

Inspere
LLC09 em Direito Empresarial

Rafaella Novi

O impacto da área do contencioso na estratégia financeira de uma empresa que possui uma quantidade alta de processos judiciais

São Paulo
2021

Rafaella Novi

O impacto da área do contencioso na estratégia financeira de uma empresa que possui uma quantidade alta de processos judiciais

TCC apresentado ao programa de LLC em Direito Empresarial como requisito parcial para a obtenção de título obtido de pós-graduada em Direito Empresarial.

Orientadora: Professora Pâmela Gabrielle
Romeu Gomes Roque

São Paulo

2021

Novi, Rafaella.

O impacto da área do contencioso na estratégia financeira de uma empresa que possui uma quantidade alta de processos judiciais/ Rafaella Novi. – São Paulo, 2021. 27 f.

Trabalho de conclusão de curso (Pós-graduação Stricto Sensu em Direito Empresarial – LLC) – Insper, 2021.

Orientadora: Pamela Gabrielle Romeu Gomes Roque

1. A gestão assertiva da contingência das ações judiciais. 2. Atuações preventivas e reativas. 3 O centro de custos das áreas

Agradecimentos

Aos meus pais, Cristine e Novi, a minha irmã, Amábile, a minha avó, Maria, por todo incentivo e por acreditarem na minha capacidade, sempre com muito carinho e amor.

A minha Tia Vani, por estar presente em alma nesse momento de conquista pessoais e profissionais.

A minha amiga Andrea Macedo, por todo o apoio e pela amizade que estamos construindo desde que nos conhecemos no Insper.

A Nayara Ferraz, por tudo o que vivemos, especialmente no ano de 2021.

A Thaís Garcia, por ser minha amiga e ter me ajudado na definição do meu tema para esse trabalho.

Aos meus colegas de trabalho da V, por todas as trocas de conhecimento que tivemos, pois foram essenciais para a elaboração desse trabalho.

Aos meus colegas dos escritórios prestadores da V, pela parceria construída nos 4 anos que trabalhamos juntos.

Resumo

O presente artigo trata de um estudo voltado o impacto do papel da área do contencioso de um departamento jurídico nas tomadas das decisões estratégicas financeiras de uma empresa. A metodologia utilizada para o desenvolvimento desse trabalho foi a pesquisa em diferentes meios bibliográficos, como doutrina, artigos acadêmicos e, também, discussão com os colegas de trabalho. O estudo foi dividido em três capítulos. O primeiro trata dos diferentes tipos de gestão da contingência das ações judiciais e as suas vantagens para a empresa. Tendo sido abordado a diferença dos papéis das áreas consultivo e contencioso dentro de uma organização. O segundo capítulo aborda sobre a atuação do contencioso de forma reativa e preventiva com foco no aumento do lucro da empresa. Ao final, foi debatido sobre a possibilidade de alocar os desembolsos de ações judiciais nos centros de custo das áreas cliente, transformando o contencioso em uma área estratégica e que dá suporte para a empresa como um todo.

Palavras-chave: Contencioso. Provisão. Gestão. Centro de Custo. Reativo. Preventivo

Abstract

This article deals with the impact of the role of the litigation area of a legal department in the making of a company's strategic financial decisions. The methodology used for the development of this work was research in different bibliographic media, such as doctrine, academic articles, and discussion with colleagues. The study was separate into three chapters. The first one deals with the different types of contingency management of lawsuits. The different roles of the advisory and litigation areas within an organization have been address. The second chapter addresses the actions of the litigation in a reactive and preventive way, and its outcome for the organization. At the end, it was discuss about the possibility of allocating disbursements of lawsuits.

Keyword: Litigation. Provision. Management. Cost center. Reactive. Preventive

Sumário

1. INTRODUÇÃO	8
2. A GESTÃO ASSERTIVA DA CONTINGÊNCIA DAS AÇÕES JUDICIAS	10
2.1. Relevância do contencioso dentro de uma empresa	10
2.2. Relação do contencioso com a área financeira.....	11
2.3. Os termos utilizados na gestão de contingências.....	12
2.4. Gestão por Instância	13
2.5. Gestão por matriz de risco.....	14
2.6. Gestão por Ticket Médio.....	15
2.7. Gestão mista	17
3. ATUAÇÕES PREVENTIVAS E REATIVAS	18
3.1. Forma Reativa	18
3.2. Forma Preventiva	20
4. O CENTRO DE CUSTO DAS ÁREAS OFENSORAS	21
4.1. Conceito de Centro de Custo.....	21
4.2. Alocação dos custos de despesas judiciais	22
5. CONSIDERAÇÕES FINAIS	24

1. INTRODUÇÃO

Objetivo do trabalho é discorrer sobre o impacto da atuação do contencioso na estratégia financeira de uma empresa que possui uma quantidade alta de processos judiciais.

O trabalho abordará três temas para trazer uma visão mais robusta da atuação da área do contencioso: (i) gestão assertiva da provisão; (ii) atuações preventivas e reativas; (iii) o centro de custo das áreas ofensoras.

O primeiro tema será abordado sobre os tipos de gerenciamento do contingenciamento e o seu impacto na gestão financeira da empresa.

Isso porque, o contingenciamento de ações judiciais é um dos passivos apontados no balanço patrimonial de uma empresa, impactante diretamente nas tomadas de decisões dos seus negócios e, inclusive, na sua credibilidade perante os acionistas.

