

# Gestão de conflitos no contencioso cível de volume

*Online Dispute Resolution* como instrumento para a redução do passivo jurídico de corporações

LILIA MAIA DE MORAES SALES  
WILSON SALES BELCHIOR  
GABRIELA VASCONCELOS LIMA

**Resumo:** A gestão de conflitos é oportunidade para a prevenção ou para o término de processos longos e custosos. Os Métodos Adequados de Solução de Conflitos e a *Online Dispute Resolution* (ODR) destacam-se na gestão de conflitos aplicada ao contencioso cível de volume. Assim, questiona-se: a adoção de ODR pelo setor bancário, como maior litigante do Poder Judiciário brasileiro, é adequada para melhor gestão dos conflitos? Adotou-se metodologia qualitativa e quantitativa, com pesquisa bibliográfica e documental, e com pesquisa empírica para aferir a representatividade de condenações e acordos judiciais no passivo jurídico de corporações. Assim, demonstram-se: a representatividade do passivo jurídico no orçamento de empresas do setor bancário, bem como sua representatividade no estoque processual nacional; aspectos de ODR, como conceito e adequação para a solução de conflitos envolvendo o setor bancário; análise da representatividade de condenações e acordos no passivo jurídico das corporações, a fim de perceber a adequação da ODR para redução destes custos.

**Palavras-chave:** Contencioso cível de volume. Gestão de conflitos. *Online Dispute Resolution*. Passivo jurídico.

## **Conflict management in mass civil litigation: proposal of an online platform for reduction of legal spending of corporations**

**Abstract:** Alternative Dispute Resolution is an opportunity to prevent or end long and costly legal suits. Alternative Dispute Resolution and Online Dispute Resolution (ODR) stand out in conflict management

Recebido em 22/4/19  
Aprovado em 30/6/19

applied to mass civil litigation. Thus, we question: is the adoption of ODR by the banking sector, as the largest litigant of the Brazilian Judiciary, adequate for better management of conflicts? We adopted a qualitative and quantitative methodology, with bibliographical and documentary research, and with empirical research to measure the representativeness of convictions and judicial agreements in the legal liabilities of corporations. Thus, the representativeness of the legal liabilities in the budget of companies of the banking sector, as well as their representativeness in the national procedural stock, is demonstrated; aspects of ODR, as concept and adequacy for the solution of conflicts involving the banking sector; analysis of the representativeness of convictions and agreements in the legal liabilities of corporations, in order to understand the adequacy of ODR to reduce these costs.

**Keywords:** Mass civil litigation. Conflict management. Online Dispute Resolution. Legal spending.

## Introdução

O volume crescente de processos e o tempo médio de duração de uma ação na primeira instância são circunstâncias que evidenciam a judicialização das relações no Brasil (CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA, 2016). Junto a isso, percebe-se que alguns setores estratégicos da sociedade são responsáveis por grande parte do estoque de processos do sistema nacional de Justiça (CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA, 2012).

A gestão estratégica de conflitos<sup>1</sup> constitui espaço que precisa ser criado e/ou expandido, com a finalidade de prevenir ou encerrar processos longos e custosos ao identificar problemas, interesses e sentimentos para efetivar soluções consensuais para conflitos. Para tanto, surgem como opções viáveis: implantar técnicas para aproximar os envolvidos, a fim de concretizar acordos sustentáveis; revisar o contencioso para encontrar soluções para as disputas em curso; e inovações tecnológicas

---

<sup>1</sup> Esse termo é adotado, pois concorda-se com a afirmação de que *conflito* é uma palavra que inclui a acepção da expressão *disputes*, mas também se amplia no sentido de abranger tensões de relacionamento, estresse no local de trabalho e outros elementos que ainda não se tornaram *dispute* ou conflito; por isso, a gestão estratégica de conflitos inclui as técnicas de resolução, junto com iniciativas de prevenção e contenção, tais como os relatórios oriundos de uma plataforma em ODR que podem informar o processo de tomada de decisão das corporações para ajuste e conformidade legal de suas práticas. Ver Lynch (2001).

que reduzam o quantitativo de processos, ampliando ainda a lucratividade das corporações (BELCHIOR, 2017).

A adoção de Métodos Adequados para a Solução de Conflitos (MASCs) e de *Online Dispute Resolution* (ODR) destaca-se na gestão estratégica aplicada ao contencioso cível de volume. Os MASCs são indicados para indivíduos ou empresas em conflito que busquem soluções efetivas com economia de tempo e dinheiro. Segmentos econômicos como o bancário, o de construção civil, os societários, os de contratos e responsabilidade civil despontam entre os mais propícios para a composição dialogada de controvérsias, com confidencialidade e custo baixo, incentivando as partes a gerar resultados ganha-ganha (GABBAY, 2015).

A reação do mercado ao crescimento de transações comerciais na internet incentiva a implantação de serviços de ODR em escritórios, os quais diversificam cada vez mais o aporte tecnológico. No Brasil, a previsão legal desses serviços está no art. 334, § 7º, do Código de Processo Civil (CPC) (BRASIL, [2019]): “a audiência de conciliação ou de mediação pode realizar-se por meio eletrônico, nos termos da lei”.

Nesse contexto, esta pesquisa parte de um questionamento: em que medida a adoção de soluções em ODR pelo setor bancário, como o setor que mais litiga no Poder Judiciário, se mostra adequada para contribuir para uma melhor gestão dos conflitos? Assim, traçou-se o objetivo geral de analisar a adequação das soluções em ODR para a gestão dos conflitos envolvendo empresas do setor bancário; e os objetivos específicos de analisar o contexto da judicialização dos conflitos envolvendo empresas do setor bancário, tais como as principais razões e o passivo jurídico; verificar as vantagens e desvantagens da adoção de ferramentas em ODR para a solução desses conflitos, analisando,

sobretudo, as vantagens em termos de redução do passivo jurídico para aquelas empresas.

Para alcançar os objetivos traçados, adotou-se metodologia qualitativa e quantitativa, com revisão bibliográfica acerca dos conceitos de ODR, bem como pesquisa documental dos aspectos referentes ao passivo jurídico das empresas do setor bancário, em conjunto com a sua representatividade no estoque de processos nacional. Além disso, foi conduzida pesquisa empírica quantitativa para aferir a representatividade de condenações e acordos judiciais no passivo jurídico de corporações.

Os resultados foram apresentados da seguinte forma: a primeira seção aborda a judicialização de conflitos e a representatividade do passivo jurídico no orçamento de empresas do setor bancário, bem como sua representatividade no estoque processual nacional; a segunda seção trata dos aspectos de ODR, como conceito, vantagens, desvantagens e adequação para a solução de conflitos envolvendo o setor bancário; por fim, a terceira seção apresenta análise da representatividade de condenações e acordos no passivo jurídico das corporações, com o fito de perceber a adequação das ferramentas em ODR para a redução desses custos.

## **1 O setor bancário como litigante e os impactos orçamentários da litigiosidade**

A gestão de conflitos é instrumento para aprimorar o contencioso cível de volume. Para tanto, é necessária a compreensão da perspectiva das corporações, o que significa entender as relações entre judicialização e passivo jurídico. Essa compreensão permite estabelecer fundamento teórico a fim de descortinar novas oportunidades para os serviços jurídicos que contribuam para a redução dos custos nesses espaços.

Algumas possibilidades baseadas na intersecção entre gestão de conflitos e corporações são: redução no quantitativo de processos, aumento na média mensal de processos encerrados, economia média na realização do acordo diante da condenação, redução do *ticket* médio de condenação. Com base nessa intersecção constrói-se um arcabouço teórico para embasar a análise da adequação das soluções em ODR para a gestão dos conflitos envolvendo empresas do setor bancário.

