

# ARTIGOS

Submetido 30-03-2023. Aprovado 12-12-2023

Avaliado pelo sistema double-anonymized peer review. Editora Associada *ad hoc*: Daniela Monteiro Gabbay

Avaliadores/as: Nathalia Mazzonetto,  Müller Mazzonetto Sociedade de Advogados, São Paulo, SP, Brasil. O/a segundo/a avaliador/a não autorizou a divulgação de sua identidade e relatório de avaliação por pares.

O relatório de revisão por pares está disponível neste link.

Versão traduzida | DOI: <http://dx.doi.org/10.1590/S0034-759020240304x>

## BENEFÍCIOS ECONÔMICOS DA MEDIAÇÃO EMPRESARIAL NO CENÁRIO BRASILEIRO

*The economic benefits of business mediation in the Brazilian scenario*

*Los beneficios económicos de la mediación empresarial en el escenario brasileño*

Cristiane Dias Carneiro<sup>1</sup> | [crisdiascarneiro@gmail.com](mailto:crisdiascarneiro@gmail.com) | ORCID: 0000-0001-5495-7826

Yann Duzert<sup>2</sup> | [yann.duzert@rennes-sb.com](mailto:yann.duzert@rennes-sb.com) | ORCID: 0009-0008-1452-5621

Rafael Alves de Almeida<sup>3</sup> | [raalmeida\\_1@hotmail.com](mailto:raalmeida_1@hotmail.com) | ORCID: 0009-0001-6638-3863

.....  
\*Autor correspondente

<sup>1</sup>Fundação Getúlio Vargas, Escola de Direito do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, RJ, Brasil

<sup>2</sup>Rennes School of Business Marketing, Rennes, Bretanha, França

<sup>3</sup>House of Creative Studies, Legal Department, Rio de Janeiro, RJ, Brasil

### RESUMO

Este trabalho visa mensurar os benefícios econômicos da mediação empresarial no Brasil em comparação com a ação judicial, investigando se eleger a mediação para resolver um conflito empresarial é mais vantajoso economicamente do que ajuizar uma ação no Judiciário e se optar pela mediação extrajudicial para encerrar um conflito empresarial é mais vantajoso economicamente do que firmar um acordo na mediação judicial. A pesquisa, conduzida na região Sudeste do Brasil após a implementação do Código de Processo Civil em 2016, utilizou métodos quantitativos, analisando 397 processos judiciais. Os resultados indicaram que a mediação extrajudicial é a opção mais econômica, enquanto a via judicial é a mais dispendiosa. Este artigo oferece às empresas informações essenciais para uma decisão racional na resolução de controvérsias empresariais.

**Palavras-chave:** mediação empresarial brasileira, benefícios econômicos, resolução de conflitos, organização empresarial, ODS 16 ONU, meios consensuais, análise econômica do Direito.

### ABSTRACT

*This study aims to measure the economic benefits of business mediation in Brazil compared to lawsuits, investigating whether choosing mediation to resolve a business conflict is more economically advantageous than filing a lawsuit in the judiciary and whether opting for extrajudicial mediation to settle a business dispute is more economically advantageous than reaching an agreement in judicial mediation. The research, conducted in the Southeast region of Brazil after the implementation of the Brazilian Code of Civil Procedure in 2016, employed quantitative methods, analyzing 397 judicial processes. The results indicated that extrajudicial mediation is the most cost-effective option, while the judicial lawsuit is the most costly. This article provides essential information for businesses to make informed decisions in the resolution of business disputes.*

**Keywords:** Brazilian Business mediation, economic benefits, conflict resolution, business organization, UND SDG 16, consensual methods, economic analysis of law.

### RESUMEN

*Este trabajo tiene como objetivo medir los beneficios económicos de la mediación empresarial en Brasil en comparación con la acción legal, investigando si eleger la mediación para resolver un conflicto empresarial es más ventajoso económicamente que presentar una demanda en el Poder Judicial y optar por la mediación extrajudicial para poner fin a un conflicto empresarial es más ventajoso económicamente que firmar un acuerdo a través de mediación judicial. La investigación, realizada en la región sudeste de Brasil después de la implementación del Código de Procedimiento Civil en 2016, utilizó métodos cuantitativos, analizando 397 casos judiciales. Los resultados indicaron que la mediación extrajudicial es la opción más económica, mientras que la vía judicial es la más costosa. Este artículo proporciona a las empresas información esencial para una decisión racional en la resolución de conflictos comerciales.*

**Palabras clave:** mediación empresarial brasileña, beneficios económicos, resolución de conflictos, organización empresarial, ODS 16 ONU, medios consensuales, análisis económico del derecho.

## INTRODUÇÃO

A cultura da resolução alternativa de conflitos vem se desenvolvendo no Brasil há alguns anos, principalmente após a Resolução nº 125/2010 do Conselho Nacional de Justiça (CNJ), que estabelece como política pública o conceito de Tribunal Multiportas. Os benefícios do uso da mediação para resolver conflitos são conhecidos mundialmente. Contudo, no Brasil, a mediação ainda pode ser considerada recente, se comparada à cultura tradicional prevalescente no país, que é a de resolução de conflitos por via judicial. No final de 2017, havia 80,1 milhões de ações judiciais. Em 2021, eram 77,3 milhões. Estudos recentes divulgados sobre 2022 indicam um aumento deste tipo de ação.

Além disso, a resolução de conflitos por vias judiciais é incompatível com a Agenda 2030 das Nações Unidas adotada pelo Brasil, principalmente por esta objetivar a paz, justiça e desenvolvimento sustentável. Apesar de a legislação atual promover a mediação, é necessário considerar que leva tempo para mudar qualquer cultura e hábitos em geral. Mesmo nas Faculdades de Direito, as disciplinas de Métodos Alternativos de Solução de Conflitos (MASCs) não eram ministradas até dezembro de 2018.

Dado o atual cenário brasileiro, em que o Judiciário está sobrecarregado e demora para apresentar respostas definitivas, o desenvolvimento da mediação empresarial extrajudicial é considerado essencial, tanto para as empresas quanto para as instituições públicas. Desenvolver o conceito de Tribunal Multiportas é importante para a compreensão de que o objetivo é verdadeiramente escolher a melhor forma de resolver um conflito/problema, ou seja, aplicar o método adequado. Os objetivos deste estudo são: (i) analisar/comparar em que medida a mediação empresarial extrajudicial é mais econômica do que a mediação judicial e a decisão do juiz (ação judicial) para resolver questões empresariais, e (ii) fornecer dados recentes, sobretudo econômicos, que o tomador de decisão possa usar para visualizar a melhor maneira de encerrar uma controvérsia comercial.

Os executivos e os advogados das empresas devem exercitar o processo de decisão, observando cuidadosamente uma árvore de decisão, com o objetivo de alcançar resultados melhores e mais racionais. Como contribuição prática desta pesquisa, as organizações poderão contemplar uma árvore de decisão com dados atuais, a fim de buscar um método eficiente e eficaz para lidar com conflitos empresariais.

## METODOLOGIA

Foram realizados estudos bibliográficos e arquivísticos. A pesquisa exploratória, para coleta de dados sobre as características dos processos judiciais e acordos para serem comparados com dados obtidos nas instituições privadas de Resolução Alternativa de Litígios (RAL), foi realizada nos tribunais da região Sudeste (devido à importância econômica e empresarial daquela região), a partir do ano de 2016, após a vigência do Código de Processo Civil Brasileiro (CPC - Lei nº 13.105/2015) que preconizou a mediação judicial e estimulou a RAL no Brasil, até o ano

de 2017 (A pesquisa original foi executada pela autora no ano de 2018, durante seu curso de doutorado, utilizando dados coletados dos anos de 2016 e 2017).

Para este artigo, a Mediação é uma forma de negociação assistida (Bercovitch & Jackson, 2001, p. 3) e existe “a vontade das partes de trabalharem juntas de forma cooperativa, em vez de adversamente” (Coleman & Carmichael, 2018, p. 1, tradução livre) e criar alternativas para a solução (Almeida, 2014, p. 44). Vale ressaltar que existem estudos (Wolkart, 2019) que consideram que o método adotado pelo Código de Processo Civil Brasileiro não estimula acordos nas mediações judiciais, uma vez que prevalece a assimetria de informações: o réu conhece as razões e os documentos do autor da ação, mas a estratégia do réu ainda é desconhecida pelo autor.

