

# A MEDIAÇÃO NO ÂMBITO EMPRESARIAL: UM BREVE ESTUDO ACERCA DA MEDIAÇÃO NA RECUPERAÇÃO JUDICIAL - LEI Nº 11.101/2005

Ivone Almeida\*

## RESUMO

Este artigo analisa a aplicação do instituto da mediação nos processos de Recuperação Judicial (RJ), conforme introduzido pela Lei nº 14.112/2020, que alterou a Lei de Falências (11.101/2005). O estudo defende que a mediação, seja de forma antecedente ou incidente, é um método eficaz para solucionar os complexos conflitos multipartes que envolvem credores, devedores, sócios e acionistas, com o objetivo de preservar a empresa e sua função social. A metodologia baseia-se em pesquisa bibliográfica e análise crítica de legislações, como o CPC/2015, e de ferramentas como a Zona de um Possível Acordo (Zopa). O trabalho conclui que o sucesso da mediação na RJ depende criticamente da atuação de um mediador com *expertise* multidisciplinar, dominando não apenas as técnicas de negociação, mas também o Direito Material Empresarial, Societário, Tributário E Processual. Apesar das vantagens, como menor burocracia e controle da empresa pelo devedor, o artigo identifica como desafio a carência de mediadores especializados e a baixa divulgação dos CEJUSCs Empresariais, sugerindo a legitimação de

---

\* Brasileira, é advogada colaborativa, mediadora e professora. Doutora em Sociologia pelo Instituto Universitário de Pesquisas do Rio de Janeiro (IUPERJ-Brasil), mestre em Direito do Processo Civil pela Universidade Gama Filho (UGF-Brasil) e psicóloga. Advogada formada pelo Instituto Vianna Júnior (Brasil) em 2002, com 16 anos de experiência atuando como associada e advogada em escritórios de advocacia brasileiros nas áreas de direito societário, consumidor, cível, contratual, trabalhista, tributário e familiar. Especialização em Mediação e Negociação pelo ICFML, extensões em Negociação e Mediação pelas Universidades de Harvard, Roma e Viena. Professora e Pesquisadora de Direito Civil, Negociação, Contratos e Consumidores desde 2008 no Instituto Vianna Júnior. Professora substituta na UFJF na Faculdade de Direito nas Disciplinas de Direito do Consumidor e Processo Civil. Atualmente é vice-presidente da Comissão de Mediação da OAB/MG. Instrutora de Mediação credenciada pelo Conselho Nacional de Justiça - CNJ, mediadora credenciada nos Tribunais de Justiça de Minas Gerais, Rio de Janeiro e São Paulo (TJMG, TJRJ, TJSP). Fundadora do escritório de mediação - Habitus Design de Solução de Conflitos em Juiz de Fora/MG, credenciado pelo Tribunal de Justiça de Minas Gerais (TJMG), atuando desde 2017 em processos de mediação privada de conflitos cíveis, organizacionais, empresariais e familiares.

Câmaras Privadas de Mediação para suprir essa lacuna e garantir a efetividade do procedimento.

**Palavras-chave:** mediação; recuperação judicial; Lei nº 11.101/2005; conflitos multipartes; mediador especializado.

## 1 INTRODUÇÃO

A mediação representa a face humana da negociação, por isso, é um método de resolução de conflitos compatível com os processos de insolvência. Ela foi colocada à disposição das pessoas jurídicas pela alteração da Lei nº 14.112/2020 (Brasil, 2020) para solucionar seus conflitos e desavenças na Recuperação Judicial (RJ) de forma antecedente ou incidente, sejam quais forem os envolvidos no procedimento: credores, sócios, acionistas e outras partes.

Este trabalho pretende analisar o procedimento de mediação, bem como a atuação do mediador no processo, considerando que o instituto da mediação deve ser utilizado de forma ativa pelos magistrados, credores, advogados e devedores com o escopo de organizar as negociações complexas que possam impactar o desenvolvimento e resolução das disputas entre as partes na RJ. Trata-se de um procedimento que inclui ferramentas que proporcionam uma comunicação assertiva entre os envolvidos no conflito, com a criação de opções e alternativas baseadas em critérios objetivos, para que se possa encontrar uma zona de um possível acordo (Zopa).

Diante disso, torna-se necessário que se faça um estranhamento com relação ao exame do perfil do mediador que atuará na mediação no âmbito empresarial no Brasil. É importante analisar quais as habilidades e competências são indispensáveis para os mediadores em uma negociação multipartes, considerada complexa.