### **1.1 Os maiores litigantes do Poder Judiciário e a posição do setor bancário**

O panorama global da litigiosidade no Judiciário aponta que 29,4 milhões de novos processos ingressaram em 2016 nas diferentes esferas de jurisdição, representando aumento de 5,6% em relação ao ano anterior. Assim, a cada grupo de 100 mil habitantes, 12.907 pessoas ingressaram com uma ação judicial. Por outro lado, 11,9% das sentenças e decisões foram homologatórias de acordo, percentual que se eleva para 16% nos Juizados Especiais. Quanto aos assuntos mais demandados no primeiro grau há o predomínio, na Justiça estadual, do Direito Civil e do Consumidor, assim como nos Juizados Especiais estaduais (CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA, 2017).

Uma pesquisa intitulada “Cem maiores litigantes”, realizada pelo Conselho Nacional de Justiça (CNJ) durante os dez primeiros meses de 2011, aferiu que 12,95% dos processos iniciados nesse período, na Justiça estadual, tiveram empresas do setor bancário num de seus polos. Esse setor representa, assim, o maior litigante da Justiça estadual no Brasil (CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA, 2012).

Ao analisar os dados, podem-se dividir tais litigantes em duas grandes categorias: Poder Público, que conta com 65 dos 100 grandes li-

tigantes, e Bancos, que conta com 24 dos 100 grandes litigantes. Os 11 remanescentes são instituições de outros segmentos. Do número total de processos analisados, 32% tinham alguma das instituições dessa lista em seu polo ativo ou passivo (CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA, 2012).

Outra pesquisa contratada pelo CNJ realizou diagnóstico sobre as causas que impactam no aumento da litigiosidade no Brasil. Em primeiro lugar, ela indicou que o tema *contratos bancários* reflete um nicho com demandas judiciais repetitivas mais comuns. Quanto aos canais de incentivo à judicialização, destacam-se: o setor público, que contribui para a geração de *zonas cinzentas* de regulamentação; a mídia, quando equivocadamente aborda questões jurídicas, incentivando o ingresso em juízo de pretensões descabidas; e o próprio Judiciário, uma vez que não há uniformização das decisões (CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA, 2011).

Aliada a essa perspectiva está a importância de demonstrar os custos da litigiosidade para as empresas analisadas, com o objetivo de comprovar as vantagens da autocomposição e, notadamente, as da adoção de ferramentas de ODR.

### **1.2 A representatividade orçamentária da litigiosidade**

Uma vez situada a posição das empresas do setor bancário no cenário de litigiosidade do Poder Judiciário nacional, passa-se à análise da representatividade dos custos com processos judiciais no seu orçamento. Cabe esclarecer que a opção da pesquisa por delimitar, neste tópico, a análise aos bancos Itaú e Santander Brasil explica-se por eles figurarem entre os três maiores bancos múltiplos privados do Brasil, e o ativo total de ambos representar aproximadamente 23% do conjunto do Sistema Financeiro Nacional (OS

100 MAIORES... [2017]), além de ambos ocuparem posições entre os dez maiores litigantes (CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA, 2012).

O passivo jurídico é composto pela despesa das corporações com contratação de escritórios de advocacia, acordos trabalhistas, tributários ou provenientes de demandas de outras áreas do Direito, custas judiciais, além de todos os gastos que envolvem a representação da pessoa jurídica perante o Judiciário. Essa noção está ligada estreitamente à gestão de riscos nas corporações, sobretudo aos riscos operacionais, ocorrência de perdas resultantes de falha, deficiência ou inadequação de processos internos, pessoas e sistemas, ou de eventos externos, entre os quais se inclui o risco legal, associado à inadequação ou deficiência em contratos firmados pela instituição, assim como a sanções decorrentes de descumprimento de dispositivos legais e a indenizações por danos a terceiros (BANCO CENTRAL DO BRASIL, 2006).

Para aferir a representatividade do passivo jurídico nos orçamentos, realizou-se a análise de demonstrações contábeis. Entre as despesas, o risco legal, associado ao cumprimento de obrigações de declaração de uma organização, é o componente mais relevante, em termos de acesso público à informação. Por isso, analisaram-se as demonstrações contábeis com base nesse enfoque, visto que esse tipo de risco pode representar perdas financeiras em função de leis ou regulações (ROSSI, 2017).

O Itaú, sob a rubrica de “provisões, contingências e outros compromissos”, estabelece o passivo jurídico baseado no parecer de assessores jurídicos, na natureza das ações, na semelhança com processos anteriores e jurisprudência dominante, além da probabilidade de recursos financeiros serem exigidos para liquidar as obrigações e de o montante poder ser razoavelmente estimado (ITAÚ UNIBANCO, 2016).

Destaca-se a noção de *passivos contingentes* para referir-se aos recursos decorrentes de processos judiciais e administrativos, movidos por terceiros, ex-funcionários e órgãos públicos em ações cíveis, trabalhistas e de natureza fiscal e previdenciária. Essas contingências são classificadas como: (a) prováveis: recursos reconhecidos como provisões no Balanço Patrimonial Consolidado; (b) possíveis: divulgadas nas Demonstrações Contábeis Consolidadas; (c) remotas: que não requerem provisão nem divulgação (ITAÚ UNIBANCO, 2016).

O Banco Santander Brasil é mais específico ao estabelecer a notação “provisões fiscais e previdenciárias, trabalhistas e cíveis” para tratar dos recursos destinados aos processos judiciais e administrativos. Esses recursos são calculados com base na natureza, complexidade e histórico das ações e na avaliação de perda dos processos também conforme a opinião dos assessores jurídicos, provisionando integralmente o valor em risco das ações cuja classificação é perda provável (SANTANDER, 2016).

A intersecção da judicialização com o passivo jurídico amplia sua relevância quando se expõem os dados relativos ao montante equivalente a despesas sob essa denominação em relação às pessoas jurídicas de maneira geral, porquanto 2% do faturamento ficaram comprometidos com esses gastos em 2014, representando um custo equivalente a R\$ 124,81 bilhões (crescimento de 19% em relação a 2012) envolvendo custas judiciais e extrajudiciais, honorários advocatícios, perícias, multas e encargos legais, custo de pessoal, viagens e hospedagens (BAETA, 2016).

Passa-se, assim, ao estudo dos relatórios financeiros das corporações, a fim de verificar quantitativa e qualitativamente a formação do passivo jurídico, observando suas oscilações entre 2013 e 2016 e as características das principais demandas na área cível.

Para evidenciar o cenário do passivo jurídico no contexto do fenômeno estudado na pesquisa, consideraram-se nas Tabelas 1 e 2 duas categorias de análise: o montante dos saldos patrimoniais consolidados das provisões para processos judiciais e administrativos e obrigações legais por natureza, os quais incluem provisões para processos judiciais e administrativos de natureza fiscal, previdenciária, trabalhista e cível; e a segunda, relativa apenas às ações cíveis, em razão da delimitação da pesquisa. Ambas retiraram suas informações das demonstrações financeiras consolidadas publicadas em 2014 e em 2016 (SANTANDER, 2014, 2016).

### Tabela 1

Descrição do passivo jurídico do Banco Santander Brasil (2013-2016)

	2016	2015	2014	2013
<b>Total</b>	12.094.314	11.488.032	17.967.344	15.552.664
<b>Ações cíveis</b>	1.867.621	2.088.716	1.776.857	1.655.716

Fonte: elaborada pelos autores.

O passivo jurídico dessa instituição cresceu 5% entre 2015 e 2016, mas uma redução equivalente a 36% é percebida de 2014 a 2015. Quanto às ações cíveis, elas decresceram 10,5% no período entre 2015 e 2016, ao passo que a porção que esses processos representam no total de provisões se manteve numa média de 13,5%.