Os dados apresentados a seguir indicam o período de corte do presente estudo realizado no Poder Judiciário para demonstrar a relevância do objeto. Métodos quantitativos foram utilizados para comparar a mediação com a ação judicial. Tornou-se necessária uma análise descritiva exploratória dos dados.

Preliminarmente, ressalta-se que por ser a mediação um procedimento que possui o princípio da confidencialidade, foi descartada a possibilidade de análise detalhada das mediações extrajudiciais. Contudo, foi possível obter informações genéricas diretamente nos websites das câmaras privadas de mediação (CAMARB, CBMA, FGV, MEDIARE, ICC, CAM-CCBC, CIESP-FIESP) e em relatórios. Esses dados públicos (como tempo e custo) são suficientes para a comparação.

Portanto, para fins desta pesquisa, optou-se por analisar detalhadamente apenas as mediações judiciais, uma vez que o Judiciário, por ser uma instituição pública, permite maior acesso a esses processos. Foram analisadas 6 variáveis que tratam das características dos processos e 8 variáveis que tratam do acordo.

No Brasil, cada estado da Federação possui um NUPEMEC (Núcleo Permanente de Métodos Consensuais de Solução de Conflitos), engajado no desenvolvimento de métodos alternativos de resolução de conflitos, e os CEJUSCs (Centro Judiciário de Solução de Conflitos e Cidadania), responsáveis pela organização de sessões de mediação e conciliação.

Foram contatados todos os CEJUSCs vinculados aos tribunais empresariais da região Sudeste, porém, apenas o do Rio de Janeiro (CEJUSC – Capital) localizado no Beco da Música, 121, sala T06, Centro, Rio de Janeiro/RJ) ofereceu dados em nível de detalhes suficiente para o presente estudo (os dados foram obtidos por meio de solicitação formal, por escrito. Processo administrativo nº 2017-0209390). O CEJUSC do Rio de Janeiro organizou e disponibilizou uma lista simples, contendo apenas o número de todas as ações judiciais que foram encaminhadas para mediação nos anos de 2016 e 2017 pelas varas empresariais (Lei do Estado do Rio de Janeiro nº 6.956/2015 classifica questões empresariais) permitindo a análise de cada ação e a coleta de mais dados.

Tal lista continha 830 números e tornou-se necessário identificar quais poderiam ser utilizados por este estudo (16 foram indicados erroneamente pela lista – 11 na base de dados de 2017 e 5 na de 2016; 5 foram classificados como confidenciais (CPC Art. 189), todos no ano 2017; em 194 processos não ocorreu mediação, seja por ausência da parte ou por cancelamento

efetuado pelo juiz; 7 sessões de mediação foram canceladas e 10 foram apresentadas repetidas). Toda ação judicial pode ser ajuizada eletronicamente (Lei nº 11.419/2006), desta forma, obteve-se acesso completo às cópias eletrônicas, exceto aquelas classificadas como confidenciais pelo tribunal. Para os processos físicos antigos, apresentou-se solicitação ao tribunal para obtenção de acesso, porém, este não foi concedido em tempo para inclusão na análise desta pesquisa (7 a 21 de agosto de 2018). Apenas uma ação física com acordo estava disponível para análise. 9 ações foram enviadas para o arquivo (o assunto foi solucionado) e 6 ações estavam no gabinete do juiz para análise).

Considerando que as partes podem participar de uma sessão de mediação mais de uma vez (CPC Art. 334, parágrafo 2º), tornou-se então necessária a identificação dos processos individualmente para que sua referência fosse contada apenas no ano em que ocorreu o acordo (612 processos foram contabilizados na amostra).

A lista recebida do CEJUSC do Rio de Janeiro continha 830 ações encaminhadas para mediação. Foram excluídas aquelas com inconsistências. Ainda, o fato da lista original indicar todas as sessões de mediação relativas àquela ação, foi possível identificar a ocorrência de sessões de mediação em 397 ações, conforme demonstrado na Tabela 1. Cada processo foi analisado detalhadamente, incluindo as petições iniciais. Foram observados 83 acordos, conforme demonstrado (Tabela 2)

**Tabela 1.** Descrição das ações

Informação	N2016	N2017	Total
Número de Sessões	191	639	830
Número total de ações judiciais	136	476	612
Nº de processos indicados erroneamente	5	11	16
Nº de processos classificados como sigilosos	0	5	5
Nº de processos em que não ocorreu mediação	40	117	157
Nº de processos retirados de pauta	0	37	37
Número final de processos com sessões de mediação	91	306	397

Foram analisados 397 processos, classificados e organizados conforme o objeto do acordo realizado: “dinheiro” (valor monetário) ou “sem valor monetário”. Os processos que não tiveram acordo foram descartados, já que os motivos para sua não celebração fogem ao escopo da pesquisa.

Conforme Tabela 2, 83 acordos foram resolvidos por mediação. Apenas 77 destes (“com acordo total” e “com acordo parcial”) foram estudados, pois:

- a. 1 ação judicial era relativa à autofalência (o objetivo deste tipo de ação é declarar a falência de uma pessoa – insolvência civil – e não o conflito entre parceiros comerciais);
- b. 5 acordos que envolviam instituições públicas.

**Tabela 2.** Classificação de todos os acordos

Variáveis		N	%
Acordo	com acordo total	76	19,14%
	com acordo parcial	1	0,25%
	com acordo parcial - autofalência	1	0,25%
	com acordo total (instituição pública)	5	1,26%
	sem acordo	303	76,32%
	pré-processual	1	0,25%
	acordo fora da mediação	9	2,27%
	ainda em mediação	1	0,25%

Aqueles acordos classificados como “sem valor monetário” também são relevantes, pois demonstram que o valor dominante no acordo não foi o dinheiro (valor monetário), mas um outro interesse. Fica claro que há outro elemento que foi considerado pelas partes e que as levou a encontrar um acordo e encerrar o conflito. Contudo, esse “valor dominante” não foi indicado nesses acordos, não permitindo sua análise. Essa característica será discutida posteriormente na Tabela 7, que compara todos os 397 processos.

Todos os dados detalhados coletados para este projeto referem-se a acordos entre partes decorrentes originalmente de ações judiciais. Esta pesquisa compara os custos e o tempo do procedimento de mediação nos dois cenários: extrajudicial e judicial. Contudo, é necessário esclarecer que os dados dos acordos foram obtidos apenas em mediação judicial, enquanto os dados sobre empresas foram obtidos em câmaras privadas de mediação (relatórios disponíveis em sites contendo os elementos – tempo e custo – dessa comparação). A instituição escolhida para detalhar custos, prazos e procedimentos na mediação extrajudicial foi a CIESP-FIESP, pelo seu custo menos oneroso, comprovado em uma comparação com a tabela de custos disponível nos sites de outras câmaras de mediação. Além disso, através de contato com esta câmara, foram fornecidos outros dados importantes para a pesquisa considerados não confidenciais.

Os custos incorridos por cada parte para a realização de um acordo, por exemplo, os custos de manutenção do seu departamento jurídico (salários de pessoal, despesas administrativas, taxas judiciais, etc.), num processo de mediação não serão considerados neste estudo, pois tais dados estavam indisponíveis. No entanto, esse é um elemento importante na equação econômica e deve ser calculado pela parte.

Consideramos que a parte analisou e ponderou esses custos, identificando que tal acordo traria benefícios econômicos, ou seja, traria economia. O custo do litígio já foi mensurado pelo Instituto Brasileiro de Planejamento e Tributação (<https://ibpt.com.br>) e será considerado neste texto. A Ordem dos Advogados do Brasil fixa os honorários mínimos dos advogados, e esta tabela (costumeiramente adotada por advogados autônomos) será utilizada durante este estudo para indicar a equação que desenha o valor esperado pelas partes.

Por fim, foi executada uma comparação entre o valor esperado na ação judicial, na mediação judicial e na mediação extrajudicial para identificar o mais significativo. Para exemplificar o

cálculo do valor esperado, foram eleitos (a) o valor de R\$ 10.000,00 (dez mil reais) e (b) o percentual de 50% para ganho da causa pela sua simplicidade de entendimento. Esse valor também foi indicado na petição inicial da ação n°. 0198093-42.2016.8.19.0001 estudada na pesquisa (Tabela 11).

