

## SOLUÇÕES ALTERNATIVAS DE CONFLITOS NO AGRONEGÓCIO: O PAPEL DO ADVOGADO NEGOCIADOR

Paulo Roberto Kohl<sup>1</sup>

Trata-se de artigo científico que visa refletir sobre as soluções alternativas de conflitos no agronegócio, destacando a importância de uma advocacia preparada para enfrentar o tema. Primeiramente, buscou-se situar o campo de incidência da conciliação e da mediação aplicáveis em demandas do agronegócio através do respectivo arcabouço legal. Após, a partir de técnicas adotadas pelo Projeto de Negociação de Harvard, convida-se o leitor a uma jornada sobre o método de negociação, com destaque, ao final, para esse importante instrumento para a solução alternativa de conflitos.

**Palavras-Chave:** Direito Agrário. Direito do Agronegócio. Solução alternativa de conflitos. Agronegócio. Conciliação. Mediação. Negociação.

This is a scientific article that aims to reflect on the alternative solutions of conflicts in agribusiness, highlighting the importance of a lawyer prepared to face the theme. First, we sought to situate the field of incidence of conciliation and mediation applicable in agribusiness demands through the respective legal framework. After, based on techniques adopted by the Harvard Negotiation Project, the reader is invited to a journey on the negotiation method, especially, at the end, for this important instrument for the alternative solution of conflicts.

**Keywords:** Agrarian Law. Agribusiness Law. Alternative conflict resolution. Agribusiness. Conciliation. Mediation. Negotiation.

---

<sup>1</sup> Advogado sócio fundador de Kohl & Leinig Advogados Associados, com sede em Palmas/PR. Graduado em Direito pela Universidade do Vale do Rio dos Sinos – UNISINOS (2007). Especialista em Direito Público (2012) e Direito Agrário e Ambiental aplicado ao Agronegócio (2019). Presidente da Comissão de Direito Agrário e do Agronegócio da Subseção da OAB em Palmas/PR e membro titular na OAB em Xanxerê/SC. Membro da Comissão de Direito Agrário e Questões do Agronegócio da Ordem dos Advogados do Brasil – Seccional de Santa Catarina. Coordenador Regional da União Brasileira dos Agraristas Universitários – UBAU, em Santa Catarina. Vice-Presidente na Região Sul da Comissão Nacional de Assuntos Fundiários da UBAU. Contato: paulo@kohleleinig.com.br

## 1 INTRODUÇÃO

A moderna advocacia deve estar atenta e preparada para a negociação, conciliação e mediação na solução de conflitos. Tais institutos têm se mostrado adequados para a pacificação social e celeridade no enfrentamento de litígios. Porém, a despeito da importância, percebe-se uma acanhada disposição das partes e dos próprios advogados na sua utilização.

O Código de Processo Civil de 2015 inovou ao prever a obrigatoriedade da prévia audiência de conciliação (art. 334<sup>1</sup>), somente dispensável se ambas as partes renunciarem ao direito. A medida não é nova, posto que em demandas trabalhistas e nos juizados especiais o rito já é adotado. Sem falar, ainda, naquilo que previa a Constituição Imperial de 1824 no artigo 161: *Sem se fazer constar, que se tem intentado o meio da reconciliação, não se começará Processo algum*. Os conciliadores eram os Juizes de Paz<sup>2</sup>. De lá para cá, houve um lapso enorme de desestímulo à conciliação, e atualmente juizes de paz somente celebram habilitações e casamentos.

Entretanto, apesar da previsão na norma adjetiva, na prática, a audiência de conciliação é mero ritual de passagem, ou, muitas vezes, dispensada pelo próprio Juízo ao perceber que a medida restará infrutífera. Perde o Judiciário e perdem as partes a oportunidade de diálogo, aproximação, convergência de interesses ou solução definitiva da lide.

Mas, é preciso dar a mão à palmatória. Muitas vezes os próprios procuradores não estão preparados (ou mesmo interessados) para a conciliação. Talvez o ponto mereça um estudo mais aprofundado, mas no imaginário popular e na nossa brasilidade a conciliação nem sempre é a saída privilegiada.

No pensamento do cliente, o advogado que propõe acordos não possui a tese vencedora ou não está preparado para lutar até o final. Para o advogado, a vitória, mesmo diante do risco do tudo ou nada, trará mais louros e glórias e seu nome será lembrado na praça, sem contar que acordos muitas vezes implicam em diminuição de honorários. A verdade é que, ao contrário do que se pensa, a conciliação é uma excepcional oportunidade para as partes decidirem sobre o seu próprio destino. Do contrário, transferirão ao Estado- Juiz essa missão de distribuição de Justiça.

Ao Juízo é imputada a tarefa de racional e fundamentadamente decidir de acordo com o seu convencimento, sem abrir mão dos princípios da proporcionalidade, razoabilidade e legalidade, promovendo o bem comum, os fins sociais e a dignidade da pessoa humana<sup>3</sup>. Todavia, isso nem sempre é possível, já que a lide está submetida a disposições de ordem processual, regras de distribuição da prova e pitadas do imponderável.

Isso já seria motivo suficiente para o convencimento das partes e dos procuradores para adotar

uma decisão personalizada, via soluções alternativas de conflitos, em que o interesse das partes estará sempre em primeiro lugar.

Além disso, a advocacia tem papel de destaque na Constituição Cidadã, nos termos do art. 133 o advogado é *indispensável à administração da justiça*. O parágrafo 3º do art. 3º do Código de Processo Civil estabelece ser dever também dos advogados estimular a *solução consensual de conflitos*. Ainda, o art. 2º, inciso VI, do Código de Ética e Disciplina na OAB prevê como dever do advogado *estimular, a qualquer tempo, a conciliação e a mediação entre os litigantes, prevenindo, sempre que possível, a instauração de litígios*.

Com pano de fundo nessa importante missão do advogado, visa-se lançar luz às soluções alternativas de conflitos aplicáveis ao agronegócio. Acredita-se que uma advocacia cada vez mais preparada para a mesa de negociações trará resultados efetivos na distribuição da Justiça, na pacificação social e no progresso cultural e econômico do país.

Inicialmente, serão elencadas algumas das oportunidades de conciliação e mediação em litígios do agronegócio. Posteriormente, se estudará a estimulante jornada do advogado negociador. A principal base teórica serão as técnicas desenvolvidas no Projeto de Negociação de Harvard, presente em obras de referência.

## 2 O DIRETO AGRÁRIO E A SOLUÇÃO ALTERNATIVA DE CONFLITO

Como já referido, é tímida a utilização das soluções alternativas de controvérsias pelas partes e advogados, preferindo-se a decisão judicial. As soluções extrajudiciais envolvem muito diálogo, reuniões restaurativas, reaproximação da razão e da emoção, reconstrução de relações em busca de uma solução negociada.

Na esteira do norueguês Johan Galtung, Ozório Nunes afirma que, ao contrário da cultura oriental, *nas sociedades ocidentais há uma tendência muito forte ao escamoteamento do conflito, a varrê-lo para baixo do tapete, escondê-lo; a passar por cima dele; ou ainda a usá-lo como forma de solução de problemas*.<sup>4</sup>

Uma iniciativa paradigmática para mudança dessa cultura partiu do próprio Poder Judiciário com a Resolução CNJ 125/2010 que criou os Centros Judiciários de Solução de Conflitos e Cidadania (CEJUSC). A norma prevê a utilização de mecanismos de soluções de controvérsias, em especial os chamados meios consensuais, como a mediação e a conciliação. Prevê a criação de núcleos permanentes e centros para soluções alternativas de conflitos, bem como cursos para qualificação dos servidores para a atuação nesses centros.