No caso do Banco Itaú, examinaram-se as Demonstrações Contábeis Completas publicadas em 2014 e 2016, a fim de verificar a evolução do passivo jurídico em igual período ao da outra instituição financeira, em conjunto com a parcela representada nesse montante pelas ações cíveis, exibindo os resultados financeiros em idênticas categorias, conforme a Tabela 2 (ITAÚ UNIBANCO, 2014, 2016):

## Tabela 2

Descrição do passivo jurídico do Banco Itaú (2013-2016)

	2016	2015	2014	2013
<b>Total</b>	20.909.000	18.994.000	17.027.000	18.862.000
<b>Ações cíveis</b>	5.172.000	5.227.000	4.643.000	4.473.000

Fonte: elaborada pelos autores.

Nesse caso, no período completo de análise, registra-se crescimento do passivo jurídico equivalente a 9,8% e, nos últimos dois anos, igual a 9,1%. Redução de 9,7% é observada entre 2013 e 2014, o que demonstra relativa estabilidade quantitativa no total do passivo jurídico. Na faixa de tempo investigada, as ações cíveis representaram uma média de 25,7% do total de provisões, apontando redução correspondente a 1,05% entre 2015 e 2016.

Comparando as duas instituições, percebe-se que o valor do passivo jurídico é proporcional ao seu porte financeiro. No caso do Santander Brasil, depois de forte redução entre 2014 e 2015, as provisões mantiveram-se estáveis, diferentemente do Itaú, que não apresentou decréscimos elevados, mas manteve estabilidade no período considerado.

Depois da análise quantitativa do passivo jurídico dessas corporações, é necessário percebê-lo qualitativamente. Ou seja: de que maneira os documentos analisados explicam a formação dos riscos legais, com foco nas principais ações que as corporações estudadas enfrentam na área cível.

As Demonstrações Contábeis Completas do Itaú dividem o passivo jurídico em quatro áreas de risco: cíveis, trabalhistas, fiscais e previdenciárias. Em termos descritivos, pode-se afirmar que as ações cíveis se relacionam à revisão de contratos e ações de indenização por danos materiais e morais, além de ações específicas referentes à época de expurgos inflacionários em caderneta de poupança. As ações trabalhistas discutem pretensos direitos trabalhistas. O último grupo diz respeito às ações que discutem a legalidade e a constitucionalidade da legislação em vigor em conjunto com discussões fiscais, administrativas ou judiciais, objeto de lançamento de ofício, acrescido de juros e, quando aplicáveis, multa e encargos. Divide-se ainda em processos massificados e individualizados, conforme características que podem trazer semelhanças ou peculiaridades e segundo a relevância do valor (ITAÚ UNIBANCO, 2014).

As demonstrações financeiras do Santander Brasil para 2016 estabelecem segmentação semelhante do passivo jurídico, acrescentando mais detalhes aos principais tipos de ações que a instituição financeira enfrenta. Assim, com base na delimitação temática da análise na área

cível, destacam-se, de modo geral, ações com pedido de revisão de termos e condições contratuais ou pedidos de ajustes monetários, ações decorrentes de contratos de financiamento e ações de execução. Por outro lado, têm maior recorrência as ações de caráter indenizatório por dano material e/ou moral, referentes à relação de consumo (cartões de crédito, crédito direto ao consumidor, contas correntes, cobrança e empréstimos etc.) e ações de cobrança com avaliação coletiva, relativas aos expurgos inflacionários em caderneta de poupança decorrentes de planos econômicos (Bresser, Verão, Collor I e II) (SANTANDER, 2016).

Dessa maneira, os MASCs apresentam-se como ações preventivas para a redução dos custos ligados aos riscos legais e, por conseguinte, ao passivo jurídico das corporações, já que se tornam uma estratégia para reduzir o volume dos processos por meio de soluções mais criativas, adequadas, eficazes e menos dispendiosas.

Uma vez exposta a representatividade do passivo jurídico no orçamento das corporações e explicitadas as opções metodológicas e temáticas realizadas na pesquisa em sua etapa teórica, descrevem-se com base em dados documentais e empíricos as principais razões que levam as pessoas a litigarem na área cível e a composição do passivo jurídico de corporações – tais como Itaú e Santander Brasil – relativamente a essa área de análise, mostrando as suas principais demandas junto ao contencioso cível de volume.

Entrevistas realizadas no Rio Grande do Sul, São Paulo e Pará com diferentes perfis de demandantes (pessoas física e jurídica e advogados) evidenciaram três categorias de motivação referentes à área cível: para litigar, recorrer e estabelecer acordos. Percebeu-se que os estímulos para litigar se associam à ausência ou ao baixo nível dos custos, incluindo o baixo risco; busca de um ganho; procura do Judiciário como meio para postergar responsabilidades; e a percepção

de ter sido lesado moral, financeira ou fisicamente (SANTOS FILHO, 2011).

Os incentivos para recorrer, por outro lado, relacionam-se à ausência de uniformidade da jurisprudência, de tal maneira que os entrevistados perceberam sua utilização para retardar o cumprimento da sentença, concretizando apenas um meio instrumental. As motivações para acordo destacam como principal aspecto a qualificação técnica do facilitador para evidenciar alternativas de saída do conflito, com possibilidade de ganhos mútuos, e para considerar as emoções envolvidas que podem inibir eventual acordo. Além disso, os cálculos realizados para auxiliar na tomada da decisão caracterizam os demais incentivos (SANTOS FILHO, 2011).

Demonstra-se, assim, um *gap* que torna oportuna a adoção de ODR nas corporações. Essa solução cria opção extrajudicial, que viabiliza a construção de uma solução consensual e a redução das despesas jurídicas, assim como do *ticket* médio por processo, que é menor no acordo do que na condenação. Contribuiu-se, por consequência, para a redução do estoque de processos do Poder Judiciário.

Pesquisa realizada em sete cidades brasileiras (Aracaju, Brasília, Manaus, Porto Alegre, Recife, Rio de Janeiro e São Paulo) comprovou a relação entre judicialização das relações e crescimento do passivo jurídico ao revelar o ajuizamento em massa de demandas com origem em contratos bancários. Na cidade de Aracaju, por exemplo, quase três quartos do volume das ações ajuizadas por maiores demandantes envolvem o setor financeiro (BARBOSA, 2010).

Confirma-se, pois, a correspondência entre os dados empíricos e documentais relativos à constituição do passivo jurídico das corporações analisadas, bem como os *keyfactors* relacionados às motivações para litigar, destacando o arcabouço teórico relevante para a proposta de



soluções que constituam oportunidades para todos os envolvidos, como a adoção de soluções em ODR.

## 2 *Online Dispute Resolution*

A ODR não é apenas uma tendência inovadora nos serviços jurídicos, como solução a ser proporcionada às corporações no âmbito do contencioso cível de volume, mas também se concretiza como ferramenta para ampliar a efetivação de direitos, oferecendo tratamento de conflitos por meio de MASCS, que exigem apenas conexão à internet.

Essas ferramentas consistem num meio em rede, o qual é indicado para a solução de conflitos que envolvam diferentes jurisdições. Além do simples intercâmbio entre reclamação e resposta, a inteligência artificial pode ser utilizada para a autocomposição virtual, sendo capaz de suportar documentação em massa, localização remota das partes e uso de gráficos sofisticados (BARNETT, 2003).

