negociações das partes e permitir que elas cheguem a um acordo sobre soluções que não poderiam ser alcançadas por meio de um processo adversarial. Por exemplo, a solução ideal para uma determinada disputa contratual pode ser a renegociação dos termos do contrato entre as partes. Essa abordagem é adequada para os setores em que as partes estão envolvidas em contratos de longo prazo, expostas a restrições de tempo e orçamento, e esperam preservar seu relacionamento.
91. As características positivas dos acordos negociados que foram facilitados pelos Terceiros Neutros são, exemplificativamente:
- Os acordos a que chegaram são considerados mais justos e fáceis de implementar.
  - O procedimento é voluntário e está sempre sob o controle das partes envolvidas em uma disputa.
  - As pessoas envolvidas não perdem tempo com a preparação detalhada de argumentos, provas e participação em audiências.
  - As partes selecionam a pessoa neutra e podem removê-la a qualquer momento.
  - A reputação da empresa é preservada, assim como os relacionamentos contínuos, que provavelmente serão prejudicados na atmosfera adversa de uma arbitragem.
92. A combinação de vários serviços de ADR pode dar às partes a melhor chance de um acordo negociado e uma oportunidade de manter suas relações comerciais. Embora esses serviços sejam muito menos custosos do que a arbitragem, os seus custos podem ainda assim ser significativos. Por exemplo, um procedimento de avaliação não vinculante pode envolver submissões por escrito, provas e, possivelmente, uma audiência.
93. A solução de controvérsias, seja consensual, seja por decisão de terceiro, exige que se leve a lei em consideração, bem como consultoria ou representação jurídica quando garantido. Um acordo de solução de controvérsias precisa ser redigido de forma que seus termos sejam facilmente executáveis.<sup>45</sup> No contexto do acordo de solução de controvérsias resultante de procedimentos de arbitragem alcançados com a assistência de um mediador, a Convenção da ONU de 2018 sobre Acordos de Solução Internacional Resultantes de Mediação (“Convenção de Cingapura”) é relevante. Atualmente, a Convenção de Cingapura é ratificada unicamente por Belarus, Equador, Fiji, Geórgia, Honduras, Cazaquistão, Catar, Arábia Saudita, Cingapura e Turquia.<sup>46</sup>

45 Quando um acordo é celebrado durante a arbitragem, qualquer preocupação com relação à execução pode ser resolvida incorporando os termos do acordo em uma sentença homologatória (consulte o parágrafo 102 abaixo). Conforme previsto em seu Art. 1(3)(b), a [Convenção de Cingapura](#) não se aplica a um acordo celebrado durante uma arbitragem que tenha sido objeto de sentença homologatória.

46 Consulte [https://uncitral.un.org/en/texts/mediation/conventions/international\\_settlement\\_agreements/status](https://uncitral.un.org/en/texts/mediation/conventions/international_settlement_agreements/status).

No entanto, a ênfase está em envolver as partes e seus consultores, que como solucionadores de problemas conjuntos podem desenvolver resultados mutuamente aceitáveis e possivelmente proteger seus relacionamentos de longo prazo.

94. Mesmo se uma disputa for levada à arbitragem, é improvável que o tempo e o esforço que as partes dedicaram às tentativas de um acordo negociado tenham sido desperdiçados. As partes e seus consultores jurídicos podem estar mais bem preparados e mais aptos a auxiliar o tribunal arbitral a tomar uma decisão final eficiente sobre as questões pendentes.

#### **Quadro 19: Negociações de acordo com base em um relatório de perito (“expert”) da ICC**

De acordo com uma cláusula escalonada de resolução de disputas em várias etapas, as partes primeiro submeteram sua disputa decorrente de um contrato de construção a uma perícia administrada de acordo com as [ICC Expert Rules – Rules for the Administration of Expert Proceedings](#). As questões controvertidas relacionavam-se à extensão do prazo e custos associados, indenizações pré-fixadas, bem como a data de início da eficácia do certificado de aceitação provisória. O acordo das partes forneceu detalhes sobre aspectos da determinação do perito, incluindo as qualificações do perito, o escopo do trabalho do perito, o idioma e o local do procedimento e um limite de tempo para a perícia. Após a apresentação de um laudo pericial não vinculante, o acordo entre as partes previa um período de 30 dias para a negociação de um acordo amigável. Assim, o acordo das partes refletia sua intenção de usar o relatório do perito como um elemento de barganha e negociação com vistas a um acordo. Se a janela de 30 dias para o acordo não fosse suficiente, as partes poderiam buscar a arbitragem.

95. Além disso, há pontos que devem ser levados em conta ao considerar a avaliação neutra preliminar de terceiro:
- **Ser realista ao definir os prazos.** A avaliação do perito não terá valor para as partes, a menos que o perito tenha a oportunidade de avaliar os pontos materiais em questão.
  - **Seleção e nomeação do perito apropriado.** Considere a possibilidade de buscar assistência do Centro de ADR da ICC.
  - **Analisar se a avaliação neutra tem maior ou menor probabilidade de promover um acordo.** Uma avaliação neutra que conclua que o caso da parte A é mais forte do que o da parte B pode ter o impacto indesejável de consolidar a posição da parte A, que se sente encorajada a prosseguir com a arbitragem ou o litígio em vez de buscar um acordo.
96. A solicitação dos serviços de um mediador, com ou sem uma avaliação neutra preliminar obtida previamente, pode ter o efeito de criar um ambiente em que a probabilidade de acordo seja maior e pode ajudar a preservar o relacionamento entre as partes. A realização de uma análise de risco adequada e de uma análise realista dos méritos/custos ao longo do procedimento de resolução de disputas fazem parte do gerenciamento prudente do caso e podem aumentar as chances de se chegar a um acordo. Os casos a seguir destacam essas possibilidades.

**Quadro 20: Mediação avaliativa para preservar relações comerciais de longo prazo.**

- Em uma disputa entre um Estado e uma empresa privada decorrente de um contrato concedido após uma licitação, o empreiteiro apresentou uma solicitação de ajuste de preço e reembolso, alegando que incorreu em custos adicionais devido a atrasos atribuídos ao Estado.
- Embora o contrato previsse a arbitragem da ICC, a empresa tinha interesse em continuar o projeto e ser considerada em futuras licitações com o Estado. Ambas as partes queriam manter uma relação de trabalho positiva e chegar a um acordo amigável. Assim, concordaram em encaminhar sua disputa para mediação de acordo com o [Regulamento de Mediação da ICC](#).
- As partes concordaram em nomear conjuntamente um mediador que foi posteriormente confirmado pelo Centro. Menos de três meses após o envio da Solicitação de Mediação ao Centro, as partes chegaram a um acordo integral sobre todas as questões em disputa nesse caso antes do fim do prazo do procedimento e após apenas dois dias de sessões de mediação que totalizaram cerca de 20 horas de tempo do mediador.
- O mediador, um juiz aposentado com experiência em presidir arbitragens, sugeriu um valor para o reajuste de preço com base no que ele teria decidido se tivesse presidido o caso na qualidade de juiz ou árbitro. Após o acordo, as partes continuaram seu relacionamento comercial em bons termos e incorporaram o acordo como um aditivo ao contrato, evitando assim potenciais problemas de exequibilidade. As despesas totais do procedimento foram fixadas em 0,28% do montante em litígio.