<sup>1</sup> CPC. Art. 334. Se a petição inicial preencher os requisitos essenciais e não for o caso de improcedência liminar do pedido, o juiz designará audiência de conciliação ou de mediação com antecedência mínima de 30 (trinta) dias, devendo ser citado o réu com pelo menos 20 (vinte) dias de antecedência.

<sup>2</sup> Constituição de 1824. Art. 162. Para este fim haverá juizes de Paz, os quaes serão electivos pelo mesmo tempo, e maneira, por que se elegem os Vereadores das Camaras. Suas attribuições, e Districtos serão regulados por Lei.

<sup>3</sup> Conforme art. 8º do CPC: Ao aplicar o ordenamento jurídico, o juiz atenderá aos fins sociais e às exigências do bem comum, resguardando e promovendo a dignidade da pessoa humana e observando a proporcionalidade, a razoabilidade, a legalidade, a publicidade e a eficiência.

<sup>4</sup> NUNES, Antonio Carlos Ozório. *Manual de mediação: guia prático para conciliadores*. São Paulo: Editora Revista dos Tribunais, 2016, p. 32.

O Ministério Público, através da Resolução CNMP 118/2014 também dispôs sobre a Política Nacional de Incentivo à Autocomposição, em que prevê a implementação e adoção de mecanismos de autocomposição, tais como a negociação, a mediação, a conciliação, o processo restaurativo e as convenções processuais.

O Código de Processo Civil, Lei 13.105 de 16 de março de 2015, inovou ao conferir aos atores do processo o dever de atuarem de maneira cooperativa e estimulando a conciliação, a mediação e outros métodos de solução consensual de conflitos. Avançou destacando o papel especial do Juízo, que, a qualquer tempo, poderá promover a autocomposição (art. 139, V), auxiliado por mediadores e conciliadores. Dedicou seção especial para esses profissionais (arts. 165 a 175), bem como estabeleceu a obrigatoriedade da audiência de conciliação e mediação dentro do procedimento comum, antes da contestação (art. 334).

Ainda em 2011, o ex-Ministro Cezar Peluzo, então presidente do STF e do CNJ, destacou o papel da magistratura nesses procedimentos:

Os magistrados devem entender que conciliar é tarefa tão ou mais essencial e nobre que dirigir processos ou expedir sentenças. É imperioso que o Judiciário coloque à disposição da sociedade outros modos de resolução de disputas além do meio tradicional de produção de sentenças, por vezes lento e custoso dos pontos de vista material e psicológico, e, quase sempre, de resultados nulos no plano das lides sociológicas subjacentes às lides processuais.<sup>5</sup>

O CPC também fez a diferenciação entre conciliação e mediação:

Art. 165 [...]

§ 2º O conciliador, que atuará preferencialmente nos casos em que não houver vínculo anterior entre as partes, poderá sugerir soluções para o litígio, sendo vedada a utilização de qualquer tipo de constrangimento ou intimidação para que as partes conciliem.

§ 3º O mediador, que atuará preferencialmente nos casos em que houver vínculo anterior entre as partes, auxiliará aos interessados a compreender as questões e os interesses em conflito, de modo que eles possam, pelo restabelecimento da comunicação, identificar, por si próprios, soluções consensuais que gerem benefícios mútuos.

O legislador fez questão de separar a conciliação da mediação. A conciliação é utilizada quando não há vínculo anterior entre as partes ou a relação é ocasional e relativamente simples, tais como obrigações de pagar ou de fazer. Nesta modalidade é autorizado ao conciliador sugerir

soluções. A mediação é direcionada para aquelas relações em que há vínculo anterior entre as partes, por ligações familiares ou não. Podem ser relações continuadas, de vizinhança, societária ou casos complexos que demandem soluções mais discutidas. Nessas, o mediador não opina sobre a solução, mas estimula as partes a buscarem a solução por si próprias.

Além disso, um marco legal importante foi a Lei da Mediação – Lei 13.140/15. Logo no início (art. 1º) estabeleceu-se a mediação como meio de solução de controvérsias entre particulares e a autocomposição de conflitos no âmbito da administração pública. Foram fixados os princípios pelos quais a mediação deverá ser orientada<sup>6</sup>, e ficou definido que podem ser objeto de mediação direitos disponíveis e indisponíveis que admitam transação.

As normas gerais, como se vê, já conferem um cabedal para a aplicação da mediação e conciliação para quaisquer lides que envolvam direito passíveis de transação, muitas delas incidentes no Direito Agrário e no Agronegócio.

O Direito Agrário, consolidado em nosso país pelo Estatuto da Terra, mas sedimentado pela estrutura jurídica herdada de Portugal, passando-se pela Lei de Terras de 1850 e pelo Código Civil de 1917, vive neste século XXI um florescer digno de seu valor.

Embalado pelo excelente desempenho do agronegócio brasileiro, exemplo mundial de agricultura tropical, pois transformou terras incultas até meados da década de 70 no celeiro do mundo. Venceu o desabastecimento nacional e alça seus olhares como um dos maiores exportadores de alimentos mundiais. Nada mais justo que ocupe seu trono de destaque, desta vez, pela produção de grãos e proteína animal, mas que já fora do pau-brasil, da cana-de-açúcar, do cacau e do café.

Raymundo Laranjeira afirmou, em 1975, que o Direito Agrário *ao se destacar do direito comum, em virtude da fixação dos seus próprios princípios, [...] chegou a se constituir numa novidade jurídica autônoma. [...] direito novo, dito em formação [...]*<sup>7</sup>

Agora que já está laureado, o Direito Agrário, com vistas no seu segundo ciclo – pois, vencida a regularização fundiária, há que se dar atenção ao negócio agrário e sua produção sustentável – fala-se em Direito Agrário aplicado ao agronegócio. Já possui companheiro, que vem sendo denominado por parcela da doutrina de Direito do Agronegócio e tem ocupado a atenção de juristas.

Buranello, por exemplo, defende que o Direito Agrário se preocupa com a atividade agrária assim entendida como um processo de exploração econômica da terra. E, baseado em parte no conceito de *agribusiness*<sup>8</sup>, defende que, desgarrado do direito comercial, o direito do agronegócio seria o conjunto de normas jurídicas que disciplinam as relações decorrentes da produção, armazenamento,

<sup>5</sup> PELUZO, Cezar. Mediação e conciliação. In: *Arbitragem e mediação: mediação e outros modos alternativos de solução de conflitos*. / Arnold Wald, organizador. 1ª ed. São Paulo: Editora Revista dos Tribunais, 2014. Vol. VI, p. 541.

<sup>6</sup> Nos termos do art. 2º: imparcialidade do mediador, isonomia entre as partes, oralidade, informalidade, autonomia de vontades, busca do consenso, confidencialidade e boa-fé.

<sup>7</sup> LARANJEIRA, Raymundo. *Propedêutica do direito agrário*. São Paulo, LTr, 1975, p. 31.