Em 2011, várias corporações responderam ao *survey*, tendo como critério a lista *Fortune 1000* – da revista de mesmo nome, que reúne as mil corporações estadunidenses mais expressivas do ponto de vista do faturamento –, sobre as percepções e experiências com MASCS. Entre os resultados, apontam-se os benefícios destacados pelas corporações na aplicação dos MASCS em cinco categorias: eficiência geral (economiza tempo e dinheiro; permite que as partes resolvam as próprias disputas; fornece procedimento mais satisfatório); privacidade e confidencialidade (preserva o sigilo de documentos e informações); controle sobre os resultados (evita o estabelecimento de jurisprudência; oferece acordos mais satisfatórios; oferece uma solução mais duradoura); manutenção das relações (estimula a manutenção

de boas relações entre os sujeitos em conflito); neutralidade (permite a atuação de um terceiro imparcial) (STIPANOWICH; LAMARE, 2014).

Tal contexto enquadra-se numa mudança de expectativas das corporações em relação aos serviços jurídicos, exigindo respostas assertivas, com soluções adequadas aos problemas e consistentes com a dinâmica e os pontos fortes e estratégicos de sua atuação. Com efeito, a inovação precisa ser baseada no conhecimento detalhado dos negócios do cliente, o que implica a competência para gerenciar riscos e conflitos, isto é, exige-se do contencioso cível de volume a capacidade de olhar para o futuro com base nas condições do negócio, oferecendo soluções rápidas e concretas em tempo real (GABBAY; RAMOS; SICA, 2016).

Nesse sentido, as ferramentas de ODR caracterizam-se pela utilização da Tecnologia da Informação no processo de solução de conflitos, em procedimentos distintos, tais como arbitragem, mediação, negociação e conciliação. Assim, transpõe-se a estrutura burocrática estatal para o ciberespaço, não havendo a necessidade de utilizar etapas presenciais ou o próprio espaço forense, o que apresenta vantagens como economia de tempo e de recursos financeiros, maior prazo para a análise daquilo que se pretende falar, crescente poder de decisão sobre a linguagem adotada e as revelações feitas (LIMA; FEITOSA, 2016).

Um estudo sobre a natureza dos serviços oferecidos pelas principais empresas desse segmento no Brasil verificou que elas não pormenorizam em seus sites o potencial de inovação das aplicações tecnológicas utilizadas. Na maioria dos casos, a inclusão do serviço na área de ODR resume-se ao conceito de on-line pura e simplesmente, isto é, a utilização de plataforma on-line para videoconferência ou mensagens instantâneas em grupo, que dispensam a presença física e garantem a flexibilidade de horá-

rio. Há carência de informações a respeito das inovações tecnológicas aplicadas, bem como em relação às medidas de segurança cibernética adotadas. Em resumo, a tecnologia aplicada ao ODR nos serviços privados analisados refere-se ao *chat* e às mensagens instantâneas, além da facilidade do acompanhamento e envio de documentos por meio da internet (BELCHIOR, no prelo).

No entanto, é possível a reflexão fundada nas inovações tecnológicas disponíveis; no desenvolvimento de *softwares*, que tratam especificamente da gestão de conflitos para clientes corporativos com utilização das técnicas dos MASCs; na necessidade de aprimoramento dos instrumentos disponíveis nos sites dos bancos múltiplos investigados na primeira parte deste artigo – como SAC, ouvidoria e renegociação de dívidas on-line. Por essa razão, expõem-se em seguida novidades nesse setor, como solução para a redução do passivo jurídico.

O contexto de solução de conflitos aproxima os interessados (corporação e consumidor) por meio da construção do consenso de maneira mais rápida e eficaz em relação aos modelos tradicionais que marcam a cultura do conflito judicializado, considerando a tendência exponencial de relacionamentos no ambiente virtual. Essas soluções também têm o potencial de diminuir os custos financeiros e temporais das despesas com deslocamento e proporcionam a gestão dos processos de volume, que ocorrem em diferentes comarcas, de forma mais eficiente, além de poderem construir relacionamentos mais saudáveis entre corporações e consumidores.

### **3 Adequação das ferramentas em ODR para a redução do passivo jurídico de corporações**

A adoção de soluções em ODR que se enquadrem como iniciativa para a redução do passivo jurídico das corporações é exigência de um novo momento vivenciado pelo contencioso cível de volume. As mudanças transnacionais nos serviços jurídicos tentam alcançar as exigências dessas organizações para que a inovação seja uma diretriz fundamentada no aprofundamento técnico e interdisciplinar, com o propósito de organizar soluções que proporcionem decisões mais informadas para todos os interessados.

Assim, como forma de embasar a pertinência da adoção de plataformas para ODR, realizou-se estudo empírico sobre a realidade da gestão do contencioso cível de volume, com base na análise documental de acervo processual, o que contribui para a validade da proposta, observando a utilização de MASCs e aspectos relacionados ao passivo jurídico.

Este tópico divide-se, então, em momento introdutório, em que se apresenta a metodologia da pesquisa empírica (análise de acervo processual), especificando todas as etapas enfrentadas para coletar as informações, construir o banco de dados, analisar qualitativa e quantitativamente os resultados, discutir os e, com base nesse conhecimento, sublinhar a relevância de plataformas em ODR que aprimorem a gestão de conflitos no contencioso cível de volume.

### 3.1 Metodologia

Escolheu-se uma corporação para análise, segundo delimitação exposta neste trabalho. Em razão de critérios éticos adotou-se o anonimato em relação à divulgação da opção da corporação investigada, pois não são públicas as informações que formam o banco de dados.

O *corpus*<sup>2</sup> foi delimitado com fundamento nas ações judiciais em que a corporação selecionada integrava um dos polos do processo, amostra aleatória de processos encerrados em 2018, tendo como data mais remota de distribuição em 2014, consistindo em acervo processual de 104 ações, a fim de que a investigação abordasse período de tempo suficientemente representativo para evitar qualquer tipo de interferência intelectual ou ideológica dos pesquisadores. A amostra foi construída utilizando *software* de gestão de *workflow*, com as ferramentas tecnológicas de pesquisa disponíveis para a busca das informações relativas aos processos de uma corporação específica.

Depois de realizada a análise do histórico de judicialização envolvendo a corporação sele-

cionada, os dados são organizados em planilha e analisados quantitativa e qualitativamente, conforme os seguintes parâmetros em relação às ações judiciais: (i) duração dos processos; (ii) classificação das demandas por rito processual, localização geográfica do conflito, ramo do Direito, resultado e passivo jurídico<sup>3</sup>; (iii) aplicação de MASCs – especificamente mediação, conciliação ou arbitragem.

A análise quantitativa fundou-se em inferências estatísticas, ou seja, o procedimento metodológico de usar algo que realmente foi observado (amostra de dados) para aprender sobre algo que não foi visto (toda a população), com o propósito de quantificar quão certa ou incerta está a utilização das amostras aleatórias para responder à pergunta da pesquisa (EPSTEIN; MARTIN, 2014).

A análise qualitativa dos resultados é feita por meio de inferência abdução, com o objetivo de explicar a relevância de uma plataforma on-line. Em outras palavras, (i) deduz-se uma hipótese com base no arcabouço teórico; (ii) buscam-se consequências prováveis de cada hipótese; (iii) verificam-se experimentalmente todas as hipóteses para assegurar sua adequação explicativa à realidade por meio dos resultados desta pesquisa (ROSENTHAL, 2014).

A coleta de dados ocorreu entre os meses de maio e setembro de 2018, por meio da análise de acervo processual, com base nos seguintes critérios para a inclusão de ações judiciais na amostra: (i) a corporação figurar como sujeito ativo ou passivo da relação processual; (ii) o encerramento do processo ter ocorrido em 2018; (iii) envolver os interessados que compõem o objeto de estudo desta pesquisa – corporações e consumidores.

<sup>2</sup>Conjunto limitado de materiais determinado de antemão pelo pesquisador, sobre o qual o trabalho é feito. Justifica-se, desse modo, a seleção dos materiais que são base da investigação e, consequentemente, a sua natureza e o seu propósito. Ver Bauer e Aarts (2002).

