

## VANTAGENS E LIMITAÇÕES DA ARBITRAGEM NA NEGOCIAÇÃO COMERCIAL

**Autoria:** Patricia Mariano Queiroz, Cristiane Silva do Nascimento Pereira, Alberto Quintanilha Alves da Silva Correia, Anna Paula Gomes Loureiro, Sheila Gomes Leal Vasconcelos

**Resumo:** O estudo das vantagens e limitações da arbitragem na negociação comercial objetiva analisar a eficácia do instituto na negociação comercial, fazendo destacar as vantagens e limitações. A pesquisa foi realizada por meio da utilização de elementos doutrinários e revisão literária a fim de adequar os estudos teóricos ao dia-a-dia empresarial e forense, fazendo-se uso do método dedutivo, desenvolvido a partir de conceitos jurídicos advindos da legislação que rege a matéria em questão, livros e artigos científicos. Desperta atenção quanto ao fato dos resultados confirmarem a efetividade das legislações e procedimentos mais adequados que podem influenciar no resultado de conflitos existentes no âmbito comercial. Ainda assim, será possível observar que a negociação comercial é um assunto que não tem ampla abordagem no que tange a vias conceituais. A abordagem acerca do papel da arbitragem e a sua eficácia na negociação comercial irá proporcionar uma melhor identificação do referido instituto, como meio de resolução de conflitos no âmbito da negociação comercial. Palavras-chave: Arbitragem; Negociação Comercial; Lei de Arbitragem; Resolução de Conflitos.

### 1. INTRODUÇÃO

As formas extrajudiciais de resolução de conflitos constituem um novo paradigma da administração da justiça. A arbitragem como um dos meios alternativos de resolução de conflitos, se apresenta de forma contundente no âmbito da negociação comercial.

No mundo globalizado em que vivemos, a negociação comercial é uma prática de extrema importância para o alcance de objetivos específicos dos que dela se utilizam. A partir disto se enxerga a arbitragem como um meio para que obtenha êxito nos trâmites negociais e mútua satisfação das partes que se envolvem nas referidas práticas.

De acordo com Loureiro (2015), a arbitragem, cada vez mais aumenta a sua relevância no ordenamento jurídico, em vista da crise na efetividade da prestação jurisdicional.

Em decorrência das assertivas supracitadas percebe-se a relevância deste estudo ante a contemporaneidade do tema. O objetivo desta pesquisa é promover uma análise sobre o papel da arbitragem e a sua eficácia na negociação comercial.

A abordagem pretendida acerca de como a arbitragem ocorre na negociação comercial não compreenderá a equiparação geral dos institutos, assim como também não se pretende a realização de comparações procedimentais.

A partir de um olhar voltado para a capacidade efetiva da arbitragem na resolução de conflitos quais são as suas vantagens e limitações? Este é o problema que norteia a pesquisa que aqui se apresenta.

### 2. METODOLOGIA

A realização deste trabalho se deu por meio da utilização de elementos doutrinários e revisão literária a fim de adequar os estudos teóricos ao dia-a-dia empresarial e forense, fazendo-se uso do método dedutivo, desenvolvido a partir de conceitos jurídicos advindos da legislação que rege a matéria em questão, livros e artigos científicos.

Prodanov (2013, p. 27) explica que o método dedutivo parte de um entendimento geral para outro particular, utilizando princípios, leis ou teorias dogmatizadas que predizem a ocorrência de

casos particulares com base na lógica. Para Gil (2008, p. 9), a metodologia abordada parte de princípios que possibilitam o alcance de conclusões de uma maneira formal, que são obtidas por meio da lógica.

Seguindo o referido método foi possível realizar análises relevantes no que tange à forma como a arbitragem ocorre no âmbito da negociação comercial.

### 3. REFERENCIAL TEÓRICO

Esta seção apresentará desenvolvimento que fundamentará teorias acerca da arbitragem e da negociação comercial.