Será discorrido sobre a necessidade do alinhamento do contencioso junto com a área de finanças na busca da melhor estratégia da gestão das contingências com foco na saúde financeira da empresa.

Das formas de gestão, tem-se três tipos: por instância, por matriz de risco e por ticket médio.

As duas primeiras têm em comum uma gestão com base em risco, porém com formas diferentes de entendimento do momento que devem ser aplicados.

O segundo tópico abordará sobre os planos de ações de forma reativa e preventiva. A forma reativa é a análise das decisões judiciais e elaboração do plano de ação com foco na redução das ações judiciais já existente, através de ferramentas como: política de acordo e política de interposição de recurso.

Já a forma preventiva é a formação de grupo de estudos, entre jurídico e as áreas ofensoras, que através da análise das decisões judiciais e dados apresentados por indicadores, estudarão a causa raiz dos maiores ofensores da base de processos judiciais e, consequentemente, direcionarão o investimento da empresa de forma mais assertiva.

Em continuidade, é abordado o tema sobre a importância da mudança de linguagem do contencioso para algo mais numérico e menos escrito, devendo buscar a evidenciação e o entendimento do impacto das demandas judiciais no financeiro da empresa.

Por fim, o trabalho conectará o papel do contencioso e suas atividades como parte estratégica da empresa e não como um centro de custo, o qual é necessário o envolvimento das áreas ofensoras das ações judiciais, tornando-as responsáveis pelo provisionamento e

pagamento das despesas processuais. Trata-se, aqui, de uma medida disciplinar para que as áreas entendam o risco de um negócio mal feito, bem como para empresa ter de fato a visão da performance de cada área.

A justificativa pela escolha desse tema dá-se pela forma equivocada como o profissional da área do contencioso dentro de uma empresa é visto, uma vez que lhe é exigido desenvolver competências que não são ensinadas na faculdade, devendo, além da técnica, buscar se aprimorar os seus conhecimentos em outras áreas, como administração, gestão de projetos, contabilidade, entre outros.

2. A GESTÃO ASSERTIVA DA CONTINGÊNCIA DAS AÇÕES JUDICIAS

2.1. Relevância do contencioso dentro de uma empresa

O departamento jurídico é uma das áreas que tem uma forte atuação multidisciplinar dentro de uma empresa em razão da sua técnica ter impacto direto e/ou indireto na grande parte das tomadas de decisões estratégicas que visam o crescimento exponencial do negócio e, conseqüentemente, a valorização da sua proposta de valor de mercado.

Nesse contexto, tem-se, equivocadamente, que a área do departamento jurídico que possui forte atuação nos negócios da empresa é o corporativo, conhecido como a área “nata” do direito, sendo desconsiderado a área do contencioso.

Na realidade, o contencioso, frequentemente, é visto como uma área geradora de despesas para empresa, enquanto que o consultivo, teoricamente, corrobora na geração da sua receita.

Importante informar que esse trabalho não é uma crítica a área do consultivo, pois a sua técnica é um dos pontos basilares que a empresa considera na tomada de grande parte das suas decisões, especialmente aquelas que possuem alto impacto financeiro e reputacional.

Esse trabalho tem como objetivo enaltecer a importância, de igual nível do consultivo, da área do contencioso dentro de uma organização empresarial, especialmente para empresas que possuem um alto volume de processos judiciais.

O mundo corporativo tem uma visão equivocada quanto a atuação da área do contencioso de um departamento jurídico. Os profissionais que atuam nessa área, precisam, além da técnica processual, apresentar habilidades de gestão financeira, visão analítica de dados e gestão de projetos, todas com foco na busca de alternativas para redução do impacto financeiro e/ou reputacional de eventos realizados no passado.

Dessa forma, é de extrema importância que a área do contencioso seja considerada como uma parte relevante da organização empresarial, pois é através das suas atividades e responsabilidades que são desenvolvidos grande parte dos projetos de melhorias e inovações na área operacional, que, conseqüentemente, também geram valores e trazem resultados.

2.2. Relação do contencioso com a área financeira

A área do contencioso tem o dever de estar sempre alinhado com as questões contábeis da empresa, pois é da sua responsabilidade realizar uma gestão assertiva da contingência das ações judiciais.

Alinhado a isso, é de extrema importância a sinergia e transparência entre o contencioso e a área de finanças, sendo que ambas, cada uma com o seu *know-how*, são responsáveis de igual nível pela estrutura da gestão das contingências de ações judiciais, através de envio dos fechamentos mensais e alinhamentos estratégicos com foco na saúde financeira da empresa.

Esclarece-se, de forma sucinta, que provisão se trata de valores a serem apurados com base em obrigação existente de eventos do passado, o qual é impossível a assertividade do volume de entradas a novas ações judiciais e os respectivos montantes. Enquanto que o *accruals*, chamado também como *budget*, trata-se de estimativas de saídas de caixas que ocorrerão em determinado período, normalmente 12 meses, que o departamento reporta ao financeiro da empresa para que seja realizado o planejamento contábil.

Atualmente, a norma que dispõe sobre critérios de reconhecimento, mensuração e evidenciações de uma contingência é o Pronunciamento Técnico 25, elaborado pelo Comitê de Pronunciamentos Contábeis e denominado como CPC25.

De acordo com o pronunciamento, uma provisão deverá ser reconhecida quando: a) tiver uma obrigação presente (legal ou presumida) como resultado de um evento passado; b) for provável a saída de caixa ou recursos para a liquidação da obrigação; e c) é possível a realização de estimativa do valor para cumprimento da obrigação para apuração provável da saída de caixa¹.