**Quadro 21: Envolvimento ativo do advogado interno, sem representação externa**

A possibilidade de obter sucesso em ADR por meio de diferentes arranjos é ilustrada por uma mediação em que as partes foram representadas apenas por advogados internos das empresas.

Após a Solicitação de Mediação, a Parte Requerida pagou um valor parcial devido nos termos do contrato, em relação ao qual a Parte Requerente renunciou à cobrança de juros e as partes consideraram essas questões resolvidas. A mediação continuou com relação às reivindicações pendentes feitas pela parte solicitante, e um acordo final foi alcançado menos de três meses após a nomeação do mediador.

**Quadro 22: Acordo pós-mediação**

- As partes celebraram um contrato de compra e venda de equipamentos. De acordo com a cláusula de resolução de disputas que previa uma etapa de mediação obrigatória com um prazo de 30 dias antes do início do procedimento de arbitragem, as partes iniciaram uma mediação.
- Após uma mediação de três dias, as partes estavam a US\$ 1.000.000 de diferença de chegar a um acordo. Como não houve acordo dentro do prazo de 30 dias e nenhuma extensão de prazo foi acordada, a mediação foi encerrada, pois as partes não concordaram em continuar o procedimento de mediação. O Centro fixou os custos do procedimento em 0,14% do valor em disputa. Logo após o término dos procedimentos de mediação, o Centro foi informado de que as partes haviam chegado a um acordo.
- Esse cenário ocorre com frequência na mediação. As partes se envolvem em sessões de mediação por um, dois ou três dias, mas não chegam imediatamente a um acordo. Após um curto período de reflexão, as partes geralmente conseguem resolver sua disputa.

**3. Uso de ADR para resolução de disputas quase em tempo real**

97. Há disputas em que não é possível um acordo negociado e as partes precisam de uma decisão vinculante em um certo prazo.
98. As determinações vinculantes feitas por um perito podem ser obtidas nos termos *ICC Expert Rules* e do [Regulamento de Dispute Board da ICC](#). Com o uso adequado da determinação de peritos vinculantes (consulte os parágrafos 62 a 64 acima), as partes podem evitar litígios ou arbitragens onerosas, ou reduzir as questões que precisam ser encaminhadas para uma disputa judicial ou arbitral.
99. É importante que as partes se lembrem de que, em algumas jurisdições, a jurisdição do perito e eventual força vinculante da determinação do perito derivam do acordo entre as partes. Assim, é recomendável que se obtenha aconselhamento jurídico antes da celebração do contrato sobre a aplicabilidade de uma decisão vinculantes do DAB ou de uma determinação de um perito na jurisdição específica.
100. No caso de DABs e CDBs (Combined Dispute Boards), as [Regras de Dispute Board da ICC](#) exigem que o DB tome suas decisões em até 90 dias. Esse prazo curto é visto como um dos principais benefícios do uso de DBs. No contexto de uma cláusula escalonada, a intervenção de um DB é geralmente uma pré-condição para a arbitragem.

**4. Uso de ADR para facilitar o acordo na arbitragem**

101. 101. O objetivo de qualquer arbitragem é resolver uma disputa entre as partes. Entretanto, o início do procedimento de arbitragem não marca o fim das tentativas de resolver uma disputa usando técnicas de ADR. Se as partes mantiverem uma abordagem proativa (“*hands on*”) e permanecerem engajadas com seus advogados durante o processo de arbitragem, elas poderão tornar a arbitragem mais simples e rápida e menos dispendiosa. O caso a seguir é um exemplo de como os custos da arbitragem podem ser atenuados quando as partes utilizam ferramentas de ADR, mesmo após o início da arbitragem.

**Quadro 23: Procedimentos de arbitragem que se tornam procedimentos administrados por peritos**

Os procedimentos de arbitragem foram iniciados em uma disputa entre várias partes com vários desafios processuais que levaram a atrasos na constituição do tribunal arbitral. As partes firmaram um acordo parcial e optaram pela determinação de peritos de acordo com as [ICC Expert Rules – Appointment of Experts and Neutrals](#) para as questões restantes.

As partes discordaram sobre quem designar como perito e até consideraram a nomeação de vários peritos se não fosse possível encontrar um indivíduo adequado. O Centro prosseguiu com a equipe do Centro de Perícias da ICC e identificou os possíveis candidatos, bem como nomeou o perito que tinha os atributos acordados pelas partes. Posteriormente, as partes também concordaram que o Centro administraria a perícia de acordo com as [ICC Expert Rules – Rules for the Administration of Expert Proceedings](#).

O procedimento de perícia durou um ano. Foi um caso muito complexo, com muitas alegações. Um relatório provisório foi enviado às partes e uma audiência foi realizada.

102. Um dos principais benefícios de se chegar a um acordo durante os procedimentos de arbitragem é que as partes podem obter uma sentença homologatória. Por meio de uma sentença homologatória, o tribunal registra o consenso das partes na forma de uma sentença arbitral, que pode ser executada como uma sentença arbitral nos termos da Convenção de Nova Iorque.<sup>47</sup> Um acordo alcançado com a assistência de um mediador durante os procedimentos de arbitragem, mas não registrado em uma sentença homologatória, pode ser executado nos termos da Convenção de Cingapura.<sup>48</sup>

**i) Engajamento das partes antes do início da arbitragem**

103. Para que o acordo se torne uma realidade após o início da arbitragem, a abordagem proativa das partes deve ser apoiada por seus advogados e, na medida do possível, incentivada pelos árbitros e pelas regras sob as quais eles operam. A visão de que a busca de um acordo anda de mãos dadas com o mandato de um árbitro, embora não seja uma visão globalmente estabelecida,<sup>49</sup> está refletida no [Regulamento de Arbitragem da ICC de 2021](#). Especificamente, o Apêndice IV autoriza os árbitros a “incentivar as partes a considerar um acordo”. Da mesma forma, a Pesquisa Piloto da Força-Tarefa mostra que cerca de 70% dos participantes eram da opinião de que os árbitros deveriam informar as partes sobre as opções de ADR durante a primeira conferência de gerenciamento de caso.
104. Embora os árbitros possam incentivar o acordo (eles podem ou não desempenhar um papel ativo na facilitação do acordo), em todas as circunstâncias, o advogado será fundamental para a resolução do caso. Assim, ao selecionar o advogado, as partes são aconselhadas a considerar as suas habilidades e o temperamento necessários para facilitar o acordo, especificamente:
- Os advogados entendem da linha de negócios das partes?
  - Os advogados têm uma perspectiva comercial da disputa?

