

Arbitragem não é processo judicial: Os erros que comprometem a atuação

Tatiana Valle Claire

A arbitragem consolidou-se, nas últimas décadas, como um dos principais meios adequados de resolução de disputas empresariais no Brasil. A crescente complexidade das relações comerciais, a internacionalização dos negócios e a busca por mecanismos mais céleres, especializados e confidenciais contribuíram para que esse instituto deixasse de ocupar posição periférica no sistema jurídico brasileiro e passasse a integrar, de forma definitiva, a estratégia de resolução de conflitos de empresas nacionais e estrangeiras[1].

Esse amadurecimento institucional, entretanto, produziu um fenômeno curioso. Enquanto o número de procedimentos arbitrais cresce de forma consistente, também aumenta a participação de advogados cuja experiência profissional foi construída predominantemente no processo judicial. Muitos deles são excelentes processualistas, litigantes experientes e profundos conhecedores do direito material discutido na controvérsia. Ainda assim, não raramente encontram dificuldades ao atuar em arbitragem, justamente porque pressupõem que o procedimento arbitral constitui mera adaptação do processo civil estatal.

Essa percepção revela um dos equívocos mais frequentes observados na prática.

A arbitragem não representa apenas uma alteração do órgão responsável pelo julgamento da controvérsia. Tampouco pode ser compreendida como um "processo judicial privado". Trata-se de um método jurisdicional com regime jurídico próprio, estruturado sobre princípios distintos daqueles que orientam a jurisdição estatal, especialmente a autonomia da vontade, a flexibilidade procedimental, a especialização dos julgadores e a ampla liberdade conferida às partes para modelar o procedimento de acordo com as particularidades da disputa[2].

Essa autonomia repercute diretamente na atuação dos advogados.

Na prática, percebe-se que muitos profissionais ingressam em procedimentos arbitrais reproduzindo modelos de petições concebidos para o Poder Judiciário, utilizando terminologia inadequada, formulando requerimentos incompatíveis com os regulamentos institucionais, desconhecendo o papel desempenhado pela secretaria da câmara arbitral e tratando os árbitros como se fossem magistrados sujeitos às mesmas regras processuais estabelecidas pelo Código de Processo Civil.

São equívocos que, embora frequentemente tratados como meras questões de forma, possuem significativo impacto estratégico. A organização documental influencia a compreensão da prova; a forma de apresentação das manifestações interfere na eficiência do procedimento; a compreensão da dinâmica institucional favorece a condução do caso; e o domínio da linguagem arbitral transmite segurança técnica ao tribunal.

Não se trata, evidentemente, de defender um excessivo formalismo. A arbitragem caracteriza-se justamente pela flexibilidade procedimental. Contudo, flexibilidade não significa ausência de método. Ao contrário. Quanto maior a liberdade procedimental, maior é a responsabilidade dos profissionais envolvidos na organização eficiente do procedimento.

Ao longo da minha atuação profissional, tive a oportunidade de participar de arbitragens nacionais e internacionais sob perspectivas distintas: como assistente de árbitros, secretária de tribunais arbitrais, e, atualmente, como advogada de partes e árbitra. Essa experiência permitiu observar que muitos dos problemas enfrentados ao longo do procedimento não decorrem propriamente da complexidade jurídica da controvérsia, mas da dificuldade de adaptação dos profissionais à cultura procedimental própria da arbitragem.

É precisamente sobre essa cultura que este artigo pretende refletir.

Mais do que identificar erros recorrentes, busca-se demonstrar que atuar em arbitragem exige competências específicas, que não se confundem com aquelas desenvolvidas no processo judicial. Conhecer a Lei nº 9.307/1996 constitui apenas o ponto de partida. A verdadeira atuação estratégica pressupõe compreender a lógica institucional da arbitragem, o funcionamento das câmaras arbitrais, o papel desempenhado pelas secretarias, a dinâmica das comunicações processuais, a organização da prova documental, a condução das audiências e, sobretudo, a linguagem própria desse ambiente.

Em síntese, pretende-se defender uma ideia simples, mas frequentemente negligenciada: **na arbitragem, conhecer o procedimento é tão importante quanto conhecer o direito material discutido na controvérsia.**

1. A arbitragem possui uma cultura procedimental própria

Grande parte das dificuldades enfrentadas por advogados em procedimentos arbitrais decorre de uma premissa equivocada: acreditar que a arbitragem consiste apenas na substituição do juiz estatal por árbitros privados, permanecendo inalterada toda a lógica processual.

Essa percepção ignora um aspecto essencial do instituto.

A arbitragem não constitui mera alternativa ao Poder Judiciário; ela representa um sistema jurisdicional autônomo, dotado de identidade procedimental própria. Sua estrutura normativa não se limita à Lei nº 9.307/1996. Ao contrário, o procedimento arbitral é construído a partir de múltiplas fontes: a convenção de arbitragem celebrada pelas partes, o regulamento da instituição arbitral escolhida, o Termo de Arbitragem, as ordens procedimentais expedidas pelo tribunal arbitral e, subsidiariamente, quando compatível, princípios gerais do processo^[3].

Essa pluralidade de fontes modifica profundamente a atuação do advogado.

Enquanto no processo estatal o profissional costuma iniciar sua estratégia consultando o Código de Processo Civil para identificar prazos, espécies de manifestações e requisitos formais dos atos processuais, na arbitragem a primeira providência deveria ser outra: compreender qual é o regulamento aplicável ao procedimento e quais regras específicas foram estabelecidas pelas partes e pelo tribunal arbitral.

Essa mudança de perspectiva é fundamental.

Não existe um procedimento arbitral universal. Ainda que as principais instituições arbitrais compartilhem princípios semelhantes, cada regulamento disciplina de forma própria aspectos relacionados à constituição do tribunal arbitral, à produção da prova, às comunicações processuais, à realização de audiências, aos poderes dos árbitros e à gestão do procedimento.

Da mesma forma, o Termo de Arbitragem, documento muitas vezes subestimado por profissionais iniciantes, assume papel central na delimitação das questões controvertidas, na organização do calendário procedimental e na definição de diversos aspectos operacionais da arbitragem. Ignorar seu conteúdo ou tratá-lo como simples formalidade representa erro estratégico capaz de comprometer toda a condução do procedimento.