Temos hoje condições normativas para prestigiar o ambiente de autocomposição, então, torna-se imperioso que o mediador tenha habilidade e conhecimento de todo o regramento e das possíveis ferramentas que podem ser aplicadas no procedimento, ou seja, ele deverá ter a competência para

construir um desenho sistêmico de solução para os múltiplos conflitos que perpassem as rodadas de negociação.

Dessa forma, na prática, uma mesa completa de mediação exige que o mediador tenha habilidade que facilitem a percepção, dos atores da negociação, com relação a suas alternativas, uma vez que ele precisará trabalhar as opções que representam a aplicação de técnicas e conhecimento da matéria discutida, que permitam identificar o leque de possibilidades que as partes têm para chegar a um acordo. Conclui-se, com clareza, que para o êxito das várias rodadas de negociação que acontecerão em grandes conflitos, é necessário, ao mediador, o conhecimento aprofundado sobre a matéria discutida, que se amplificará e gerará desmembramentos de pontos controversos associados, por estarmos, em regra geral, em uma mesa multipartes.

A criação de um arranjo procedimental em uma negociação multipartes é indispensável em uma mediação empresarial e pode surgir através de um designer de solução de disputas, que exige a observância de pontos relevantes da disputa, como vemos:

1. Busca de um diagnóstico, que se obtém através da reunião de informações sobre as questões objetivas e subjetivas do conflito, buscando a compreensão do contexto do problema.
2. Análise dos *stakeholders*: identificar e compreender as partes que são afetadas, direta e indiretamente, bem como o contexto do problema, a dinâmica das relações, os costumes e práticas do envolvidos.
3. Identificação dos objetivos e interesses: os interesses representam a parte mais importante de uma negociação. A diferença entre interesse e posição é que o interesse é o real interesse dos envolvidos e posição é o que elas dizem querer (Fisher, 1994).
4. Considerações sobre alternativas, opções e decisões.

O ordenamento jurídico, social e econômico da modernidade tardia demanda que o operador do direito tem como escopo a legitimação de procedimentos como a mediação, já amplamente disposta no regramento jurídico brasileiro, não só na legislação empresarial, mas como em várias

resoluções, no Código de Processo Civil e na Lei Especial da Mediação, como forma de tratar os conflitos complexos.

Há, no atual ordenamento processual e material brasileiro, a legitimação e reconhecimento dos meios autocompositivos de resolução de conflitos através da Lei nº 11.101/2005 (Brasil, 2005) que recepcionou o instituto da mediação, que havia sido indicado através da Resolução nº 125 do CNJ (2020), bem como do CPC/2015 (Brasil, 2015) através de vários dispositivos. Dentre eles, podemos destacar a Seção V, arts. 165 a 175, art. 3º, art. 190, art. 357 e outros do CPC. O legislador aponta para a necessidade de abandono de linhas clássicas do processo, atacando a males sofridos no judiciário pela falta de eficácia (art. 37 da CF) e duração razoável do processo (art. 5º, LVIII, da CF (Brasil, 1988).

Para facilitar o entendimento da mediação, sugere-se que o procedimento seja visto, de forma prática, como o rito processual disposto no CPC/2015 (Brasil, 2015). Acreditamos que facilitaria muito para o operador do direito associar o procedimento da mediação como uma substituição ao antigo rito sumário do CPC/1973, bem como daria maior legitimidade e despertaria o interesse dos advogados e demais operadores do direito, uma vez que a mediação, nada mais é do que um “rito” do processo.

Hoje, o operador do direito pode usar a mediação extraprocessual e processual, de forma antecedente ou incidente, na fase de saneamento, através da negociação processual e, ainda, em qualquer momento ou grau de jurisdição. O Fonamec – Fórum Nacional da Mediação e Conciliação trouxe várias mesas de debates que apontaram para a criação e apoio de políticas que incentivem as câmaras dos tribunais a enviarem processos para mediações.

O mundo contemporâneo é um apreciador das diversidades, estamos a cada dia em um ritmo acelerado. Migramos de uma sociedade sólida para uma sociedade rarefeita, como consequência de um processo de globalização que alterou não só as relações entre países, seus mercados e relações comerciais, como também provocou mudanças comportamentais em todos os campos. Como os seres humanos podem viver juntos apesar de profundas diferenças? (Beck, 2011).

Como iniciativa prática, o Conselho Nacional de Justiça e a Organização das Nações Unidas, com escopo de promover o desenvolvimento sustentável, identificou que a equidade dos povos, a busca de melhores condições sociais, erradicação da pobreza e paz social devem ser compromisso de todos. O 16º objetivo da Agenda 2030 (Organização das Nações Unidas - ONU. Transformando nosso mundo: a Agenda 2030 para o desenvolvimento sustentável) é promover a cultura da paz, desenvolvendo sociedades pacíficas e inclusivas, com a acesso à Justiça para todos.