47 [Convenção de Nova York sobre o Reconhecimento e Execução de Sentenças Arbitrais Estrangeiras](#) (1958).

48 Consulte o par. 93 acima e nota 45.

49 Do ponto de vista de que o papel do tribunal arbitral é decidir o caso em uma sentença executória, e não resolvê-lo, foi contestado e amplamente substituído pelo ponto de vista de que o tribunal arbitral deve assumir um papel proativo na facilitação da resolução da disputa das partes, na medida exigida pelas partes e seu caso (veja a discussão nos parágrafos 3-11 do Relatório da Comissão da ICC [Facilitando a Solução na Arbitragem](#)).

- Os advogados são capazes de entender o que significa “vencer” para a parte representada a partir de uma perspectiva estratégica?
- Os advogados demonstram que podem prever problemas e estimar riscos, inclusive de segurança, reputacionais, regulatórios e legais?
- Os advogados têm uma ampla base de conhecimento e experiência em serviços de ADR disponíveis?
- Os advogados têm experiência em alcançar acordos negociados?
- Os advogados considerariam acordos alternativos de honorários?

## ii) Envolvimento das partes durante o processo de arbitragem

105. A discussão de um eventual acordo após o início do procedimento arbitral não tem sido tradição em todas as jurisdições. Atualmente, recomenda-se que a discussão do acordo seja um item permanente na agenda entre as partes e seus advogados durante toda a duração de uma disputa, inclusive durante os procedimentos de arbitragem.<sup>50</sup>

106. A primeira conferência de gerenciamento de caso (em inglês: “*Case Management Conference*” – “CMC”) em uma arbitragem é frequentemente vista como um bom momento para as partes, seus advogados e o tribunal arbitral assegurarem que a primeira ordem processual e o cronograma processual que a acompanha sejam construídos com o propósito de prever janelas de mediação/negociação.<sup>51</sup> As etapas para facilitar o acordo devem ser consideradas,<sup>52</sup> e o advogado interno/representantes do cliente devem idealmente estar envolvidos.<sup>53</sup> Recomenda-se que as partes e seus advogados considerem a inclusão dos seguintes itens na agenda referente à facilitação de acordos:

- É apropriado incluir uma janela de mediação/negociação no calendário processual?<sup>54</sup>
- Existem outras etapas processuais na arbitragem que possam facilitar o acordo, como por exemplo no momento de prolação de uma ordem ou sentença sobre uma ou mais questões preliminares?<sup>55</sup>
- É possível prever a apresentação de ofertas seladas?<sup>56</sup>
- Solicitar ao tribunal arbitral que informe se e, em caso afirmativo, como ele pretende incluir a facilitação de acordos no procedimento arbitral.
- Agendamento de outras CMCs após os principais estágios da arbitragem (por exemplo, após a primeira troca de alegações ou memoriais das partes, após a produção de documentos ou após uma decisão do tribunal sobre uma questão preliminar estratégica). Além de revisar o procedimento na arbitragem, essas conferências intermediárias oferecem uma oportunidade para que as partes confirmem ou reavaliem suas expectativas quanto ao resultado e seu compromisso com a arbitragem. Isso pode levar a esforços renovados para se envolver em discussões de acordo com a outra parte, com ou sem a assistência de um mediador ou outro terceiro neutro.

50 Talvez pelo fato de a arbitragem resultar em uma decisão imposta, que geralmente é final e não está sujeita a recurso, os advogados, por sua vez, têm sido cautelosos e tendem a seguir os procedimentos mais conhecidos. O resultado é que a arbitragem, às vezes, pode se tornar mais cara do que o necessário, em termos de tempo e dinheiro, e de relacionamentos.

51 Ver Art. 24 “Conferência de Gerenciamento de Caso e Cronograma Processual”, [Regulamento de Arbitragem da ICC](#).

52 Alguns advogados internos levantaram a preocupação de que, se os árbitros levantarem questões de acordo posteriormente no processo, isso pode gerar preocupações sobre sua neutralidade real ou percebida..

53 O Art. 24(4) do [Regulamento de Arbitragem da ICC](#) prevê que o tribunal arbitral poderá solicitar a presença das partes em qualquer conferência de gerenciamento de caso, pessoalmente ou por meio de um representante interno.

54 Veja a discussão sobre janelas de mediação/negociação nos parágrafos 107-117 abaixo, e na Seção III do Relatório da Comissão da ICC “[Facilitating Settlement in International Arbitration](#)”.

55 Veja a discussão sobre bifurcação na Seção II, subseção 2.2, do Relatório da ICC “[Facilitating Settlement in International Arbitration](#)”.

56 Veja a discussão sobre ofertas seladas nos parágrafos 118-124 abaixo.

### iii) Janelas de mediação/negociação

107. Em algumas circunstâncias, o risco de ser instaurada uma arbitragem pode funcionar como elemento para levar as partes a se envolverem em tratativas consensuais para a solução da controvérsia. Enquanto os procedimentos de arbitragem estiverem em andamento, a mediação ou as negociações diretas podem ser iniciadas a qualquer momento. O Centro pode ajudar as partes a encontrar um mediador apropriado. A indicação de um mediador pelo Centro, feita mediante solicitação conjunta de todas as partes em uma arbitragem da ICC em andamento, é gratuita.<sup>57</sup>
108. O acesso à mediação durante procedimentos arbitrais pode ser auxiliado/promovido pelo uso de janelas de mediação. Conforme observado nas [Notas de Orientação sobre Mediação da ICC](#), as janelas de mediação podem ser uma forma importante de facilitar o acesso à mediação sem afetar os procedimentos arbitrais em andamento:
- “29. Quando a mediação ocorre no curso de um procedimento arbitral, pode ser apropriado que a arbitragem seja suspensa para dar tempo para a realização da mediação (essa suspensão ou pausa no procedimento é às vezes chamada de janela de mediação). Isso permite que as partes se concentrem na mediação sem se distraírem com a necessidade de tomar medidas na arbitragem e incorrer nos custos dessas medidas quando um acordo pode ser iminente. Em outros casos, as partes podem preferir conduzir a mediação sem requerer uma suspensão ou pausa nos procedimentos arbitrais.
30. A sugestão de que a mediação seja utilizada durante o procedimento arbitral pode ser feita por qualquer uma das partes. Se é útil ou não incluir uma janela de mediação no cronograma do procedimento arbitral – e, em caso afirmativo, quando essa janela deve ocorrer – também é um tópico que pode ser discutido entre as partes e o tribunal arbitral na primeira e nas subsequentes conferências de gerenciamento de caso previstas no Artigo 24 do [Regulamento de Arbitragem da ICC](#).”
109. Além das janelas de mediação após o início dos procedimentos arbitrais, outra alternativa é que a cláusula de resolução de disputas preveja uma janela de mediação a ser incluída no procedimento de arbitragem. Tal cláusula vincularia as partes a usar a mediação durante os procedimentos de arbitragem seguindo um procedimento de janela de mediação acordado.
110. A vantagem de uma cláusula de janela de mediação/negociação é que ela garante que a mediação/negociação de possível acordo receba atenção em um momento específico durante a arbitragem. A cláusula pode especificar um momento em que as partes prevejam que a disputa pode estar pronta para ser resolvida. Isso poderia ocorrer, por exemplo, após a conclusão da primeira rodada das principais manifestações, quando as partes tiverem tido a oportunidade de avaliar o mérito de suas posições. A cláusula também pode especificar outras questões, como se o procedimento de arbitragem deve ser suspenso enquanto a mediação ocorre e em que circunstâncias a mediação deve ser encerrada.
111. O objetivo da(s) janela(s) de mediação/negociação é incentivar as partes a chegarem a um acordo no curso de uma arbitragem em andamento. Essa(s) janela(s) de mediação/negociação podem ocorrer durante a arbitragem, após as partes terem obtido mais informações sobre o caso da outra parte e terem podido reavaliar suas próprias posições. da outra parte e terem podido reavaliar suas próprias posições.