Essa autonomia procedimental também explica por que determinadas práticas amplamente aceitas no processo judicial simplesmente não encontram espaço na arbitragem. A lógica procedimental é distinta. Os atores desempenham funções diferentes. As comunicações seguem dinâmica própria. A gestão documental obedece a padrões específicos. A produção probatória frequentemente incorpora técnicas desenvolvidas na arbitragem internacional. Em outras palavras, trata-se de uma cultura profissional diversa daquela tradicionalmente construída no contencioso judicial.

Compreender essa realidade constitui o primeiro passo para uma atuação eficiente. O advogado que ingressa em arbitragem acreditando que sua experiência no processo civil será suficiente tende a enfrentar dificuldades logo nos primeiros atos procedimentais. Já aquele que reconhece a especificidade desse ambiente

compreende que cada arbitragem demanda não apenas conhecimento jurídico, mas verdadeira adaptação cultural.

E é justamente nessa adaptação que começam a surgir os primeiros, e mais frequentes, equívocos observados na prática arbitral.

2. O primeiro erro acontece antes mesmo do início do procedimento: acreditar que a arbitragem é regida pelo Código de Processo Civil

Não são poucos os advogados que iniciam sua primeira arbitragem munidos do Código de Processo Civil, certos de que encontrarão nele as respostas para todas as questões procedimentais que surgirão ao longo do processo. A reação é compreensível. Afinal, durante décadas, a formação jurídica brasileira esteve voltada quase exclusivamente ao processo estatal, fazendo com que o CPC se tornasse a principal referência para a atuação contenciosa.

Na arbitragem, contudo, essa lógica precisa ser revista.

A Lei nº 9.307/1996 inaugurou um modelo jurisdicional cuja principal característica é justamente a autonomia procedimental. Diferentemente do processo judicial, em que o procedimento é previamente delimitado por normas cogentes, a arbitragem permite que as partes participem ativamente da construção das regras que disciplinarão o desenvolvimento do processo. Trata-se de uma consequência direta da autonomia da vontade, princípio estruturante da arbitragem e um dos elementos que a distinguem da jurisdição estatal[4].

É justamente por essa razão que a primeira providência de um advogado ao assumir um procedimento arbitral não deveria ser abrir o Código de Processo Civil, mas identificar três documentos fundamentais: a convenção de arbitragem, o regulamento da instituição escolhida pelas partes e, uma vez constituído o tribunal arbitral, o Termo de Arbitragem. Esses instrumentos definirão a dinâmica do procedimento, disciplinando aspectos como a constituição do tribunal, as comunicações processuais, a produção das provas, os prazos, a organização das audiências e, muitas vezes, até mesmo a forma de apresentação das manifestações escritas.

Embora o Código de Processo Civil possa desempenhar função subsidiária em situações específicas, sua aplicação não é automática nem irrestrita. Ao contrário, a jurisprudência do Superior Tribunal de Justiça vem reiteradamente afirmando que a arbitragem constitui um sistema processual autônomo, cuja disciplina decorre prioritariamente da Lei de Arbitragem, da convenção celebrada pelas partes e das regras procedimentais por elas eleitas[5].

Essa distinção possui importantes consequências práticas.

O advogado habituado ao processo judicial costuma perguntar qual dispositivo do CPC autoriza determinada manifestação ou disciplina certo incidente processual. Na arbitragem, entretanto, a pergunta correta é outra: o regulamento da instituição arbitral prevê essa possibilidade? O tribunal arbitral disciplinou essa matéria por meio de ordem procedimental? As partes convencionaram regra específica no Termo de Arbitragem?

A mudança pode parecer apenas terminológica, mas representa verdadeira alteração de paradigma. Enquanto o processo judicial é conduzido segundo um modelo predominantemente legal, a arbitragem estrutura-se sobre um procedimento construído pelas partes, administrado pela instituição arbitral e conduzido pelo tribunal arbitral, sempre dentro dos limites estabelecidos pela Lei nº 9.307/1996.

Essa compreensão evita um dos erros mais recorrentes observados na prática: transportar, de maneira automática, institutos, formalidades e comportamentos típicos do processo judicial para um ambiente que opera segundo lógica própria.

3. Conhecer a Lei de Arbitragem não significa conhecer o procedimento arbitral

Outro equívoco frequente consiste em acreditar que a leitura atenta da Lei nº 9.307/1996 é suficiente para preparar o advogado para atuar em arbitragem.

Não é.

A Lei de Arbitragem disciplina os fundamentos essenciais do instituto, estabelece os requisitos de validade da convenção arbitral, regula a constituição do tribunal arbitral, disciplina a sentença arbitral e trata de aspectos fundamentais relacionados à competência dos árbitros e aos limites da intervenção do Poder Judiciário. Seu papel é indispensável, mas não exaure a disciplina do procedimento.

Na prática, grande parte das decisões que impactam o cotidiano de uma arbitragem não será encontrada no texto legal.

Questões como a forma de apresentação dos memoriais, a organização dos anexos documentais, a realização de conferências procedimentais, a elaboração do calendário processual, a produção de prova documental, a condução das audiências e até mesmo a dinâmica das comunicações eletrônicas costumam ser disciplinadas pelos regulamentos institucionais, pelo Termo de Arbitragem e pelas ordens procedimentais expedidas pelo tribunal arbitral.

É justamente nesse ponto que muitos profissionais, especialmente aqueles que participam de sua primeira arbitragem, passam a enfrentar dificuldades.

Acostumados a um sistema processual rigidamente estruturado pelo Código de Processo Civil, procuram respostas na legislação quando, na realidade, elas se encontram nos documentos que organizam aquele procedimento específico.

Não raramente, o advogado conhece profundamente a Lei nº 9.307/1996, mas nunca leu integralmente o regulamento da câmara responsável pela administração do procedimento. Ignora a existência de protocolos sobre comunicações eletrônicas, desconhece regras relativas à produção documental e não percebe que muitas decisões procedimentais são tomadas em conjunto pelo tribunal arbitral e pelas partes durante as primeiras etapas do processo.

Essa realidade evidencia uma distinção que, embora sutil, é essencial: conhecer o Direito da Arbitragem não é o mesmo que dominar a prática da arbitragem.