#### 3.1. A ARBITRAGEM

Nas subseções serão demonstrados aspectos conceituais da arbitragem, abordar-se-á a legislação pertinente, os devidos procedimentos por meio dos quais ela se realiza, as suas vantagens e limitações.

##### 3.1.1. Conceito

De acordo com o entendimento de Bacellar (2012, p. 21) a arbitragem pode ser definida como “a convenção que defere a um terceiro, não integrante dos quadros da magistratura oficial do Estado, a decisão a respeito de questão conflituosa envolvendo duas ou mais pessoas”.

Gonçalves (2016, p. 375) conceitua a arbitragem como sendo o acordo que acontece entre as partes quando estas confiam a árbitros a solução de conflitos, preferindo não se submeterem a uma decisão judicial. Martins e Ruiz (2017) dizem que ela representa “a possibilidade de solução dos conflitos de interesses por um terceiro imparcial, que possui plenas condições de resolver a lide e reestabelecer a pacificação entre os litigantes por meio de uma decisão justa e equânime”.

Para Albrecht e Albrecht (1995) a arbitragem se trata de um processo de julgamento com o veredito de um árbitro, originado a partir de um interesse mútuo.

Segundo o entendimento de Scavone Júnior (2014) a arbitragem pode ser definida como:

o meio privado e alternativo de solução de conflitos decorrentes de direitos patrimoniais e disponíveis por meio do árbitro, normalmente um especialista na matéria controvertida, que apresentará uma sentença arbitral que constitui título executivo judicial.

No entendimento de Guilherme (2016), a arbitragem “consiste em um meio extrajudicial de solução de controvérsias mediante a intervenção de um ou mais árbitros, sempre em número ímpar, escolhidos e contratados pelas partes, a partir de uma convenção de natureza privada”.

##### 3.1.2. Legislação e cláusula arbitral

Segundo Martins e Ruiz (2017) a arbitragem é vista como um produto da evolução histórica do Direito e favorecedora para o desafogamento dos órgãos jurisdicionais, sendo a sua contextualização de suma importância para o efetivo acesso à justiça.

O Código Civil regula, nos artigos 851, 852 e 853, a formação do compromisso, que precede ao juízo arbitral (é meio de existência deste). A Lei n. 9.307, de 23-9-1996, com as modificações introduzidas pela Lei n. 13.129/2015, unificou a legislação sobre arbitragem. O art. 853 do Código Civil dispõe que “admite-se nos contratos a cláusula compromissória, para resolver divergências mediante juízo arbitral, na forma estabelecida em lei especial”.

A cláusula compromissória se trata de uma promessa de celebração de um compromisso, efetivando-se no surgimento de dúvidas ou conflitos na execução do contrato. O compromisso arbitral é a regulamentação definitiva da arbitragem, feita após o surgimento do conflito de interesses. Os efeitos do compromisso arbitral são a exclusão da intervenção do juiz na solução do litígio e a submissão dos compromitentes à sentença arbitral (GONÇALVES, 2016).

Scavone Júnior (2014) denomina cláusula arbitral a que é inserida no contrato, ou que existe em documento apartado, antes da ocorrência de litígio, impondo às partes contratantes a necessidade de submissão dos seus conflitos à arbitragem. O autor a classifica como cláusula arbitral cheia a que contém os requisitos mínimos para a instauração do procedimento arbitral, impostos pelo art. 10 da Lei de Arbitragem, como por exemplo, a forma de indicação dos árbitros, o local etc. Já a cláusula arbitral vazia é aquela em que as partes assumem a obrigação de submeterem os seus conflitos à arbitragem, sem estabelecerem, as regras mínimas para desenvolvimento da solução arbitral, não indicando as regras de uma entidade especializada, tornando prescindível o compromisso arbitral.

