

Os Desafios da Gestão do Contencioso Massificado

Janeiro 2021
São Paulo, SP - Brasil

Insight # 4

Autoria:

Galeazzi &
Associados

Colaboração:

Daniel Yoshida

Fábio Pereira

Flávio Rodrigues

Bruno de Queiroz

Galeazzi & Associados

Endereço:

Rua Hungria, 1240 - 7º Andar

Jardim Europa

São Paulo, SP

01455-000

Telefone:

+ 55 11 3383-9600

Email:

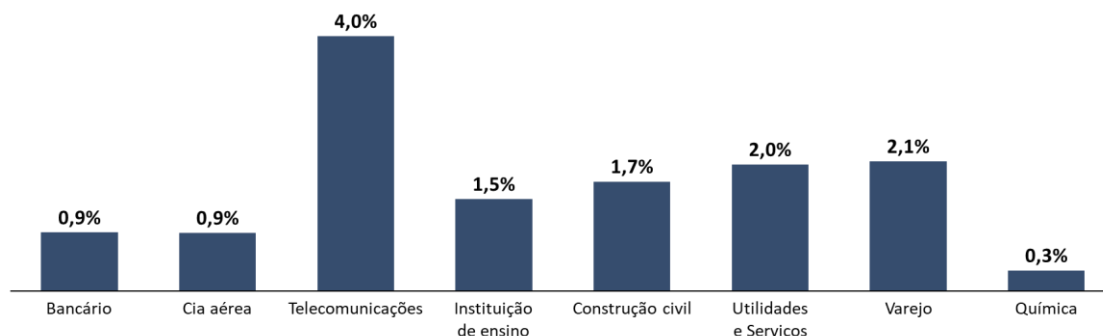
galeazzi@galeazzi.com.br

Sem qualquer sombra de dúvida, gerenciar uma carteira massificada de processos judiciais apresenta inúmeros desafios, considerando os seus diversos ângulos. Há questões jurídicas – não apenas relativas ao mérito do que é discutido, mas também processuais. Há as questões humanas – quem, com qual perfil, como cuidar, treinar, motivar e remunerar. Há questões financeiras, contábeis e tecnológicas. Talvez até mesmo a melhor definição do que exatamente caracteriza uma carteira de contencioso massificado possa ser discutida. Mas gostaríamos aqui de chamar rapidamente a atenção para seu aspecto mais claro, mais óbvio e, por mais incrível que isso possa parecer, muitas vezes deixado para o segundo plano – o financeiro. E o faremos considerando o impacto da provisão para contingências sobre o passivo e de sua variação sobre o resultado das empresas.

Afirmar que o impacto de um contencioso massificado é enorme é, claro, uma obviedade. Mas isso leva a uma pergunta: qual o tamanho desse impacto? Difícil afirmar com segurança, mas para tentar responder, ao menos parcialmente, consultamos as informações divulgadas pelas empresas de capital aberto de alguns setores em que, mais provavelmente, o contencioso massificado se apresenta de maneira mais contundente. Além disso, ao invés de apresentar números absolutos, optamos por uma comparação relativa, com o objetivo de considerar cada segmento em sua realidade.

Antes, é importante ressaltar dois aspectos essenciais : (1) estão contempladas nas comparações apenas as provisões para contingências trabalhistas e cíveis, uma vez que são mais comuns no contencioso massificado e que as questões tributárias podem ser bastante específicas em cada contexto, com potencial distorção dos montantes totais considerados para fins de comparação, e (2) as provisões contemplam aqueles processos em que a probabilidade de perda para a empresa é provável, de acordo com a opinião de seus assessores legais. E isso pode variar bastante entre diversas empresas de um mesmo segmento ou mesmo entre segmentos diversos, considerando-se aspectos regionais – já que nos tribunais de uma região pode haver tendência jurisprudencial diferente em relação a outras regiões – e as avaliações jurídicas que podem variar entre diferentes assessores legais.