## RESULTADOS

Os três assuntos mais frequentemente discutidos nos tribunais foram Sociedade (29,2%), ou seja, a reclamação principal está relacionada com questões empresariais; Dissolução de Empresa (17,9%) e Responsabilidade Contratual (12,1%), conforme demonstrado na Tabela 3.

**Tabela 3.** Descrição dos assuntos mais frequentes – consolidado (397 Ações)

Assunto	Não		Sim	
	N	%	N	%
Sociedade/Empresa	281	70,8%	116	29,2%
Dissolução	326	82,1%	71	17,9%
Responsabilidade contratual	349	87,9%	48	12,1%
Antecipação de tutela	352	88,7%	45	11,3%
Indenização por danos morais	359	90,4%	38	9,6%
Indenização por danos materiais	365	91,9%	32	8,1%
Marca	367	92,4%	30	7,6%
Danos materiais - outros	370	93,2%	27	6,8%
Danos morais – outros	371	93,5%	26	6,5%
Apuração de haveres	372	93,7%	25	6,3%
Danos Morais – outro - Consumidor	374	94,2%	23	5,8%
Pagamento	377	95,0%	20	5,0%
Direito autoral	378	95,2%	19	4,8%
Aluguel de embarcações	378	95,2%	19	4,8%
Nulidade ou anulação	380	95,7%	17	4,3%
Entrada e exclusão de membros na sociedade	381	96,0%	16	4,0%
Defeito	381	96,0%	16	4,0%
Sociedade cc apuração de haveres	381	96,0%	16	4,0%
Créditos	381	96,0%	16	4,0%
Privilégios Marítimos	381	96,0%	16	4,0%
Associação	382	96,2%	15	3,8%
Ato jurídico ou negócio	382	96,2%	15	3,8%
Responsabilidade dos sócios	383	96,5%	14	3,5%

Considerando todos os 397 processos analisados, aqueles em que as partes estavam litigando sobre a Sociedade tiveram o maior índice, ou seja, 53% de obtenção de acordo. O segundo maior índice foi Dissolução (36%), conforme demonstrado na Tabela 4.

**Tabela 4.** Assuntos com Acordos – 397 ações judiciais

Assunto N		Sem acordo (n=314)		Com acordo (n=83)		Valor-p
		N	%	N	%	
Empresa	Não	240	77%	39	47%	<0,001
	Sim	72	23%	44	53%	
Dissolução	Não	271	87%	53	64%	<0,001
	Sim	41	13%	30	36%	
Responsabilidade Contratual	Não	265	85%	82	99%	<0,001
	Sim	47	15%	1	1%	
Indenização por dano moral	Não	281	90%	76	92%	0,835
	Sim	31	10%	7	8%	
Antecipação de tutela	Não	291	93%	79	95%	0,621
	Sim	21	7%	4	5%	
Indenização por danos materiais	Não	283	91%	80	96%	0,113
	Sim	29	9%	3	4%	
Danos Morais – outro Consumidor	Não	296	95%	76	92%	0,290
	Sim	16	5%	7	8%	
Danos materiais - outros	Não	288	92%	80	96%	0,229
	Sim	24	8%	3	4%	
Marca	Não	287	92%	78	94%	0,647
	Sim	25	8%	5	6%	
Dano Moral – Consumidor	Não	291	93%	78	94%	1,000
	Sim	21	7%	5	6%	
Aluguel de embarcações	Não	294	94%	82	99%	0,143
	Sim	18	6%	1	1%	
Apuração de haveres	Não	293	94%	77	93%	0,799
	Sim	19	6%	6	7%	
Direito autoral	Não	296	95%	80	96%	0,775
	Sim	16	5%	3	4%	
Sociedade cc apuração de haveres	Não	303	97%	76	92%	0,052
	Sim	9	3%	7	8%	

A pesquisa aponta, conforme Tabela 6, que em 77 ações judiciais com acordo:

- 3,6% dos acordos celebrados em mediação judicial podem ser considerados criativos, pois envolveram elementos diferentes daqueles incluídos nas petições iniciais das partes;
- 44,6% dos acordos celebrados em mediação judicial incluíam termos não monetários;
- o valor da causa (valor monetário) dos casos tratados na mediação judicial pode variar consideravelmente.

**Tabela 5.** Ações Judiciais com acordo – consolidado

Informação N		2016		2017		Total		p-Valor
		N	%	N	%	N	%	
Estado	RJ	83	91,2%	294	96,1%	377	95,0%	0,112
	Outro	8	8,8%	12	3,9%	20	5,0%	
Acordo	Com Acordo	21	23,1%	56	18,3%	77	19,4%	0,375
	Sem Acordo	69	75,8%	240	78,4%	309	77,8%	
	Outro	1	1,1%	10	3,3%	11	2,8%	

Segundo jornal econômico brasileiro (Jornal Valor, disponível em <https://www.valor.com.br/valor-data>, captado em 28.08.2018, às 14h): US\$ 1 = R\$ 4,31. (Também pode ser consultado no site do Banco Central do Brasil <https://www.bcb.gov.br/estabilidadefinanceira/historicocotacoes>).

**Tabela 6.** Comparativo entre ações contendo acordos – 397 ações Judiciais

Variáveis N		2016		2017		Total		Valor-p
		N	%	N	%	N	%	
Valor exigido na ação – Mediação judicial (C)	Dinheiro	13	86,7%	37	88,1%	49	87,5%	0,774
	Dinheiro + Bens	2	13,3%	3	7,1%	5	8,9%	
	Outro	0	0,0%	2	4,8%	2	3,6%	
Valor oferecido pela outra parte – Mediação judicial (D)	Dissolução e apuração de haveres	0	0,0%	1	2,4%	1	1,8%	1,000
	Sem proposta (zero) – art. CPC. 334	15	100,0%	41	97,6%	55	98,2%	
Valor do acordo – Mediação Judicial (E)	Dinheiro	5	33,3%	24	57,1%	29	51,8%	0,186
	Sem valor monetário	10	66,7%	16	38,1%	25	44,6%	
	Outro	0	0,0%	2	4,8%	2	3,6%	
Acordo em parcelas (L)	acordo em parcelas	1	6,6%	16	38,1%	17	30,4%	0,056
	Pagamento integral (uma única vez)	4	26,7%	7	16,7%	11	19,6%	
	Sem valor monetário	10	66,7%	16	38,1%	25	44,6%	
	Outro	0	0,0%	3	7,1%	3	5,4%	
Cumprimento do Acordo (R)	Acordo não foi cumprido	3	20,0%	14	33,3%	17	30,4%	0,039
	Outro	3	20,0%	1	2,4%	4	7,1%	
	Acordo foi parcialmente cumprido	2	13,3%	1	2,4%	2	3,6%	
	Acordo foi totalmente cumprido	7	46,7%	26	61,9%	33	58,9%	
Arquivamento (S)	processo continua	2	13,3%	19	45,2%	21	37,5%	0,037
	arquivado	13	86,7%	22	52,4%	34	60,7%	
	Outro	0	0,0%	1	2,4%	1	1,8%	

A pesquisa aponta, conforme Tabela 5, Tabela 7 e Tabela 8, que em 2016 foram celebrados 21 acordos, nos quais:

No mínimo 50% das ações demandadas (a petição inicial apresentada pelo advogado do autor da ação deverá indicar valor monetário - CPC, artigos 291 a 293), tiveram valor mínimo de R\$ 1.000,00 (um mil reais) e máximo de R\$ 375.000,00 (trezentos e setenta e cinco mil reais).