<sup>8</sup> Cunhado em 1957, em Harvard, pelos professores John Davis e Ray Goldberg: a soma das operações de produção e distribuição de suprimentos, das operações de produção nas unidades agrícolas, do armazenamento, processamento e distribuição dos produtos agrícolas e itens produzidos a partir deles.

comercialização e financiamento do complexo agroindustrial.<sup>9</sup>

Tanto o Direito Agrário quanto o Direito do Agronegócio são caracterizados pela transversalidade do conhecimento, se relacionam com outras ciências jurídicas ou extrajurídicas. Sejam as próprias ciências agrárias (agronomia, medicina veterinária, engenharia florestal, zootecnia, etc), ou o direito internacional, civil, ambiental, administrativo, financeiro, comercial, penal, do trabalho, processual, família, etc.

Laranjeira afirma:

Os fenômenos campestres, as particularidades e acontecimentos em geral do mundo rurígena e da atividade agrária, guardam uma extraordinária gama de conexões com outros ramos do conhecimento. [...]

O interesse que o tema presente pode despertar reside na intercomunicabilidade que experimentam vários elementos de cada disciplina, carreando a importância da verificação sobre que, numas e outras, se apresentam institutos assemelhados, com parecido ou diverso tratamento; [...]<sup>10</sup>

Optiz endossa ao afirmar que *não só com outros ramos do direito o agrário se relaciona, mas também com as ciências técnicas, destacando-se a economia agrária.*<sup>11</sup>

Como o Direito Agrário trata-se de um conjunto de normas que disciplinam a atividade humana com a terra e as suas respectivas relações com a atividade agrária, goza tanto de normas de direito privado quando de direito público, exigindo do agrarista excepcional atenção e conhecimento.

Por isso, é recomendável ao agrarista conhecer as técnicas de solução alternativa de conflitos aplicáveis ao Direito Agrário e do Agronegócio, como se demonstrará.

Como forma de evitar o ajuizamento de ações civis públicas, a Lei da ACP, Lei 7.347/85, trouxe ao ordenamento jurídico a figura do Compromisso de Ajustamento de Conduta (art. 5º, § 6º), em que *os órgãos públicos legitimados poderão tomar dos interessados compromisso de ajustamento de sua conduta às exigências legais, mediante cominações, que terá eficácia de título executivo extrajudicial.*

Na Lei 9.605/98, no âmbito do Direito Ambiental, o art. 79-A autorizou os órgãos ambientais a celebrar, com força de título executivo extrajudicial, termo de compromisso com pessoas físicas ou jurídicas responsáveis pela construção, instalação, ampliação e funcionamento de

atividades e estabelecimentos utilizadores de recursos ambientais, considerados efetiva ou potencialmente poluidores.

Ambas são aplicáveis ao agronegócio como meios alternativos de soluções de controvérsia, regidos por princípios de direito privado (autonomia privada, livre iniciativa, responsabilidade, função social e lealdade) e de direito público (legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade, eficiência, proporcionalidade e acesso à justiça).

Ana Luiz de Andrade Nery em *Compromisso de Ajustamento de Conduta: teoria e análise de casos práticos* afirma:

[...] o compromisso de ajustamento de conduta surgiu no contexto de se procurar meios alternativos de proteção dos direitos transindividuais, na forma de contribuir para o alcance de tutela mais adequada desses direitos, integrando a terceira onda<sup>12</sup> de acesso à justiça.<sup>13</sup>

Além disso, o Decreto 9.760/19 que alterou o Decreto 6.514/08, estabeleceu procedimento de conciliação no âmbito da administração pública ambiental. O art. 95-A dispõe sobre o processo administrativo para apuração de infrações ambientais, nos seguintes termos: *a conciliação deve ser estimulada pela administração pública federal ambiental, de acordo com o rito estabelecido neste Decreto, com vistas a encerrar os processos administrativos federais relativos à apuração de infrações administrativas por condutas e atividades lesivas ao meio ambiente.*

A partir de agora, nos termos do art. 97-A, por ocasião da lavratura do auto de infração, o infrator é notificado para comparecer *ao órgão ou à entidade da administração pública federal ambiental em data e horário agendados, a fim de participar de audiência de conciliação ambiental.*

O Decreto criou, ainda, Núcleos de Conciliação Ambiental com competência para *apresentar as soluções legais possíveis para encerrar o processo, tais como o desconto para pagamento, o parcelamento e a conversão da multa em serviços de preservação, melhoria e recuperação da qualidade do meio ambiente.* (art. 98-A, § 1º, II, b).

No Direito Penal aplicável ao agronegócio, também se verificam inovações na legislação sobre acordo, partindo para uma justiça penal negociável. O pacote anticrime (Lei 13.964/19) introduziu o acordo de não-persecução penal, no art. 28-A do CPP<sup>14</sup>.

<sup>9</sup> BURANELLO, Renato. *Manual do direito do agronegócio*. 2ª ed. São Paulo: Saraiva Educação, 2018, pp. 40-47.

<sup>10</sup> LARANJEIRA, Raymundo. *Op. Cit.* p. 173.

<sup>11</sup> OPTIZ, Silvia C. B. *Curso completo de direito agrário*. 10ª ed. rev. e atual. São Paulo: Saraiva, 2016, p. 55.

<sup>12</sup> Para Mauro Cappelletti a *terceira onda* de acesso à Justiça, segundo a qual enfatiza a importância dos métodos alternativos de solução de litígios, aceitando esses remédios e procedimentos alternativos como forma de tornar a Justiça mais acessível e equitativa.

<sup>13</sup> NERY, Ana Luiza Barreto de Andrade Fernandes. *Compromisso de ajustamento de conduta: teoria e análise de casos práticos*. 2ª ed. rev., atual. e ampl. São Paulo: Editora Revista dos Tribunais, 2012, p. 41.

<sup>14</sup> Art. 28-A. Não sendo caso de arquivamento e tendo o investigado confessado formal e circunstancialmente a prática de infração penal sem violência ou grave ameaça e com pena mínima inferior a 4 (quatro) anos, o Ministério Público poderá propor acordo de não persecução penal, desde que necessário e suficiente para reprovação e prevenção do crime, mediante as seguintes condições ajustadas cumulativa e alternativamente: I - reparar o dano ou restituir a coisa à vítima, exceto na impossibilidade de fazê-lo; II - renunciar voluntariamente a bens e direitos indicados pelo Ministério Público como instrumentos, produto ou proveito do crime; III - prestar serviço à comunidade ou a entidades públicas por período correspondente à pena mínima cominada ao delito diminuída de um a dois terços, em local a ser indicado pelo juízo da execução, na forma do art. 46 do Decreto-Lei nº 2.848, de 7 de dezembro de 1940 (Código Penal); IV - pagar prestação pecuniária,

O ANPP não chega a ser o *plea bargain* norte-americano da proposta original do projeto (rejeitada pelo GT da Câmara dos Deputados), mas alcançará inúmeros crimes cujas penas são inferiores a 04 (quatro) anos. Com sua entrada em vigor, abre-se a possibilidade de celebrar ANPP inclusive em processos em andamento.

No âmbito do processo penal, o sistema já previa institutos despenalizadores, tais como a transação penal, suspensão condicional do processo e suspensão condicional da pena (*sursis*). O ANPP amplia o leque de negociações, exigindo preparo dos profissionais. Alexandre Morais da Rosa afirma que *quem se aventura a jogar na barganha não pode ser amador. Precisa compreender sobre “Teoria da Negociação”. Embora o jogador-acusador deva jogar limpo, pode acontecer de omitir provas, carregar as tintas em possíveis provas e ameaçar o acusado [...]*<sup>15</sup>

É importante estar atento quanto ao momento para se firmar ou não eventual acordo. A lei exige confissão formal. Vale a pena confessar? A confissão será utilizada em outras esferas (cível e administrativa)? Nesse ponto vale o diálogo prévio (antes da audiência) com o membro do MP para negociar os termos do negócio jurídico e suas cláusulas, a fim de evitar abusividades. Especial atenção aos crimes ambientais para que não sejam incluídas cláusulas genéricas de recuperação de dano, sem critérios objetivos de aferição, pois se tornarão impossíveis de serem cumpridas.