Com isso, sustenta-se que o presente trabalho é de atual e extrema relevância social, vez que traz como recorte um momento significativo da sociedade brasileira que apresenta um aumento no número de pedidos de Recuperação Judicial, suscitando a necessidade do uso de um procedimento que contribua, com efetividade, para o objetivo da RJ, que é a continuidade operacional, a permanência da empresa no mercado após a RJ e, sobretudo, a recuperação de sua saúde financeira.

A metodologia utilizada baseia-se principalmente em pesquisa bibliográfica, envolvendo a análise de livros, artigos científicos, legislações e jurisprudências para embasar os argumentos apresentados. Além disso, a abordagem adotada contempla uma análise crítica e reflexiva sobre o tema, procurando evidenciar a importância da mediação na recuperação judicial empresarial e os desafios enfrentados nesse contexto. Através dessa metodologia, o artigo busca apresentar uma visão abrangente e fundamentada sobre o papel da mediação nesse contexto específico, contribuindo para a compreensão e aprimoramento desse importante instrumento de resolução de conflitos.

## **2 DESENVOLVIMENTO**

O trabalho será desenvolvido em três tópicos, sendo que o primeiro abordará um breve estudo sobre o art. 20-B, que trouxe a possibilidade do uso de mediações nos processos de recuperação judicial entre sócios e acionistas de sociedade em crise, entre concessionárias ou permissionárias de serviços públicos e órgãos reguladores ou entes públicos, entre devedores e credores

extraconcursais ou em face de créditos submetidos à recuperação judicial, de forma antecedente e incidente.

No segundo tópico, trataremos a necessidade da criação de estratégias e processos eficazes para tratar os conflitos multipartes de uma RJ, uma vez que o conflito existente entre devedores e credores deve ser visto pela ótica da preservação da empresa, dos credores e da função social, visando superar a crise econômico-financeira (Sacramone, 2024).

Por derradeiro, no terceiro tópico, abordaremos o fato de que as alterações legislativas da reforma da Lei de Falências e Recuperação Judicial - Lei nº 11.101/2005 (Brasil, 2005) não enfrentaram questões importantes, como a capacidade técnica em um aspecto processual e material, do mediador que atuará nas mesas de negociação da RJ. Importante realçar a necessidade de conhecimento multidisciplinar para os mediadores nas mesas de negociação. É importante reconhecer que o operador da mediação deverá ter um rico conhecimento do direito material objeto da disputa, bem como um domínio das técnicas necessárias ao processo de mediação.

Como tratamos o processo de mediação (*designer*) no procedimento de insolvência nas empresas?

### **3 CONCLUSÃO**

A mediação foi a grande aposta da Lei nº 14.112/2020, que alterou a Lei nº 11.101/2005 permitindo o uso desse instituto antes da atuação jurisdicional (mediação antecedente) e após a distribuição do processo de RJ (incidental). O objetivo da RJ é promover a superação da crise através dos atos dos seus agentes econômicos, por isso, torna-se relevante o trabalho dos interesses e posições dos envolvidos no processo, separando os agentes dos problemas pessoais, políticos, econômicos, financeiros e sociais, criando opções e alternativas para que se obtenha, através de critérios objetivos, uma Zopa (Zona de um Possível Acordo).

A organização da estrutura empresarial envolvida nos conflitos oriundos da RJ deve ser feita através de uma comunicação não violenta, possibilitando a construção de uma mesa de negociação que se possa trabalhar as questões colocadas, naquele momento, proporcionando uma reorganização estrutural e,

ao mesmo tempo, uma conexão com os envolvidos, através de um método sistêmico.

Para facilitar e democratizar o uso da mediação na recuperação judicial os tribunais, através de seus regimentos internos e portarias, criaram e outorgaram aos CEJUSCs empresariais a responsabilidade pela abertura do processo de recuperação extrajudicial através da mediação antecedente, procedimento pouco divulgado no Brasil, talvez pelo desconhecimento da matéria, uma vez que foi uma alteração recente da lei. No entanto, também é pouco utilizado pelo fato de inexistirem CEJUSCs empresariais com mediadores especializados no direito material. Isso traz a necessidade aos tribunais de legitimarem as Câmaras Privadas de Mediação, que devem possuir profissionais com essa *expertise*, ou seja, com o conhecimento não só das técnicas de mediação e negociação, mas também o conhecimento aprofundado do Direito Empresarial, do Direito Societário, Civil, Trabalhista, Tributário, Previdenciário e do Direito Processual, com ênfase na Lei de Falência e Recuperação Judicial, levando-se em conta que somente o domínio da lei não garante a excelência do profissional, pois se exige o domínio das categorias básicas do direito.