É evidente, através da simples leitura do pronunciamento, que a gestão do contingenciamento das ações judiciais possui impacto direto na liquidez geral da empresa, afetando a sua informação financeira (retorno sobre ativo, nível de endividamento, etc) e, também, o seu papel de *valuation*².

A área do contencioso tem dois momentos para proceder a contabilização das provisões, sendo: quando levantar a probabilidade da exigibilidade da obrigação no futuro e na mensuração do seu valor.

¹ Item 14 do CPC 25

² SCHMITT, Matheus; FAGUNDES, Ernando; RIBEIRO, Alex Mussoi. **Provável, possível ou remoto? Um estudo acerca das contingências tributárias dos bancos brasileiros**. REVISTA AMBIENTE CONTÁBIL- Universidade Federal do Rio Grande do Norte-ISSN 2176-9036, v. 12, n. 1, p. 112-113, 2020.

2.3. Os termos utilizados na gestão de contingências

Antes de adentrar na discussão sobre os diferentes tipos de gestão das contingências de ações judiciais, é importante entender alguns termos sobre esse tema: passivo, provisão, contingência, risco, formação, reversão e impacto.

Entende-se por passivo uma obrigação que foi gerada em um evento do passado, o qual a sua extinção se dará através de uma saída de recursos da empresa³. Portanto, as ações judiciais são consideradas como passivo, uma vez que se tratam de potenciais obrigações que a empresa deverá pagar através de condenações.

Já a contingência, trata-se do potencial valor do risco da obrigação gerada, ou seja, é o valor da probabilidade de perda do processo judicial.

Na visão de Antonio de Cístolo Ribeiro⁴, as provisões de ações judiciais:

(...) têm como origem operações geradas no interior das empresas, de forma conscientes ou não. Mas o seu aparecimento é gerado por eventos externos, na maior parte das vezes fora do controle da empresa, tais como autuações fiscais e previdenciárias, ou ações de reclamações trabalhistas. As atuações também podem ser geradas por problemas de interpretação de legislação. Quando há conflito entre a interpretação do fisco e a do contribuinte, o mesmo é resolvido na esfera judicial.

Com relação ao risco, tem-se três categorias: remoto, possível e provável. O processo é classificado como risco remoto quando há 100% de chances de êxito na demanda e o valor não é publicado no balanço patrimonial da empresa. Já no caso de classificação de risco possível, é quando há 50% de chances de êxito da demanda, o qual o valor é citado nas notas exemplificativas do balanço patrimonial. Por fim, o processo se torna risco provável quando há 0% de chances de êxito da demanda, sendo o seu valor identificado em uma das alíneas do lado do passivo no balanço patrimonial da empresa.

A formação trata-se de acréscimo do valor da contingência já constituído na competência anterior. Enquanto que a reversão, trata-se de redução do valor da contingência constituída, também, na competência anterior.

Já o impacto, tem-se dois tipos: operacional e financeiro. O primeiro trata-se de desembolso previsível, ou seja, a classificação do risco e respectivo valor da ação judicial já estavam contabilizados em competência anterior. Já o segundo, trata-se de desembolso que não

³ <https://www.mmpcursos.com.br/blog/passivo-provisao-contingente>. Acesso em: 20/06/2021

⁴ RIBEIRO, Antônio de Cístolo. **Provisões previdenciárias, trabalhistas e tributárias: gerenciamento de resultados contábeis no Brasil**. 2018. Tese (Doutorado em Controladoria e Contabilidade) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade de Ribeirão Preto, Universidade de São Paulo, Ribeirão Preto, 2018. doi:10.11606/T.96.2018.tde-20042018-144751. Acesso em: 2021-06-22 – p. 32

foi previsto pelo departamento, ou seja, foi constituído valor a menor, acarretando em um resultado negativo para a empresa.

Apesar do pronunciamento abordar sobre os critérios de reconhecimento e mensuração de provisão, inexistente no seu bojo a forma de administração que deverá ser adotada pelo gestor da área.

Em razão disso, tem-se algumas práticas de gestão do contingenciamento das ações judiciais que deve ser estruturada entre departamento jurídico e finanças, de forma mais saudável para o planejamento financeiro da empresa.

As práticas mais comuns, no mundo corporativo, de gestão do contingenciamento das ações judiciais são: i) por risco do processo; ii) ticket médio de desembolso de um determinado período; e iii) critério homogêneo. Os três serão discutidos nos próximos subitens.

2.4. Gestão por Instância

Trata-se de modelo de gestão que a discricionariedade da contingência é baseada na probabilidade de perda do pedido da ação judicial, dependendo da sua instância, podendo ser remota, possível ou provável.

O seu objetivo é o contingenciamento individualizado de cada processo, cuja classificação do seu risco, e respectivo valor, são justificados através de eventos processuais (distribuição do processo, publicação de sentença, publicação do acórdão, trânsito em julgado, etc).

Ocorre que nos casos que há um alto volume de entradas e/ou um legado de processos para ser administrado junto com as demais atividades da área (considerando, ainda, que na maioria dos casos a quantidade de profissionais é menor do que a necessária), o provisionamento de forma precisa se torna impossível.

Dessa forma, tem-se a possibilidade de ter dois tipos de entendimentos quanto ao momento que o processo deverá, de fato, ser classificado como risco provável: conservador e arrojado.