**Tabela 7.** Descrição dos 15 acordos do ano de 2016

Variáveis	N	Média	D.P.	Mín.	1ºQ	2ºQ	3ºQ	Máx.
Valor inicialmente exigido - Mediação Judicial (reais) (C)	15	45.586,32	95.201,64	1.000,00	1.500,00	10.000,00	40.000,00	375.000,00
Valor do acordo - Mediação Judicial (reais) (E)	4	277.749,34	259.192,43	10.997,38	55.498,69	300.000,00	500.000,00	500.000,00
Valor do acordo/ Valor inicialmente requerido (%) (E/C)	4	15.019,17	23.788,67	26,67	38,33	5.025,00	30.000,00	50.000,00
Duração - Mediação Judicial (dias) (F)	15	140,27	56,69	91,00	100,50	132,00	142,50	305,00
Custos Judiciários (reais) (J)	10	47.317,82	57.519,04	126,07	779,64	11.346,00	90.166,00	158.852,00
Prazo - homologação do acordo (dias) (M)	15	1.183,33	710,05	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00	3.750,00
Número de sessões (P)	15	2,97	2,58	1,00	1,25	2,00	3,75	10,00
Valor inicialmente exigido - Mediação Judicial (reais) (C)	13	87,54	164,86	11,00	17,00	35,00	43,00	611,00
Valor acordado - Mediação Judicial (reais) (E)	15	1,93	1,58	1,00	1,00	1,00	2,00	6,00

Foram celebrados 4 acordos com valor monetário/montante (houve mais acordos em 2017 do que no ano anterior). Em 2 ações o valor acordado foi inferior a R\$ 300.000,00 (trezentos mil reais). O valor mínimo foi de R\$ 10.997,38 (dez mil, novecentos e noventa e sete reais e trinta e oito centavos) e o máximo de R\$ 500.000,00 (quinhentos mil reais).

Em 50% dos acordos, o valor recebido foi inferior ao valor demandado. Nos outros 50%, a petição inicial não era precisa (R\$ 1.000,00 (mil reais) mais bens). Portanto, o valor acordado foi superior ao inicialmente solicitado.

Em 2017, foram celebrados 56 acordos em que:

- Pelo menos 50% das ações exigiam menos de R\$ 31.000,00 (trinta e um mil reais). O valor mínimo foi de R\$ 150,00 (cento e cinquenta reais) e máximo de R\$ 2.384.661,80 (dois milhões, trezentos e oitenta e quatro mil, seiscentos e sessenta e um reais e oitenta centavos).
- Foram 26 acordos feitos com valor monetário. Em 50% deles, o valor do acordo era inferior a R\$ 20.000,00 (vinte mil reais), com valor mínimo de R\$ 3,18 (três reais e dezoito centavos) e máximo de R\$ 1.200.000,00 (um milhão e duzentos mil reais).
- Em 50% dos acordos feitos, o valor monetário era inferior à metade do exigido, com valor mínimo de 0,00 e um máximo de 10.000,00.
- Considerando o valor da demanda, o valor da resposta da outra parte e o valor do acordo, estima-se que em 12 ações (28,6%), o valor do acordo estava mais próximo do solicitado pelo autor da ação, enquanto em outros 30 casos (71,4%), o valor do acordo estava mais próximo do oferecido pelo réu (Tabela 8 que descreve os 42 acordos firmados em 2017).

**Tabela 8.** Descrição dos 42 acordos do ano de 2017

Variáveis	N	Média	D.P.	Mín.	1ºQ	2ºQ	3ºQ	Máx.
Valor inicialmente exigido – Mediação Judicial (reais) (C)	42	153.213,04	463.350,22	150,00	10.000,00	31.000,00	60.000,00	2.384.661,80
Valor do acordo – Mediação Judicial (reais) (E)	26	150.528,09	308.884,76	3,18	5.856,00	20.000,00	60.000,00	1.200.000,00
Valor do acordo/ Valor inicialmente requerido (%) (E/C)	25	638,90	2093,74	2,80	17,62	50,00	99,76	10.000,00
Duração – Mediação Judicial (dias) (F)	42	323,21	387,85	71,00	160,00	255,50	365,00	2.637,00
Custos Judiciários (reais) (J)	35	3.484,83	8.113,83	80,19	566,67	1.028,80	2.787,90	37.000,00
Prazo – homologação do acordo (dias) (M)	42	1.328,57	949,53	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00	5.000,00
Número de sessões (P)	42	3,07	2,27	1,00	2,00	2,38	3,00	12,50
Valor inicialmente exigido – Mediação Judicial (reais) (C)	36	66,31	65,87	4,00	19,00	41,50	91,00	253,00
Valor acordado – Mediação Judicial (reais) (E)	42	1,93	1,11	1,00	1,00	2,00	2,00	6,00

A análise desses dados necessita de maior aprofundamento e detalhamento para que se possa extrair o devido entendimento. Não foi possível mensurá-lo em 2016 devido ao baixo número de acordos monetários.

Considerando os mesmos elementos estudados e os dados coletados em uma ação judicial, é possível criar um cenário para a mediação extrajudicial e agregar os elementos típicos desse cenário, como, por exemplo, custos e tempo, que podem ser colhidos nos sites das instituições (como mencionado anteriormente, foi utilizada a CIESP-FIESP). Comparando os custos nos cenários judicial e extrajudicial disponíveis no site da CIESP-FIESP, é possível obter os elementos “tempo” e “custo” para simular o cenário extrajudicial. O valor de R\$ 10.000,00 (dez mil reais) foi escolhido como parâmetro para facilitar o cálculo. Os dados relativos à “Ação Judicial” e “Mediação Judicial” foram coletados na pesquisa e detalhados anteriormente.

**Tabela 9.** Descrição do valor anual da Ação

Valor Anual da Ação – Mediação Judicial (H)	Tamanho da empresa		
	Pequena	Média	Grande
2014	921,59	2.022,66	2.897,01
2015 (IPCA = 10.67%)	1.019,92	2.238,48	3.206,12
2016 (IPCA = 6.28%)	1.083,97	2.379,05	3.407,47
2017 (IPCA = 2.94%)	1.115,84	2.449,00	3.507,64
2018 (IPCA = 3.75%)	1.157,68	2.540,84	3.639,18

Nota: valores expressos em reais – R\$.

A Tabela 10 compara o valor esperado em ação judicial, mediação judicial e mediação extrajudicial e demonstra que para ambas as partes este valor esperado, em uma mediação extrajudicial, é maior/melhor do que em uma ação judicial. Em resumo, numa mediação extrajudicial, o requerente recebe mais e o requerido paga menos.

**Tabela 10.** Comparação do valor esperado em ação judicial, mediação judicial e mediação Extrajudicial

	Processo (5 anos)	Mediação judicial (1 ano)	Mediação Extrajudicial (1 mês)
O Autor receberá no final	- 1.959,96	1.157,40	3.018,56
O réu pagará no final	23.448,44	8.842,60	6.981,44

Nota: valores expressos em reais – R\$.

Comparando uma decisão judicial em uma ação e um acordo firmado em mediação judicial, observa-se que esta é 80,73% menos dispendiosa, e a mediação extrajudicial é ainda menos, 84,41%, conforme indicado na Tabela 11.

No próximo tópico serão discutidas as características dos acordos de mediação e os benefícios econômicos alcançados pela mediação empresarial no cenário brasileiro.

**Tabela 11.** Comparação entre ação judicial, mediação judicial e mediação extrajudicial

	Processo	Mediação Judicial	Mediação Extrajudicial
Valor da causa	R\$ 10.000.00	R\$ 10.000.00	R\$ 10.000.00
Tempo para o resultado	5 anos	1 ano	1 mês
Custos diretos do processo	R\$ 12.704.20	R\$ 2.449.00	R\$ 1.981.44
Resultados possíveis	Apenas o exigido na petição inicial	Acordo criativo	Acordo criativo

## DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

### Características do acordo de mediação no cenário brasileiro

Apesar da ausência de indicadores sobre o “valor dominante”, ele é relevante porque reforça a declaração anterior de que nem sempre é o valor monetário que prevalece. As partes qualificarão o valor de cada decisão considerando vários aspectos, mas, no final, elas chegarão a um acordo por algum valor (Epstein, 1995, p. 71; Kaplow & Shavell, 2006, p. 155). Isso também indica que, na mediação, as partes podem decidir de forma diferente do que foi exigido no pedido inicial. Contudo, é importante que as partes estabeleçam um diálogo baseado no debate racional com razões plausíveis, a fim de manter um ambiente dialético em que seja possível rever o movimento consenso-conflito a qualquer momento (Fisher et al., 1991, pp. 11-12; Sica, 2007, p. 63). Além disso, as partes devem considerar as consequências de não chegarem a um acordo e manterem uma atitude não colaborativa. Isto é importante em razão da reputação das partes (Farnsworth, 2007, p. 141). A imagem da empresa pode ser prejudicada se informações relacionadas ao fracasso em chegar a um acordo forem publicadas e divulgadas na mídia. A Justiça do Rio de Janeiro identifica as empresas mais processadas e as classifica. Este ranking é público e está disponível no site do Tribunal de Justiça do Rio de Janeiro (<http://www4.tjrj.jus.br>). A reputação de uma empresa pode ser deteriorada dependendo de sua postura em relação aos processos. As atitudes da Diretoria podem causar perda de valor para a imagem da empresa.