Igualmente no âmbito do processo penal, acordos de colaboração premiada ficaram amplamente conhecidos pela imprensa nacional, por ocasião da operação Lava Jato e decorrentes da Lei de Organização Criminosa (Lei 12.850/13 – aprimorada pelo pacote anticrime). Nos termos do art. 3º - A da referida norma: *o acordo de colaboração premiada é negócio jurídico processual e meio de obtenção de prova, que pressupõe utilidade e interesse públicos*. O acordo, além de trazer princípios negociais no art. 3º - B<sup>16</sup>, exige-se a presença de advogado<sup>17</sup>. Sobre o tema, Mossin:

Em linhas gerais, a atividade a ser desenvolvida pelo advogado deve ser entendida em sentido amplo, não só compreendendo em sua atitude a verificação das formalidades do ato de colaboração premiada, a espontaneidade de seu comportamento, assim como de verificar o que dele possa resultar para o delator, e, também, a conveniência em celebrá-lo.<sup>18</sup>

---

a ser estipulada nos termos do art. 45 do Decreto-Lei nº 2.848, de 7 de dezembro de 1940 (Código Penal), a entidade pública ou de interesse social, a ser indicada pelo juízo da execução, que tenha, preferencialmente, como função proteger bens jurídicos iguais ou semelhantes aos aparentemente lesados pelo delito; ou V - cumprir, por prazo determinado, outra condição indicada pelo Ministério Público, desde que proporcional e compatível com a infração penal imputada.

<sup>15</sup> ROSA, Alexandre Morais da. *Guia do processo penal conforme a teoria do jogos*. 4ª ed. rev. atual. e ampl. Florianópolis: Empório do Direito, 2017, p. 518.

<sup>16</sup> Art. 3º - B. O recebimento da proposta para formalização de acordo de colaboração demarca o início das negociações e constitui também marco de confidencialidade, configurando violação de sigilo e quebra da confiança e da boa-fé a divulgação

Outro destaque sobre as técnicas de solução alternativa de conflitos no agronegócio é a mediação familiar, fundamental em negócios familiares agrários.

A grande maioria dos negócios agrários são compostos por grupos familiares, sejam empreendendo na pessoa física ou na pessoa jurídica. Muitos têm optado pela constituição de pessoas jurídicas exigindo a necessidade de diálogos e acordos entre sócios e sucessores para definir a governança e o planejamento jurídico sucessório.

Alessandra Fachada Bonilha e Ana Luiza Isoldi afirmam:

Acreditamos que, da mesma forma que as famílias empresárias vêm se desenvolvendo e se tornando cada vez mais preparadas para lidar com os seus desafios, foram se criando e desenvolvendo mecanismos sofisticados de gestão e solução de conflitos, para que possam ser acomodados.

Nesse sentido, a mediação começou a ser inserida no contexto da governança familiar, mostrando-se eficaz como processo de integração comunicacional e de tomada de decisão, contribuindo para que sejam contemplados, concomitantemente, os interesses de cada membro da família e os da empresa<sup>19</sup>

As autoras destacam que os desafios da empresa familiar são grandes e estão ligados à sucessão, à preservação da riqueza, ao legado, etc. Nesse universo, conflitos surgem quando a ação ou a omissão de uma determinada pessoa interferem em outras ou na própria empresa, gerando incômodo<sup>20</sup>.

A mediação familiar serve de instrumento para compatibilizar os interesses e as necessidades de cada um dentro do âmbito familiar-empresarial. O mediador exerce o papel de auxiliar na identificação dos interesses e superação das dificuldades para facilitar a negociação e a busca de acordo.

Sobre os princípios e fases da mediação, Bonilha e Isoldi afirmam:

[...] a mediação, que tem como princípios: a) a voluntariedade (a vontade dos mediandos deve ser respeitada); b) o protagonismo (os mediandos devem estar engajados na busca de solução); c) a intervenção de um terceiro multiparcial (que trabalha para todos os mediandos ao mesmo

de tais tratativas iniciais ou de documento que as formalize, até o levantamento de sigilo por decisão judicial.

<sup>17</sup> Art. 4º, § 15. Em todos os atos de negociação, confirmação e execução da colaboração, o colaborador deverá estar assistido por defensor

<sup>18</sup> MOSSIN, Heráclito Antônio. *Delação premiada: aspectos jurídicos*. Leme: J. H. Mizuno, 2016, p. 211.

<sup>19</sup> BONILHA, Alessandra Fachada; ISOLDI, Ana Luiza. *Mediação em empresas familiares: mecanismo eficaz para gestão de impasse*. In: Aspectos relevantes da empresa familiar e da família empresária: governança e planejamento patrimonial sucessório / Roberta Nioac Prado (coord.) – 2. Ed. – São Paulo: Saraiva Educação, 2018, p. 248.

<sup>20</sup> BONILHA, Alessandra Fachada; ISOLDI, Ana Luiza. Op. Cit. p. 255.

tempo); d) a colaboração (busca conjunta de uma solução). [...]

Em geral, inicia-se com uma fase preparatória, chamada pré-mediação, em que se escolhe o mediador e se ajusta como será o procedimento, e, em seguida, estrutura-se em quatro grandes fases: a) abertura; b) mapeamento do conflito; c) negociação; d) encerramento, com ou sem acordo.<sup>21</sup>

A aplicação da mediação familiar é ampla. Pode ser utilizada na gestão de conflitos recorrentes durante o desenvolvimento do negócio, na hipótese de dissolução da sociedade, retirada de sócios ou sucessão patrimonial.

Os pactos também são admitidos mesmo sem a constituição de pessoa jurídica. São comuns no meio agrário a elaboração de testamentos, doações (com ou sem usufruto), adiantamento de legítima, partilha em vida, etc.

As soluções alternativas de conflitos também são aplicáveis na negociação de contratos agrários típicos, tais como arrendamento rural, parceria rural, pastoreio, contrato de integração, bem como nos contratos inominados.

Uma das características dos contratos agrários regulados pelo Estatuto da Terra (arrendamento e parceria) é o forte dirigismo estatal. Estão submetidos a princípios próprios, como o da função social da propriedade e predomínio da interpretação contratual favorável ao arrendatário ou parceiro-outorgado<sup>22</sup>.

Ferretto em *Contratos Agrários: aspectos polêmicos*, afirma:

O acordo de vontades restringe-se à celebração, ou não, do contrato e objeto deste, ou seja, o imóvel rural e à atividade nele desenvolvida, neste ponto aplicando-se o Direito comum, em caráter supletivo. O contrato, no entanto, se e quando celebrado, deverá sujeitar-se às normas da lei agrária, em face de sua imperatividade. [...] sob pena de ser o contrato considerado nulo e ineficaz ou, se for caso, de assim ser considerada a cláusula contratual que contrarie os preceitos nela estabelecidos.<sup>23</sup>

Diante disso, devem ser respeitados institutos como: a) direito de preferência em favor do arrendatário tanto para a hipótese de venda do imóvel, quanto em havendo interesse do arrendador em arrendar para terceiro; b) prazos mínimos de contrato; c) direito à indenização por benfeitorias; d) notificação prévia e formal para a hipótese de retomada; e) percentuais mínimos e máximos de partilha nos contratos de parceria; f) hipóteses legalmente previstas para resolução; g) irrenunciabilidade de direitos por parte do arrendatário; etc.