Esses entendimentos visam sempre buscar de forma mais realista possível o risco do processo, com objetivo de não prejudicar o planejamento financeiro da empresa.

Em ambos os perfis consideram que o processo deverá ser classificado como risco remoto enquanto está na fase de conhecimento, pois ainda não há uma determinação legal publicada, salvo os casos já identificados na sua entrada que ocorreu uma falha fática clara no passado e que a perda/saída de caixa é iminente.

Pois bem, no entendimento conservador, entende-se que, independentemente do posicionamento da 2ª instância, na ocasião da condenação na 1ª instância o processo se tornará provável. Assim, se o acórdão reverte a decisão, o risco é alterado para possível ou remoto a depender se haverá recurso para 3ª instância.

A tendência de resultado desse perfil é o gerenciamento de alto valor de provisão por um período longo, uma vez que o processo passará por todas as instâncias, havendo matéria de discussão, até o seu trânsito em julgado.

No caso de uma empresa que possui uma alta demanda de ações trabalhista, por exemplo, o valor provisionado ficará constituído, ou seja, demonstrado em uma das alíneas do balanço patrimonial por, aproximadamente, 3 anos até o desembolso da condenação⁵.

Entende-se por arrojado, o entendimento que o processo se tornará provável, apenas, quando a 2ª instância confirmar a decisão da 1ª instância. Dessa forma, a ação judicial se torna possível a partir da sentença, sendo o valor do seu risco anunciado nas notas exemplificativas, e se tornará provável após a publicação do acórdão da 2ª instância, passando a ser identificado em uma das alíneas do balanço patrimonial e Demonstração Financeira.

Nesse caso, o objetivo desse perfil é constituir a provisão (valor a ser identificado na alínea do balanço patrimonial) somente quando a probabilidade de reversão da decisão é extremamente baixa, uma vez que nessa fase se discute questões de direito e não fática.

No caso do exemplo da empresa que possui alta demanda trabalhista, o valor, que já estava citado nas exemplificações do balanço patrimonial, ficará constituído por, aproximadamente, 1,5 ano até o desembolso da condenação⁶.

Importante enaltecer que inexistem certo e errado nas formas de gestão do contingenciamento das ações judiciais desde que esteja alinhado junto com a área de finanças e registrado o seu controle de forma clara.

2.5. Gestão por matriz de risco

Trata-se de uma gestão que utiliza uma matriz de risco baseada em todos os pedidos das ações judiciais, os seus respectivos entendimentos jurisprudenciais por instância e classificação de risco.

⁵ Tempo calculado com base na soma do tempo médio de tramitação das 3ª instâncias disponibilizada no site <https://www.tst.jus.br/web/estatistica/jt/prazos> em 23/06/2021.

⁶ Tempo calculado com base na soma do tempo médio de tramitação das 3ª instâncias disponibilizada no site <https://www.tst.jus.br/web/estatistica/jt/prazos> em 23/06/2021.

Entende-se que a ação judicial que, após a análise de todas as provas (documentação e/ou oral) e do posicionamento jurisprudencial, for considerada como baixo índice de êxito para a empresa, ou seja, é iminente a sua condenação, deverá ser classificado como provável.

Outro exemplo, são as ações judiciais que possuem alto índice de serem julgadas improcedentes pela 1ª instância, porém o posicionamento da 2ª instância é contrário, acarretando em uma possível chance de a empresa ser condenada se o autor interpor recurso.

Dessa forma, é de extrema importância o alinhamento dos escritórios prestadores junto com a estratégia do Jurídico, pois possuem papel fundamental para a retroalimentação da matriz de risco com base nos novos e/ou alterações dos entendimentos jurisprudenciais.

Um dos benefícios dessa gestão, é a identificação dos pedidos que possuem risco provável em todas as instâncias, permitindo com que o contencioso possa realizar um estudo focado em mitigar a sua causa raiz.

Outra vantagem é a assertividade da provisão para cada processo judicial demandado em face da empresa, corroborando na mitigação do impacto financeiro da empresa, evidenciando mais eficiência ao departamento jurídico.

A desvantagem é que caso ocorra algum evento judicial que não foi acompanhado pela área, o impacto financeiro é iminente.

2.6. Gestão por Ticket Médio

Trata-se de um dos tipos de gestão de contingência mais utilizados pelas empresas que possuem um volume alto de entrada de processos judiciais.

Essa gestão tem como principal objetivo a apuração dos valores de provisão através da estipulação de determinada regra de um *ticket médio*, o qual os valores altos e baixos da regra estipulada tendem a se compensar e, conseqüentemente, torna-se possível a assertividade da estimativa da perda do estoque de processos judiciais reportados no balanço patrimonial da empresa⁷.

Diferente das três gestões acima, não há uma apuração individualizada para cada processo, o que acarreta na dificuldade da previsibilidade de obrigações a serem pagas cujo valor é acima do ticket médio e, conseqüentemente, gera um impacto financeiro.

⁷ <https://www.conjur.com.br/2014-out-09/victor-falcao-pros-contras-formas-calculat-ticket-medio>. Acesso em: 26 jun 2021

Entre várias formas de apurar o ticket médio, cita-se três exemplos: i. pelo total de desembolso, independentemente do seu motivo, de um determinado período; ii. pelo valor total de cada pedido principal; e iii. pelo desembolso, independentemente do seu motivo, e tempo de tramitação do processo na carteira.

No primeiro exemplo, tem-se a apuração do valor do ticket médio através do total de desembolso que a empresa teve para o pagamento das ações judiciais, podendo ser condenação, penhora/bloqueio e acordo.