Nos acordos criativos, as partes maximizaram os seus benefícios pois os requisitos iniciais eram diferentes. Considerando que estudos recentes indicam que o ser humano é avesso ao risco quando o ganho é considerado uma certeza (Kahneman & Tversky, 1979; Thaler, 2015), as partes podem tomar uma decisão racional de utilizá-lo em seu favor e criar valor para o acordo. Esses estudos demonstraram que o ser humano só é avesso ao risco se considerar que o caso é uma vitória certa; e que está disposto a incorrer em risco apenas se houver possibilidade de evitar a perda inicial.

Conforme demonstrado na Tabela 6, que mostra a comparação entre as ações que contêm acordos de forma consolidada, o interesse das partes não é apenas financeiro. 44,6% dos acordos celebrados através de mediação judicial não incluíam valor monetário.

A pesquisa confirmou o baixo percentual de acordos por mediação (19,4%) (Tabela 5).

No Brasil, a lei também incentiva o acordo (art. 3º do CPC), mas, segundo o Relatório Justiça em Números (Justiça, 2018, p. 137), em apenas 12,1% das sentenças e decisões proferidas

pelo Poder Judiciário em 2017 foram ratificados acordos celebrados pelas partes nas ações judiciais. Comparativamente ao ano anterior, este relatório indica também que houve apenas um aumento de 0,2% nos acordos celebrados após sessão/audiência de conciliação. Este relatório afirma que este incremento não é substancial. Em 2021 (Justiça, 2022, p. 201), 11,9% das sentenças foram sentenças homologatórias (decisões ratificando acordos entre as partes).

Nos processos analisados no CEJUSC (responsável pelas questões empresariais), no ano de 2017, a análise indica que o prazo médio para acordo em uma mediação judicial foi de 323,21 dias (Tabela 8 que descreve os 42 acordos celebrados neste ano). Em 2016, essa média foi menor (140,86 dias), pois houve menos processos com mediação judicial agendada. Não há estudos recentes sobre este assunto.

Contudo, esses dados são importantes para demonstrar o tempo médio e o percentual de acordos firmados em questões empresariais. A pesquisa indica que 19,4% foram resolvidos sob mediação, conforme Tabela 5. Nelson (2004, p. 5) identifica duas barreiras principais para o uso eficaz da mediação na Europa: (a) a falta de consciência da mediação e (b) aplicações potenciais da mediação em questões de negócios. No Brasil, para confirmar essas evidências, são necessárias pesquisas empíricas, porém, não é o foco deste estudo. Contudo, é importante ressaltar que as disciplinas de MASCs não eram obrigatórias nas Faculdades de Direito até o mês de dezembro do ano de 2018 (Portaria Institucional nº 1.351/2018, de 17 de dezembro de 2018), portanto, os advogados não estão familiarizados com elas (Carneiro et al., 2022a). Quanto à segunda barreira, é importante destacar estudos brasileiros no cenário empresarial que demonstram os benefícios econômicos do uso da mediação (Carneiro et al., 2022b).

Nesta pesquisa, assumiu-se que nos conflitos empresariais o envolvimento de sentimentos e emoções é baixo e as decisões são racionais (ou seja, “após consideração cuidadosa sobre várias opções” (Broda et al., 2018, p. 2, tradução livre), em comparação aos conflitos familiares ou de divórcio, nos quais se observam níveis extremamente elevados de emoções envolvidas. Em ambos os cenários, a inteligência emocional pode ser aplicada para evitar que as emoções interfiram nas decisões racionais (Coleman & Argue, 2017, p. 12; Fontaine, 2015, p. 3; Towfigh, 1990) e atingir aos objetivos da melhor forma possível. (Elster, 1940, p. 1; Schafër & Ott, 2004, pp. 51-52).

A presente pesquisa indica que na mediação empresarial (Tabela 6), 3,6% dos acordos abordaram questões diferentes das exigidas na petição inicial. Por falta de informações sobre ações judiciais em que as partes chegaram a um acordo diretamente após negociações, não é possível correlacionar esses dados (só foi possível verificar que houve cumprimento em 2 acordos, foram ajuizadas 4 ações, em 7 não há informações sobre o acordo e 1 é classificada como confidencial. O acordo não está nos autos da ação judicial. O acordo permanece confidencial entre as partes. Elas apenas informam ao juiz que conseguiram chegar a um acordo e exigem o encerramento da ação). Porém, conforme demonstrado por Dias (2020, p. 186), após comparar negociação e mediação, esta última estimula melhores resultados. Bercovitch e Jackson (2001, pp. 3-4) tentam identificar se a escolha entre mediação e negociação é racional. Esses autores acreditam que conhecer os tipos de conflito em que as partes estão envolvidas lhes permite moldar estratégias e criar valor para todas as partes (Cruikshank et al., 2008; Duzert et al., 2001; Duzert & Spinola, 2018).

Conforme indicado na Tabela 6, que apresenta uma comparação entre ações contendo acordos em base consolidada e indica características de tais instrumentos jurídicos, 3,6% dos acordos celebrados em mediação judicial podem ser considerados criativos. A mediação não afeta os seus julgamentos e avaliações de qualidade. Além disso, o CPC – Código de Processo Civil (art. 334, parágrafo 2º) e a Lei da Mediação (art. 17 e 18) permitem (a) sessão(ões) adicional(is) de mediação, caso as partes tenham interesse, e (b) suspensão dos prazos processuais legais (o prazo prescricional é um período legal após o qual uma ação judicial não pode ser instaurada. Também denominado limite de ação) (Garner, 2009, p. 1012).

A teoria dos jogos pode ser aplicada à mediação, pois nos MASCs existem relações duradouras, ou seja, o jogo (cooperação versus não cooperação) será repetido continuamente enquanto a relação ainda existir. As interações futuras são muito importantes para as partes. A teoria da negociação estratégica centra-se no equilíbrio e na eficiência; características encontradas na mediação (Wall & Dunne, 2012, p. 16). As partes precisam medir o valor de suas futuras interações, porque um jogador racional não empregará uma estratégia estritamente dominante de “ganhar a todo custo” sabendo que isso poderia destruir o relacionamento e diminuir qualquer possibilidade de futuros negócios ou parcerias (Cooter & Ulen, 2008, p. 38; Gibbons, 1958, p. 4). Pessoas que cooperam são racionais e evoluídas (Nowak, 2006).

## Benefícios econômicos alcançados pela mediação no cenário brasileiro

No Brasil, os custos de uma ação judicial podem ser divididos entre as partes. É interessante identificar que, no Rio de Janeiro, através da PORTARIA CGJ N° 2.882/2019, o valor de R\$ 39,90 (trinta e nove reais e noventa centavos) deverá ser pago pelas partes pela sessão de mediação. O CPC (art. 168) determina que a mediação judicial poderá ser feita em instituição privada de mediação credenciada ou listada no Poder Judiciário, e os custos serão pagos pelas partes. No entanto, o procedimento administrativo para o credenciamento destas instituições ainda não foi finalizado.