<sup>3</sup>Os custos foram limitados apenas ao pagamento realizado pela corporação em resultados equivalentes a condenação e/ou acordo.

A segunda fase da análise documental do acervo processual é feita com base no estudo dos processos, com destaque para as seguintes informações: (i) número do processo<sup>4</sup>; (ii) rito processual; (iii) localização geográfica (unidade federativa) do conflito; (iv) ramo do Direito; (v) data da distribuição; (vi) data do encerramento; (vii) resultado do processo – acordos, condenações ou outras situações específicas<sup>5</sup>; (viii) passivo jurídico; (ix) utilização de MASCs.

Essas informações implicam uma revisão na literatura. Investiga-se, assim, a aplicação de medidas relativas à gestão do contencioso cível de volume que podem reduzir as despesas jurídicas, em curto prazo, e os riscos legais, em longo prazo, criando novos espaços para a gestão de conflitos, ressaltando que o passivo jurídico, na análise documental, é delimitado pelo valor da condenação e/ou do acordo.

## **3.2 Análise e discussão dos resultados**

A análise dos resultados é dividida em dois eixos principais. No primeiro, descrevem-se os conflitos que compõem o passivo jurídico da corporação selecionada, destacando em que unidades federativas e sob que ritos processuais se localizaram as ações que compuseram a amostra, a duração desses processos, os ramos do Direito, com o propósito de evidenciar quais foram os mais recorrentes a envolver os interessados – corporações e consumidores – e o resultado, de tal maneira que seja organizado um diagnóstico, com base em dados empíricos, sobre a realidade do fenômeno estudado, confrontando-o com o arcabouço teórico construído neste trabalho e com resultados de outras pesquisas.

O segundo eixo de análise dos resultados diz respeito aos MASCs utilizados nos casos concretos que compõem o acervo processual e o passivo jurídico de cada processo para a corporação (condenação e/ou acordo), destacando que o cenário jurídico atual demonstra um espaço crescente para o desenvolvimento de soluções mais apropriadas, considerando seu potencial de escalabilidade e automação.

### **3.2.1 Descrição dos conflitos**

O acervo processual está predominantemente localizado nas unidades federativas da região Nordeste, correspondendo a 87,5%, com destaque

---

<sup>4</sup>Para a preservação do anonimato, o número do processo foi substituído pela ordenação em numerais arábicos.

<sup>5</sup>São exemplos as hipóteses de improcedência dos pedidos da parte autora, o encerramento com o cumprimento da obrigação de fazer pela corporação e a extinção sem decisão de mérito.

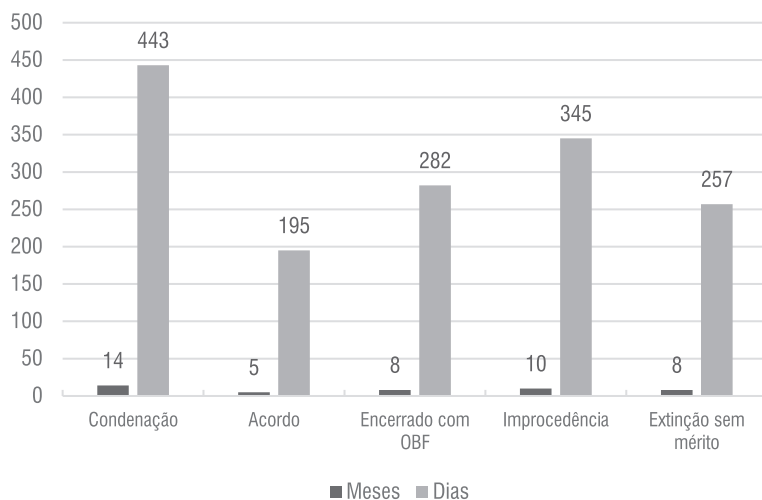
para os estados da Bahia (41,35%), Rio Grande do Norte (11,54%), Sergipe (10,58%) e Pernambuco (9,62%), tramitando em Juizados Especiais (96,15%) e Varas Cíveis (3,85%). Ressalte-se que o rito processual do Juizado Especial Cível é mais célere que o destinado à Vara Cível, dadas as peculiaridades do ordenamento jurídico nacional, como informalidade, limitação do valor da causa, incentivo aos MASCs, entre outros.

A percepção inicial relativa aos ramos do Direito corrobora as estatísticas e o arcabouço teórico apresentados neste trabalho, considerando que 100% das ações encerradas em 2018, que constituem a amostra, versaram sobre conflitos associados ao Direito do Consumidor, conflitos adequados à solução por meio de ODR.

Quanto ao intervalo temporal dos processos, de modo geral nota-se que alcança uma média de pouco mais de 9 meses ou 297 dias; no entanto, quando se verifica o período entre a distribuição e o encerramento conforme as categorias, encontram-se os resultados constantes do Gráfico 1:

### Gráfico 1

Duração do processo por resultado processual



Fonte: elaborado pelos autores.

Verifica-se que as situações em que o acordo é concretizado apresentam menor duração processual entre os resultados das ações judiciais que compuseram a amostra. Demonstra-se, assim, a importância dos MASCs para uma solução mais célere e, por conseguinte, o potencial de plataformas de ODR, que permitem automatizar e aplicar MASCs em larga escala, reduzindo o passivo jurídico e contribuindo, do ponto de vista social, para a efetivação de direitos.

A diferença entre a duração de um processo que obteve como resultado a condenação em relação àquele no qual se concretizou um acordo é aproximadamente 228% maior, ou seja, explicita-se que a adoção de MASCs nesses conflitos amplia exponencialmente a rapidez com que são solucionados.

Quanto às categorias relacionadas à improcedência dos pedidos da parte autora ou à extinção do processo sem decisão de mérito, igualmente se verifica que a opção pela utilização de um MASC acontece de maneira mais rápida, indicando uma diferença de cinco e três meses, respectivamente, nos casos concretos em que não houve acordo.

A duração dos processos da amostra desta pesquisa reflete as informações divulgadas pelo CNJ no relatório *Justiça em Números 2018*, o qual indicou uma média de 10 meses para a fase de conhecimento nos Juizados Especiais estaduais (CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA, 2018).

Esse intervalo temporal também já foi relacionado ao passivo jurídico, uma vez que exige maior cautela no mercado e nas relações negociais, mostrando-se como fator que promove o aumento dos custos de transação pela ciência da demora, reduz os fatores de atração de empresas e investidores estrangeiros, bem como amplia os valores dos produtos e serviços (LEAL JÚNIOR; MUNIZ, 2015).

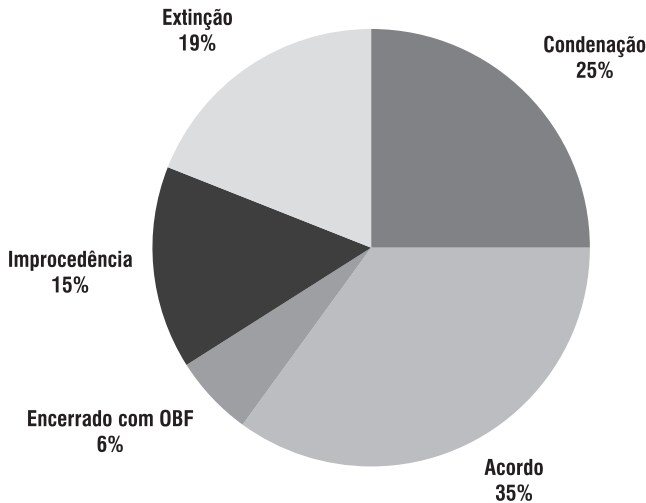
Nesse ínterim, o resultado do processo é o momento que mantém maior vínculo com a formação do passivo jurídico, dado que é possível à corporação ter um custo decorrente de acordo ou condenação, o que será observado na seção seguinte.