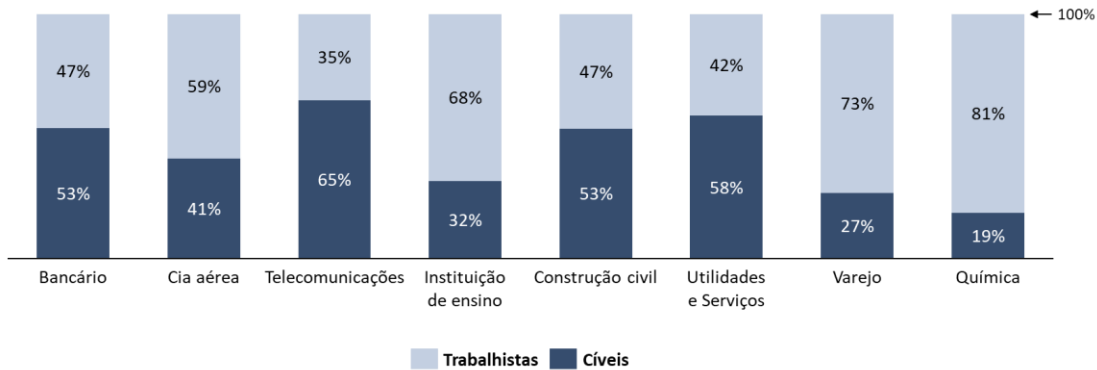
Isso posto, a primeira comparação considera a provisão para contingências versus o endividamento de curto e longo prazo – ou seja, passivo sem o patrimônio líquido. Em cada um dos segmentos analisados, a relação verificada foi a seguinte:



Provisão / Passivo (-PL) por segmento – Acumulado Set/20
 Fonte: RI das empresas | Elaborado por: Galeazzi & Associados

É interessante notar que enquanto no setor químico a média encontrada foi de 0,3% de provisão para contingências sobre o passivo menos PL, nas empresas de telecomunicações esse percentual foi de 4%. Chama também a atenção o baixo percentual nos Bancos e Companhias Aéreas – essas experimentando atualmente um agressivo aumento de ações movidas por consumidores.

As provisões, ou as perdas prováveis considerando a sua análise de risco, estão assim distribuídas entre processos cíveis e trabalhistas:



Provisão (Cível e Trabalhista) por segmento – Acumulado Set/20
 Fonte: RI das empresas | Elaborado por: Galeazzi & Associados

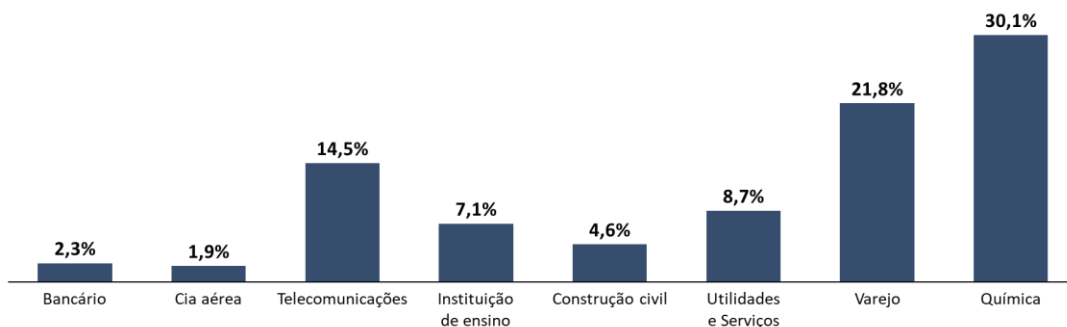
Embora exista um certo equilíbrio entre contingências trabalhistas e cíveis em alguns segmentos, outros demonstram grande predominância de passivos trabalhistas – como Varejo e Químico mais claramente.

Não custa lembrar, ainda, que apesar de um segmento apresentar percentuais relativamente baixos, existem variações entre empresas desse mesmo segmento. Optamos aqui por não discutir índices individuais de empresas específicas – embora as informações sejam públicas – por entendermos que isso alongaria a reflexão proposta. De qualquer maneira, há variações relevantes dentro do segmento de Utilidades e Serviços, do percentual mais baixo (1,2%) ao mais elevado (3,2%) – um aumento de quase três vezes entre empresas do mesmo segmento.