O custo de uma ação judicial foi calculado em pesquisa desenvolvida pelo Instituto Brasileiro de Planejamento e Tributação (A pesquisa está disponível em <http://ayadvogados.com.br/processos-judiciais-de-empresas-em-tr%C3%A2mite-no-brasil-superam-o-pib-de-pa%C3%ADses-como-canad%C3%A1-argentina-e-holanda>). A metodologia desta pesquisa incluiu o estudo do relatório Justiça em Números, que analisou mais de 25.000 ações judiciais, relatórios financeiros de quase 8.000 empresas, faturamento empresarial e Market Share IBPT), e a conclusão é que empresas de todos os portes (pequenos, médios e grandes) gastaram cerca de R\$ 140 bilhões de reais em 2016 (1,7% da receita) para se defenderem no Poder Judiciário (disponível em <https://consumidormoderno.com.br/quanto-empresas-gastam-justica>). Esse valor inclui o pagamento de honorários (judiciais e extrajudiciais), perícias, multas e encargos advocatícios de condenação, assessoria de pessoal, sistema e controle judicial, honorários advocatícios e despesas de viagem, ou seja, o custo da máquina para litigar no Poder Judiciário brasileiro. As despesas com indenizações após a sentença do juiz não estão incluídas neste valor. A Tabela 9 que descreve o valor anual da ação indica esse custo atualizado pelo IPCA (Índice de Preços ao Consumidor Amplo). Tal índice mede a inflação mensal do país com referência ao mês anterior, portanto, a atualização foi baseada no IPCA acumulado de cada ano, comparando-os com o ano anterior.

O valor esperado (valor reserva) para as partes é definido como o mínimo que a pessoa racional busca alcançar no processo (incluindo os custos do processo) e o máximo que o réu racional imagina que o caso lhe custará (incluindo os custos do processo). Considerando o valor reivindicado (W) multiplicado pela probabilidade de recebimento (P), calculada pela jurimetria, menos o custo de transação não reembolsável (C) para o autor da ação, seu valor esperado (EV) pode ser escrito conforme a seguinte fórmula:

$$EV = (P.W) - C \quad (1)$$

Por outro lado, o valor esperado (EV) para o réu é o valor reclamado (Wd) multiplicado pela probabilidade de não pagamento (Pd) mais o custo da transação não reembolsável (Cd). O valor esperado pelo réu pode ser escrito como na seguinte fórmula:

$$EV = (Pd.Wd) + Cd \quad (2)$$

O custo para manter o processo por ano deve ser incluído no “custo não reembolsável” (tanto para o autor da ação quanto para o réu). Para isso, pode ser considerada a Tabela 11.

Conforme mencionado anteriormente, para exemplificar o cálculo do valor esperado, foram eleitos o valor de R\$ 10.000,00 (dez mil reais) e (b) o percentual de 50% para ganho da causa pela sua simplicidade de entendimento. Esse valor também foi indicado na petição inicial da ação nº. 0198093-42.2016.8.19.0001 estudada na pesquisa. Apesar da possibilidade de existirem diferenças entre os conflitos e variáveis como partes, tipo de empresa e complexidade do conflito, é importante que este cálculo seja demonstrado. Para tanto, pode ser executada uma simulação. Portanto, considerando o processo analisado e a aplicação em um cenário extrajudicial.

## CASO 1

### Informações judiciais (elementos obtidos em ação judicial)

Os dados “W” e “C” foram coletados da ação judicial. O dado P é uma simulação:

Pedido – R\$ 10.000,00 (dez mil reais)

Acordado – R\$ 5.000,00 (cinco mil reais)

Tempo no Judiciário – de 28 de junho de 2016 a 29 de janeiro de 2018 (571 dias)

Tempo de mediação judicial – 4 horas

Considerando a simulação:

(i) Honorários CIESP + honorários do mediador (R\$ 350,00 por hora) = R\$ 1.000,00 + R\$ 1.400,00 = R\$ 2.400,00 (50% por cada parte = R\$ 1.200,00)

(ii) O custo da ação judicial para cada parte, considerando empresa de médio porte (Tabela 10) é de R\$ 3.850,25, sendo:

- a) 6 meses em 2016 =  $(R\$ 2.379,05 / 2) = R\$ 1.189,52$
- b) ano inteiro de 2017 =  $R\$ 2.449,00$
- c) 1 mês em 2018 =  $(R\$ 2.540,84 / 12) = R\$ 211,73$
- (iii) Tempo do processo (decisão do juiz) 5 anos =  $(R\$ 2.540,84 \times 5) = R\$ 12.704,20$
- (iv) Honorários advocatícios por acordo extrajudicial (Tabela 4, item 4 da tabela da OAB)  
-  $R\$ 781,44$

Nota: Foi considerado o ano de 2018 por ser o último ano com dados completos, não sendo possível prever as atualizações futuras.

Valor esperado pelo autor da ação judicial

$$EV = (P.W) - C$$

$$EV = (10.000 \times 0,50) - 12.704,20$$

$$EV = 10.744,24 - 12.704,20$$

$$EV = - 1.959,96$$

Notas: (a) Para esta análise, considerando que não é possível prever as atualizações futuras, foi executada uma simulação em que o início do processo se deu em janeiro de 2014 (para completar a previsão de 5 anos no Judiciário). Portanto, o custo da ação judicial para cada parte será de  $R\$ 11.630,03$  (onze mil, seiscentos e trinta reais e três centavos) (Tabela 10).

(b) (P.W) é atualizado com juros (1% ao mês) e correção monetária. Esse cálculo pode ser simulado em um sistema específico do Poder Judiciário.

(c) em C, estão incluídos os honorários advocatícios.

Valor esperado pelo réu da ação judicial

$$EV = (Pd.Wd) + Cd$$

$$EV = (10.000 \times 0,50) + 12.704,20$$

$$EV = 10.744,24 + 12.704,20$$

$$EV = 23.448,44$$

Notas: (a) Mesma explicação de “Valor esperado pelo autor da ação judicial” anterior

(b) (Pd.Wd) - mesma explicação de “(P.W)” anterior

(c) No Cd estão incluídos os honorários advocatícios.

Valor esperado pelo autor da ação – mediação judicial

$$EV = (P.U) - C$$

$$EV = (10.000 \times 0,50) - 3.842,60$$

$$EV = 5.000,00 - 3.842,60$$

$$EV = 1.157,40$$

Nota: Em C estão incluídos os honorários advocatícios.

Valor esperado pelo réu – mediação judicial

$$EV = (Pd.Wd) + Cd$$

$$EV = (10.000 \times 0,50) + 3.842,60$$

$$EV = 5.000,00 + 3.842,60$$

$$EV = 8.842,60$$

Nota: No Cd estão incluídos os honorários advocatícios.

Valor esperado pelo requerente – mediação extrajudicial

$$EV = (P.W) - C$$

$$EV = (10.000 \times 0,50) - 1.981,44$$

$$EV = 5.000,00 - 1.981,44$$

$$EV = 3.018,56$$

Nota: Em C, considerar (honorários CIESP + honorários do mediador) / 2 + honorários advocatícios = [R\$ 1.000,00 + (4x R\$ 350,00)] / 2 + R\$ 781,44 = R\$ (1.000,00 + R\$ 1.400,00) / 2 + R\$ 781,44 = R\$ 2.400,00 / 2 + R\$ 781,44 = R\$ 1.200,00 + R\$ 781,44 = R\$ 1.981,44

Valor esperado pelo requerido – mediação extrajudicial

$$EV = (Pd.Wd) + Cd$$

$$EV = (10.000 \times 0,50) + 1.981,44$$

$$EV = 5.000,00 + 1.981,44$$

$$EV = 6.981,44$$

Nota: Em Cd considerar (honorários CIESP + honorários do mediador) / 2 + honorários advocatícios = [R\$ 1.000,00 + (4x R\$ 350,00)] / 2 + R\$ 781,44 = R\$ (1.000,00 + R\$ 1.400,00) / 2 + R\$ 781,44 = R\$ 2.400,00 / 2 + R\$ 781,44 = R\$ 1.200,00 + R\$ 781,44 = R\$ 1.981,44

O valor esperado para ambas as partes numa mediação extrajudicial é maior/melhor do que numa ação judicial. O autor da ação recebe mais numa mediação extrajudicial e o réu paga menos (Tabela 10).

Comparando uma decisão judicial em uma ação e um acordo firmado em mediação judicial, observa-se que a mediação judicial é 80,73% mais econômica, e a mediação extrajudicial é ainda mais (84,41%). Além disso, o valor presente líquido (de acordo com o Comitê de Pronunciamentos Contábeis – CPCO 12, item 8 –é “o valor do dinheiro e as incertezas a ele associadas. Desta forma, a análise das informações e a tomada de decisões que resultam na alocação de recursos escassos”) deve ser considerado. Se o autor da ação fizer um acordo agora, o valor do dinheiro será maior do que no final da ação (em 5 anos).