Verificou-se na amostra a indicação de 35% para acordo, evidenciando que, na seleção formada aleatoriamente, a maior parte dos conflitos foi encerrada mediante acordo. Quando se soma a esse percentual primário o quantitativo de condenações, justifica-se a preponderância desses dois agrupamentos em relação aos demais, que são exibidos no Gráfico 2.

Explica-se que as categorias foram geradas automaticamente pelo *software* de *workflow* no qual a amostra aleatória foi selecionada. Dessa forma, condenação diz respeito a uma decisão judicial que originou, para a corporação, uma obrigação de pagar; acordo relaciona-se com a concessão mútua das partes, com base num MASC, prevista em lei, gerando para a corporação uma obrigação de pagar; encerrado com OBF, consiste em decisão judicial que obriga a corporação a fazer algo como forma de fornecer solução à controvérsia; improcedência associa-se à decisão que assim classificou os pedidos da parte autora; extinção sem decisão de mérito trata das seguintes situações: a) desistência da parte autora (25%); b) ausência de comparecimento (45%); c) preempção, litispendência, coisa julgada ou conexão (5%); d) incompetência do órgão julgador (25%).

## Gráfico 2

Resultado do processo por categoria



Fonte: elaborado pelos autores.

O núcleo dessas categorias, o qual se vincula ao problema da pesquisa, refere-se à condenação e ao acordo, pois nessas situações é possível perceber o passivo jurídico na amostra selecionada e notar, por conseguinte, se ocorreu redução dos valores dispendidos pela corporação nas ocasiões em que se adotou um MASC.

Ressalte-se que, nos dados que apresentam os resultados processuais, 34% refletem casos concretos em que foi reconhecida judicialmente a ausência de fundamento jurídico para a pretensão da parte autora, mostrando que os *keyfactors* contribuem para a expansão do passivo jurídico, quando são considerados outros custos, diferentes dos delimitados nesta investigação, no acordo e/ou condenação.

Outra pesquisa encontrou resultados semelhantes relativamente aos *keyfactors* expostos na primeira parte deste trabalho, utilizando inclusive as categorias de improcedência e extinção, os quais, ao serem somados à extinção por desistência e indeferimento da inicial, alcançam o patamar de 55,77% no estado do Amapá e 41,28% no Ceará. Ou seja: ainda existem muitas razões associadas à cultura do conflito judicializado que estimulam a litigância, mais um motivo para inovar no espaço da gestão estratégica de conflitos (INSTITUTO DE PESQUISA ECONÔMICA APLICADA, 2013).

A preponderância dos *keyfactors* associados à cultura do conflito judicializado também foi confirmada em pesquisa realizada com

uma amostra de 455 processos tramitando no Tribunal de Justiça de Minas Gerais, com ajuizamento posterior a março de 2016. Os resultados indicam que em apenas 26% a parte autora declarou interesse em audiência de conciliação, ao passo que 18% manifestaram desinteresse (REIS, 2017).

Ainda é possível notar – quando se conjugam os dados de rito, categoria de demanda e resultado – que 75% das ações nas Varas Cíveis trataram de Direito do Consumidor e tiveram como resultado a condenação da corporação investigada, ao passo que nos Juizados Especiais Cíveis, as demandas envolveram Direito do Consumidor e tiveram como resultado predominante 35% de acordos frente a 23% de condenações; assim, reafirma-se o posicionamento de que os Juizados Especiais promovem a solução consensual entre as partes.

Uma pesquisa realizada entre 2005 e 2009 observou o funcionamento dos Juizados Especiais Cíveis do estado do Rio de Janeiro e verificou um crescimento de 18,34% nas audiências de conciliação realizadas, confirmando que o *design* institucional dos Juizados Especiais é incentivo à autocomposição. Entretanto, o mesmo estudo aponta a necessidade de inovação na gestão estratégica de conflitos, já que constatou, numa amostra de aproximadamente 1,5 milhão de audiências de conciliação realizadas, um percentual médio de apenas 27% de acordos efetivados (PALETTA, 2011).

À mesma conclusão chegou o CNJ em 2015 com base em informações de Juizados Especiais de cinco capitais brasileiras em diferentes regiões do País. Naquela ocasião, verificou-se que a maioria das demandas não resultava em acordo, mas em condenações de obrigação de pagar contra as corporações – revelando, com isso, a tendência exponencial do crescimento do passivo jurídico e a urgência da criação de instrumentos eficazes para a solução extraju-

dicial de conflitos (CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA, 2015).

É possível, pois, afirmar que os conflitos que compuseram a amostra dessa pesquisa documental estão localizados no Nordeste do Brasil, tramitaram perante os Juizados Especiais Cíveis, nos quais a solução de autocomposição representada na categoria de resultado processual “acordo” representou o menor tempo de duração do conflito envolvendo corporações e consumidores, indicando que o sistema de justiça nacional em certa medida incentiva a judicialização dos conflitos. Por outro lado, um percentual relevante das ações foi reconhecido sem fundamento jurídico, com destaque para os aspectos institucionais positivos dos Juizados Especiais, que devem ser incorporados em uma plataforma on-line.

### 3.2.2 Métodos Adequados de Solução de Conflitos adotados

MASCs foram aplicados em 35% das ações judiciais que compõem a amostra, justamente o percentual equivalente aos processos nos quais o resultado foi acordo, porque nas categorias diferentes de condenação, as pretensões das partes autoras careciam de sustentáculo jurídico, ao passo que nas hipóteses de condenação, a despeito da disponibilidade da corporação à autocomposição, ela não foi alcançada.

Sobre esse resultado é cabível detalhar ainda que, em 100% das situações, o procedimento aplicado foi a conciliação. O fato que se explica, em primeiro lugar, em virtude de os processos da amostra aleatória tramitarem em sua maioria (96,15%) no Juizado Especial Cível e, conseqüentemente, por um motivo legal – a Lei nº 9.099/1995 (BRASIL, [2018]), que instituiu os Juizados Especiais, elenca apenas a conciliação e a arbitragem. Em contrapartida, os MASCs – com a ressalva de que as disposições relativas à



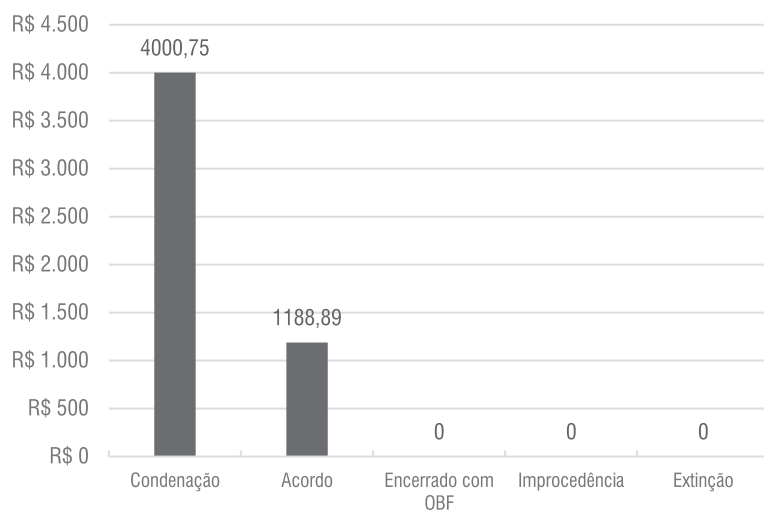
arbitragem se encontram desatualizadas e não têm aplicabilidade prática no cotidiano forense – resumem-se ao incentivo que a norma jurídica forneceu para a conciliação, determinando-a como primeira providência processual.