Essa análise leva a outro desafio, mencionado mais acima. Há uma significativa subjetividade em jogo quando se analisa provisões para contingências – que decorre da análise de risco. Por orientação da Comissão de Valores Mobiliários, apenas os processos com chance de perda provável devem obrigatoriamente ser provisionados, devendo aqueles com chance de perda possível ser apresentados em notas explicativas nas demonstrações financeiras. E mesmo sabendo que uma grande parte – talvez a maior – acabe julgada de maneira favorável ou menos gravosa às empresas, uma outra grande parte implicará em condenações e desembolsos.

Mesmo considerando esse aspecto, e mesmo sem descontar os possíveis ganhos ou reduções do montante total, vale a pena considerar os processos com perdas prováveis em conjunto com as perdas possíveis, com o objetivo de se considerar o montante total de risco administrado pelas áreas jurídicas.

Quando somamos as perdas possíveis às prováveis, sempre comparando a provisão, agora ampliada, com o passivo de curto e longo prazo, o cenário acima se altera para os seguintes patamares:



Provável + Possível / Passivo (-PL) por segmento – Acumulado Set/20
 Fonte: RI das empresas | Elaborado por: Galeazzi & Associados

Nota-se que, se consideradas as perdas possíveis, as provisões mais do que dobrariam nos casos mais amenos, saltariam em geral, e explodiriam em alguns segmentos. Varejo teria provisões dez vezes maiores, e o segmento Químico avançaria para um impressionante patamar de 30,1% do passivo total.

Apenas com base em notas explicativas não se conseguem algumas informações básicas, como a quantidade de processos. Essa informação também não consta das provisões para perdas prováveis, o que permitiria calcular um tíquete médio das ações em andamento. Mas permite um vislumbre da potencial destruição de valor que os processos judiciais em andamento podem proporcionar. E da atenção que a sua correta e eficaz gestão merece. Afinal, mesmo que pareça óbvio, é importante ter em mente que não adianta gerir adequadamente os drivers de crescimento e geração de negócios e não alocar energia suficiente na gestão dos riscos.

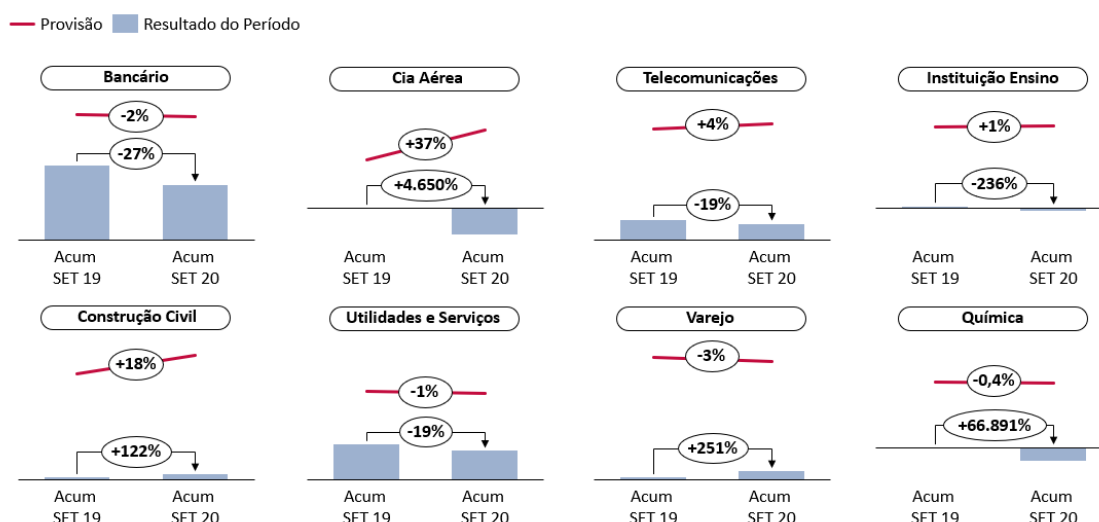
Há um aspecto adicional – como se não bastassem aspectos a considerar nessa discussão – mas que não pode ser deixado de lado. O fator tempo. É inegável que os processos judiciais no Brasil levam muito tempo até o seu deslinde final. Resultado de muitas variáveis que se retroalimentam, como um sistema legal intrincado, estruturas sobrecarregadas, atraso na digitalização de processos judiciais (que hoje avança rapidamente, importante frisar), do excesso de recursos processuais, de aspectos culturais, dentre tantos, o prazo longo serve como alívio no curto prazo, mas penaliza as empresas no prolongamento dos gastos necessários para gerir as suas carteiras de contencioso.