Trata-se de um cálculo relativamente simples, o qual ao ser considerado o valor do acordo na regra que, por sua vez, não é o valor total do risco, impacta na redução do valor apurado como ticket médio. Por outro lado, se um valor alto de desembolso ocorreu em razão da particularidade de determinado caso, este ao ser considerado na apuração do ticket médio poderá majorar o valor final de forma ineficaz.

Já o segundo exemplo, o objetivo da apuração do valor é separar o total de desembolso por grupos de pedido principal, trazendo mais segurança no momento da apuração da provisão.

Nesse caso, é de extrema importância uma base de dados assertiva, pois o cálculo será elaborado com base no cruzamento de informações (desembolso e pedido principal). Caso uma quantidade de processos esteja classificado de forma incorreta, o impacto financeiro será iminente e acarretará na perda da eficiência e credibilidade do contencioso.

Logo, além de uma boa gestão de contingência, o contencioso tem, também, um dever de manter os dados dos processos judiciais sempre corretos.

O último exemplo trata-se de uma apuração através do total de desembolso dos processos por tempo de tramitação. Igual no caso por pedido principal, os processos são separados por grupos de tempo de tramitação, os quais os tickets médios serão apurados para cada grupo.

Por exemplo, tem-se três grupos: 1º até 3 meses ativos na base; 2º até 10 meses ativos na base, 3º a partir de 12 meses ativos na base. Assim, o total do desembolso dos processos encerrados que estavam no 1º grupo será utilizado para apuração do ticket médio dos processos ativos que estão no 1º grupo.

No segundo e terceiro exemplos têm o mesmo risco apontado para o primeiro exemplo, porém nesses casos é mais simples identificar onde está a possível distorção entre o provisionamento e o desembolso.

Para uma apuração mais assertiva nos três exemplos, recomenda-se que os processos que tiveram desembolso a título de acordos não sejam considerados para apuração do ticket médio, pois não se trata de valor total do risco. Recomenda-se, também, que os processos que

a empresa teve êxito sejam excluídos da apuração, pois não há motivo de provisionamento, tampouco de ter influência na apuração do valor.

2.7. Gestão mista

Tem empresas que optam por fazer uma gestão mista da sua contingência, o qual separa a sua base de processo em grupos de tipo de gestão de contingenciamento.

Assim, a área do contencioso, através de estatísticas e dados, identificará quais as características dos processos que deverão ser tratadas com a gestão de risco e quais processos deverão ser gerenciais através do ticket médio.

Trata-se, aqui, de um gerenciamento de contingência bastante complexo e trabalhoso, o qual é necessário ter profissionais qualificados para tal, pois trata-se de atividade de risco para empresa e, conseqüentemente, para o empregado e gestor que são responsáveis por essa atividade.

Por fim, é de extrema importância, como já dito, que a base de dados dos processos esteja atualizada e correta de acordo com o entendimento estratégico da empresa.

Independentemente da forma da gestão escolhida pelo gestor, essa atividade tem

3. ATUAÇÕES PREVENTIVAS E REATIVAS

A gestão do contencioso de uma empresa com alto volume de processos tem, também, como objetivo a busca pelo reconhecimento da sua eficiência e eficácia na gestão estratégica da empresa.

De acordo com Fabrícia Lanna Coelho⁸, a gestão estratégica:

(...) corresponde ao gerenciamento do conjunto de atividades intencionais e planejadas, estratégicas, operacionais e organizacionais, que visa adequar e integrar a capacidade interna da organização ao ambiente externo, sendo o direito empresarial, gerenciado pelo departamento jurídico das organizações, um forte aliado neste processo.

Para isso, atualmente o papel do contencioso, dentro de uma organização, vem se destacando de forma reativa e, paralelamente, de forma preventiva.

Uma das eficiências esperadas da área do contencioso, no macro visão, está atrelada no resultado das ações judiciais, o qual tem por obrigação a busca dos subsídios com foco na redução da probabilidade da sua procedência e mitigação de impacto no operacional da empresa.

Ocorre que no mundo corporativo, a alta gerência não espera, apenas, pelo êxito da empresa nos processos, busca-se, na realidade, a redução da quantidade de processos passivos que estão afetando o seu planejamento financeiro, seja através de atos processuais (acordos, pagamento e dispensas de recursos) ou planos de ações.

3.1. Forma Reativa

A forma reativa trata-se de atuação do contencioso que faz parte da sua essência, qual seja: o litígio e a busca do direito naquela demanda.

No entanto, o seu papel vai muito além da busca por documentação para subsidiar a defesa, pois tem-se a necessidade de atuar de forma analítica e com a gestão de pessoas, ambas visando à identificação da melhor estratégia para solução daquelas ações judiciais e alcance das metas internas.

Os profissionais dessa área têm a preocupação de fazer uma gestão mais assertiva dos dados dos seus processos judiciais, os quais serão utilizados como base para elaboração de políticas de acordo e de interposição de recurso.

⁸ Coelho, Fabrícia Lanna et al. Alinhamento do departamento jurídico às estratégias organizacionais. **Ciências Sociais Aplicadas em Revista**, v. 11, n. 21, p. 72.

A elaboração dessas políticas não é tão simples como parece, pois, tem-se a necessidade de alinhamento da expectativa do *board*, estudo do posicionamento dos Tribunais, a volumetria da base e os subsídios disponíveis ao contencioso para defender a empresa.