Outra justificativa diz respeito às características da conciliação e sua adequação aos conflitos que envolvem direito do consumidor (100% na amostra da pesquisa), ou seja, sua aproximação com os conflitos patrimoniais, sem vínculos afetivos, marcados por um relacionamento pontual entre as partes. Não se observa, assim, um conflito oculto, o que demonstra adequação de aplicação desse procedimento na modalidade on-line, sobretudo pela possibilidade de automação e escalabilidade.

Essa foi a razão para que fossem apresentados nesta seção os resultados associados aos custos para a corporação dos processos analisados, delimitados ao valor da condenação e/ou acordo. Dessa maneira, uma visão geral mostra que essas demandas representaram um passivo jurídico médio para a corporação investigada correspondente a R\$ 2.594,82 – R\$ 1.254,48 nos Juizados Especiais e R\$ 5.342,87 nas Varas Cíveis. Porém, é necessária uma análise mais específica; por isso, apresenta-se nos gráficos que seguem o passivo jurídico por resultado processual e por ano:

### Gráfico 3

Passivo jurídico por resultado



Fonte: elaborado pelos autores.

No Gráfico 3, destaque-se que as categorias diferentes de acordo e condenação não representam obrigações de pagar para as corporações; por

isso, os resultados equivalem a zero; entretanto, dado o rigor metodológico adotado, preferiu-se listar todas as categorias de resultados processuais existentes na amostra.

A diferença entre o *ticket* médio do passivo jurídico nos casos de condenação e acordo é visualmente discrepante, sublinhando uma diferença aproximada de 337% em relação ao valor do acordo. Um resultado que por si só já demonstra a relevância de se propor a adoção de ODR para a solução de conflitos envolvendo corporações e consumidores.

Essa informação é imprescindível para a confirmação da hipótese da pesquisa, sintetizada na possibilidade de a aplicação extrajudicial de ferramentas de ODR para conflitos entre corporações e consumidores oferecer solução que reduza os impactos do processo judicial na formação do passivo jurídico. A média apresentada no Gráfico 3 indica que houve uma economia de R\$ 2.811,86 por processo, no hiato temporal investigado. Se esse indicador é utilizado como parâmetro, no âmbito do contencioso cível de volume, em que cada corporação mantém anualmente uma carteira com dezenas de milhares de processos, é expressiva a redução do passivo jurídico quanto aos conflitos judicializados.

A adoção de plataforma em ODR é capaz de ampliar ainda mais essa economia, ao passo que reduz outros custos relacionados a cada processo, os quais não foram abordados nesta pesquisa, em razão de delimitação metodológica.

Sabe-se que, além dos conflitos judicializados abordados nesta pesquisa, integram o passivo jurídico os que tramitam nas esferas administrativas e que em alguns casos culminam com multas. Em pesquisa realizada no estado de São Paulo referente a 2016, essas sanções pecuniárias totalizaram em média R\$ 77,6 milhões por corporação (SILVA, 2017). A informação desses valores corrobora o resultado encontrado neste trabalho quanto à possibilidade de redução do *ticket* médio por processo quando comparados quantitativamente condenação e acordo.

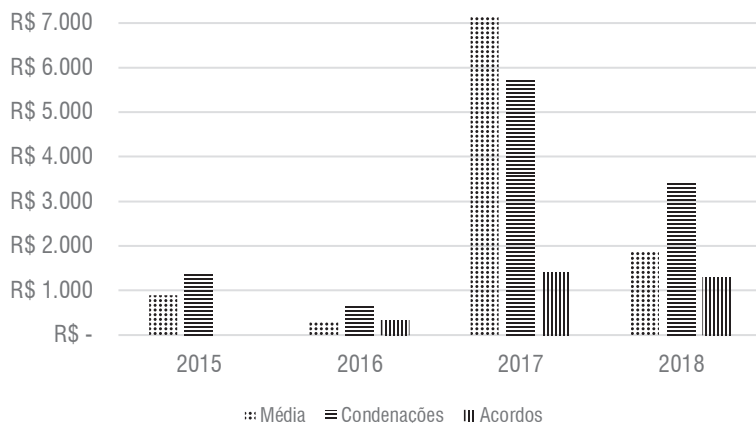
O Gráfico 4 apresenta o passivo jurídico da corporação analisada sob três parâmetros: a) a média dos acordos e condenações nas ações judiciais analisadas; b) o *ticket* médio das condenações; c) o valor médio dos acordos. Os indicadores representam o passivo jurídico das corporações por processo nesses três aspectos, tendo como critério temporal o intervalo entre 2015 e 2018, em que o quantitativo de processos apresenta representatividade ampliada.

O *ticket* médio das condenações mostra-se mais elevado do que a média de ambas as categorias em 2015, 2016 e 2018, posicionando-se de maneira inferior somente no ano de 2017, o que pode ser explicado pelo fato de esse período específico exibir a maior condenação no histórico temporal analisado. Os acordos, por sua vez, são menores que as condenações em

todos os anos e em relação à média, apenas em 2016 com um aumento de R\$ 56,55.

#### Gráfico 4

Passivo jurídico por ano



Fonte: elaborado pelos autores.

A análise do passivo jurídico nesse período destina-se a confirmar com maior riqueza de pormenores o resultado apresentado no Gráfico 3: a média dos custos da corporação reduz-se expressivamente quando a conciliação é aplicada em relação à quantia despendida com a condenação: a) em 2015, a economia foi de R\$ 1.356,85 (135.685,00%); b) em 2016, de R\$ 335,84 (200,75%); c) em 2017, de R\$ 4.351,32 (410,81%); d) em 2018, de R\$ 2.112,41 (262,93%).

Logo, independentemente dos parâmetros de análise dos resultados adotados, a constatação é a mesma: a aplicação da conciliação aos conflitos envolvendo corporações e consumidores contribui para a redução do passivo jurídico, o que pode ser maximizado com a adoção de ferramentas em ODR, que consiste num aprimoramento da gestão estratégica de conflitos no contencioso cível de volume, diminuindo as despesas jurídicas no curto prazo e os riscos legais em longo prazo, além da contribuição social à efetivação de direitos.

Verificou-se a disponibilidade da corporação investigada para a auto-composição, de modo que a técnica foi aplicada em 35% das ações judiciais que compõem a amostra, percentual que se relaciona com a categoria de resultado processual em que houve acordo entre os consumidores e a corporação, sublinhando a vantagem de concretizar uma composição de forma imediata e sua relação com uma plataforma em ODR, quanto à automação e à escalabilidade.

A validade da opção metodológica pela conciliação é corroborada ao se constatar que, em relatório sobre os Juizados Especiais dos estados do Ceará, Amapá e Rio de Janeiro, baseado em amostra de aproximadamente 537 mil processos, os percentuais relativos aos conflitos associados às relações de consumo foram respectivamente 51,38%, 78,57% e 92,89%. Desse modo, potencializa-se a capacidade de uma plataforma on-line reduzir o passivo jurídico das corporações envolvidas nesse tipo de demanda (INSTITUTO DE PESQUISA ECONÔMICA APLICADA, 2013).

Nessa mesma pesquisa, outro resultado aponta a relevância da proposta deste trabalho, quando se percebe que os tipos de tentativa de composição extrajudicial se concentram na relação direta entre corporação e consumidor por contato de uma das partes com a outra ou pelo SAC disponibilizado pela pessoa jurídica, conforme os seguintes percentuais: Ceará – 36,09%; Amapá – 70,06%; Rio de Janeiro – 91,05% (INSTITUTO DE PESQUISA ECONÔMICA APLICADA, 2013).