Da mesma forma que o conhecimento do Código de Processo Civil não transforma automaticamente um profissional em um bom advogado contencioso, a leitura da Lei de Arbitragem, por si só, não prepara o advogado para atuar de maneira eficiente em um procedimento arbitral.

5. A primeira petição já revela quem conhece (e quem desconhece) a arbitragem

A forma como um advogado elabora sua primeira manifestação em um procedimento arbitral costuma dizer muito mais sobre sua experiência do que o próprio conteúdo jurídico da peça.

Essa percepção pode parecer exagerada, mas encontra respaldo na prática. Antes mesmo de examinar o mérito da controvérsia, árbitros, secretários arbitrais e profissionais que acompanham regularmente procedimentos institucionais conseguem identificar, por pequenos detalhes formais e procedimentais, o grau de familiaridade do advogado com a arbitragem.

Não se trata de avaliar a qualidade técnica da argumentação, tampouco de prestigiar um formalismo incompatível com a flexibilidade que caracteriza a arbitragem. O que se observa é algo diverso: a capacidade do profissional de compreender que o procedimento arbitral possui lógica, linguagem e organização próprias[6].

Um dos primeiros indícios desse conhecimento está na elaboração da própria manifestação escrita.

Advogados oriundos exclusivamente do contencioso judicial tendem a reproduzir, quase automaticamente, modelos concebidos para o processo estatal. É comum encontrar petições iniciadas com endereçamentos incompatíveis com a arbitragem, excesso de qualificações desnecessárias, referências ao "juízo", ao "cartório" ou mesmo ao "Excelentíssimo Senhor Doutor Juiz", expressões que

simplesmente não correspondem à estrutura institucional do procedimento arbitral[7].

Embora tais equívocos dificilmente produzam consequências jurídicas relevantes, transmitem uma impressão imediata de que o profissional ainda não compreendeu o ambiente em que está inserido.

Na arbitragem, a comunicação escrita deve refletir a natureza consensual e especializada do procedimento. As manifestações costumam ser dirigidas ao Tribunal Arbitral ou ao Árbitro Único, conforme o caso, observando-se sempre as diretrizes estabelecidas pelo regulamento institucional e pelas ordens procedimentais. A linguagem tende a ser objetiva, respeitosa e técnica, evitando reproduzir fórmulas de estilo próprias do processo judicial quando desnecessárias[8].

Outro aspecto frequentemente negligenciado diz respeito à organização da peça.

Em arbitragens empresariais complexas, é comum que cada manifestação venha acompanhada de centenas, e, por vezes, milhares de documentos. Nesses casos, a forma de apresentação deixa de ser mero aspecto estético para assumir função estratégica.

Índices detalhados, numeração padronizada dos anexos, identificação uniforme dos documentos, hiperlinks internos, marcadores eletrônicos (*bookmarks*) e arquivos pesquisáveis (*OCR*) não constituem luxos tecnológicos, mas instrumentos indispensáveis para permitir que árbitros, secretários, peritos e demais participantes localizem rapidamente as provas relevantes[9].

Imagine um procedimento arbitral envolvendo uma disputa societária com cinco mil documentos juntados aos autos.

Se a manifestação do advogado faz referência apenas ao "documento anexo", sem indicar sua identificação, sua localização ou sua relação com os fatos discutidos, o trabalho do tribunal torna-se desnecessariamente mais difícil. Por outro lado, quando cada documento é identificado de maneira padronizada, acompanhado de referências cruzadas e organizado segundo critérios previamente estabelecidos, a compreensão do caso torna-se significativamente mais eficiente.

A organização documental, portanto, não representa mera questão administrativa. Ela integra a própria estratégia de persuasão.

Essa percepção encontra especial relevância nas arbitragens internacionais, em que sistemas padronizados de identificação documental, como a utilização de códigos para documentos da requerente e da requerida, favorecem a gestão de extensos acervos probatórios e facilitam o trabalho do tribunal arbitral. Embora tais práticas não sejam impostas pela Lei nº 9.307/1996, elas foram progressivamente

incorporadas às boas práticas da arbitragem contemporânea e vêm sendo adotadas por diversas instituições arbitrais e por escritórios especializados[10].

Também merece atenção a nomenclatura utilizada para identificar as manifestações processuais.

Enquanto no processo judicial predominam expressões como "petição inicial", "contestação", "réplica" e "memoriais", a arbitragem admite terminologia mais flexível, frequentemente influenciada pelo regulamento institucional, pelo Termo de Arbitragem e, em procedimentos internacionais, pela tradição anglo-saxã. Não é incomum encontrar manifestações denominadas *Statement of Claim*, *Statement of Defence*, *Reply*, *Rejoinder*, *Post-Hearing Brief* ou simplesmente "Manifestação da Requerente", conforme definido pelo calendário procedimental[11].

Isso não significa que exista uma nomenclatura universal obrigatória. Ao contrário. O advogado diligente adapta sua atuação às regras específicas daquele procedimento, evitando importar, de forma automática, categorias próprias do processo judicial quando a dinâmica arbitral recomenda solução diversa.

Em última análise, a primeira manifestação escrita constitui muito mais do que um veículo para apresentação dos argumentos jurídicos da parte. Ela representa o primeiro contato efetivo do tribunal arbitral com o modo de atuação do advogado.

Uma peça organizada, tecnicamente estruturada e adequada às práticas procedimentais da arbitragem transmite profissionalismo, facilita o exame do caso e contribui para a eficiência do procedimento. Da mesma forma, manifestações elaboradas sem atenção às especificidades do ambiente arbitral revelam, desde os primeiros atos processuais, dificuldades que poderiam ser evitadas mediante o conhecimento das boas práticas que caracterizam esse método de solução de controvérsias.

Essa constatação conduz a uma conclusão simples: na arbitragem, a forma de apresentação da informação não constitui mero detalhe. Ela integra a própria qualidade da representação jurídica.

A atuação qualificada exige familiaridade com uma cultura procedimental própria, construída pela experiência, pela observância das boas práticas e pelo profundo conhecimento do funcionamento das instituições arbitrais.