57 Veja o Art. 3 do Apêndice II do [Regulamento da ICC para a Nomeação de Peritos e Neutros](#) e o parágrafo 273 da [Nota da ICC para as Partes e Tribunais Arbitrais sobre a Condução da Arbitragem](#) (1º de janeiro de 2021) (“Nota da ICC”).

112. Ao configurar a(s) janela(s) de mediação/negociação, deve-se considerar o seguinte:
- se deve optar por uma janela de mediação “fechada” ou “aberta” que acontecerá em paralelo à arbitragem;
  - quando a(s) mediação(ões) deve(m) ocorrer;
  - se o tribunal será informado sobre a existência de janelas paralelas de negociação/mediação;
  - se deve haver uma pausa no procedimento de arbitragem enquanto a mediação estiver ocorrendo; e
  - se outras questões relativas à mediação podem ser acordadas em um estágio inicial (por exemplo, como o mediador será escolhido, se as sessões de mediação ocorrerão pessoalmente ou remotamente e quem participará da mediação de cada parte).
113. A consideração da duração de qualquer janela de mediação dá origem a uma distinção importante entre duas abordagens alternativas para a própria mediação. Uma abordagem é que a mediação ocorra em um período relativamente curto, geralmente com uma ou mais sessões de mediação nas quais as negociações ocorrem. Outra abordagem é que a mediação seja um processo contínuo, uma mediação paralela, sem nenhum ponto final predeterminado, com o diálogo continuando pelo tempo que for necessário para chegar a um acordo (ou até que uma ou ambas as partes concluam que não vale a pena continuar as discussões).
114. Uma das vantagens do [Regulamento de Mediação da ICC](#) é que ele oferece total flexibilidade. O mediador e as partes podem definir se haverá um processo de mediação “paralelo em andamento” (“on-going parallel mediation”) ou uma mediação mais curta, o que pode ser refletido na nota que o mediador produz de acordo com o Artigo 7 do [Regulamento de Mediação](#).<sup>58</sup>
115. No caso de uma mediação mais curta e limitada no tempo, com uma ou mais sessões de mediação em que ocorrem negociações, as partes podem achar útil que haja uma janela genuína (ou seja, um “cessar-fogo”) no procedimento arbitral. Isso permitirá que elas e seus consultores se concentrem na mediação sem serem distraídos por prazos concorrentes na arbitragem.
116. Se houver uma pausa nas etapas processuais a serem tomadas na arbitragem enquanto a mediação ocorre, isso pode fazer com que a arbitragem demore mais para chegar a uma sentença. O fato de qualquer atraso ser ou não significativo no contexto do cronograma do processo de arbitragem completo variará de caso para caso. Se qualquer pausa no procedimento de arbitragem for programada após ambas as partes terem concluído um marco importante, ela também poderá ter um impacto limitado na duração geral do procedimento.
117. Se for previsto um procedimento de mediação mais longo e aberto, pode ser menos apropriado suspender a arbitragem. Nessa circunstância, a melhor abordagem pode ser a mediação e a arbitragem ocorrerem paralelamente, e espera-se que os desdobramentos da arbitragem aumentem, em vez de reduzir, as perspectivas de acordo.

---

58 O procedimento previsto no Artigo 7 é discutido anteriormente neste relatório nos parágrafos 47-48.

**iv) Ofertas seladas**

118. As ofertas seladas ou fechadas são uma ferramenta adicional disponível para as partes nos procedimentos de arbitragem da ICC.<sup>59</sup> O mecanismo de ofertas seladas foi criado para incentivar as partes a aceitarem ofertas razoáveis de acordo feitas por uma parte adversa. Isso, por sua vez, incentiva todas as partes a fazerem tais ofertas e, assim, aumenta as perspectivas de um acordo negociado.
119. As ofertas seladas promovem o acordo ao pressionar a parte que recebe a oferta a fazer um acordo em vez de correr o risco de arcar com mais custos da arbitragem.<sup>60</sup> Em resumo:
- a) As ofertas seladas têm como objetivo (i) incentivar o acordo no curso de uma arbitragem; e/ou (ii) direcionar a alocação de custos após a sentença final.
  - b) Uma parte que rejeitar uma oferta selada que seja igual ou mais vantajosa para ela do que a sentença final poderá ser condenada a arcar com os custos, ou uma parte maior dos custos, do procedimento – independentemente de que parte vencer a arbitragem.
  - c) A Secretaria da Corte da ICC poderá auxiliar as partes a apresentar informações relativas a determinadas ofertas de acordo não aceitas e correspondências relacionadas, comumente referidas como oferta(s) fechada(s), perante um tribunal arbitral no momento apropriado (ou seja, depois que o tribunal tiver decidido o mérito e estiver prestes a decidir a questão dos custos e como eles serão alocados). A Secretaria também poderá auxiliar com qualquer contraoferta feita como oferta(s) fechada(s) pelo receptor da oferta.<sup>61</sup>
  - d) Uma vez que o tribunal arbitral tenha informado à Secretaria que está pronto para determinar a alocação dos custos nos termos do Artigo 38, a Secretaria enviará ao tribunal arbitral toda a correspondência mantida pela Secretaria relacionada à(s) oferta(s) fechada(s).<sup>62</sup>
  - e) As ofertas seladas não são, em princípio, vinculantes para os árbitros, de modo que os árbitros não precisam alocar os custos estritamente de acordo com essa oferta.
120. As ofertas seladas funcionam da seguinte maneira. Considere um cenário em que uma oferta fechada para resolver a disputa (expressa como sendo “sem prejuízo, exceto quanto aos custos”) é feita pela Parte A e rejeitada pela Parte B. A arbitragem prossegue e o tribunal profere sua decisão sobre a responsabilidade e o quantum. O tribunal deve então decidir sobre os custos. Nesse estágio, a Parte A tem o direito de revelar a oferta selada ao tribunal (e pode usar os serviços da Secretaria da Corte da ICC para fazer isso da maneira estabelecida na [Nota da ICC para Partes e Tribunais Árbitros sobre a Condução da Arbitragem](#)). Se a Parte A puder demonstrar que sua oferta rejeitada era tão boa quanto ou até melhor do que a sentença final, então a oferta rejeitada é um fato válido a ser levado em consideração pelo tribunal ao tomar sua decisão sobre custos.