### 3.1.3. Procedimento arbitral

A Lei de Arbitragem menciona, no parágrafo único do artigo 19 que o árbitro ou o tribunal podem entender haver a necessidade de explicitar alguma questão disposta na convenção de arbitragem, em tempo posterior à instituição da mesma. A necessidade, por exemplo, de se esclarecer na extensão dos poderes que se conferem ao árbitro, ou o local onde se desenvolverá a arbitragem são pontos procedimentais que podem ser acrescidos por meio da assinatura de aditivo à convenção de arbitragem, procedimento este que se denomina ata de missão (SCAVONE JÚNIOR, 2014, p. 113).

O artigo 21 da referida Lei dispõe:

A arbitragem obedecerá ao procedimento estabelecido pelas partes na convenção de arbitragem, que poderá reportar-se às regras de um órgão arbitral institucional ou entidade especializada, facultando-se, ainda, às partes delegar ao próprio árbitro, ou ao tribunal arbitral, regular o procedimento.

§ 1º Não havendo estipulação acerca do procedimento, caberá ao árbitro ou ao tribunal arbitral discipliná-lo.

§ 2º Serão, sempre, respeitados no procedimento arbitral os princípios do contraditório, da igualdade das partes, da imparcialidade do árbitro e de seu livre convencimento.

§ 3º As partes poderão postular por intermédio de advogado, respeitada, sempre, a faculdade de designar quem as represente ou assista no procedimento arbitral.

§ 4º Competirá ao árbitro ou ao tribunal arbitral, no início do procedimento, tentar a conciliação das partes, aplicando-se, no que couber, o art. 28 desta Lei.

Acrescenta-se que a lei em comento dispõe no artigo 32, inciso VIII que “É nula a sentença arbitral se: forem desrespeitados os princípios de que trata o artigo 21, § 2º, desta Lei”.

Em 2016 o Superior Tribunal de Justiça julgou um Recurso Especial, onde a parte recorrente tivera sido derrotada nas instâncias primeira e segunda, em ação que originou na execução de sentença arbitral.

No dia 22 de agosto de 2017 o Tribunal de Justiça do Estado do Paraná decidiu, por maioria de votos, anular sentença arbitral embasando-se no fato de não ter sido observado procedimento contratualmente estabelecido entre as partes. O contrato comercial previa que antes de serem iniciados procedimentos formais de solução de conflitos as partes, em primeiro lugar tentariam resolvê-los amigavelmente, fato que foi negligenciado por uma das partes. A outra, parte, derrotada na sentença arbitral pediu ao judiciário a anulação da sentença, tendo a demanda improcedente em primeiro grau, mas procedente na segunda instância, decisão relevante e inédita.

#### 3.1.4. Vantagens e limitações da arbitragem

Segundo o entendimento de Campos (2013), a arbitragem tem vantagens em relação a outros meios de solução de conflitos, sendo mais eficiente, visto que o árbitro que decidirá a questão tem expertise na matéria em posta em discussão e em teoria dispõe de mais tempo do que um juiz togado para a análise da lide. A autora reitera que este meio extrajudicial é mais rápido do que o processo judicial e que pode ser uma solução mais adequada, por motivo de tender a preservar a boa relação entre os litigante.

DASHIO (2007, apud DIAS, 2010, p. 105), destaca alguns pontos a respeito das vantagens e limitações da arbitragem.

Tabela 1

	MEIO ARBITRAL	JUIZO ESTATAL
Julgamen	O árbitro, preferencialmente especialista no caso em conflito, escolhido pelas partes, é quem decidirá o conflito.	O juiz e quem decidirá o conflito
procedimento	O procedimento é simples, não há recursos e as partes podem pleitear sozinho ou com o auxílio de advogado.	O procedimento é complexo, há muitos recursos. É imprescindível a contratação de um advogado de confiança.
prazo	Legalmente, são 6 meses para a tomada de decisão, mais 6 meses de prorrogação.	A decisão leva em média 3 anos para ser tomada.
custas	É cobrado um percentual do valor da causa, mas as partes convencionam se dividem ou quem arca com o pagamento das custas da arbitragem.	Cada parte arca com os honorários dos seus advogados. A parte "perdedora" arca com os custos do processo.
prazos processuais	É flexível, podendo ser convencionado pelas partes.	São rígidos, devendo obedecer ao exposto na lei.
publicidade	sigiloso entre as partes.	São públicos
comunicação	Facilitada. As partes são estimuladas a se comunicarem para que se tenha um resultado satisfatório para ambas.	Restrita. As partes são representadas por advogados e apenas prestam depoimentos.
execução	A decisão é um título executivo	A decisão é um título executivo judicial e, em regra, cabem vários recursos.