4. Os erros começam antes mesmo da primeira petição: compreender a estrutura institucional da arbitragem

Ao contrário do que muitos imaginam, os primeiros equívocos de um advogado em arbitragem nem sempre aparecem na redação de uma petição ou durante uma audiência. Frequentemente, eles surgem antes mesmo da apresentação da

primeira manifestação, quando o profissional demonstra desconhecer a estrutura institucional que sustenta o procedimento arbitral.

Essa dificuldade decorre, em grande medida, da tendência de transpor para a arbitragem a organização típica do Poder Judiciário. No processo estatal, juiz, vara, cartório e servidores possuem atribuições definidas pela legislação processual e pela organização judiciária. Na arbitragem, contudo, a dinâmica institucional é distinta. Diversos atores participam do procedimento, exercendo funções próprias e complementares, cuja compreensão é indispensável para uma atuação eficiente[12].

Não é raro observar advogados dirigindo requerimentos à instituição arbitral quando deveriam submetê-los ao tribunal arbitral, encaminhando comunicações diretamente aos árbitros sem observar o protocolo estabelecido pela secretaria da câmara ou atribuindo à secretaria arbitral competências decisórias que, evidentemente, não lhe pertencem. Tais equívocos, embora não comprometam necessariamente a validade do procedimento, revelam falta de familiaridade com a prática arbitral e podem gerar atrasos, retrabalho e dificuldades desnecessárias na condução do processo.

4.1 A instituição arbitral não julga o conflito

Um dos equívocos mais frequentes consiste em atribuir à câmara arbitral funções jurisdicionais.

A instituição arbitral administra o procedimento; ela não exerce a jurisdição. Sua atuação concentra-se na administração do caso, oferecendo suporte administrativo, financeiro e operacional para que a arbitragem se desenvolva de forma organizada e em conformidade com o regulamento aplicável[13].

Compete à instituição, entre outras atribuições, receber o requerimento inicial de arbitragem, promover as comunicações necessárias para a constituição do tribunal arbitral, administrar o pagamento das custas e honorários, acompanhar o cumprimento das etapas procedimentais previstas em seu regulamento e prestar apoio administrativo às partes e aos árbitros durante todo o procedimento.

Em regra, entretanto, a instituição não aprecia pedidos probatórios, não decide incidentes processuais, não interpreta cláusulas contratuais nem resolve questões relacionadas ao mérito da controvérsia. Essas competências pertencem exclusivamente ao tribunal arbitral.

Essa distinção, embora elementar para quem atua regularmente na área, nem sempre é percebida por advogados em suas primeiras experiências na arbitragem.

4.2 O tribunal arbitral é quem exerce a jurisdição

Constituído o tribunal arbitral, é ele quem passa a exercer a função jurisdicional atribuída pelas partes por meio da convenção de arbitragem. Nos termos do art. 18 da Lei nº 9.307/1996, o árbitro é juiz de fato e de direito, e a sentença arbitral que proferir não se sujeita a homologação pelo Poder Judiciário, ressalvadas as hipóteses previstas em lei para seu controle posterior[14].

Essa característica possui consequências práticas relevantes.

Ao contrário do que ocorre no processo judicial, a relação entre partes e tribunal arbitral é construída em ambiente de maior proximidade procedimental, especialmente durante a elaboração do calendário processual, das ordens procedimentais e da organização das audiências. Essa aproximação, contudo, jamais autoriza comunicações unilaterais ou contatos informais com os árbitros fora dos canais institucionais estabelecidos para o procedimento[15].

A imparcialidade e a independência do tribunal arbitral constituem pilares essenciais da arbitragem e devem ser preservadas durante todo o desenvolvimento do processo[16][17].

4.3 A secretaria da câmara e a secretaria do tribunal arbitral exercem funções distintas

Outro aspecto frequentemente desconhecido diz respeito à diferença entre a secretaria da instituição arbitral e a secretaria do tribunal arbitral.

A secretaria da câmara integra a estrutura administrativa da própria instituição e atua como elo permanente entre as partes, os árbitros e a administração da arbitragem. É por meio dela que normalmente tramitam comunicações institucionais, documentos administrativos, cobranças de custas e outras providências relacionadas à gestão do procedimento[18].

Já a secretaria do tribunal arbitral, quando existente, desempenha função diversa.

Trata-se de profissional ou equipe que auxilia diretamente o tribunal arbitral na organização do procedimento, no controle de prazos, na gestão documental, na preparação de minutas de natureza administrativa e na coordenação logística das audiências, sempre sob supervisão dos árbitros e sem qualquer poder decisório[19].

A crescente complexidade das arbitragens empresariais fez com que a figura da secretaria do tribunal arbitral se tornasse importante instrumento de eficiência procedimental, especialmente em procedimentos que envolvem elevado volume documental, múltiplas partes ou intensa atividade probatória.

É importante ressaltar, entretanto, que a atuação da secretaria arbitral possui limites bem definidos. O secretário não decide pedidos das partes, não participa da

deliberação do mérito da controvérsia nem substitui a atividade intelectual dos árbitros. Sua função é de apoio técnico e administrativo ao tribunal, preservando-se integralmente a competência decisória dos árbitros[20].

Confundir essas atribuições é um erro mais comum do que se imagina. Há profissionais que dirigem requerimentos processuais diretamente à secretaria da câmara esperando uma decisão sobre o pedido formulado, assim como há quem suponha que o secretário arbitral detenha poderes para deliberar sobre questões procedimentais. Nenhuma dessas percepções corresponde à realidade da arbitragem institucional.

Conhecer essa estrutura institucional não constitui mera formalidade. Ao contrário, representa condição indispensável para uma atuação eficiente, organizada e compatível com as boas práticas que caracterizam a arbitragem contemporânea. Afinal, compreender quem exerce cada função dentro do procedimento é o primeiro passo para comunicar-se adequadamente com todos os seus participantes e evitar erros que poderiam ser facilmente prevenidos pelo estudo prévio da dinâmica institucional da arbitragem.

6. A linguagem da arbitragem também comunica competência profissional

Na arbitragem, a linguagem desempenha função que ultrapassa a mera transmissão de informações jurídicas. A forma como o advogado se comunica, seja: oralmente, por escrito ou mesmo por meio de comunicações eletrônicas, evidencia seu grau de familiaridade com a dinâmica institucional do procedimento arbitral e influência, ainda que de maneira indireta, a percepção de profissionalismo construída ao longo do processo.