Como consequência direta do longo período de tramitação dos processos judiciais, as provisões não se materializarão em perdas imediatamente. Ao contrário, algumas levarão muitos anos. Uma constatação incômoda, mas inevitável, é que talvez pudéssemos falar em “exercício judicial”, que tem métricas diferentes do exercício social, e próprias de cada empresa e segmento. O que obriga a uma segunda análise. Qual o impacto anual efetivo nos resultados das empresas?

Além dos gastos com estruturas internas, gestão de informações, assessores internos e externos, custas judiciais e depósitos recursais, os resultados das empresas são penalizados pelo complemento anual das provisões e com a atualização monetária/financeira dos valores já provisionados.

Assim, para que se possa ter uma análise mais ponderada do impacto dos complementos e atualizações das provisões no resultado das empresas, consideramos comparar variação contra variação. Ou seja, comparando a variação de um ano para outro dos resultados acumulados com a variação dos complementos de provisão, isso permitiria vislumbrar o efeito das provisões com a variação da performance como um todo. Afinal, qual indicador pode avaliar a performance de uma empresa de maneira mais justa do que o seu resultado?

Assim, teríamos, nos mesmos segmentos, as seguintes variações comparadas:



Evolução da Provisão vs. Evolução do resultado por segmento – Acumulado Set/20
 Fonte: RI das empresas | Elaborado por: Galeazzi & Associados

Mesmo considerando que os resultados até setembro de 2020 estão fortemente impactados pela COVID-19, em especial em segmentos como o das Companhias Aéreas, importa notar que em períodos de perdas – umas maiores e outras menores por razões próprias de cada atividade – as variações das provisões para contingências representam um desafio adicional, que pode agravar o quadro de uma empresa e que, normalmente, foge ao inteiro controle do gestor uma vez que seu andamento depende da ação direta de atores diversos (juízes, partes contrárias, etc.).

Ordem judicial, a partir de um certo ponto já que é um direito da parte recorrer da decisão com a qual não concorda, não se discute – cumpre-se. E, mesmo assim, obrigatório lembrar que “a partir de um certo ponto” considerando que as ordens judiciais podem ser definitivas em alguns casos, ou que o custo-benefício de um eventual recurso pode ser proibitivo em outros. E o exato momento dessa decisão também pode não se sujeitar ao controle do gestor. O que reforça a importância do impacto negativo em momentos de crise. Com o caixa pressionado ou muito pressionado, com resultados em queda e mercados em ebulição por múltiplos desafios, o pagamento de condenações judiciais excessivas pode representar um enorme desafio, porque o seu descumprimento pode ser ainda mais oneroso.

Tanto o impacto sobre o passivo como o impacto anual sobre os resultados levam a uma conclusão evidente: é preciso gerir a provisão para contingências com absoluto senso crítico e de urgência, porque uma vez materializada a perda ela, geralmente, não permite renegociações. Apenas cumprimento.

Apresentamos uma questão final a ser considerada. Além da gestão técnica e jurídica, será que todas as empresas usam corretamente as ferramentas de processo de trabalho na gestão da sua carteira de contencioso massificado? Conseguiriam dirigir os esforços na medida correta para os alvos realmente valiosos? Conseguiriam extrair aprendizado preventivo de maneira eficiente? Suas “cadeias de produção” estariam alinhadas de maneira produtiva? Com custos equilibrados? Os resultados são mesmo medidos de maneira eficiente e produtiva? As equipes jurídicas conseguem se apropriar correta e eficiente de todas as conclusões possíveis? São pontos adicionais de reflexão, que merecem um exame cuidadoso para o desafiador 2021, que ainda será bastante impactado pela dinâmica de 2020.