59 As ofertas seladas (ou “ofertas Calderbank”) têm sido comumente usadas em litígios em tribunais estaduais e em arbitragens domésticas na Inglaterra e no País de Gales e em outras jurisdições de direito comum há muitos anos. A experiência na Inglaterra e no País de Gales mostra que o mecanismo de oferta selada tem sido eficaz para facilitar o acordo.

60 Consulte o Relatório da ICC [Decisões sobre Custos em Arbitragem Internacional](#) (2015), Seção VII “Negociações de acordo malsucedidas: custos associados e ofertas não aceitas”, nos parágrafos. 96-100.

61 [Nota da ICC](#), parágrafo 267.

62 [Nota da ICC](#), parágrafo 270(f).

121. As ofertas seladas podem ser eficazes, sejam elas feitas pelo requerido ou pelo requerente. Isso pode ser demonstrado pelo exemplo dado acima.
- a) Se a Parte A era o requerido e a sentença foi favorável ao requerente, Parte B, e o tribunal concedeu um valor menor ao requerente do que o requerido havia oferecido como acordo, então o requerido pode argumentar que, mesmo tendo “perdido”, não deveria ter que pagar nenhum dos custos do requerente incorridos depois que o requerente rejeitou sua oferta de acordo.
  - b) Se a Parte A for o requerente e receber um valor de indenização maior do que aquele que se propôs a aceitar como acordo, ela poderá argumentar que todos os elementos de seus custos incorridos devem ser reembolsados pelo requerido, a Parte B (ou seja, incluindo elementos desses custos que, de outra forma, poderiam ter sido considerados não razoáveis ou irrecuperáveis pelo tribunal). O requerente também pode argumentar que o requerido deve pagar juros em um percentual relevante sobre os custos incorridos na arbitragem pelo requerente.
122. As partes podem evitar a imposição de uma decisão desfavorável sobre os custos quando as ofertas seladas são reveladas ao tribunal,<sup>63</sup> fazendo ofertas de acordo realistas para começar e abstendo-se de “apostar” para continuar a arbitragem mesmo depois de uma boa oferta de acordo ter sido feita.
123. O tribunal arbitral também deve considerar a possibilidade de consultar as partes em um estágio inicial (por exemplo, na primeira conferência de administração do caso, de acordo com o Art. 24, [Regulamento de Arbitragem da ICC](#)) e convidá-las a concordar com um procedimento para o possível uso de oferta(s) selada(s) na arbitragem.
124. A [Nota da ICC para Partes e Tribunais Árbitros sobre a Condução da Arbitragem](#) estabelece como a Secretaria da Corte da ICC pode ajudar a implementar o uso de ofertas seladas.<sup>64</sup>

---

63 A [Nota da ICC](#) estabelece uma possível assistência da Secretaria da ICC ao informar o tribunal arbitral sobre a existência de quaisquer ofertas seladas após o tribunal ter chegado às suas conclusões sobre todas as questões, exceto custos, mas antes de ter proferido sua sentença final. Dessa forma, sua decisão sobre os custos pode levar em consideração quaisquer ofertas seladas, mas suas decisões sobre o mérito não terão sido indevidamente influenciadas por informações privilegiadas sobre os termos de tais ofertas.

64 [Nota da ICC](#), par. 267 e seguintes. Consulte também C. Seppälä, M. Coulet-Diaz, P. Brumpton, The New Assistance ICC Provides to Protect the Confidentiality of a ‘Sealed Offer’, ICC Dispute Resolution Bulletin, 2017-1.

## Avaliação de risco pré-contencioso

---

Ao considerar a possibilidade de iniciar um procedimento de resolução assistida de disputas, as partes inevitavelmente realizarão algum grau de análise de custo-benefício. Dado o elemento significativo de incerteza na resolução de disputas, isso geralmente assume a forma de uma avaliação de risco.

Ao realizar essa análise, as partes podem querer levar em conta as seguintes considerações:

- a) implicações de custo
- b) implicações de resultados quantificáveis;
- c) e outras implicações (não quantificáveis).

### a) Implicações de custo

Os custos envolvidos na realização de esforços de resolução de disputas serão significativamente afetados pelo(s) modo(s) de resolução de disputas escolhido(s), pelas regras aplicáveis e pelas circunstâncias da disputa. Eles também podem variar de acordo com a jurisdição e o setor.

Embora o Guia não tente estabelecer uma fórmula ou método pelo qual as partes possam prever as prováveis implicações de custo de suas escolhas de resolução de disputas, a presente avaliação ilustra as considerações que as partes devem levar em conta ao tentar calcular seus custos prováveis.

Os advogados internos podem querer usar a seguinte matriz<sup>65</sup> para ajudá-los a avaliar os diferentes elementos de custo para os quais devem estar preparados. Isso pode ser usado como uma checklist, para garantir que os diferentes elementos tenham sido considerados. As partes também podem querer coletar esses registros (com os valores originalmente orçados bem como os valores realizados após o fato) para usar como pontos de referência ao preparar estimativas de orçamentos para casos futuros.

Ao realizar esse exercício de quantificação, as partes não devem subestimar o impacto dos custos “ocultos” que são difíceis de quantificar, mas que, no entanto, desempenham um papel no gerenciamento de uma disputa.

Esse é o caso, por exemplo, do fator de interrupção causado pelo gerenciamento interno de uma disputa e pelo redirecionamento de recursos (por exemplo, gerentes de projeto, diretores comerciais, etc.) que são desviados de suas tarefas operacionais normais para viabilizar o processamento das disputas.

Outro exemplo é o nível de ansiedade e estresse emocional pelo qual as testemunhas fáticas de uma parte podem ter que passar ao depor diante de um tribunal arbitral e passar por um duro contrainterrogatório em uma audiência.