Não se trata de exigir formalismos excessivos ou de criar um protocolo de etiqueta desprovido de utilidade prática. Ao contrário. A comunicação adequada constitui instrumento de eficiência procedimental, pois reduz ambiguidades, evita incidentes desnecessários e contribui para uma relação institucional respeitosa entre todos os participantes da arbitragem.

Um dos equívocos mais recorrentes consiste em transportar, para o ambiente arbitral, expressões típicas do processo judicial.

Ainda é possível encontrar manifestações dirigidas ao "Excelentíssimo Senhor Doutor Juiz", referências ao "Juízo Arbitral" como se se tratasse de uma vara judicial ou pedidos de "despacho" formulados nos mesmos moldes do contencioso estatal. Embora tais expressões não invalidem o ato processual, revelam que o advogado ainda não internalizou a lógica própria da arbitragem.

O árbitro exerce jurisdição, mas não ocupa cargo no Poder Judiciário. Sua autoridade decorre da convenção de arbitragem e da Lei nº 9.307/1996, e não da

investidura estatal. Por essa razão, a terminologia utilizada deve refletir essa distinção institucional[21].

Da mesma forma, é recomendável que as manifestações sejam dirigidas ao **Tribunal Arbitral** ou ao **Árbitro Único**, conforme a estrutura do procedimento, evitando fórmulas padronizadas que reproduzam, sem necessidade, modelos próprios do processo judicial.

Essa adequação terminológica não constitui mero preciosismo.

A linguagem empregada comunica ao tribunal arbitral que o advogado compreende o ambiente institucional em que atua e respeita as particularidades desse mecanismo de resolução de controvérsias.

6.1 A comunicação eletrônica também integra o procedimento arbitral

Outro aspecto frequentemente negligenciado diz respeito às comunicações eletrônicas.

Nas arbitragens contemporâneas, especialmente após a pandemia do COVID 19 e a conseguinte consolidação das audiências virtuais e da gestão eletrônica dos procedimentos, o correio eletrônico tornou-se o principal meio de comunicação entre as partes, a instituição arbitral, a secretaria do tribunal e os árbitros.

Essa realidade exige cuidados específicos.

Em regra, comunicações relacionadas ao procedimento devem observar rigorosamente os canais institucionais definidos pela câmara arbitral ou pelo tribunal. Não é recomendável estabelecer contato direto com árbitros para tratar de questões procedimentais sem que as demais partes e a secretaria competente tenham ciência da comunicação.

A razão é evidente.

A imparcialidade do tribunal arbitral não depende apenas da inexistência de favorecimento efetivo, mas também da preservação da confiança das partes na lisura do procedimento. Qualquer comunicação unilateral (*ex parte*), salvo hipóteses expressamente admitidas, pode suscitar questionamentos desnecessários acerca da independência do tribunal[22].

Por essa razão, uma prática consolidada na arbitragem institucional consiste em encaminhar comunicações processuais sempre por intermédio da secretaria da câmara ou da secretaria do tribunal arbitral, com ciência simultânea de todos os participantes do procedimento.

Esse cuidado, além de preservar a transparência, assegura que todas as informações relevantes permaneçam registradas nos autos da arbitragem.

6.2 O respeito institucional fortalece a credibilidade do advogado

Existe outro aspecto menos perceptível, mas igualmente importante.

A arbitragem é marcada por um ambiente de intensa colaboração procedimental.

Embora as partes defendam interesses antagônicos, espera-se dos profissionais comportamento compatível com a boa-fé objetiva, a cooperação procedimental e a urbanidade inerente ao exercício da advocacia.

Isso significa que pedidos de prorrogação de prazo, alterações do calendário processual, ajustes na produção de provas ou definição de datas para audiências costumam ser precedidos de diálogo entre as partes, sempre que possível, antes de serem submetidos ao tribunal arbitral[23].

Essa prática não decorre apenas de cortesia profissional. Ela representa consequência natural da autonomia procedimental que caracteriza a arbitragem.

Da mesma forma, manifestações agressivas, acusações pessoais dirigidas aos árbitros ou à parte adversa e utilização de linguagem incompatível com o ambiente institucional tendem a produzir efeito inverso ao pretendido.

A firmeza da argumentação jurídica não exige hostilidade.

Ao contrário, a experiência demonstra que advogados capazes de combinar contundência técnica com urbanidade profissional costumam contribuir para procedimentos mais eficientes e para um ambiente processual mais propício ao adequado exame da controvérsia.

6.3 Conhecer a cultura procedimental também significa compreender a cultura institucional

Talvez essa seja uma das maiores diferenças entre o processo judicial e a arbitragem.

No Poder Judiciário, o advogado normalmente atua diante de uma estrutura institucional previamente estabelecida, pouco influenciando sua organização.

Na arbitragem, ao contrário, o procedimento é construído ao longo de seu desenvolvimento.

As partes participam da definição do calendário processual, colaboram na organização das audiências, discutem protocolos para produção de provas e, muitas vezes, contribuem para a construção das próprias regras que disciplinarão aquele procedimento específico.

Essa característica exige mudança de postura.

O advogado deixa de ser mero destinatário das regras processuais para tornar-se participante ativo da construção do procedimento.

Compreender essa dinâmica talvez seja a manifestação mais evidente da chamada cultura procedimental da arbitragem.

Não basta conhecer a legislação.

É necessário compreender como a arbitragem funciona na prática, como seus participantes se relacionam e quais comportamentos favorecem a condução eficiente do procedimento.

Em última análise, a linguagem utilizada pelo advogado — escrita, oral e institucional — representa uma das formas mais claras de demonstrar esse conhecimento.

7. A produção da prova na arbitragem: eficiência, organização e estratégia

Se há um momento em que a diferença entre o processo judicial e a arbitragem se torna particularmente evidente, esse momento é a fase instrutória.