O procedimento de mediação está previsto nos arts. 20-A a 20-D da Lei nº 14.112/2020 (Brasil, 2020) e regula expressamente a adoção de métodos autocompositivos de solução de controvérsias para incrementar o sistema recuperacional, não só de forma antecedente, como afirmamos anteriormente, mas também em outras momentos e fases do processo de recuperação judicial.

As vantagens desse tipo de recuperação incluem: (i) menores níveis de burocracia; (ii) controle total da empresa e (iii) submissão pela maioria, ou seja, quando a maioria dos credores concorda com a proposta, os demais, obrigatoriamente, ficam submetidos a esse aval. No entanto, para que se obtenha o resultado desejado e seguro, é necessário que se faça uma escuta ativa e organizada das várias situações conflituosas que surgirão em cada etapa da RJ. Dessa forma, torna-se essencial que o profissional mediador saiba conduzir o processo de mediação através das perguntas reflexivas, das perguntas investigativas, das perguntas circulares, do *caucus*, do *brainstorming* e demais ferramentas da mediação, demonstrando segurança aos envolvidos

através do seu domínio relacionado ao Direito Material e Direito Processual Empresarial.

## REFERÊNCIAS

BECK, Ulrick. *Sociedade de risco: rumo a uma outra modernidade*. 2. ed. Tradução de Sebastião Nascimento. São Paulo: Editora 34, 2011.

BRASIL. Conselho Nacional de Justiça. *1º Caderno de Enunciados Fonaref*. Brasília, 2023. Disponível em: <https://www.cnj.jus.br/wp-content/uploads/2023/03/1o-caderno-de-enunciados-fonaref-portal.pdf>. Acesso em: 2 maio 2023.

BRASIL. Conselho Nacional de Justiça. *Resolução nº 125, de 29 de novembro de 2020*. Dispõe sobre a Política Judiciária Nacional de tratamento adequado dos conflitos de interesses no âmbito do Poder Judiciário e dá outras providências. Brasília. Disponível em: <https://atos.cnj.jus.br/atos/detalhar/156>. Acesso em: 2 maio 2023.

BRASIL. *Constituição (1988)*. Brasília. Disponível em: [https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/constituicao/constituicao.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm). Acesso em: 2 maio 2023.

BRASIL. *Lei nº 11.101, de 9 de fevereiro de 2005*. Regula a recuperação judicial, a extrajudicial e a falência do empresário e da sociedade empresária. Brasília. Disponível em: [https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2004-2006/2005/lei/l11101.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2005/lei/l11101.htm). Acesso em: 2 maio 2023.

BRASIL. *Lei nº 13.105, de 16 de março de 2015*. Código de Processo Civil. Brasília. Disponível em: [https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2015-2018/2015/lei/l13105.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2015/lei/l13105.htm). Acesso em: 2 maio 2023.

BRASIL. *Lei nº 13.140, de 26 de junho de 2015*. Dispõe sobre a mediação entre particulares como meio de solução de controvérsias e sobre a autocomposição de conflitos no âmbito da administração pública; altera a Lei nº 9.469, de 10 de julho de 1997, e o Decreto nº 70.235, de 6 de março de 1972; e revoga o § 2º do art. 6º da Lei nº 9.469, de 10 de julho de 1997. Brasília. Disponível em: [https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2015-2018/2015/lei/l13140.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2015/lei/l13140.htm). Acesso em: 2 maio 2023.

BRASIL. *Lei nº 14.112, de 24 de dezembro de 2020*. Altera as Leis nºs 11.101, de 9 de fevereiro de 2005, 10.522, de 19 de julho de 2002, e 8.929, de 22 de agosto de 1994, para atualizar a legislação referente à recuperação judicial, à recuperação extrajudicial e à falência do empresário e da sociedade empresária. Brasília. Disponível em: [https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2019-2022/2020/lei/l14112.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2019-2022/2020/lei/l14112.htm). Acesso em: 2 maio 2023.

FISHER, Roger; URY, William; PATTON, Bruce. *Como chegar ao sim: a negociação de acordos sem concessões*. [S.l.]: Editora Comunita, 1994.

ORGANIZAÇÃO DAS NAÇÕES UNIDAS - ONU. *Transformando nosso mundo: a Agenda 2030 para o desenvolvimento sustentável*. [S.l.]: ONU, 2015. Disponível: <https://www.cnj.jus.br/programas-e-acoes/agenda-2030/>. Acesso: 2 ago. 2025.

SACRAMONE, Marcelo Barbosa de. *Recuperação judicial – dos objetivos ao procedimento*. 1. ed. Editora: Saraiva, 2024.