---

65 Essa matriz, que foi compartilhada com os membros da Força-Tarefa durante a preparação deste Relatório, é inspirada na publicação: U. Hagel, “The Value Add of Legal Departments in Disputes: Making a Business Case Rather Than Providing Pure Legal Advice”, *Liquid Legal: Management for Professionals*, K. Jacob et al. (eds.) (Springer, 2017).

## Exercício de estimação custos

## Fase 1: Preparação da Disputa

| Custos internos  | Custos externos  |
|--|--|
| Advogados internos/empresariais<br>(taxa horária considerada, tempo orçado necessário) | Advogado externo<br>Contribuição(ões) de peritos (se necessário) |
| Equipe comercial (taxa horária considerada, tempo orçado necessário)                   |  |

## Fase 2: Negociação

| Custos internos   | Custos externos  |
|-------------------|------------------|
| Como supracitados | Advogado externo |

## Fase 3: Técnicas de ADR

| Custos internos   | Custos externos                             |
|---|---|
| Como acima, mais os custos resultantes do envolvimento da gerência/Conselho | Advogado externo<br>Taxas de mediação / ADR |

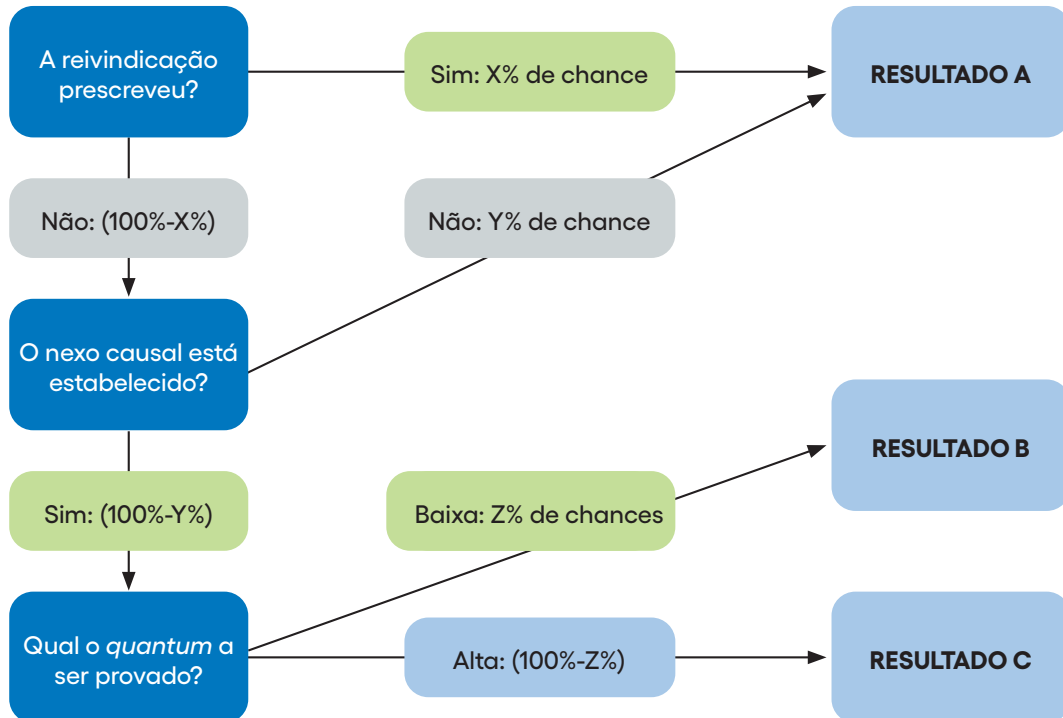
## Fase 4: Arbitragem / Litígio

| Custos internos  | Custos externos  |
|--|--|
| Como acima, incluindo tempo suficiente para a preparação da testemunha | Advogado externo<br>Contribuição(ões) de peritos<br>Custos de arbitragem/contencioso, incluindo (e-)discovery, transcrições, audiências, reuniões, viagens, acomodação |

## b) Implicações dos resultados quantificáveis

Depois de determinar os custos de diferentes procedimentos, as partes devem considerar quais resultados podem decorrer de um determinado procedimento.

Uma parte que possa se envolver em uma demanda de arbitragem pode usar um modelo de árvore de decisão para definir e entender os diferentes caminhos possíveis que a disputa pode seguir. Isso é igualmente relevante para possíveis requerentes e possíveis requeridos. Para fins de ilustração, em uma disputa com questões de prescrição (prazo de prescrição), causalidade e quantum, uma parte poderia avaliar a disputa por meio de uma árvore de decisão da seguinte forma.



É claro que muitas disputas terão muito mais resultados possíveis. Para que essa análise seja útil, não é necessário incluir todo e qualquer resultado, por mais improvável que seja, no modelo. A análise ainda pode ser útil, desde que:

- os resultados modelados sejam razoavelmente representativos (na medida em que podem ser verificados, dado o estágio do procedimento) das possibilidades do caso;
- uma gama suficientemente ampla de resultados seja refletida, de modo que as partes possam contemplar os piores e melhores resultados razoáveis; e
- o nível de complexidade seja adequado para o caso em questão (casos relativamente simples podem ser representados por três ou quatro resultados possíveis, enquanto os casos mais complexos podem envolver milhares de ramificações).

As principais tarefas dessa análise incluirão:

1. decidir quais perguntas e quais respostas possíveis devem ser incluídas no modelo;
2. decidir quais probabilidades atribuir (X%; Y% e Z% no exemplo acima); e
3. como atribuir valores financeiros aos diferentes resultados (A, B e C no exemplo acima).

Ao considerar os valores financeiros a serem atribuídos a cada resultado (A, B e C no exemplo acima), os seguintes fatores geralmente serão relevantes:

|                 |  |
|-----------------|--|
| <b>Sentença</b> | <input type="checkbox"/> o valor das indenizações (ou reparação equivalente) concedidas;<br><input type="checkbox"/> o valor dos juros que provavelmente serão concedidos;   |
| <b>Custos</b>   | <input type="checkbox"/> os custos futuros a serem incorridos para alcançar esse resultado (o exercício de estimativa de custos acima);<br><input type="checkbox"/> a sentença de custos (se houver) que provavelmente será proferida; |
| <b>Execução</b> | <input type="checkbox"/> os custos de quaisquer esforços de cumprimento forçado da decisão que possam ser necessários; e<br><input type="checkbox"/> as recuperações prováveis desses esforços de execução.                            |

Esses valores financeiros geralmente devem ser medidos em seu valor presente, ou seja, descontados pelo custo de capital do cliente para refletir seu valor em dinheiro de hoje. Por exemplo, se o cliente pode ganhar US\$ 10 milhões em um ano, mas seu custo de capital é de 8%, esse ganho vale apenas  $US\$ 10.000.000 / 1,08 = US\$ 9,26$  milhões.