Se considerar uma empresa que possui mais de 5 unidades pelo Brasil, será necessário um estudo complexo com base nos tribunais das regiões onde estão alocadas, bem como um estudo de campo para cada fato gerador citados nas ações judiciais.

Além disso, o contencioso tem um papel fundamental de comunicar, de forma ágil, quando há uma alta entrada de ações judiciais reclamando o mesmo fato gerador, ou quando há uma ação judicial específica que coloca em risco o operacional e/ou reputação da empresa.

Logo, a visão da empresa de que o contencioso não participa da construção do seu valor está equivocada, uma vez que o empresário ao olhar somente para os novos negócios, sem se preocupar de forma correta desde o início, acarretará em um mal negócio, o qual o contencioso terá que, através da sua expertise, atuar para reduzir o seu impacto⁹.

Sob aspecto da expectativa do *board*, é necessário o desenvolvimento de indicadores como forma de reporte de informações e evidenciação dos impactos das demandas judiciais no planejamento organizacional e financeiro da empresa.

Não basta, apenas, a criação de gráficos com números, o desafio é transformar as suas informações técnicas em reportes numéricos e claros que possam auxiliar a alta gerência a entender o cenário atual das ações judiciais e a eficiência técnica aplicada.

Sob o enfoque que a performance do contencioso é avaliada através dos seus resultados, destaca-se, também, a importância do gerenciamento próximo dos seus escritórios prestadores para que estejam alinhados com a estratégia do negócio e metas do departamento.

Portanto, não se trata, apenas, de enviar processos para acompanhamento e elaboração de atos processuais, mas sim, de construir uma parceria robusta com os escritórios para que as metas sejam entregues a alta gerência.

Corroborando com isso, é de extrema importância a elaboração de indicadores, alinhados com as metas da área, de avaliação de performance dos escritórios prestadores, pois essa ferramenta auxiliará no acompanhamento da evolução das estratégias, bem como auxiliará no entendimento da expectativa e motivo de cada demanda solicitada a eles.

⁹ LEITE, Leonardo Belém. **As empresas e o contencioso (que elas “detestam”)**. 2017. Disponível em: <https://www.jota.info/opiniao-e-analise/artigos/as-empresas-e-o-contencioso-que-elas-detestam-03052017>. Acesso em: 30 jun.2021.

3.2. Forma Preventiva

Com relação a forma preventiva, o contencioso tem como competência o estudo das causas raízes dos fatos geradores e, conseqüentemente, indicar medidas para a redução da quantidade de processos e redução do valor da contingência.

Nas palavras de Ana Claudia Rebello¹⁰:

Um grande equívoco de muitos advogados internos é acreditar que, no campo contencioso, somente podem ter gestão sobre os casos já ingressados, tornando-se reféns dos novos ingressos de causas judiciais, sobre os quais não teriam qualquer controle. É bem verdade que afirmar que o Departamento Jurídico pode impedir a entrada de novos processos seria inadmissível e despropositado. Porém, adotar uma atitude totalmente passiva diante da situação também não é o mais adequado. O Departamento Jurídico deve extrair estatísticas e dados dos processos ingressados, de modo a identificar a origem dos problemas por tema e por área ofensora, possibilitando com isso uma gestão rápida e eficaz sobre os focos diagnosticados. A criação de grupos de trabalho juntamente com outras áreas da empresa também pode ser uma forma eficaz de solucionar questões operacionais e reduzir novas demandas judiciais.

Nesse contexto, é importante a construção de um relacionamento junto com as áreas clientes, as quais são detentoras do conhecimento técnico e fático das principais ações judiciais, evidenciando, portanto, a necessidade de uma mútua colaboração.

Isso porque, o contencioso tem o dever de reportar o impacto financeiro das ações judiciais, evidenciando o desempenho das áreas envolvidas.

Trata-se, portanto, de um trabalho complexo que envolve grupos multidisciplinares com foco na redução da entrada de novos processos, bem como a busca por oportunidade de melhorias no operacional da área cliente envolvida.

É evidente, portanto, o impacto do contencioso na valorização da empresa, bem como no aumento do seu lucro, pois ao trabalhar junto com as áreas clientes com objetivo de melhorias, tem-se um crescimento exponencial na eficiência da empresa como um todo.

Importante frisar que, ao contrário do mundo volátil que vivemos, os resultados dessas ações só serão evidenciados após, aproximadamente, 5 anos da conclusão do trabalho, uma vez que a legislação prevê um prazo para que o ofendido apresente ação judicial.

Dessa forma, os profissionais do contencioso, além das atividades técnicas que lhe são atribuídas, têm que apresentar habilidade de gestão de pessoas, gestão de projetos, visão do negócio, gestão financeira e análise de dados.

¹⁰ REBELLO, Ana Claudio. Inovação do departamento jurídico: traçando metas, focando em resultados e reduzindo custos. Disponível em: <https://www.estrategianaadvocacia.com.br/artigos2.asp?id=150#.YN0xoOhKiUk>. Acesso em: 30 um.2021.

4. O CENTRO DE CUSTO DAS ÁREAS OFENSORAS

Considerando os temas abordados nos capítulos anteriores, tem-se que a visão da área do contencioso como um setor que reporta apenas despesas é equivocada, uma vez que possui atividades de extrema relevância e complexidade para o crescimento da empresa. Devendo, portanto, ser considerada como uma área estratégica¹¹.