O método do Valor Presente Líquido (VPL) foi utilizado para calcular o valor do acordo num processo judicial e na câmara privada de mediação. O valor foi calculado a partir do valor do acordo de mediação judicial em seu respectivo ano. O valor diminuiu em 10% quando o tempo do processo judicial e da câmara ocorreu um ano depois do indicado na mediação, e aumentou em

10% quando ocorreu um ano antes, e assim sucessivamente. Vale ressaltar que o valor de 10% foi escolhido porque a SELIC, que é a taxa básica de juros da economia brasileira, gira em torno de 10% ao ano, além de outros estudos nesta área que também utilizaram esse valor. Finalmente, foi utilizado o teste de Wilcoxon (Hollander & Wolfe, 1999) para comparar o valor presente do acordo na mediação judicial, no processo judicial e na câmara privada de mediação.

A Tabela 12 demonstra a comparação do valor presente líquido, onde é possível afirmar que:

- Houve diferença significativa (p-valor <0,001) entre o valor presente do acordo de mediação judicial e o valor presente do acordo no processo judicial, sendo este último menor.
- Houve diferença significativa (p-valor <0,001) entre o valor presente do acordo de mediação judicial e o valor presente do acordo na mediação extrajudicial, sendo o primeiro menor.
- Houve diferença significativa (p-valor <0,001) entre o valor presente do acordo na mediação extrajudicial e o valor presente do acordo do processo judicial, sendo este último menor.

**Tabela 12.** Comparação do valor presente líquido

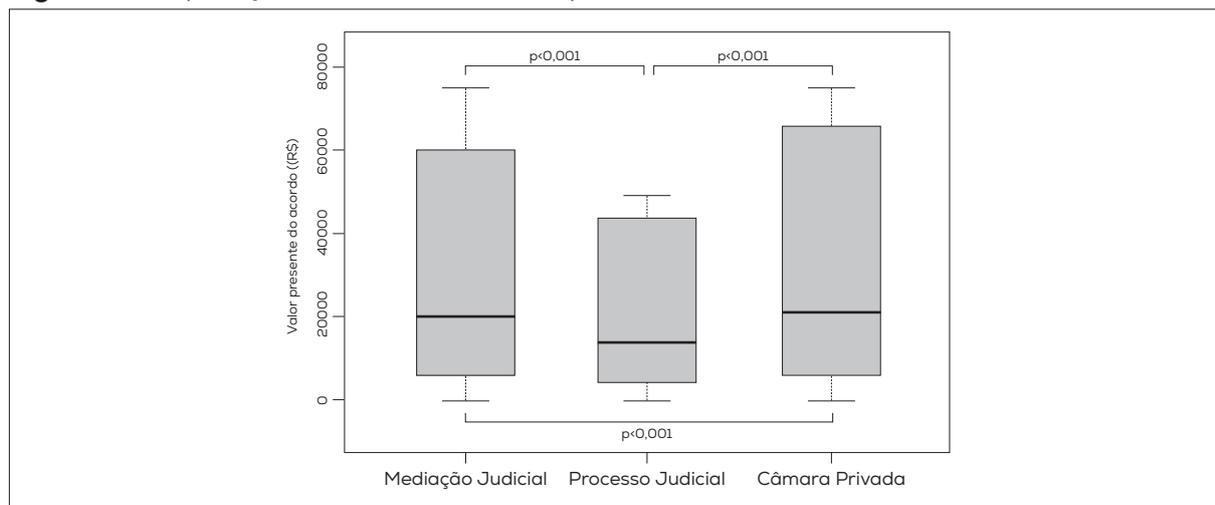
Valor presente do acordo	N	Média	E.P.	1º Q	2º Q	3º Q	p <sup>1</sup> -Valor		
							1	2	3
Mediação Judicial (1)	26	150.528,10	60.577,28	5.856,00	20.000,00	60.000,00	-	-	-
Processo (2)	26	103.350,70	40.311,21	4.269,02	13.851,00	43.740,00	<0,001	-	-
Mediação extrajudicial (3)	26	156.821,10	61.348,98	6.441,60	21.000,00	66.000,00	<0,001	<0,001	-

<sup>1</sup>Teste de Wilcoxon.

Nota: valores expressos em reais – R\$

Para condensar os dados, a Figura 1 esclarece que, na mediação extrajudicial, o Valor Presente Líquido é superior ao dos outros dois métodos de resolução de conflitos.

**Figura 1.** Comparação do Valor Presente Líquido



Consequentemente, as hipóteses abaixo são confirmadas:

H1: No Brasil, eleger a mediação para resolver um conflito empresarial é mais vantajoso economicamente do que litigar no Poder Judiciário.

H2: No Brasil, optar pela mediação extrajudicial para encerrar um conflito empresarial é mais vantajoso economicamente do que firmar um acordo na mediação judicial.

Portanto, comparando a ação judicial (procedimento litigioso) e a mediação (judicial e extrajudicial – procedimento cooperativo), pode-se afirmar que a mediação é menos dispendiosa.

Embora seja difícil mudar cultura e hábitos, executivos de negócios e advogados (Jackson et al., 2003) precisam exercitar o processo de decisão, olhando cuidadosamente para uma árvore de decisão, a fim de alcançar resultados melhores e mais racionais (Lee, 1971). A árvore de decisão é muito útil para mostrar as rotas que os vários resultados possíveis podem levar (Magee, 1964; Saunders, 2015), pois a tomada de decisão está geralmente associada a elevados graus de incerteza e complexidade, normalmente associados a recursos limitados, uma diversidade dos agentes envolvidos e potenciais conflitos de interesse (Nogueira et al., 2017, p. 7). A influência positiva da mediação empresarial foi confirmada neste estudo e ficou evidente a importância e a rentabilidade de se chegar a um acordo satisfatório. Como contribuição prática desta pesquisa, as organizações podem elaborar uma árvore de decisão com dados atuais, a fim de buscar um método eficiente e eficaz para resolução de conflitos empresariais (Lightle, 2016, p. 1; Strong, 2016, p. 1986).

## CONCLUSÃO

Este estudo preenche uma lacuna da literatura com dados empíricos sobre os benefícios econômicos da mediação empresarial no Brasil.

Ficou demonstrado que os custos diretos numa mediação extrajudicial são menos dispendiosos do que numa mediação judicial e numa ação judicial (estes sendo os mais elevados). Comparando uma decisão em uma ação judicial e um acordo firmado através de mediação judicial, observa-se que esta é 80,73% menos dispendiosa, enquanto a mediação extrajudicial é ainda menos dispendiosa (84,41%), conforme demonstrado na Tabela 11.

Os três assuntos mais discutidos no Tribunal do Rio de Janeiro foram Sociedade (29,2%) (ou seja, a principal reclamação está relacionada a questões empresariais), Dissolução de Empresa (17,9%) e Responsabilidade Contratual (12,1%), conforme demonstrado na Tabela 3.

A pesquisa confirmou o baixo percentual de acordos por mediação (19,4%) (Tabela 5) e, conforme Tabela 6, a) 3,6% dos acordos feitos na mediação judicial podem ser considerados criativos, pois envolveram elementos diferentes daqueles incluídos nas reivindicações das partes; b) 44,6% dos acordos celebrados em mediação judicial incluíam termos não monetários; c) o valor da causa (valor monetário) dos casos tratados na mediação judicial pode variar consideravelmente.

Considerando o tempo, a análise dos processos indica que o prazo médio para celebração de acordo em uma mediação judicial no ano de 2017 foi de 323,21 dias (Tabela 8 que descreve os 42 acordos encerrados naquele ano). Em 2016 essa média foi menor (140,86 dias), pois houve menos processos com mediação judicial agendada. Não há estudos recentes sobre este tema.

A empresa deve considerar que o dinheiro ganho/obtido num acordo de mediação empresarial neste momento (tempo presente) é mais rentável do que esse mesmo valor se recebido num futuro distante.

A escolha de um método para a gestão de conflitos por parte dos entes em disputa é racional, pois as partes fazem cálculos que têm em conta a preocupação com os seus próprios resultados e com os resultados do oponente no que diz respeito à viabilidade, aos custos e aos benefícios associados aos diferentes métodos. A natureza do conflito e o seu contexto situacional também devem ser considerados.