A análise acima pode sugerir que, para uma determinada disputa, um processo de arbitragem levaria a uma série de resultados para o requerente. Por exemplo, quando a gama de resultados estiver entre US\$ 2 milhões negativos e US\$ 15 milhões positivos (com base no valor atual, líquido de custos), o reclamante pode – atribuindo probabilidades a cada um dos diferentes resultados modelados – considerar que seu resultado médio é de US\$ 8 milhões. Essa análise pode fornecer uma referência útil ao considerar a possibilidade de embarcar em uma técnica de ADR consensual e, se for o caso, que tipos de níveis de acordo ele pode aceitar.

### c) Outras implicações (não quantificáveis)

Ao decidir se deve seguir um procedimento de resolução assistida de disputas, todas as implicações podem não ser prontamente mensuradas em termos financeiros. No exemplo acima, se o requerente considerar que o resultado médio de uma arbitragem é, por exemplo, US\$ 8 milhões, e receber a “melhor e última oferta” do requerido de US\$ 5 milhões, o requerente também desejará considerar fatores não financeiros que não foram incorporados em seus cálculos, tais como:

- impactos na reputação;
- lucros cessantes resultantes do fato de a gerência (tomadores de decisão e testemunhas) se concentrar na disputa ao invés do negócio principal da empresa (o que inclui impactos no bem-estar e estresse dos funcionários);
- atenção indesejada dos órgãos reguladores, auditores, investidores e outras partes interessadas;
- o valor de evitar a incerteza de um processo judicial ou arbitral adjudicativo; e
- se a busca da disputa é coerente com os objetivos da política declarada da empresa, inclusive em relação a questões ambientais, sociais e de governança.

Esses fatores podem ser difíceis (ou impossíveis) de quantificar e incorporar na análise da árvore de decisão na seção (b) acima, mas devem ser considerados quando, no exemplo acima, o requerente avalia se a diferença entre um resultado médio (estimado) de arbitragem de US\$ 8 milhões e um resultado de acordo de US\$ 5 milhões é suficiente para justificar o envolvimento em um conflito prolongado.

O Guia de “Gerenciamento Eficaz de Conflitos” é um produto da Comissão de Arbitragem e ADR da ICC (“Comissão”). O Guia foi preparado pela Força-Tarefa “ADR e Arbitragem” e foi aprovado nas reuniões da Comissão de 12 de dezembro de 2022 (virtual) e 28 de março de 2023 em Paris.

### Agradecimentos

Co-presidentes da Força-Tarefa: Chiann Bao e Christopher Newmark.

Aisha Nadar, Susanne Gropp Stadler, Victoria Orlowski, Vice-presidentes e contato com o Comitê Diretor, Comissão de Arbitragem e ADR da ICC. Melanie van Leeuwen, Presidente da Comissão de Arbitragem e ADR da ICC, e a ex-presidente Carita Wallgren-Lindholm.

Dr. Hélène van Lith, Diretora do Comitê Diretor e Secretária da Comissão.

Conselho Consultivo, presidido por Gabrielle Kaufmann Kohler e composto por Cyril Dumoulin, Alya Ladjimi, Michael McIlwrath, Edna Sussman, e Hannah Tumpel.

A Força-Tarefa foi estruturada em quatro trilhas que realizaram 14 outras reuniões menores específicas para cada trilha. Trilha 1 “árvores de decisão e protocolos”, liderada por Ulrich Hagel, Pierrick LeGoff, e Donny Surtani. Trilha 2 “Serviços de ADR”, liderada por Sara Aranjó, Eric Franco, e Lindy Patterson. Trilha 3 “Acordo em arbitragem”, liderada por Kelvin Poon, Andres Romero-Delmaestro, e Anke Sessler. Trilha 4 “tribunais nacionais e ADR”, liderada por Adrian Cole, Funmi Roberts, e Valentina Wong.

Além disso, o relatório se baseia em várias outras informações:

- casos de amostra foram coletados pelo Centro de ADR da ICC e pela Secretaria da Comissão para demonstrar como os Serviços de ADR da ICC foram ou poderiam ser usados.
- Uma série de aproximadamente 30 ‘Virtual In-house Counsel Open-Mic Sessions’, moderadas por Aisha Nadar e Kathleen Paisley, foram realizadas e criaram uma plataforma para usuários corporativos diversos e globalmente baseados discutirem francamente seus pontos de vista sobre a resolução antecipada e eficaz de disputas e discutiram o trabalho e as recomendações propostas pela Força-Tarefa.
- Uma Pesquisa Piloto da ICC sobre Prática e Preferências em ADR e Arbitragem, preparada por Tuuli Timonen e Marlen Estevez Sanz, foi realizada durante o verão de 2021 e buscou a opinião de 533 participantes e usuários dos Serviços de Resolução de Disputas da ICC.
- Um questionário foi enviado a todos os Comitês Nacionais da ICC para saber sobre iniciativas judiciais ou projetos inovadores de legisladores ou instituições nacionais sobre o uso de ADR, bem como para identificar necessidades específicas de resolução de disputas em suas respectivas jurisdições.

**Membros da Força-Tarefa:** Saurav Agrawal, Cédric Alter, Rebecca Andersen, Hassan Arab, Sara Aranjó, Francisco Balduzzi, Jochen Beckmann, Vesko Bozovic, John Buckley, Peter Caldwell, Leandro Javier Caputo, Andrea Carlevaris, Hervé Chambon, Kanice Chan, Jamal Chaykhouni, Jian Chen, Adrian Cole, Lauréanne Delmas, Marlen Estévez Sanz, Luisa Fernández, Patricia Galloway, Kiran Nasir Gore, Alexander Grafe, Anna Grishchenkova, Arturo Guerrero Díaz, Andreas Hacke, Josephine Hadikusumo, Ernst Hechenberger, Tatiana Herrada, Juan Camilo Hoyos, Roberto Imaz De La Vega, António Júdice Moreira, Peter Kamminga, Sanjeev Kapoor, Sae Youn Kim, Gabriel Kocher, Vassiliki Koumpli, Eden Li, Ralf Lindbäck, Lucia Liu, Marco Lorefice, Eric Maciá Lang, Flavia Mange, Ahmad Mansour, Cristina Martinetti, Rodrigo Françoço Martini, Liza Mcpherson, Cecilia Misu, Milo Molfa, Abhijit Mukhopadhyay, Denis Musson, Collins Namachanga, Trung (Tony) Nguyen, James Nicholson, Zeina Obeid, Chinwe Odigboegwu, Jorge Ogarrio Kalb, Jan Ollila, Hernando Otero, Kathleen Paisley, Lindy Patterson, Florian Piperi, Kelvin Poon, David Rivkin, Olufunmilayo Roberts, Andres Romero-Delmaestro, Dorothee Ruckteschler, Tarek Saad, Peter Sahagian, Beatriz Saiz Martí, Diana Sawe, Les Schiefelbein, Natasha Shirazi, Kathryn Siebke, Andrius Smaliukas, Mariana Soares David, Cristiana-Irinel Stoica, Kirill Strunnikov, Dinesh Donny Ram Surtani, Martin Svatos, Valerie Tan, Michelle Taylor, Natascha Tunkel, Alejandro Val Toribio, Eric Van Ginkel, Arent Van Wassenaeer, Elizabeth Villa Mesa, Wolf Von Kumberg, Mary Walker, Robert Werth, Kate Wilford, Gavin Woods, Chenyang Xie, Danling (Elizabeth) Yu, Zhen-an Zhang, Galina Zukova.