Contratos agrários, portanto, limitam a margem de disposição das partes, impondo um comportamento

adequado no momento da contratação, sob pena de incorrer em nulidades. Isso exige atenção e boa dose de negociação prévia já que diante dessas inúmeras limitações e responsabilidades, há que ajustar hipóteses para resolução de eventuais conflitos.

Uma das alternativas é incluir a figura do fiscal do contrato, terceiro escolhido pelas partes para gerir o cumprimento do ajuste. Exercerá a função de mediação e fiscalização para que as cláusulas e o interesse das partes sejam preservados.

No âmbito comercial propriamente dito, os operadores do agronegócio estão constantemente realizando negócios jurídicos sujeitos a conflitos e que exigem negociação e conciliação. São comuns contratos de compra de insumos, de implementos e máquinas agrícolas, de imóveis rurais, venda de produtos (grãos, proteína animal, etc.) contratos de transportes, contratos de trabalho, contratos de crédito rural, contratos de prestação de serviços, contrato de empreitada, etc.

A experiência tem demonstrado que a inclusão de cláusulas compromissórias de prévia tentativa de mediação ou conciliação antes de ingressar em Juízo tem se mostrado efetiva para promoção de diálogo prévio buscando uma solução negociada.

Essa modalidade de cláusula pode vir acompanhada de medidas específicas tais como: a) antes de qualquer providência judicial ou arbitral, a parte insatisfeita deverá, prévia e formalmente, notificar a parte adversa (via e-mail ou qualquer outra forma de comunicação); b) explicitar suas razões; c) apresentar soluções que consideram adequadas para uma solução amigável ou revisão contratual; e d) determinar prazo razoável para resposta. Podem, igualmente, agendar reuniões prévias a serem ou não acompanhadas por conciliador de comum acordo entre as partes. Tais medidas ajudam no diálogo, preservando a relação negocial.

Nas relações do agronegócio com a Fazenda Pública, também é possível a formulação de acordos, em que pese a excessiva limitação quanto à disposição sobre o patrimônio público.

A Lei do Juizado Especial da Justiça Federal (Lei 10.259/01), no art. 10 prevê autorização *para conciliar, transigir ou desistir, nos processos da competência dos Juizados Especiais Federais*.

Francisco Glauber Pessoa Alves afirma:

A conciliação em relação à Fazenda Pública hoje não mais encontra óbices. O ordenamento e a cultura processual, em verdade, passaram a estimulá-la em todas as searas, independente da parte que figura no pólo passivo. Injustificável, portanto, a recusa pura e simples à conciliação não lastreada em argumentos concretos que a desautorizem especificamente.<sup>24</sup>

<sup>21</sup> *Ibidem* p. 259/260.

<sup>22</sup> Nesse sentido, preceitua o Dec. 59.566/66 (regulamento do Estatuto da Terra). Art 13. Nos contratos agrários, qualquer que seja a sua forma, contarão obrigatoriamente, cláusulas que assegurem a conservação dos recursos naturais e a proteção social e econômica dos arrendatários e dos parceiros-outorgados a saber (Art. 13, incisos III e V da Lei nº 4.947-66); I - Proibição de renúncia dos direitos ou vantagens estabelecidas em Leis ou Regulamentos,

por parte dos arrendatários e parceiros-outorgados (art.13, inciso IV da Lei número 4.947-66).

<sup>23</sup> FERRETTO, Vilson. *Contratos agrários: aspectos polêmicos*. 2ª ed. São Paulo: Saraiva, 2017, pp. 19/20.

<sup>24</sup> ALVES, Francisco Glauber Pessoa. A conciliação e a Fazenda Pública no Direito Brasileiro. In: *Arbitragem e mediação: mediação e outros modos alternativos de solução de conflitos*. / Arnold Wald, organizador. 1ª ed. São Paulo: Editora Revista dos Tribunais, 2014. Vol. VI, p. 1.061.

Recentemente, o Supremo Tribunal Federal inovou ao editar a Resolução 697, de 6 de agosto de 2020, criando o Centro de Mediação e Conciliação (CMC) no âmbito do próprio Tribunal, com competência para realização de acordos no STF.

O art. 2º da Resolução estabelece a possibilidade de soluções de conflitos pré-processuais e processuais, mediante mediação ou conciliação para solução de questões jurídicas sujeitas à competência do STF. Permite a solução pacífica e submete os participantes, inclusive, a cláusula de confidencialidade.

Por último, mas não menos importante, deve-se destacar o momento histórico em que vivemos, diante da pandemia causada pela COVID-19. Sem dúvida alguma o evento tem causado, além da mudança de hábitos, reflexos para os negócios jurídicos e economia mundial, exigindo sensibilidade para negociar e evitando uma enxurrada de ações no Poder Judiciário.

Atento a esse fato, e revisitando a Lei Failliot, editada em França em 1918, diante dos nefastos efeitos da Grande Guerra, o legislador brasileiro editou normas a respeito desse excepcional evento que afeta a todos, invariavelmente.

Em março, editou-se o Decreto Legislativo n. 6, reconhecendo o estado de calamidade pública. Na esteira do Decreto, editou-se a Lei 14.010/20 que instituiu o Regime Jurídico Emergencial e Transitório das relações jurídicas de Direito Privado (RJET) no período da pandemia do coronavírus (Covid-19).

A norma reconheceu a data de 20 de março de 2020 como termo inicial dos eventos derivados da pandemia, suspendeu os prazos de prescrição e decadência, como menção específica aos processos de usucapião.

Outrossim, o Código Civil também dispõe de meios para revisão contratual, nos termos dos artigos 317<sup>25</sup>, 478<sup>26</sup>, 479<sup>27</sup> e 480<sup>28</sup>, passíveis de soluções negociadas e aplicáveis em tempos de pandemia.

Em linhas gerais, esses são alguns campos de incidência das soluções alternativas de conflitos no agronegócio.

### 3 A JORNADA DO ADVOGADO NEGOCIADOR

Avança-se no estudo propondo-se uma série de comportamentos do advogado negociador, conduzindo-o para a melhor resolução dos conflitos. Sabe-se que as faculdades de Direito não habilitam os futuros advogados

com todas as ferramentas necessárias para a sua atuação futura. E uma delas é a arte da negociação.

Ada Pellegrini afirmou ainda em 1984:

Do conjunto de estudos sobre conciliação, pode-se concluir que, durante um longo período, os métodos informais de solução de conflitos foram considerados como próprios de sociedades primitivas e tribais, ao passo que o processo jurisdicional representou insuperável conquista da civilização. Mas, como escreveu sensível processualista brasileiro [Galeno Lacerda], “quando as coisas instituídas falham, por culpa de fatores estranhos à nossa vontade, convém abrir os olhos às lições do passado para verificar se, acaso com mais humildade, dentro de nossas forças e limites, não podem elas nos ensinar a vencer desafios do presente.”<sup>29</sup>

Talvez advenha da nossa confiança no sistema jurisdicional com origens romanas, a indisposição em lançar os olhos para técnicas de negociação e solucionar os problemas sem a necessidade do Estado-Juiz.