Com a nossa larga experiência atuando nos projetos de melhoria de gestão e performance de diferentes empresas, identificamos que a área jurídica tende a colocar extremo foco e energia nas teses, aspectos e rotinas jurídicas e, proporcionalmente em menor intensidade, na gestão integrada dos resultados produzidos, nos impactos econômicos, na visão estratégica dos processos e no tratamento da causa raiz dos problemas que originam o volume do contencioso em massa. Esta entropia é mais comum do que se imagina, pelo fato dos profissionais envolvidos no dia a dia estarem mergulhados na realização das tarefas técnicas e no cumprimento dos prazos e, de alguma forma, o tema de gestão integrada fica em segundo plano ou, comumente, fora da agenda.

Esta situação pode levar a empresa a sofrer impactos econômicos negativos e não ter referência clara das melhores práticas internas e de mercado, reflexo apresentado nas distorções das demonstrações financeiras existentes no mercado quando comparadas empresas do mesmo segmento, sendo que elas, entre si, apresentam pesos bem diferentes nos indicadores econômicos das provisões de contingências e nos montantes apresentados em notas explicativas.

O nosso entendimento é que, com a necessidade de modernização, integração e melhoria nos resultados das empresas, a pauta de gestão do contencioso massificado dos processos está ganhando mais espaço e prioridade nos projetos das empresas, com o objetivo muito claro de conseguir trabalhar com mais eficiência através de uma estrutura do jurídico suportada pela esteira das atividades, com foco nas etapas dos processos, especialização das atividades e com visão estratégica do jurídico. Esta estrutura interna e de terceiros deve ser monitorada e acompanhada por indicadores de eficiência, prazos e resultados em cada etapa do processo, com o propósito de ter as melhores práticas sobre as teses, ter uma gestão efetiva dos internos e terceiros, ter previsibilidade dos tipos de processos em termos de prazos e valores de causa e ter eficiência na gestão das provisões das contingências.

Se você quer saber mais sobre os projetos de gestão do contencioso massificado, entre em contato conosco através do telefone (11) 3383-9600, falar com Bruno de Queiroz ou Flávio Rodrigues.

A GALEAZZI & ASSOCIADOS

Desde 1995 ajudando na evolução das organizações por meio da entrega de resultados alinhando estratégia, pessoas e ações. Para isso, investimos em profissionais altamente capacitados na aplicação de metodologias e ferramentas que permitem a geração de valor de forma rápida e pragmática. Acreditamos que empresas bem geridas e duradouras podem fazer uma nação melhor.

COLABORAÇÃO DE:

Daniel Yoshida é Consultor na Galeazzi & Associados, com experiência em projetos nos setores de varejo, bancário, companhia aérea, locação de veículos, telecomunicações, indústria e têxtil. Atuou em diversos projetos relacionados a *turnaround*, reestruturação, orçamento base zero, redução de gastos, MVA (Mapeamento de Valor das Atividades), melhoria de performance, dentre outros.

Fábio Pereira é Gerente de Projetos na Galeazzi & Associados, com experiência em projetos nos setores de varejo, bancário, saúde, metalurgia, educação, locação de veículos, laminados, infraestrutura, sucroalcooleiro, mídia e têxtil.

Flavio Rodrigues é Diretor de Projetos na Galeazzi & Associados, atuou como executivo jurídico em consultorias e empresas de grande porte, membro do TMA (*Turnaround Management Association*), com experiência em projetos de reestruturação de dívidas e recuperação judicial em diversos setores.

Bruno de Queiroz é Diretor Executivo da Galeazzi & Associados, atuou como executivo de empresas do setor financeiro e de *real estate*, membro do TMA (*Turnaround Management Association*), especializado em reestruturação de dívidas e liderando projetos nos mais diversos setores.