### Câmara de Comércio Internacional (ICC)

A Câmara de Comércio Internacional (ICC) é a representante institucional de mais de 45 milhões de empresas em mais de 170 países. A principal missão da ICC é fazer com que os negócios funcionem para todos, todos os dias, em todos os lugares. Por meio de uma combinação única de advocacia, soluções e definição de padrões, promovemos o comércio internacional, a conduta empresarial responsável e uma abordagem global de regulamentação, além de fornecer serviços de resolução de disputas líderes de mercado. Nossos membros incluem muitas das principais empresas do mundo, PMEs, associações empresariais e câmaras de comércio locais.

[www.iccwbo.org](http://www.iccwbo.org)

[@iccwbo](https://www.instagram.com/iccwbo)

### Comissão de Arbitragem e ADR da ICC

Como um “*think tank*” único no mundo da resolução de disputas internacionais, a Comissão de Arbitragem e ADR fomenta a conscientização e a compreensão sobre questões práticas em arbitragem e ADR na forma de Relatórios da Comissão. A Comissão também apresenta ponderações sobre propostas de modificação das regras aplicáveis aos Serviços de Resolução de Disputas da ICC (incluindo o Regulamento de Arbitragem, Regulamento de Mediação, Regulamento de Especialistas e Regulamento do Conselho de Disputas).

A Comissão é composta atualmente por mais de 1.300 membros, de cerca de 100 países, e reúne especialistas e profissionais na área de arbitragem e ADR. A Comissão realiza várias sessões plenárias por ano, nas quais são discutidos, debatidos e votados os Relatórios da Comissão, bem como as propostas de alterações das regras aplicáveis aos Serviços de Resolução de Disputas. Entre essas sessões, o trabalho da Comissão é frequentemente realizado em [forças-tarefas e grupos de trabalho menores](#). Os produtos da Comissão são disponibilizados em [www.iccwbo.org](http://www.iccwbo.org) e na [Biblioteca de Resolução de Disputas da ICC](#).

O que faz a Comissão:

- Na área de pesquisa, produz relatórios sobre aspectos legais, processuais e práticos da resolução de disputas e outros tópicos relevantes na área.
- Desenvolve ferramentas para prevenção e resolução de disputas de forma eficiente e economicamente viável, por meio de arbitragem, mediação, experts e dispute boards, contribuindo para que os serviços de resolução de disputas respondam efetivamente às necessidades dos usuários.
- Cria um elo entre árbitros, mediadores, experts, acadêmicos, profissionais, advogados e usuários de serviços de resolução de disputas de todo o mundo, em um fórum que permite a troca de ideias e experiências com o objetivo de melhorar os serviços de resolução de disputas.

[www.iccwbo.org/commission-arbitration-ADR](http://www.iccwbo.org/commission-arbitration-ADR)

[commission.arbitrationADR@iccwbo.org](mailto:commission.arbitrationADR@iccwbo.org)

T +33 (0)1 49 53 30 43

## Publicações relevantes da ICC DRS

### Regras da ICC, cláusulas sugeridas e notas práticas

[Regulamento de Arbitragem de 2021 e de Mediação de 2014\\*](#)

[Cláusulas de Arbitragem\\*](#)

[Cláusulas de mediação\\*](#)

[Nota às Partes e aos Tribunais Arbitrais sobre a Condução da Arbitragem \(1º de janeiro de 2021\)\\*](#)

[Orientação sobre Mediação de Disputas do Cinturão e Rota \(2019\)](#)

[ICC Expert Rules 2015](#)

[Cláusulas sugeridas que se referem ao Regulamento da ICC para a Administração de Procedimentos Periciais](#)

[Cláusula sugerida que prevê a ICC como autoridade nomeadora para procedimentos periciais](#)

[Regulamento de Dispute Board de 2015\\*](#)

[Cláusulas de Dispute Board\\*](#)

[Modelo de Contrato de Membro do Dispute Board de 2015\\*](#)

[Regras do DOCDEX](#)

### Relatórios da Comissão de Arbitragem e ADR da ICC

2023 [Facilitação de acordos em arbitragens internacionais](#)

2023 [Gerenciamento eficaz de conflitos\\*](#)

2022 [Aproveitamento da tecnologia para procedimentos de arbitragem internacional justos, eficazes e eficientes](#)

2021 [Questões a serem consideradas pelos árbitros com relação aos peritos](#)

2021 [Questões para peritos que atuam de acordo com o Regulamento de Peritos da ICC ou o Regulamento de Arbitragem da ICC](#)

2020 [Precisão da memória de testemunhas de fatos em arbitragens internacionais](#)

2019 [Resolução de disputas relacionadas a mudanças climáticas por meio de arbitragem e ADR](#)

2019 [Procedimentos de árbitros de emergência](#)

2019 [Arbitragens no setor de construção: Ferramentas e técnicas recomendadas para um gerenciamento eficaz](#)

2019 [Guia da ICC para Procedimentos Nacionais para Reconhecimento e Execução de Sentenças nos termos da Convenção de Nova York \(Terceira edição\)](#)

2015 [Decisões sobre custos em arbitragem internacional](#)

2014 [Gerenciamento eficaz da arbitragem: Um Guia para Advogados Internos e Outros Representantes das Partes\\*](#)

2014 [Notas de orientação sobre mediação\\*](#)

2012 [Técnicas de controle de tempo e custos em arbitragem \(segunda edição\)](#)

### Recursos em [www.iccwbo.org](http://www.iccwbo.org)

[ADR](#)

[Regras e procedimentos de arbitragem](#)

[Calculadora de custos de arbitragem](#)

[Informações sobre o caso](#)

[Comissão de Arbitragem e ADR](#)

[Desenvolvimento Profissional](#)

[Instalações de diligências ou atos presenciais](#)

[Estatísticas DRS](#)

\* Publicação disponível em português