Fonte: DASHIO (2007, apud DIAS, 2010, p. 105)

O autor também cita o fato de a arbitragem se prestar somente à solução de conflitos que envolvam bens patrimoniais disponíveis como sendo uma limitação do referido instituto.

Campos (2013) destaca um aspecto importante quanto à utilização de arbitragem no âmbito comercial. Relata não haver incompatibilidade entre o procedimento arbitral e o Código de Defesa do Consumidor, mas que se faz necessária a observância de duas regras para que a arbitragem seja válida no direito consumerista. São elas a proibição da utilização compulsória da arbitragem, prevista no artigo 51, VII do Código de Direito do Consumidor e as duas condições expressas no artigo 4º da Lei de Arbitragem:

§ 1º A cláusula compromissória deve ser estipulada por escrito, podendo estar inserta no próprio contrato ou em documento apartado que a ele se refira.

§ 2º Nos contratos de adesão, a cláusula compromissória só terá eficácia se o aderente tomar a iniciativa de instituir a arbitragem ou concordar, expressamente, com a sua instituição, desde que por escrito em documento anexo ou em negrito, com a assinatura ou visto especialmente para essa cláusula.

Esteves (2002, apud DIAS, 2016, p. 108) demonstrou prós e contras da arbitragem:

Figura 1.

Rapidez e agilidade	Pode, eventualmente ser mais lento que a via Judiciária
Custo (em tese é mais barata, se bem, gerenciada), não só em termos financeiros, como em termos de tempo e energia dos executivos envolvidos	
Facilidade de execução da sentença arbitral	Se muito complexo o caso, esta via não será adequada (jurisprudência, julgados, etc.)
Possibilidade de seguir executando o contrato objeto do litígio enquanto se busca a solução para a controvérsia	Ameaça constante de intervenção judiciária
Desejo das partes de manter relações cordiais e de colaboração	Em caso de ressentimentos, falta de autoridade forte
Confidencialidade ou privacidade	
Facilidade das transações e interações (eficácia)	Carência de procedimentos rígidos pode dar margem a atos ilegítimos e imorais
Possibilidade de escolha do "juizador"	Riscos de ausência de neutralidade (pelas relações dos árbitros com algumas das partes)
Quem julga é técnico com experiência no setor	Solução definitiva, o que pode inibir certas pessoas, inseguras quanto a não caber recurso
Possibilidade de soluções criativas, orientadas a negócios do tipo ganha-ganha	

Fonte: Prós e contras da arbitragem. Fonte: Esteves (2002, p. 65, apud BASÍLIO, 2007, apud DIAS, 2016, p. 108)

### 3.2. A NEGOCIAÇÃO COMERCIAL

Embora o termo negociação, tenha o uso mais frequente adotado para a esfera comercial, as definições para o assunto podem variar de acordo com o objetivo de cada abordagem (TEIXEIRA, FIALHO e SILVA, 2011). Com o intuito de delimitar o campo de estudo, importa ressaltar que as exposições a seguir farão referência ao âmbito da negociação comercial.

