

Victor Falcone: Prós e contras das formas de calcular ticket médio

Muito se discute sobre as melhores práticas no gerenciamento de grandes carteiras de processos judiciais.

Controles rígidos de prazos, rápido levantamento de subsídios para defesas, informações processuais claras e objetivas, alinhamento de teses, softwares integrados para retroalimentação escritórios/empresas e outras várias questões importantíssimas para um bom desempenho junto ao Judiciário são objeto de debates, estudos, cursos e uma infindável variedade de frentes que acabam por mostrar diversos pontos de vista de uma mesma situação.

Ocorre que por mais bem feito que seja todo este trabalho, eventuais equívocos no provisionamento destas ações na matriz de contingência da empresa podem colocar muita coisa em risco.

Sem entrar em discussões contábeis — conceituais ou não —, o correto provisionamento de ações judiciais indica o valor a ser reservado para pagamentos tidos como certos caso a demanda siga seu rumo esperado. Por outro lado, o seu contingenciamento é a informação propriamente dita quanto à existência da demanda e seu risco de perda.

Aqui o foco é o provisionamento tido como de perda provável, possível ou remota, com impacto direto nas demonstrações contábeis/financeiras das empresas.

É que falhas em provisionamento podem gerar perdas financeiras reais com o aumento do passivo das empresas, ou também perda de confiabilidade nos números apresentados, gerando perdas diretas e ou indiretas, como por exemplo restrição de crédito e auditorias atribuindo problemas e riscos.

Fato é que o perfeito provisionamento de ações, em tese, demandaria uma análise acurada, caso a caso, levando-se em conta o alegado na petição inicial, as provas juntadas aos autos, tudo em conjunto com as informações que as empresas possuem (contratos, cópias de pedidos, gravações de SACs, histórico do caso, etc.).

Contudo, em se falando de contencioso de massa a tarefa acima se torna inglória ou até impossível, dado o volume de processos entrantes, a real estrutura interna das grandes empresas e o curto espaço de tempo entre a citação e os primeiros atos processuais (como nos casos dos Juizados Especiais Cíveis).

A solução paliativa (aceita do ponto de vista contábil/financeiro) é a estipulação de *tickets médios* (valores médios) para as demandas, posto que as perdas maiores ou menores nos diversos casos acabam por se compensar, tornando possível uma correta estimativa de perda com o estoque de processos judiciais existentes no balanço da empresa.

Diversas são as formas de se calcular o *ticket médio* de ações, cada qual com suas vantagens e desvantagens. Abaixo os principais exemplos:

Ticket Médio Fixo e Geral

Nesta forma, busca-se calcular o valor médio gerado pela soma de todos os valores perdidos e ganhos –

perda menor que o provisionado – em determinado período, dividindo-se o resultado final pelo número de ações judiciais contingenciadas.

Vantagens: o cálculo é simples, de fácil atualização e o valor total provisionado tende a ser menor que o observado em outras formas de provisionamento. De imediato isso impacta de forma menos gravosa o passivo da empresa.

Desvantagens: Muitas vezes se paga uma condenação superior ao que foi provisionado, seja pela peculiaridade de alguns casos, seja pela região em que correm, por falhas no curso do processo ou simplesmente porque o resultado foi superior à média geral calculada. Se isso ocorrer de forma reiterada haverá perda contábil, financeira e de confiabilidade dos números apresentados pelo departamento jurídico.

Ticket Médio Fixo por Objeto

Aqui o primeiro passo é separar as ações por grupos, como por exemplo, ações indenizatórias, ações de cobrança, de obrigações de fazer ou não fazer, etc. Após a divisão, deve ser calculado o ticket médio considerando os valores perdidos e ganhos -perda menor que o provisionado – em determinado período, dividindo-se o resultado final pelo número de ações judiciais envolvidas, sempre separando-as por grupos.

Vantagens: pode se ter uma melhor noção do custo judicial efetivo para cada tipo de problema crônico enfrentado pela empresa no Judiciário. O cálculo também é simples, apesar da necessidade da prévia separação das ações em grupos (por objetos), também é de fácil atualização e o valor total provisionado tende a se aproximar mais do efetivamente realizado. Isso gera maior confiabilidade nos números apresentados à administração do cliente, já que a previsibilidade de gastos com as condenações é maior.

Desvantagens: Também corre-se o risco de se pagar condenações superiores ao provisionado, mas o diagnóstico de onde está o problema se torna mais fácil se a distorção for em determinados objetos. De qualquer forma, até que isso ocorra continuará grande o risco de distorções entre provisionamento e pagamento.

Ticket Médio Fixo Geral de Condenação

O ponto desta medição está no fato de se considerar não as ações como um todo de perdas e ganhos, mas sim de efetivamente ver o quanto se perde com condenações, deixando os ganhos judiciais se reverterem em passivos não realizados ao final da disputa (reverte-se como ganho contábil).