Porém, como adverte Ozório Nunes, é tempo de mudança:

[...] o poder da parceria aos poucos está chegando na sociedade, nas organizações e nas pessoas. A complexidade da vida social e as dificuldades do cotidiano potencializam os problemas e geram impotência nas pessoas para as suas soluções de forma isolada, tornando cada vez mais comuns e recorrentes as expressões como cooperação, colaboração, horizontalidade, soluções compartilhadas, transdisciplinariedade, trabalho em rede e equipes, entre outras nesta direção. As formas de autocomposição de conflitos, por sua essência democrática, são reflexos deste modo de pensar e agir, sobretudo na sociedade ocidental, pois numa era em que se prega o diálogo para superação das dificuldades, não há sentido que o Estado detenha o monopólio para a solução para os conflitos.<sup>30</sup>

Alessandra Mourão afirma que *fora da jurisdição, muitas vezes nos sentimos inseguros. Distantes do contencioso [...] parecem faltar-nos ferramentas para o bom desempenho. [...] temos virar marionetes nas mãos de colegas muito habilidosos na “arte de convencer”*.<sup>31</sup>

<sup>25</sup> Art. 317. Quando, por motivos imprevisíveis, sobrevier desproporção manifesta entre o valor da prestação devida e o do momento de sua execução, poderá o juiz corrigi-lo, a pedido da parte, de modo que assegure, quanto possível, o valor real da prestação.

<sup>26</sup> Art. 478. Nos contratos de execução continuada ou diferida, se a prestação de uma das partes se tornar excessivamente onerosa, com extrema vantagem para a outra, em virtude de acontecimentos extraordinários e imprevisíveis, poderá o devedor pedir a resolução do contrato. Os efeitos da sentença que a decretar retroagirão à data da citação.

<sup>27</sup> Art. 479. A resolução poderá ser evitada, oferecendo-se o réu a modificar equitativamente as condições do contrato.

<sup>28</sup> Art. 480. Se no contrato as obrigações couberem a apenas uma das partes, poderá ela pleitear que a sua prestação seja reduzida,

ou alterado o modo de executá-la, a fim de evitar a onerosidade excessiva.

<sup>29</sup> GRINOVER, Ada Pellegrini. Os fundamentos da Justiça Conciliativa. In: *Arbitragem e mediação: mediação e outros modos alternativos de solução de conflitos.* / Arnold Wald, organizador. 1ª ed. São Paulo: Editora Revista dos Tribunais, 2014. Vol. VI, pp. 1.015/1.016.

<sup>30</sup> NUNES, Antonio Carlos Ozório. *Manual de mediação: guia prático para conciliadores.* São Paulo: Editora Revista dos Tribunais, 2016, p. 33.

<sup>31</sup> MOURÃO, Alessandra Nascimento Silva e Figueiredo. *Técnicas de negociação para advogados.* 4ª ed. rev. São Paulo: Editora Revista dos Tribunais, 2017, p. 32.

É natural esse sentimento, porque negociação é processo humano, exige tempo e experiência. Aníbal Ríos afirma que existe arte na negociação *não só porque o negociador é um intérprete, um personagem da vida cotidiana que interage com outros para enfrentar problemas ou obter objetivos compartilhados, senão porque procura o que é possível*.<sup>32</sup>

Propõe-se uma jornada de aprendizagem conjunta e de reflexão sobre os principais passos do advogado negociador que poderão ser perfeitamente utilizados para as questões do agronegócio.

Para isso adota-se o método do Projeto de Negociação de Harvard denominado *negociação baseada em princípios ou negociação baseada em méritos* com análise de quatro pontos básicos: 1) pessoas (separe as pessoas do problema); 2) interesses (concentre-se em interesses, não em posições); 3) opções (invente múltiplas opções, em busca de ganhos mútuos, antes de decidir o que fazer); e 4) critérios (insista em que o resultado tenha por base algum padrão objetivo). E, ao final, 5) a alternativa<sup>33</sup>.

### 3.1. Separe as pessoas do problema

Cada ser em si carrega inúmeras emoções, experiências, êxitos, frustrações, esperanças, valores, controvérsias, etc. que os acompanha na mesa de negociações. Negociar e compor acordos são atos essencialmente humanos, não obstante estejamos representando empresas.

Diante dessas circunstâncias, *em uma negociação, uma das principais consequências [...] é que o relacionamento entre as partes tende a se embaralhar com as discussões sobre a substância. [...] a tendência é que tratemos pessoas e problemas como uma única coisa*.<sup>34</sup>

É importante entrar em uma negociação já consciente de que é necessário separar as pessoas do problema, preparando-se emocionalmente. Alessandra Mourão afirma: *concentre-se no seu objetivo e tente criar uma atmosfera favorável para o diálogo, pois sem ele não há negociação*.<sup>35</sup> Vale também o exercício de se colocar na posição do outro e não encontrar culpados para a situação experimentada, isso somente confundirá mais ainda a relação.

Se, mesmo assim, as emoções vierem à tona, converse sobre elas. Essa descarga emocional ajudará a desabafar e voltar a uma conversa racional. Ouvir atentamente e compreender o que está se dizendo (sem se preocupar com aquilo que falará em seguida) também é um mecanismo importante, pois faz parte da boa comunicação e essencial no momento.

Para separar as pessoas dos problemas é aconselhável deixar isso bem claro no início dos trabalhos *que as duas partes – mesmo com seus interesses e percepções distintas, além do envolvimento emocional – enfrentem uma tarefa comum de forma conjunta*.<sup>36</sup>

### 3.2. Concentre-se em interesses, não em posições

Um dos equívocos comumente praticados pelos negociadores é se concentrar em posições ao invés de identificar os interesses que estão em jogo.

É verdade que nem sempre à primeira vista é possível identificar esses interesses, mas o esforço é fundamental. Os interesses são classificados em duas categorias: objetivos e subjetivos. Os objetivos são facilmente identificáveis, pois se traduzem, por exemplo, em dinheiro, título de propriedade, reintegração da posse, bens móveis, etc. Os subjetivos não são facilmente revelados, pois baseados em percepções, tais como honra, segurança, prestígio, harmonia na relação, bem-estar, reconhecimento, etc. Deve-se explorar ao máximo a identificação desses interesses.

A identificação dos interesses (saber quais são os seus e identificar e valorizar os do outro) é fundamental para o bom andamento da negociação. Alessandra Mourão destaca que *entender os verdadeiros motivos que levaram as partes a um impasse ou conflito é o primeiro passo em direção a uma solução negociada*.<sup>37</sup>

Aqui vale as técnicas de usar a pergunta chave: Por quê? Por que a insistência em determinada cláusula? Por que determinado valor? Por que isso é tão importante? E por que não ajustar de forma diversa?

Além disso, escrever listas dos interesses por ordem de importância e deixar claro à outra parte a importância e legitimidade dos seus interesses. Fisher & Ury afirmam que *lutar com dureza na negociação de questões substantivas aumenta a pressão para que se encontre uma solução eficaz*.<sup>38</sup>

Por fim, Ríos afirma que *uma negociação ideal é aquela que todas as partes tenham satisfeito seus interesses [...]. Porém, uma negociação ótima pode ser aquela na qual todas as partes não estejam satisfeitas na mesma proporção [...]*.<sup>39</sup>

### 3.3. Invente múltiplas opções, em busca de ganhos mútuos, antes de decidir o que fazer

Como consequência natural dos passos anteriores, é hora de levantar as opções de acordo. É importante listar o maior número de possibilidades, aumentar o bolo para depois

<sup>32</sup> RÍOS, Aníbal Sierralta. *Negociação e teoria dos jogos*; tradução: Ricardo Serrano Osorio. São Paulo: Editora Revista dos Tribunais, 2017, p. 35.