De acordo com o Instituto de Estudos de Comércio e Negociações Internacionais - ICONE (2017) as negociações comerciais são constituídas em discussões que objetivam o alcance de acordos nas áreas de regras de comércio, acesso a mercados, medidas de salvaguarda, serviços e subsídios para ações comerciais, entre outras. Elas “podem gerar acordos nas esferas bilateral, regional, plurilateral ou multilateral”, havendo a possibilidade de serem estabelecidas com o aparato de uma organização internacional, como por exemplo nas rodadas de negociação da Organização Mundial do Comércio (OMC).

Para Beber (2017) a negociação comercial “difere das negociações trabalhistas, diplomáticas e políticas, por ter essencialmente a característica econômica, com fins lucrativos”. De acordo com ele, os objetivos gerais da negociação comercial são:

Quadro 2.

Preço	Obtenção de preço satisfatório e razoável.
Prazo	Conseguir da outra parte o cumprimento dos prazos e condições contratuais que sejam favorecedoras.

Cooperação	Convencer a outra parte a dar a máxima cooperação.
Relacionamento	Desenvolvimento de uma saudável e continuada relação amistosa entre as partes.

Fonte: Adaptado de Beber, 2017.

#### 4- DISCUSSÕES

No entendimento de Loureiro (2015), a arbitragem tem aumentado a sua relevância no ordenamento jurídico, em vista da crise na efetividade da prestação jurisdicional. Por outro lado, o referido instituto apresenta limitações, como por exemplo, ter eventualmente o seu processo mais lento do que a justiça comum (ESTEVES 2002, apud DIAS, 2016, p. 108).

A simplicidade procedimental apontada por Basílio (2007) na subseção 3.1.4, foi listada pelo mesmo como sendo uma vantagem do procedimento arbitral em relação ao juízo estatal. Entretanto, conforme visto no acórdão proferido pelo Tribunal de Justiça do Estado do Paraná (subseção 3.1.3), que anulou uma sentença arbitral por motivo de erro procedimental. Isto nos mostra que, embora o procedimento seja simples, contém mínima rigidez.

Tratando-se sobre questões conceituais da arbitragem vemos que Bacellar (2012, p. 21) a define como uma “convenção que defere a um terceiro, não integrante dos quadros da magistratura oficial do Estado, a decisão a respeito de questão conflituosa envolvendo duas ou mais pessoas”. Já Gonçalves (2016, p. 375) a conceitua como sendo um acordo que acontece entre as partes quando estas confiam a árbitros a solução de conflitos, preferindo não se submeterem a uma decisão judicial. Martins e Ruiz (2017) dizem que ela representa “a possibilidade de solução dos conflitos de interesses por um terceiro imparcial, que possui plenas condições de resolver a lide e reestabelecer a pacificação entre os litigantes por meio de uma decisão justa e equânime”. Seguindo a linha de entendimento destes autores, podemos dizer que a arbitragem se trata de um instrumento ou meio alternativo para a resolução de conflitos referentes a direitos patrimoniais e disponíveis, o que acontece através de um árbitro escolhido em comum acordo pelas partes, sendo este um especialista no tema do conflito, facilitando o processo de mediação e conciliação, emitindo ao fim uma sentença arbitral.

Em relação à cláusula compromissória, a mesma se trata de uma promessa de celebração de um compromisso, efetivando-se no surgimento de dúvidas ou conflitos na execução do contrato. O compromisso arbitral é a regulamentação definitiva da arbitragem, feita após o surgimento do conflito de interesses. Os efeitos do compromisso arbitral são a exclusão da intervenção do juiz na solução do litígio e a submissão dos compromitentes à sentença arbitral (GONÇALVES, 2016). Scavone Júnior (2014) a denomina como sendo a que é inserida no contrato, ou que existe em documento apartado, antes da ocorrência de litígio, impondo às partes contratantes a necessidade de submissão dos seus conflitos à arbitragem. O autor classifica como cláusula arbitral cheia a que contém os requisitos mínimos para a instauração do procedimento arbitral, impostos pelo art. 10 da Lei de Arbitragem, como por exemplo, a forma de indicação dos árbitros, o local etc. A cláusula arbitral vazia é aquela que as partes assumem a obrigação de submeterem os seus conflitos à arbitragem, sem estabelecerem, as regras mínimas para desenvolvimento da solução arbitral, não indicando as regras de uma entidade especializada.