A produção da prova em arbitragem não se limita ao cumprimento de formalidades processuais. Ela constitui verdadeiro instrumento de gestão do procedimento e de convencimento do tribunal arbitral. Em disputas empresariais complexas, frequentemente marcadas por elevado volume documental, questões técnicas sofisticadas e intensa atividade probatória, a forma como as provas são produzidas, organizadas e apresentadas pode influenciar diretamente a eficiência do procedimento e a própria compreensão da controvérsia.

É justamente nesse contexto que muitos advogados, especialmente aqueles cuja experiência foi construída exclusivamente no contencioso judicial, encontram suas maiores dificuldades.

Acostumados à lógica do processo estatal, tendem a reproduzir práticas que nem sempre dialogam com a dinâmica da arbitragem. Juntam documentos sem qualquer sistematização, apresentam anexos sem identificação uniforme, fazem referências genéricas a "documento anexo" ou "fls.", ignorando que, na arbitragem, muitas vezes sequer existe paginação física dos autos.

Embora esses equívocos raramente produzam consequências processuais imediatas, comprometem a eficiência da análise da prova e dificultam o trabalho do tribunal arbitral.

7.1 A organização documental integra a estratégia processual

Em arbitragens empresariais é comum que cada parte apresente centenas ou milhares de documentos ao longo do procedimento.

Contratos, aditivos, correspondências eletrônicas, atas societárias, pareceres técnicos, planilhas financeiras, relatórios de auditoria, mensagens eletrônicas e documentos contábeis passam a compor um acervo probatório de elevada complexidade.

Nesse cenário, a organização deixa de representar mera preocupação estética para assumir função estratégica.

Cada documento deve ser facilmente localizável.

Cada referência constante da manifestação escrita deve permitir que o árbitro encontre rapidamente a prova mencionada.

Cada anexo deve possuir identificação padronizada.

A boa prática recomenda que os documentos sejam organizados segundo critérios uniformes previamente definidos, utilizando índices, numeração sequencial, identificação lógica dos anexos e, sempre que possível, arquivos eletrônicos pesquisáveis (OCR), permitindo buscas por palavras-chave.

Da mesma forma, a utilização de hiperlinks internos nas manifestações e de marcadores eletrônicos (*bookmarks*) facilita significativamente o exame do conjunto probatório, especialmente em procedimentos conduzidos integralmente por meio eletrônico.

Essas medidas não decorrem de imposição legal. Resultam da experiência acumulada pelas principais instituições arbitrais e pelos profissionais que atuam regularmente em arbitragens complexas, refletindo boas práticas destinadas a tornar o procedimento mais eficiente.

7.2 A prova documental exige planejamento

Outro erro recorrente consiste em tratar a produção documental como simples reunião de todos os documentos disponíveis.

Na arbitragem, quantidade não se confunde com qualidade.

O excesso de documentos irrelevantes pode dificultar a identificação das provas efetivamente importantes, aumentando o custo da instrução e comprometendo a objetividade das manifestações.

Mais do que reunir documentos, cabe ao advogado estruturar uma narrativa probatória coerente.

Cada documento deve dialogar com os fatos alegados.

Cada alegação fática deve encontrar respaldo na prova correspondente.

Sempre que possível, recomenda-se a elaboração de cronologias, quadros comparativos e tabelas que permitam ao tribunal compreender a sequência dos acontecimentos sem necessidade de reconstruir, isoladamente, a linha do tempo dos fatos.

Essa organização revela profundo respeito ao tempo do tribunal arbitral e contribui para uma prestação jurisdicional mais eficiente.

7.3 A exibição de documentos na arbitragem

Outro aspecto que frequentemente surpreende advogados iniciantes diz respeito aos pedidos de exibição de documentos.

Enquanto o processo judicial brasileiro disciplina essa matéria por meio do Código de Processo Civil, a arbitragem institucional frequentemente adota soluções inspiradas na prática internacional, especialmente em procedimentos que envolvem partes de diferentes tradições jurídicas.

Nesse contexto, tornaram-se amplamente conhecidas as **IBA Rules on the Taking of Evidence in International Arbitration**, que oferecem parâmetros para a produção de provas e, em especial, para pedidos de exibição documental.

Entre as ferramentas mais utilizadas destaca-se a chamada **Redfern Schedule**, mecanismo destinado a organizar pedidos de produção de documentos de maneira objetiva e transparente.

Embora não constitua instrumento obrigatório, sua utilização tornou-se prática consolidada em arbitragens internacionais e vem sendo gradualmente incorporada também em procedimentos domésticos de maior complexidade.

A Redfern Schedule permite que cada pedido seja apresentado de forma estruturada, indicando o documento pretendido, sua relevância para o caso, as objeções eventualmente apresentadas pela parte adversa e a decisão do tribunal arbitral.

Essa metodologia reduz discussões desnecessárias e facilita o controle dos pedidos probatórios.

7.4 A prova técnica e a atuação dos peritos

As arbitragens empresariais frequentemente envolvem questões de elevada complexidade técnica.

Avaliações econômico-financeiras, engenharia, construção, infraestrutura, energia, mercado de capitais, propriedade intelectual e tecnologia da informação são apenas alguns exemplos de matérias que exigem conhecimento especializado.

Nessas hipóteses, a prova pericial assume papel central.

Diferentemente do processo judicial, em que o perito nomeado pelo juiz costuma ocupar posição predominante, a arbitragem admite maior flexibilidade na definição da metodologia pericial.

Dependendo do regulamento aplicável e das decisões procedimentais adotadas pelo tribunal arbitral, podem coexistir peritos nomeados pelo tribunal e pareceres técnicos produzidos por especialistas indicados pelas próprias partes.

Em arbitragens internacionais, não é incomum a realização de reuniões técnicas entre especialistas ou mesmo de audiências conjuntas para esclarecimento de divergências técnicas, práticas voltadas a conferir maior racionalidade à produção da prova pericial.

Independentemente da metodologia adotada, permanece inalterado um aspecto essencial: a prova técnica deve servir ao esclarecimento da controvérsia, jamais à multiplicação de debates acessórios.

7.5 A gestão eficiente da prova beneficia todas as partes

A experiência demonstra que procedimentos arbitrais bem organizados produzem benefícios que ultrapassam os interesses individuais das partes.

Tribunais conseguem compreender mais rapidamente os fatos.

Peritos trabalham com maior segurança.

Audiências tornam-se mais objetivas.