Ocorre que, além das suas próprias despesas, o departamento jurídico, especialmente a área do contencioso, é responsável pelos custos das áreas envolvidas nas ações judiciais (operações, recursos humanos, vendas, etc).

Conforme bem acentuado por Leonardo Barém Leite¹²:

Muito mais do que meramente injusto, esse sistema pode ser danoso à empresa e ao resultado final. Sabemos que as pessoas e áreas que “pagam as contas” tomam muito mais cuidado com as despesas que geram, e que com isso se consegue muito mais eficiência e resultados positivos, além do efeito pedagógico gerado.

Nesse contexto, importante esclarecer o conceito de centro de custo e sua alocação.

4.1. Conceito de Centro de Custo

O centro de custo trata-se de uma ferramenta utilizada para controle das despesas de cada departamento de uma empresa, o qual auxilia no planejamento do orçamento para o período competência.

Esse tipo de gestão visa à identificação dos departamentos que possui alto impacto financeiro na organização, fazendo uma relação com o seu desempenho e entregas das metas.

Portanto, possui grande impacto na saúde financeira de uma empresa, uma vez que as áreas têm noção do seu papel dentro da organização, bem como otimiza a aplicação de investimentos conforme as suas respectivas necessidades.

Há dois tipos de centro de custos: de produção e de serviços. O primeiro trata-se das áreas que são responsáveis pelos produtos/serviço da empresa, ou seja, possuem relação direta com geração de lucro. Já o segundo, pertencem às áreas que dão assistência para as áreas de

¹¹ COELHO, Fabrícia Lanna et al. ALINHAMENTO DO DEPARTAMENTO JURÍDICO ÀS ESTRATÉGIAS ORGANIZACIONAIS. Ciências Sociais Aplicadas em Revista, v. 11, n. 21, p. 76.

¹² LEITE, Leonardo Belém. **Departamentos jurídicos: quem paga a conta?**. 2018. Disponível em: <https://www.jota.info/opiniao-e-analise/artigos/departamentos-juridicos-quem-paga-a-conta-12122018>. Acesso em: 30 jun.2021.

produção¹³. Em outras palavras, tratam-se de departamentos que não têm atuação direta com o *core business* da empresa, porém são essenciais para o crescimento do negócio.

Nesse contexto, o departamento jurídico possui o centro de custo de serviço, uma vez que, como bem abordado nesse artigo, tem como principal atividade fornecer assistência para todas as áreas de produção e de assistência da empresa.

Ocorre que parte do centro de custo da área do contencioso é influenciado pelas tomadas de decisões e práticas originadas por outros departamentos¹⁴, sendo correto, por tanto, que os pagamento das condenações, honorários dos escritórios prestadores e horas trabalhadas pelos advogados sejam contabilizadas no seus respectivo centro de custo como despesas¹⁵.

4.2. Alocação dos custos de despesas judiciais

A alocação de custos trata-se da transferência de determinada despesas de uma área para outra, afetando, assim, o *budget*, da segunda.

Diante de tudo o que foi abordado nesse artigo, é clara a importância do envolvimento das áreas ofensoras das ações judiciais para a construção de uma tese defensiva robusta, bem como para a elaboração de projetos visando o aumento do lucro e respectiva produtividade.

O contencioso, portanto, atua de forma mais estratégica e a sua atividade está mais relacionada ao atendimento e suporte das áreas clientes.

Tratam-se de atividades complexas que vão muito além do escopo básico que um advogado exerce, sendo essas competências exigidas para um advogado do contencioso corporativo.

Como medida de tornar o contencioso mais estratégico e, ainda, trazer mais criticidade ao tema das ações judiciais dentro de uma organização, é de suma importância o alinhamento de uma gestão de custos para que o *budget* da área ofensora seja impactado pelos desembolsos efetivados em razão de ação judicial.

Trata-se, aqui, de um ato pedagógico, o qual a área somente entenderá a sua importância quando o seu reporte de receita for afetado pelas despesas das ações judiciais que elas foram os ofensores das causas raízes.

¹³ CORRAR, Luiz João. Alocação de custos pelo método recíproco. Cadernos de Estudos, FIPECAFI-FEA/USP, 1995, p.1.

¹⁴ Iudicibus, Sérgio de. Contabilidade Gerencial - Da Teoria à Prática. Grupo GEN, 2020. Disponível em: <https://app.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788597024197/>. Acesso em: 29 Jun 2021

¹⁵ DA SILVA, Adilson Aderito et al. GESTÃO JURÍDICA PERSONALIZADA. **Práticas Em Contabilidade E Gestão**, v. 8, n. 1, 2020, pág. 5.

Não se trata, apenas, de desembolso de pagamentos judiciais, mas também a contabilização das horas que o contencioso demandou para atender essa área ofensora, bem como os honorários dos escritórios prestadores que atuaram no processo perante a Justiça.

Trata-se de uma medida disciplinar a ser imposta pelas empresas, uma vez a área ofensora entenderá a importância de agir de acordo com as normas internas e a legislação, do contrário não terá o seu *budget* prejudicado.

Há, conseqüentemente, uma sinergia entre a demonstração de suposto *saving* da área à empresa (em razão da alguma mudança estrutural ou gestão) e a despesas processuais gerada por ela.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este trabalho dedicou-se a analisar a importância da área do contencioso dentro de uma empresa, especialmente nos casos que há alto volume de ações judiciais.

As atividades da área possuem uma alta influência no aumento da produtividade, redução das despesas e, por óbvio, na majoração do lucro da empresa.