Para Campos (2013), a arbitragem tem vantagens em relação a outros meios de solução de conflitos, sendo mais eficiente, visto que o árbitro que decidirá a questão tem expertise na matéria em posta em discussão e em teoria dispõe de mais tempo do que um juiz togado para a análise da lide. A autora reitera que este meio extrajudicial é mais rápido do que o processo judicial e que pode ser uma solução mais adequada, por motivo de tender a preservar a boa relação entre os litigante. O autor destaca um aspecto importante quanto à utilização de arbitragem no âmbito

comercial. Relata não haver incompatibilidade entre o procedimento arbitral e o Código de Defesa do Consumidor, mas que se faz necessária a observância de duas regras para que a arbitragem seja válida no direito consumerista.

Embora a arbitragem tenha trazido inúmeras vantagens ao meio jurídico, ainda se trata de um mecanismo oneroso, não sendo acessível a todos os tipos de empresas e pessoas. Além disso, poucos advogados atuam nesse tipo de disputa. Dito de outra forma é possível afirmar que o processo arbitral está nas mãos de um grupo seleto de advogados. Não obstante, existe a preocupação com o aumento do número de demandas arbitrais. Tal fato pode por em risco a celeridade e efetividade do sistema. Outra análise é o fato de ser possível por em risco o próprio sistema arbitral. Neste sentido é necessário observar que, embora a arbitragem tenha trazido diversas vantagens, o tema deve ser amplamente debatido, a fim de evitar que o crescimento exacerbado o torne decadente, semelhante a justiça comum.

## 5- CONSIDERAÇÕES FINAIS

As análises mostraram a necessidade da realização de novas leituras sobre as vantagens e as limitações da arbitragem na negociação comercial. Ressalta-se que a presente pesquisa se encontra em fase de desenvolvimento.

Outra descoberta ocorrida na pesquisa foi a escassez na abordagem sobre a negociação comercial propriamente dita. Encontra-se muita doutrina sobre técnicas de negociação e sobre o âmbito do comportamento do consumidor, entretanto, não é comum a abordagem sobre a negociação comercial, de modo a viabilizar construções conceituais.

A abordagem acerca do papel da arbitragem e a sua eficácia na negociação comercial irá proporcionar uma melhor identificação do referido instituto, como meio de resolução de conflitos no âmbito da negociação comercial.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALBRECHT, Karl; ALBRECHT, Steve. Agregando Valor à Negociação: processos de negociações inovadores, equilibrados e bem-sucedidos. São Paulo: Makron Books, 1995.

BACELLAR, Roberto Portugal. Mediação e Arbitragem. São Paulo: Saraiva, 2012. – (Coleção Saberes do direito; 53)

BASÍLIO, Andréa Cristina Luz. Arbitragem e organizações: um método alternativo na solução de conflitos. 2007. Trabalho de Conclusão de Curso. (Graduação em Administração de Empresas) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade Ribeirão Preto - USP.

CAMPOS, Ana Carolina Zavaglia Malta. Autocomposição como Meio de Resolução de Conflitos Cíveis: a mediação. 2013. Trabalho de Conclusão de Curso. (Bacharelado em Direito) – Faculdade de Direito de Ribeirão Preto da Universidade de São Paulo.

DIAS, Alexandre; MAEMURA, Marcia Mitie Durante. Mediação e Resolução de Conflitos. Rio de Janeiro: Seses, 2016.

GIL, Antônio Carlos. Métodos e Técnicas de Pesquisa Social. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GONÇALVES, Carlos Roberto. Direito Civil Esquemático, v. 2. coordenador Pedro Lenza. 4. ed. São Paulo: Saraiva, 2016.