Custos são reduzidos.

O tempo dedicado à localização de documentos diminui sensivelmente.

Por essa razão, a gestão da prova não deve ser compreendida apenas como tarefa administrativa.

Ela integra a própria estratégia processual.

Na arbitragem contemporânea, convencer o tribunal depende não apenas da qualidade dos argumentos jurídicos, mas também da capacidade de apresentar informações complexas de forma organizada, acessível e tecnicamente consistente.

Essa talvez seja uma das maiores diferenças entre a advocacia judicial tradicional e a advocacia especializada em arbitragem: não basta possuir razão jurídica; é preciso permitir que essa razão seja identificada com clareza, rapidez e precisão pelo tribunal arbitral.

8. A audiência arbitral: muito além da reprodução da audiência judicial

A audiência representa um dos momentos mais relevantes do procedimento arbitral. É nela que se concentram a produção da prova oral, os esclarecimentos de peritos e assistentes técnicos, a interação direta entre o tribunal arbitral e as partes e, em muitos casos, a consolidação da percepção dos árbitros sobre a consistência das teses apresentadas ao longo do procedimento.

Apesar disso, ainda é frequente que advogados conduzam a audiência arbitral como se estivessem em uma audiência judicial tradicional.

Essa transposição automática de práticas forenses para a arbitragem costuma gerar dificuldades que poderiam ser facilmente evitadas mediante a compreensão da lógica procedimental arbitral.

A primeira delas diz respeito à própria finalidade da audiência.

No processo judicial, a audiência frequentemente possui caráter concentrado e é rigidamente disciplinada pelo Código de Processo Civil. Na arbitragem, por sua vez, sua estrutura costuma ser definida pelo Tribunal Arbitral em conjunto com as partes, levando em consideração a complexidade da controvérsia, a quantidade de testemunhas, a necessidade de esclarecimentos técnicos, a existência de peritos e a conveniência de realização de sustentações orais ou memoriais posteriores[24].

Essa flexibilidade exige do advogado capacidade de adaptação.

Não existe um modelo único de audiência arbitral.

Cada procedimento poderá estabelecer regras específicas sobre o tempo destinado às manifestações das partes, a ordem de oitiva das testemunhas, a forma de apresentação dos documentos, a utilização de recursos audiovisuais e a dinâmica dos esclarecimentos periciais.

O profissional que presume conhecer previamente o funcionamento da audiência, sem examinar cuidadosamente a ordem procedimental que a disciplina, corre o risco de comprometer sua atuação logo nos primeiros atos.

8.1 A preparação começa muito antes da audiência

Um dos erros mais comuns consiste em iniciar a preparação apenas nos dias que antecedem a audiência.

Na arbitragem, a audiência é consequência natural de toda a estratégia processual desenvolvida desde o início do procedimento.

Os documentos produzidos, a narrativa construída nas manifestações escritas, os pareceres técnicos apresentados e as questões controvertidas delimitadas no

Termo de Arbitragem servirão de base para os depoimentos, para os esclarecimentos dos especialistas e para as perguntas formuladas pelo tribunal arbitral.

Por essa razão, a preparação deve ser contínua.

É recomendável que o advogado organize previamente os documentos que poderão ser utilizados durante a audiência, elabore cronologias dos fatos relevantes, identifique as provas documentais relacionadas a cada testemunha e prepare um roteiro flexível para a condução dos depoimentos, sem perder de vista que respostas inesperadas podem exigir adaptações imediatas.

A improvisação, embora por vezes inevitável, não deve substituir o planejamento.

8.2 A condução da prova oral exige técnica própria

Outro equívoco recorrente consiste em reproduzir modelos de inquirição típicos do processo judicial.

Nas arbitragens empresariais, especialmente aquelas inspiradas em práticas internacionais, a condução da prova oral costuma ser significativamente mais dinâmica.

É comum que as testemunhas tenham apresentado previamente declarações escritas (*witness statements*), hipótese em que a audiência deixa de servir para mera reprodução integral dos fatos narrados e passa a concentrar-se nos pontos efetivamente controvertidos.

Nesses casos, perguntas excessivamente introdutórias ou repetitivas tendem a desperdiçar tempo e reduzir a objetividade da instrução.

O advogado deve conhecer profundamente o conjunto probatório e formular perguntas capazes de esclarecer aspectos relevantes para a solução da controvérsia, evitando intervenções meramente retóricas ou voltadas à repetição de informações já constantes dos autos.

A qualidade da pergunta frequentemente é mais importante do que sua quantidade.

8.3 O papel do Presidente do Tribunal Arbitral

Outro aspecto que diferencia a arbitragem do processo judicial é a forma de condução da audiência.

Nas arbitragens colegiadas, cabe ao Presidente do Tribunal Arbitral coordenar os trabalhos, assegurar o cumprimento da ordem procedimental, administrar o tempo destinado às partes e decidir questões surgidas durante a instrução, sempre em consonância com os demais árbitros.

Essa função organizacional é essencial para garantir que a audiência transcorra de maneira eficiente e respeite os princípios do contraditório, da igualdade entre as partes e da ampla oportunidade de manifestação.

Ao advogado compete compreender essa dinâmica institucional.

Interrupções desnecessárias, debates paralelos, insistência em questões já decididas ou tentativas de transformar a audiência em espaço para manifestações incompatíveis com o calendário procedimental tendem apenas a dificultar o desenvolvimento da instrução.

8.4 Urbanidade e cooperação procedimental

A arbitragem é frequentemente descrita como ambiente de elevada sofisticação técnica.

Essa característica, entretanto, não decorre apenas da complexidade das matérias submetidas ao tribunal arbitral.

Ela também resulta da postura adotada pelos profissionais que participam do procedimento.

Embora os interesses das partes sejam naturalmente contrapostos, espera-se que advogados atuem com elevado grau de urbanidade, respeito institucional e cooperação procedimental.

Isso significa que divergências processuais devem ser apresentadas de forma objetiva, sem ataques pessoais, imputações desnecessárias ou manifestações incompatíveis com o ambiente profissional que caracteriza a arbitragem.

A firme defesa dos interesses do cliente jamais exige abandono da cordialidade.