<sup>33</sup> Esse método está descrito na obra: *Como chegar ao sim: como negociar acordos sem fazer concessões*, de Roger Fisher e William Ury & Bruce Patton. O método utilizado busca deliberar as questões levando em consideração os seus méritos e não barganhando sobre o que cada lado fará ou deixará de fazer. Busca convergir em ganhos mútuos, sempre que possível. Em caso de conflito de interesses, deve-se insistir que o resultado tenha padrões justos, independentemente da vontade de cada lado.

<sup>34</sup> FISHER, Roger; URY, William; PATTON, Bruce. *Como chegar ao sim: como negociar acordos sem fazer concessões*; tradução: Ricardo Vasques Vieira. 1ª ed. Rio de Janeiro: Solomon, 2014, p. 41.

<sup>35</sup> MOURÃO, Alessandra Nascimento Silva e Figueiredo. *Op. Cit.* p. 37.

<sup>36</sup> FISHER, Roger; URY, William; PATTON, Bruce. *Op. Cit.* p. 56.

<sup>37</sup> MOURÃO, Alessandra Nascimento Silva e Figueiredo. *Op. Cit.* p. 47.

<sup>38</sup> FISHER, Roger; URY, William; PATTON, Bruce. *Op. Cit.* p. 69.

<sup>39</sup> RÍOS, Aníbal Sierralta. *Op. Cit.* p. 39.

dividir. Neste momento não se faz julgamento, posto que não é um compromisso, mas somente ideias.

Alessandra Mourão destaca que *o erro mais comum nas negociações é barrar esse processo criativo com críticas e recusas precipitadas de lado a lado. Toda opção deve ser encarada simplesmente como o próprio nome diz: uma opção, uma mera possibilidade.*<sup>40</sup>

Aqui é importante a habilidade criativa do advogado em inventar opções sem receio de críticas, sem tomar decisões prematuras (inventar para depois decidir), e visando desenvolver alternativas para a solução dos problemas de ambas as partes – visando ganhos mútuos.

Antes da conciliação, vale uma sessão de *brainstorming* para produção do máximo de ideias possíveis para resolver o problema, adiando qualquer crítica ou avaliação dessas ideias. Para a sessão, que poderá ser feita com colegas e amigos, (1) defina o propósito, (2) selecione os participantes, (3) crie um ambiente informal, (4) escolha um facilitador para conduzir a reunião, (5) faça com que os participantes sentem-se lado a lado, (6) proíba críticas negativas sobre as ideias, (7) deixe as ideias fluírem – registrando-as, (8) destaque as ideias mais promissoras, (9) escolha a(s) ideia(s) mais promissora(s) e aperfeiçoe-a(s), e (10) estabeleça um prazo para decidir qual deve avançar.<sup>41</sup>

Fisher & Ury trazem também a ideia da tabela circular com a sugestão de alternar as opções entre específicas e genéricas. É composta por 4 elementos: (1) problema (O que está errado? Quais os fatos que não agradam?); (2) análise (Diagnostique o problema, suas causas, o que falta e as objeções para resolução); (3) abordagem (Quais as estratégias ou recomendações possíveis? Gere ideias sobre o que poderia ser feito); e (4) ideias de ação (O que poderia ser feito? Quais as providências específicas a serem tomadas?).<sup>42</sup>

Um outro aspecto é o pensamento ganha-ganha, visando desenvolver relacionamento vantajoso para ambas as partes, com satisfação de ambos os interesses e a partir de uma solução criativa. Essa forma de pensamento é abordada por Stephen R. Covey e é aplicável da busca de soluções negociadas. Para o autor: *ganha/ganha é um estado de espírito que busca constantemente o benefício mútuo [...] significa entender que os acordos e as soluções são mutuamente benéficos, [...] todas as partes se sentem bem e comprometidas com o plano de ação.*<sup>43</sup>

Covey estabelece também algumas medidas para se chegar ao ganha-ganha: (1) ver o problema do ponto de vista do outro – compreendendo as suas necessidades e preocupações; (2) identificar as questões-chave e as preocupações envolvidas; (3) determinar quais os resultados seria uma solução aceitável; e (4) identificar as novas opções para atingir esses resultados.<sup>44</sup>

Evidentemente que essa decisão ideal nem sempre é possível, já que poderão existir interesses opostos

intransponíveis. Nesse caso, a identificação de critérios objetivos para a composição é uma das alternativas.

### 3.4. Insista em que o resultado tenha por base algum padrão objetivo

Chega-se à fase final da jornada, a fase da decisão. Ao invés de decidir de acordo com a vontade, procure identificar critérios objetivos. Negociar com base em princípios e livre de pressões.

Fisher & Ury assinalam que, ao contrário da barganha posicional, onde cada parte defende sua posição e atacando o outro, na negociação baseada em princípios as *pessoas se entenderão melhor [...] tende a aproveitar o tempo de forma mais eficiente, falando de possíveis padrões e soluções.*<sup>45</sup>

Inicialmente identificam-se padrões e procedimentos justos e legítimos. Sobre o tema, Ozório Nunes afirma que padrões justos levam em conta a aceitação voluntária da proposta, consciência e reflexão sobre o ato, com base na autonomia da vontade e livre de arbítrio, confidencialidade, isonomia entre todos e norteado pela boa-fé.<sup>46</sup>

Alessandra Mourão destaca a importância da legitimidade da proposta. Ou seja, não basta a criação de opções com ganhos mútuos, mas que sejam legítimas a fim de evitar recusa ou descumprimentos. A pressa e a pressão as vezes desprezam o caráter legítimo do resultado.<sup>47</sup>

Para auxiliar o advogado na busca de critérios objetivos, pode-se lançar mão de pareceres técnicos imparciais, se há algum costume na região e que seja de comum acordo adotar-se para o caso, se existe algum precedente sobre o caso, como tem decidido o juiz ou a jurisprudência sobre a questão, quais as condições pessoais das partes, etc. Enfim, esteja aberto às possibilidades, pois os princípios trarão uma persuasão fundamentada para a resolução do caso. Jamais ceda à pressão, somente a princípios legítimos.

Mas, pode ser que apesar de todos os esforços, não seja possível acordo. É hora de pensar nas alternativas sem acordo.

### 3.5. Alternativas

Em negociação alternativa é todo caminho – seu e do *ex adverso* – caso não haja acordo. É importante conhecê-la antes mesmo de sentar à mesa de negociação. Se a alternativa é melhor do que o acordo, tudo indica que o acordo pode não se realizar.

A melhor alternativa é denominada BATNA<sup>48</sup> - melhor alternativa sem o acordo. É importante conhecer o seu BATNA e o da outra parte. Quanto melhor o seu BATNA maior o seu poder de negociação. Isso também pode ser desenvolvido no curso do processo de negociação. Aplique

<sup>40</sup> MOURÃO, Alessandra Nascimento Silva e Figueiredo. *Op. Cit.* p. 56.

<sup>41</sup> FISHER, Roger; URY, William; PATTON, Bruce. *Op. Cit.* pp. 75/76.

<sup>42</sup> *Ibidem.* p. 79.