GUILHERME, Luiz Fernando do Vale de Almeida. Manual dos MESCs: meios extrajudiciais de solução de conflitos. Barueri, SP: Manole, 2016.

ICONE - INSTITUTO DE ESTUDOS DE COMÉRCIO E NEGOCIAÇÕES INTERNACIONAIS. O que são as negociações comerciais e em quais delas o Brasil está envolvido atualmente?. Disponível em: <<http://www.iconebrasil.com.br/biblioteca/perguntas-e-resposta/politicas-e-negociacoes-comerciais>>. Acesso em: 08 de dezembro de 2017.

MARTINS, Heitor Filipe Men; RUIZ, Ivan Aparecido. Arbitragem: incidência e os re exos práticos na sociedade contemporânea. Universitas Jus, Brasília, v. 27, n. 3, 2017 p. 190-202.

LOUREIRO, Anna Paula Gomes. Um Novo Paradigma de Acesso à Justiça: a arbitragem como instrumento de efetividade nos litígios corporativos. 2015. 28 p. Trabalho de Conclusão de Curso (Especialização – LL.M. em Direito Corporativo) – Ibmecc – Rio de Janeiro.

PARANÁ. Sétima Câmara Cível do Tribunal de Justiça do Estado do Paraná. Apelação cível. Ação declaratória de nulidade de sentença arbitral. Demanda julgada improcedente. Irresignação da requerente. Preliminar de apelação (agravo retido interposto na vigência do CPC/1973). Cerceamento de defesa. Inexistência. Preliminar afastada. Mérito recursal. Inobservância das regras contratuais (autonomia da vontade) e dos princípios que regem o procedimento arbitral (art. 32, VIII, lei de arbitragem). Ocorrência. Inversão de ônus probatório pelo juízo arbitral, sem qualquer justificativa plausível. Prejuízo demonstrado. Ação que se julga procedente para anular a sentença arbitral, em observância ao contido na cláusula 14 do contrato formulado entre as partes. Recurso conhecido e provido. Acórdão na apelação cível n. 1668801-0. Terminais Portuários da Ponta do Félix e Interportos Ltda. Relator: Desembargador Ramon de Medeiros Nogueira. DJ, 06 set. 2017.

PRODANOV, Cleber Cristiano; FREITAS, Ernani Cesar de. Metodologia do Trabalho Científico: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico. 2. ed. Novo Hamburgo: Feevale, 2013. 277p

SCAVONE JÚNIOR, Luiz Antônio. Manual de Arbitragem. 5. ed. Rio de Janeiro: Forense 2014.

BEBER, Sedinei José Nardelli. Negociação. Disponível em: <[http://nardelli.awardspace.com/disciplinas/d\\_tga\\_1/aulas/tga\\_1\\_09\\_comport/tga\\_1\\_09\\_comp\\_neg.html](http://nardelli.awardspace.com/disciplinas/d_tga_1/aulas/tga_1_09_comport/tga_1_09_comp_neg.html)>. Acesso em: 09 de dezembro de 2017.

TEIXEIRA, Alessandra; FIALHO, Francisco Antônio Pereira; SILVA, Rafael Fernandes Teixeira da. A Negociação, o Negociador e o Perfil Psicológico: um estudo teórico reflexivo com base nos pressupostos de Martinelli e Almeida (2009), Hirata (2007) e Jung em Keirse-Bates (1984). VIII Convibra Administração – Congresso Virtual Brasileiro de Administração. Disponível em: <[http://www.convibra.org/upload/paper/adm/adm\\_3237.pdf](http://www.convibra.org/upload/paper/adm/adm_3237.pdf)>. Acesso em: 09 de dezembro de 2017.

VASQUES, Enzo Fiorelli [Org.]. Negociação Comercial. São Paulo: Pearson, 2015.

\_\_\_\_\_. Técnicas de Negociação e Apresentação. São Paulo: Pearson, 2015.