Ao contrário, procedimentos conduzidos em ambiente de respeito institucional costumam favorecer uma instrução mais eficiente e contribuir para a adequada apreciação das provas pelo tribunal arbitral.

8.5 A audiência termina, mas a instrução pode não estar encerrada

Outro aspecto frequentemente negligenciado diz respeito às providências posteriores à audiência.

Dependendo do regulamento aplicável e das decisões do tribunal arbitral, poderão ser apresentados memoriais escritos, alegações finais, manifestações sobre a prova produzida ou esclarecimentos complementares de peritos e especialistas.

O advogado deve acompanhar cuidadosamente as determinações constantes da ata de audiência e das ordens procedimentais subsequentes, observando rigorosamente os prazos estabelecidos.

Não é incomum que questões relevantes para o convencimento do tribunal sejam desenvolvidas justamente nesses memoriais finais, ocasião em que a prova oral é confrontada com a documentação produzida ao longo do procedimento e integrada à argumentação jurídica apresentada pelas partes.

Em síntese, a audiência arbitral não deve ser compreendida como um ato isolado. Ela representa uma etapa de um procedimento cuidadosamente planejado, cuja eficiência depende da preparação técnica dos advogados, da organização do conjunto probatório e da compreensão das especificidades que distinguem a arbitragem da jurisdição estatal.

É precisamente nesse contexto que se evidencia uma das principais conclusões deste estudo: atuar em arbitragem exige não apenas conhecimento jurídico, mas também domínio da cultura procedimental que orienta esse mecanismo de solução de controvérsias.

Conclusão

Ao longo dos últimos anos, a arbitragem deixou de ocupar um espaço periférico no sistema brasileiro de resolução de disputas para consolidar-se como instrumento sofisticado de solução de controvérsias empresariais. Esse amadurecimento institucional exige, contudo, uma transformação igualmente relevante na forma de atuação dos advogados.

Os equívocos examinados neste artigo demonstram que a maior parte das dificuldades enfrentadas na prática arbitral não decorre da complexidade das questões jurídicas submetidas ao tribunal arbitral, mas da persistência de hábitos desenvolvidos no processo judicial e reproduzidos, de maneira automática, em um ambiente regido por lógica procedimental diversa.

Conhecer a Lei nº 9.307/1996 continua sendo requisito indispensável, mas está longe de ser suficiente. A atuação eficiente em arbitragem pressupõe compreender a dinâmica das instituições arbitrais, a função desempenhada pelas secretarias, a autonomia procedimental conferida às partes, a organização estratégica da prova, a condução das audiências e a linguagem própria que caracteriza esse ambiente.

Mais do que adaptar petições ou substituir terminologias, atuar em arbitragem exige verdadeira mudança de perspectiva. O profissional deixa de atuar em um procedimento rigidamente disciplinado pela legislação processual para integrar um sistema construído pela autonomia das partes, pela gestão eficiente do procedimento e pelas boas práticas consolidadas na experiência arbitral nacional e internacional.

Em um cenário no qual a arbitragem continua em expansão e passa a ocupar posição cada vez mais relevante na resolução de conflitos empresariais, essa

adaptação deixa de representar diferencial competitivo e passa a constituir requisito essencial para uma advocacia tecnicamente qualificada.

Afinal, na arbitragem, conhecer o direito material continua sendo indispensável; compreender profundamente o procedimento é o que permite transformar esse conhecimento em atuação verdadeiramente estratégica.

[1] CARMONA, Carlos Alberto. *Arbitragem e processo: um comentário à Lei nº 9.307/1996*. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2023.

[2] LEMES, Selma Ferreira. *Arbitragem na Administração Pública: fundamentos jurídicos e eficiência econômica*. São Paulo: Quartier Latin, 2007.

[3] CARMONA, Carlos Alberto. *Arbitragem e processo: um comentário à Lei nº 9.307/1996*. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2023.

[4] BRASIL. Lei nº 9.307, de 23 de setembro de 1996, especialmente arts. 1º, 2º e 21.

[5] BRASIL. Lei nº 9.307, de 23 de setembro de 1996, art. 21

[6] BORN, Gary. *International Commercial Arbitration*. 3. ed. Alphen aan den Rijn: Kluwer Law International, 2021.

[7] REDFERN, Alan et al. *Redfern and Hunter on International Arbitration*. 7. ed. Oxford: Oxford University Press, 2023.

[8] Idem.

[9] IBA. *IBA Rules on the Taking of Evidence in International Arbitration*. International Bar Association, 2020.

[10] BORN, Gary. *International Commercial Arbitration*. 3. ed. Alphen aan den Rijn: Kluwer Law International, 2021.

[11] REDFERN, Alan et al. *Redfern and Hunter on International Arbitration*. 7. ed. Oxford: Oxford University Press, 2023.

[12] ICCA. *Young ICCA Guide on Arbitral Secretaries*. The Hague: International Council for Commercial Arbitration, 2014.

[13] ICC. *ICC Arbitration Rules*. Paris: International Chamber of Commerce, edição vigente.

[14] BRASIL. Lei nº 9.307, de 23 de setembro de 1996, art. 18.

[15] REDFERN, Alan; HUNTER, Martin; BLACKABY, Nigel; PARTASIDES, Constantine. *Redfern and Hunter on International Arbitration*. 7. ed. Oxford: Oxford University Press, 2023.

[16] BRASIL. Lei nº 9.307, de 23 de setembro de 1996, arts. 13 e 14.

[17] IBA. *Guidelines on Conflicts of Interest in International Arbitration*. International Bar Association, 2024.

[18] ICCA. *Young ICCA Guide on Arbitral Secretaries*. The Hague: International Council for Commercial Arbitration, 2014.

[19] Idem.

[20] Ibidem .

[21] BRASIL. Lei nº 9.307, de 23 de setembro de 1996, art. 18

[22] REDFERN, Alan; HUNTER, Martin; BLACKABY, Nigel; PARTASIDES, Constantine. *Redfern and Hunter on International Arbitration*. 7. ed. Oxford: Oxford University Press, 2023.

[23] IBA. *IBA Rules on the Taking of Evidence in International Arbitration*. International Bar Association, 2020.

[24] IBA. *IBA Rules on the Taking of Evidence in International Arbitration*. International Bar Association, 2020.