Ao pensar racionalmente, o tomador de decisão pode utilizar a árvore de decisão para ajudá-lo a prever as melhores estratégias a serem adotadas pela empresa (independentemente da situação e do papel das partes – seja autor da ação ou réu). Esta pesquisa demonstrou os benefícios econômicos da mediação extrajudicial e judicial no auxílio ao tomador de decisão da empresa no momento de eleger o método adequado de resolução de conflitos.

Concluindo e em resposta ao problema proposto, é possível afirmar que a mediação é economicamente mais vantajosa que as ações judiciais, confirmando as hipóteses iniciais desta pesquisa, contribuindo para a economia positiva em longo prazo ao possibilitar a implementação do Objetivo de Desenvolvimento Sustentável 16, da Agenda 2030 da ONU, que trata da paz, da justiça e da busca por instituições eficazes, que deve ser cumprida pelo governo, pela sociedade civil e pelo setor privado.

## REFERÊNCIAS

- Almeida, T. (2014). *Caixa de ferramentas em mediação: Aportes práticos e teóricos*. Dasha.
- Bercovitch, J., & Jackson, R. (2001, January). Negotiation or mediation?: An exploration of factors affecting the choice of conflict management in international conflict. *Negotiation Journal*, 17(1), 59-77. <https://doi.org/10.1111/j.1571-9979.2001.tb00227.x>
- Broda, A., Krüger, J., Schinke, S., & Weber, A. (2018, April). Determinants of choice of delivery place: Testing rational choice theory and habitus theory. *Midwifery*, 63, 33-38. <http://doi.org/10.1016/j.midw.2018.04.023>
- Carneiro, C., Duzert, Y., & Almeida, R. (2022a, December). Case study on Economic Benefits in the Use of Business Mediation in Brazil. *Beijing Law Review*, 13(4), 1006. <http://doi.org/10.4236/blr.2022.134064>
- Carneiro, C., Duzert, Y., & Almeida, R. (2022b, June). Culture of Alternative Dispute Resolution (ADR) in Brazil: An exploratory study of business mediation from the theory, laws and perception of lawyers. *Beijing Law Review*, 13(2). <http://doi.org/10.4236/blr.2022.132024>

- Coleman & Carmichael (2018) Coleman, H., & Carmichael, N. (2018). As a person thinketh: preparing for mediation substantively, emotionally and attitudinally. *Dispute Resolution Journal (DRJ)*, 73(2), 1–6. [www.arbitrationlaw.com/books/dispute-resolution-journal](http://www.arbitrationlaw.com/books/dispute-resolution-journal)
- Coleman, H., Jr., Esq., & Argue, M. W., Esq. (2017). Mediating with emotional intelligence: The interplay of emotions and rational decision making. *Dispute Resolution Journal*, 72(3), 9-23. <http://search.proquest.com.ezproxy.une.edu.au/docview/2037411721?accountid=17227>
- Cooter, R., & Ulen, T. (2008). *Law & economics* (5th ed.). P. E. Inc.
- Cruikshank, J., Susskind, L., & Duzert, Y. (2008). *Quando a maioria não basta: Método de negociação coletiva para a construção de consenso*. FGV.
- Dias, M. (2020). The effectiveness of mediation in Brazilian business negotiations. *European Modern Studies Journal*, 4(5), 181-188. <https://journal-ems.com/index.php/emsj/article/view/140>
- Duzert, Y., Simionato, M., & Leal, D. (2001). *Conflito de interesses: Soluções concretas contra a corrupção e para proteger a sua marca*. 2021. Alta Books.
- Duzert, Y., & Spinola, A. T. S. (2018). *Negociação e administração de conflitos*. F. Editora.
- Elster, J. (1940). *Rational choice*. New York University Press.
- Epstein, R. A. (1995). *Simple rules for a complex world*. Harvard University Press.
- Farnsworth, W. (2007). *The legal analyst: A toolkit for thinking about the law*. The University of Chicago Press.
- Fisher, R., Ury, W., & Paton, B. (1991). *Getting to yes* (2nd ed.). Random House Business Books.
- Fontaine, G. (2015). Lecciones de América Latina sobre las dimensiones racionales, cognitivas e institucionales del cambio de políticas. *Íconos - Revista de Ciencias Sociales*, 19(53), 11. <http://doi.org/10.17141/iconos.53.2015.1518>
- Garner, B. A. (2009). *Black's law dictionary* (9th ed.). T. Reuters.
- Gibbons, R. (1958). *Game theory for applied economists*. Princeton.
- Hollander, M., & Wolfe, D. A. (1999). *Nonparametric statistical methods*. John Wiley & Sons.
- Jackson, H., Kaplow, L., Shavell, S., Viscusi, W. K., & Cope, D. (2003). *Analytical methods for lawyers* (2nd ed.).
- Justiça, C. N. de. (2018). *Justiça em números*. <http://www.cnj.jus.br/files/conteudo/arquivo/2018/08/44b7368ec6f888b383f6c3de40c32167.pdf>
- Justiça, C. N. de. (2022). *Justiça em números*. <https://www.cnj.jus.br/wp-content/uploads/2022/09/justica-em-numeros-2022-1.pdf>
- Kahneman, D., & Tversky, A. (1979). Prospect theory: An analysis of decision under risk. *Econometrica*, 47(2), 263-291. <http://doi.org/10.2307/1914185>
- Kaplow, L., & Shavell, S. (2006). *Fairness versus welfare*. Harvard University Press.
- Lee, W. (1971). *Decision theory and human behavior*. John Wiley & Sons, Inc.

- Lightle, J. P. (2016). A rational choice model of the biased recall of information. *Economic Modelling*, 53, 487-493. <http://doi.org/10.1016/j.econmod.2015.10.048>
- Magee, J. F. (1964). Decision trees for decision making. *Harvard Business Review*, 126-138. <https://hbr.org/1964/07/decision-trees-for-decision-making>
- Nelson, N. (2004). *Commercial mediation in Europe: Better solutions for business*.
- Nogueira, F., Borges, M., & Wolf, J. H. (2017). Collaborative decision-making in non-formal planning settings. *Group Decision and Negotiation*, 26(5), 875-890. <http://doi.org/10.1007/s10726-016-9518-2>
- Nowak, M. A. (2006). Five rules for the evolution of cooperation. *Science*, 314(5805), 1560-1563. <http://doi.org/10.1126/science.1133755>
- Saunders, E. G. (2015, March). Do you really need to hold that meeting? *Harvard Business Review*, 3-6. <https://hbr.org/2015/03/do-you-really-need-to-hold-that-meeting>
- Schäfer, H.-B., & Ott, C. (2004). *The economic analysis of civil law*. E. E. P. Limited.
- Sica, L. (2007). *Justiça restaurativa e mediação penal*. Lumen Juris.
- Strong, S. I. (2016). Realizing rationality: An empirical assessment of international commercial mediation. *Washington & Lee Law Review*, 73(4), 1973-2068. <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=aph&AN=123030830&site=ehost-live>
- Thaler, R. H. (2015). *Misbehaving: The making of behavioral economics*. W. W. Norton & Company Ltd.
- Towfigh, E. V. (1990). Rational choice and its limits. *German Law Journal*, 17(5), 763-778. <http://doi.org/10.1533/9781845699789.5.663>
- Wall, J. A., & Dunne, T. C. (2012). Mediation research: A current review. *Negotiation Journal*, 217-244. <https://doi.org/10.1111/j.1571-9979.2012.00336.x>
- Wolkart, E. N. (2019). *Análise econômica do processo civil: Como a economia, o direito e a psicologia podem vencer a tragédia da justiça*. Thomson Reuters Brasil.

## CONFLITOS DE INTERESSE

Os/as autores/as não têm conflitos de interesse a declarar.

## CONTRIBUIÇÃO DE AUTORIA

Cristiane Dias Carneiro Conceituação, curadoria de dados, análise formal,; Investigação; Metodologia; Administração de projetos; Recursos; ; Validação; Visualização; Redação – rascunho original; Redação – revisão e edição.

Yann Duzert Supervisão Redação – revisão e edição.

Rafael Alves de Almeida Supervisão Redação – revisão e edição.