<sup>43</sup> COVEY, Stephen R. *Os 7 hábitos das pessoas altamente eficazes*; tradução: Alberto Cabral Fusaro, Márcia do Carmo Felismino Fusaro, Cláudia Gerpe Duarte e Gabriel Zide Neto. 60ª ed. Rio de Janeiro: Best Seller, 2017, p. 257.

<sup>44</sup> *Ibidem.* p. 287.

<sup>45</sup> FISHER, Roger; URY, William; PATTON, Bruce. *Op. Cit.* p. 93.

<sup>46</sup> NUNES, Antonio Carlos Ozório. *Op. Cit.* pp. 258/259.

<sup>47</sup> MOURÃO, Alessandra Nascimento Silva e Figueiredo. *Op. Cit.* p. 65.

<sup>48</sup> *Best Alternative to a Negotiated Agreement*. Termo original cunhado pelo Projeto de Negociação de Harvard. Traduzidos para o português são utilizados os termos MAANA, MAPAN ou MASA.

conhecimento, tempo, conexões e inteligência para melhorar seu BATNA, permitindo elevar o patamar do acordo aceitável.

Para exemplificar, cita-se ação de despejo em contrato de arrendamento em que atuamos como procurador de arrendatário de imóvel rural. Após a audiência de conciliação e de já ter havido decisão liminar de despejo, o réu nos procurou. A tese do autor para justificar a resolução antecipada era infração contratual cometida pelo arrendatário. A proposta de acordo era a desocupação imediata e o pagamento da multa rescisória. Diante disso, fizemos agravo de instrumento e contestação apontando nulidades do contrato, direito à retenção por benfeitorias, cumprimento substancial, direito à revisão e interpretação favorável ao arrendatário hipossuficiente, e que mera infração não justificava a resolução antecipada do arrendamento. O efeito suspensivo no agravo de instrumento foi indeferido. Mas, diante de pedido de revogação da liminar na contestação, o Juízo revogou sua decisão até a instrução. Isso melhorou o BATNA do cliente, abrindo caminho para uma nova negociação. Nesse ínterim, um terceiro interessado no arrendamento surgiu com uma ótima proposta de indenização para o cliente e a resolução amigável foi possível, ambos saindo satisfeitos.

O papel do advogado foi fundamental para criar as condições de melhorar a situação do cliente em face da parte adversa. Nesse caso, o domínio das normas agrárias e o convencimento do Juízo na revogação da liminar foram cruciais.

#### 4 CONCLUSÃO

Mauro Cappelletti adverte que, a nós juristas (quer da prática ou da academia), temos a responsabilidade de fazer com que o Direito e os remédios legais reflitam as necessidades, problemas e aspirações da sociedade. Elenca que dentre essas necessidades está desenvolver opções aos métodos tradicionais (caros, lentos ou inacessíveis), e uma delas são os métodos alternativos de solução de conflitos.<sup>49</sup>

No presente ensaio espera-se ter contribuído para elucidar alguns aspectos que são importantes para a resolução alternativa de conflitos em demandas do agronegócio. Ao optar pela adoção de métodos alternativos deve-se ter em mente que o Poder Judiciário nem sempre terá condições de distribuir a Justiça da maneira ideal.

Além disso, o alto nível de complexidade e urgência nas relações jurídicas da pós-modernidade parece não encontrar consonância com os tradicionais escaninhos (ou sistemas) dos cartórios. Por isso mesmo, não é estranho – antes previsível – que a mais alta Corte do país tenha editado norma recente para estímulo à solução consensual.

O advogado tem especial importância nesse desafio e deve estar preparado para essa nova realidade. Para isso é necessário dotar-se de conhecimento, boa comunicação, protagonismo, competências sociais e subjetivas que contribuirão para exercer a advocacia no Século XXI.

No Brasil, somos 1,1 milhão de advogados. Isso corresponde há, aproximadamente, um advogado para cada

190 habitantes. Agora, disputa também o mercado a inteligência artificial. As habilidades pessoais e sociais do advogado, portanto, nunca lhes foi tão cara. Tanto para se destacar no mercado de trabalho, quanto para não ser substituído pela I.A. A figura do advogado negociador é ser um aliado do seu cliente, dominando técnicas e comportamentos adequados para rápida e segura solução do seu conflito.

Aliando a aplicação da negociação, mediação e conciliação ao Direito e ao agronegócio, estar-se-á estimulando o estudo e o exercício desses importantes instrumentos que são muitas vezes subutilizados pelos profissionais do Direito.

#### 5 REFERÊNCIAS

- BURANELLO, Renato. *Manual do direito do agronegócio*. 2ª ed. São Paulo: Saraiva Educação, 2018.
- COVEY, Stephen R. *Os 7 hábitos das pessoas altamente eficazes*; tradução: Alberto Cabral Fusaro, Márcia do Carmo Felismino Fusaro, Cláudia Gerpe Duarte e Gabriel Zide Neto. 60ª ed. Rio de Janeiro: Best Seller, 2017.
- FERRETTO, Wilson. *Contratos agrários: aspectos polêmicos*. 2ª ed. São Paulo: Saraiva, 2017.
- FISHER, Roger; URY, William; PATTON, Bruce. *Como chegar ao sim: como negociar acordos sem fazer concessões*; tradução: Ricardo Vasques Vieira. 1ª ed. Rio de Janeiro: Solomon, 2014.
- LARANJEIRA, Raymundo. *Propedêutica do direito agrário*. São Paulo, LTr, 1975.
- MOSSIN, Heráclito Antônio. *Delação premiada: aspectos jurídicos*. Leme: J. H. Mizuno, 2016.
- MOURÃO, Alessandra Nascimento Silva e Figueiredo. *Técnicas de negociação para advogados*. 4ª ed. rev. São Paulo: Editora Revista dos Tribunais, 2017.
- NERY, Ana Luiza Barreto de Andrade Fernandes. *Compromisso de ajustamento de conduta: teoria e análise de casos práticos*. 2ª ed. rev., atual. e ampl. São Paulo: Editora Revista dos Tribunais, 2012.
- NUNES, Antonio Carlos Ozório. *Manual de mediação: guia prático para conciliadores*. São Paulo: Editora Revista dos Tribunais, 2016.
- OPTIZ, Sílvia C. B. *Curso completo de direito agrário*. 10ª ed. rev. e atual. São Paulo: Saraiva, 2016.
- PRADO, Roberta Nioac (coord.). *Aspectos relevantes da empresa familiar e da família empresária: governança e planejamento patrimonial sucessório*. 2ª ed. São Paulo: Saraiva Educação, 2018.
- RÍOS, Aníbal Sierralta. *Negociação e teoria dos jogos*; tradução: Ricardo Serrano Osorio. São Paulo: Editora Revista dos Tribunais, 2017.
- ROSA, Alexandre Moraes da. *Guia do processo penal conforme a teoria do jogos*. 4ª ed. rev. atual. e ampl. Florianópolis: Empório do Direito, 2017.
- WALD, Arnoldo (org.). *Arbitragem e mediação: mediação e outros modos alternativos de solução de conflitos*. 1ª ed. São Paulo: Editora Revista dos Tribunais, 2014.

<sup>49</sup> CAPELLETTI, Mauro. Os métodos alternativos de solução de conflitos no quadro do movimento universal de acesso à justiça. In: *Arbitragem e mediação: mediação e outros modos alternativos de*

*solução de conflitos*. / Arnold Wald, organizador. 1ª ed. São Paulo: Editora Revista dos Tribunais, 2014. Vol. VI, pp. 301/302