Vantagens: é uma radiografia mais acurada do que ocorre com o estoque de ações da empresa, levando-se em conta o conceito de provisionamento. Os ganhos poderão ser mensurados e usados como paradigma para outras demandas, pois podem indicar alguma alternativa mais efetiva de defesa ou atitude da empresa no processo judicial. Também gera maior confiabilidade nos números apresentados à administração da empresa, já que a previsibilidade de gastos com as condenações é maior.

Desvantagens: Igualmente corre-se o risco de se pagar condenações superiores ao provisionado. De qualquer forma, até que se possa identificar ao menos o grupo (objeto) ou motivo para que isso ocorra, continuará grande o risco de distorções entre provisionamento e pagamento.

Ticket Médio Fixo por Objeto e de Condenação

Da mesma forma que o anterior, não deve entrar no cálculo geral para fixação do valor provisionado os casos ganhos, posto que o foco é o provisionamento, ou seja, a reserva de valores tidos como de perda provável.

Vantagens: Reflete de forma mais realista o conceito de provisionamento, pois as reservas serão feitas com vistas ao que efetivamente se espera perder. Mais que isso só se considerarmos caso a caso o quê, como dito, é improvável de se conseguir se pensarmos em contencioso de massa, com entradas mensais chegando a números com 4 (quatro) dígitos. Torna mais evidente a necessidade de adequação de alguns tickets médios em determinados objetos super ou sub dimensionados, mantendo-se a possibilidade de identificação de paradigmas que indiquem alternativas mais efetivas de defesas ou atitudes da empresa em processos judiciais. Dentre os quatro modelos apresentados é o que gera maior confiabilidade nos números apresentados à administração do cliente.

Desvantagens: Permanecerá sempre o risco de se pagar condenações superiores ao provisionado, mas o diagnóstico de onde está o problema se torna ainda mais fácil e evidente, sendo que sua correção (eventual aumento do *ticket médio* de determinado grupo) tendo a não impactar tanto o total provisionado pela empresa na contingência total dos processos judiciais.

A despeito dos exemplos de provisionamento acima indicados, a grande questão é o que fazer quando a empresa já adota um dos modelos de provisionamento acima (ou até caso a caso) e pretende passar a adotar outro por entender mais eficaz, confiável e administrável.

Vale destacar que os impactos financeiros de eventual mudança podem ser grandes, de milhões se falarmos em valor monetário, o que poderá inviabilizar a estratégia ou até mesmo expor falhas até então não diagnosticadas.

Tome-se como exemplo os modelos de provisionamento de *Ticket Médio Fixo e Geral* e *Ticket Médio Fixo Geral de Condenação*.

Se considerarmos um estoque de 10 mil ações provisionadas com perda provável cada uma de R\$800, temos um total de R\$8 milhões provisionados (reservados).

Uma atualização feita com base no histórico de uma das variáveis consideradas no cálculo de provisionamento (ganhos e/ou perdas), mesmo que de apenas R\$200 por demanda, acabará por gerar um aumento real na contingência de R\$2 milhões. O que certamente não é desprezível e não passará despercebido.

Em relação a, por exemplo, os modelos *Ticket Médio Fixo por Objeto* e *Ticket Médio Fixo por Objeto e de Condenação* a situação de atualização de valores certamente não gerará tanto impacto negativo, a não

ser que tudo esteja desatualizado há muito tempo.

Nestes dois modelos indicados no parágrafo anterior pode ocorrer até mesmo uma variação negativa ao se perceber que determinado grupo de ações passou a ser objeto de pagamentos em valores inferiores ao que inicialmente se havia previsto. O que é vantajoso se verificado rapidamente, pois tratam de falsos ganhos por longo período (onde se pagou menos que o provisionado apenas por falta de cálculo apurado do provisionamento).

O que se sugere é ao menos uma atualização anual dos *tickets médios* das ações contingenciadas e provisionadas, de preferência entre junho e agosto, em tempo de ajustar orçamentos da empresa para o ano seguinte.

De todo modo, importante frisar que dados reais são essenciais para qualquer sugestão de alteração, seja no modelo de provisionamento, seja na atualização de valores.

Esses dados incluem tendências do Judiciário em casos reais, projeções de crescimento de demandas em razão de falhas operacionais das empresas, possibilidade de diminuição em razão de novas ferramentas de controles implantadas, ou seja, todas as informações e dados que possam embasar com qualidade qualquer decisão.

Uma contingência saudável e com provisionamentos o mais realístico possível geram ganho às empresas, seja pela confiabilidade de seus números, seja pela possibilidade de rapidamente diagnosticar e corrigir desvios, o que abre diversas possibilidades de atuação para redução responsável do estoque de ações em contencioso cível de massa (grande escala).

Essa é uma das grandes missões dos departamentos jurídicos modernos, onde a técnica jurídica caminha em harmonia e consonância com técnicas administrativas, financeiras e contábeis.

Date Created

09/10/2014