Tem-se a necessidade de desenvolver habilidades financeiras com foco no entendimento do impacto da sua gestão das ações judiciais no balanço patrimonial da empresa.

Dessa forma, não há uma única maneira de exercer a gestão das contingências de ações judiciais, sendo a gestão correta aquela que está alinhada com o financeiro da empresa, que, por sua vez, possui competência para auxiliar o contencioso.

Independentemente da gestão exercida pelo contencioso, é importante a elaboração de uma matriz de risco, com base nas decisões tribunais e CPC 25, dos pedidos e a classificação dos seus respectivos riscos (remoto, possível e provável) por fase processual, como uma das ferramentas para nortear as estratégias a serem traçadas pela área.

A organização empresarial, no final do dia, não quer saber qual foi a tese usada para defendê-la, o seu interesse é o quanto ela terá que desembolsar em razão daquela demanda judicial.

Por isso, cada vez mais é exigido que os profissionais da área do contencioso deixem o perfil litigante, passando a ter um perfil mais estratégico, se desenvolvendo em temas de administração, gestão de projeto, contabilidade, marketing, etc.

E, muitas vezes, o advogado do contenciosos tem que praticar a visão do negócio, pois nem sempre a busca pelo direito é a melhor opção financeira para a organização.

Além disso, o contencioso tem como um dos seus principais desafios a busca por uma linguagem mais numérica, visando a demonstração da sua eficiência, seja de forma reativa ou preventiva, perante toda a empresa.

Logo, o contencioso trata-se de uma das áreas mais demandas dentro de uma empresa, uma vez que é detentora de informações que têm potencial risco de prejudicar o seu financeiro, bem como o seu reputacional.

Com base nisso, a área tem o poder e a capacidade de traçar planos de ações envolvendo as demais áreas da empresa, com objetivo de identificar oportunidade de melhorias e, conseqüentemente, estancar futuras ações judiciais.

Tem-se, portanto, como uma área com alto grau de importância na busca da valorização da proposta de mercado da empresa, bem como no aumento do seu lucro.

Sob esse aspecto, ressalta-se a interessante ideia de alocação dos custos do contencioso para as áreas responsáveis pelas respectivas ações judiciais.

Trata-se de uma medida disciplinar com objetivo da área ofensora entender a importância de agir de acordo com as normas interna e legislação, do contrário terá o seu *budget* prejudicado.

E, conseqüentemente, haverá uma sinergia entre a demonstração de suposto *saving* da área à empresa (em razão da alguma mudança estrutura ou gestão) e as despesas processuais geradas por ela, passando o contencioso a ser uma área puramente estratégica.

REFERÊNCIA

SCHMITT, Matheus; FAGUNDES, Ernando; RIBEIRO, Alex Mussoi. **Provável, possível ou remoto? Um estudo acerca das contingências tributárias dos bancos brasileiros.** REVISTA AMBIENTE CONTÁBIL-Universidade Federal do Rio Grande do Norte-ISSN 2176-9036, v. 12, n. 1, p. 112-113, 2020.

<https://www.mmpcursos.com.br/blog/passivo-provisao-contingente>. Acesso em: 20/06/2021

RIBEIRO, Antônio de Cístolo. **Provisões previdenciárias, trabalhistas e tributárias: gerenciamento de resultados contábeis no Brasil.** 2018. Tese (Doutorado em Controladoria e Contabilidade) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade de Ribeirão Preto, Universidade de São Paulo, Ribeirão Preto, 2018. doi:10.11606/T.96.2018.tde-20042018-144751. Acesso em: 2021-06-22 – p. 32

<https://www.conjur.com.br/2014-out-09/victor-falcone-pros-contras-formas-calculat-ticket-medio>. Acesso em: 20/06/2021

COELHO, FABRÍCIA LANNA et al. ALINHAMENTO DO DEPARTAMENTO JURÍDICO ÀS ESTRATÉGIAS ORGANIZACIONAIS. **Ciências Sociais Aplicadas em Revista**, v. 11, n. 21, p. 69-83.

CORRAR, Luiz João. Alocação de custos pelo método recíproco. Cadernos de Estudos, FIPECAFI-FEA/USP, 1995, p.1.

Iudicibus, Sérgio de. Contabilidade Gerencial - Da Teoria à Prática. Grupo GEN, 2020. Disponível em: <https://app.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788597024197/>. Acesso em: 29 Jun 2021

LEITE, Leonardo Belém. **As empresas e o contencioso (que elas “detestam”).** 2017. Disponível em: <https://www.jota.info/opiniao-e-analise/artigos/as-empresas-e-o-contencioso-que-elas-detestam-03052017>. Acesso em: 30 jun.2021.

LEITE, Leonardo Belém. **Departamentos jurídicos: quem paga a conta?.** 2018. Disponível em: <https://www.jota.info/opiniao-e-analise/artigos/departamentos-juridicos-quem-paga-a-conta-12122018>. Acesso em: 30 jun.2021.

CORRÊA, Lucas Duarte. A renovação na forma de atuação dos departamentos jurídicos corporativos diante da demanda por redução de custos e aumento na excelência do atendimento ao cliente interno. 2018.

REBELLO, Ana Claudio. Inovação do departamento jurídico: traçando metas, focando em resultados e reduzindo custos. Disponível em: <https://www.estrategianaadvocacia.com.br/artigos2.asp?id=150#.YN0xoOhKiUk>. Acesso em: 30 um.2021.