Por fim, no tocante à redução do passivo jurídico das corporações, a hipótese da pesquisa também foi corroborada, pois houve uma diferença aproximada de 337% entre o *ticket* médio de condenação e acordo, representando uma economia de R\$ 2.811,86 por processo, no hiato temporal investigado. A análise do passivo jurídico por ano demonstrou igualmente uma expressiva diminuição nesses custos, alcançando uma diferença de R\$ 4.351,32 ou 410,81%, quando se compararam as médias de condenação e acordo, viabilizando, por conseguinte, uma proposta de intervenção baseada numa plataforma em ODR pela sua capacidade de ampliar ainda mais essa economia, na medida em que reduz outros custos relacionados a cada processo promovendo a autocomposição de maneira mais rápida e eficaz, com ganhos mútuos para as corporações e os consumidores.

## Considerações finais

Diante do amplo contexto de judicialização observado na realidade brasileira, a presente pesquisa partiu do seguinte questionamento: em que medida a adoção de soluções em ODR pelo setor bancário – o setor que mais litiga no Poder Judiciário brasileiro – se mostra adequada para uma melhor gestão dos conflitos? Assim, com o fito de responder a esse questionamento, traçou-se o objetivo geral de analisar a adequação das soluções em ODR para a gestão dos conflitos envolvendo empresas do setor bancário; e os objetivos específicos de analisar o contexto da judicialização dos conflitos envolvendo empresas do setor bancário, tais como as suas principais razões e o seu passivo jurídico; verificar as eventuais vantagens

e desvantagens da adoção de ferramentas em ODR para a solução desses conflitos (analisando, sobretudo, as vantagens em termos de redução do passivo jurídico para as empresas); e, por fim, identificar modelos de ferramentas em ODR que poderiam ser aplicáveis aos conflitos envolvendo empresas do setor bancário.

Concluiu-se que a adoção de plataformas em ODR se mostra vantajosa como forma de ampliar os canais de comunicação disponíveis nas corporações, tais como SAC e ouvidoria, bem como se evidencia como forma de reduzir o passivo jurídico, que compromete 2% do faturamento conjunto das pessoas jurídicas de direito privado no Brasil, além de contribuir para a efetivação de direitos. Entre outras vantagens, menciona-se também a contribuição para a gestão de riscos legais, com o fornecimento de relatórios assertivos acerca dos aspectos que precisam ser aprimorados como comportamento preventivo, otimização da governança corporativa e construção de uma solução mais criativa, adequada, eficaz e menos dispendiosa que diminua o número de conflitos judicializados que as corporações enfrentam.

O principal resultado da análise documental aponta para o fato comprovado empiricamente de que o *ticket* médio no acordo é aproximadamente 377% menor do que na condenação. Além disso, o acordo é oriundo de processos mais rápidos, dado que na amostra da pesquisa se resolveram em até cinco meses. Esses elementos sustentam a viabilidade e a adequação da adoção de plataformas on-line.

O acervo processual que constituiu a amostra tramita predominantemente em Juizados Especiais Cíveis (96,15%), versa sobre conflitos associados ao Direito do Consumidor e demonstra que a aplicação da conciliação reduz em 228% o tempo de duração do processo.

Também se confirmou que os incentivos para litigar, urdidos na cultura do conflito ju-

dicializado, representaram 34% da amostra, quando percebidos os resultados processuais que distinguem as pretensões dos consumidores que tiveram reconhecida judicialmente a ausência de fundamento jurídico, sublinhando um fator que contribui para a expansão do passivo jurídico, especialmente quanto às despesas que se diferenciam da obrigação de pagar e não foram abordadas na pesquisa, em razão de delimitação metodológica.

É sabido que os aspectos institucionais dos Juizados Especiais facilitam a autocomposição, desde o incentivo presente na norma jurídica até características, como informalidade, celeridade e limitação do valor da causa. Esse aspecto foi corroborado na pesquisa documental, uma vez que 75% das ações nas Varas Cíveis trataram de Direito do Consumidor e tiveram como resultado a condenação da corporação investigada, ao passo que, nos Juizados Especiais Cíveis, as demandas abordaram Direito do Consumidor e tiveram como resultado predominante 35% de acordos frente à 23% de condenações, mostrando como adequada a absorção desses elementos pela plataforma on-line.

Quanto ao passivo jurídico, a análise documental mostrou que as demandas representaram um custo médio de R\$ 2.594,82 – R\$ 1.254,48 nos Juizados Especiais e R\$ 5.342,87 nas Varas Cíveis. Especificamente, o *ticket* médio nos casos de acordo reduziu-se à proporção de 337%, representando uma economia de R\$ 2.811,86 por processo, no hiato temporal investigado. A percepção do passivo jurídico por ano indicou da mesma forma considerável decréscimo nesses custos, alcançando uma diferença de R\$ 4.351,32 ou 410,81%.

A proposta de adoção de ODR para a solução de conflitos envolvendo instituições bancárias foi construída com base nesse argumento empírico, nos aspectos teóricos apresentados, nas transformações sociais impulsionadas pelas ino-

vações tecnológicas, abrangendo os conflitos judicializados que envolvem corporações e consumidores, com o propósito de responder ao problema da pesquisa com fundamento numa solução que aprimore a gestão estratégica de conflitos no âmbito do contencioso cível de volume, adotando elementos que permitam a comunicação a distância e a confiança entre os usuários, respeitando os princípios éticos que orientam o desenvolvimento de uma solução em ODR e favorecendo a efetivação de direitos.

Uma plataforma on-line é capaz de maximizar a redução do passivo jurídico das corporações, por meio da diminuição de outros custos relacionados a cada processo, promovendo a autocomposição de maneira mais rápida e eficaz, com ganhos mútuos para os interessados envolvidos.

### Sobre os autores

Lilia Maia de Moraes Sales é doutora em Direito Constitucional pela Universidade Federal de Pernambuco, Recife, PE, Brasil; pós-doutora pela Columbia University, Nova Iorque, Estados Unidos da América; professora do programa de pós-graduação *stricto sensu* da Universidade de Fortaleza, Fortaleza, CE, Brasil; bolsista de Produtividade em Pesquisa do Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPq).  
E-mail: lilia@unifor.br

Wilson Sales Belchior é mestre em Direito e Gestão de Conflitos pela Universidade de Fortaleza (Unifor), Fortaleza, CE, Brasil; especialista em Direito Processual Civil pela Unifor, Fortaleza, CE, Brasil; graduado em Direito pela Unifor, Fortaleza, CE, Brasil.  
E-mail: wilson@rochamarinho.adv.br

Gabriela Vasconcelos Lima é mestre em Direito Constitucional pela Universidade de Fortaleza, Fortaleza, CE, Brasil; doutoranda em Direito na Universidade de Lisboa, Lisboa, Portugal.  
E-mail: gvasconceloslima@gmail.com

### Como citar este artigo

(ABNT)

SALES, Lilia Maia de Moraes; BELCHIOR, Wilson Sales; LIMA, Gabriela Vasconcelos. Gestão de conflitos no contencioso cível de volume: *Online Dispute Resolution* como instrumento para a redução do passivo jurídico de corporações. *Revista de Informação Legislativa: RIL*, Brasília, DF, v. 56, n. 223, p. 51-75, jul./set. 2019. Disponível em: [http://www12.senado.leg.br/ril/edicoes/56/223/ril\\_v56\\_n223\\_p51](http://www12.senado.leg.br/ril/edicoes/56/223/ril_v56_n223_p51)

(APA)

Sales, L. M. de M., Belchior, W. S., & Lima, G. V. (2019). Gestão de conflitos no contencioso cível de volume: *Online Dispute Resolution* como instrumento para a redução do passivo jurídico de corporações. *Revista de Informação Legislativa: RIL*, 56(223), 51-75. Recuperado de [http://www12.senado.leg.br/ril/edicoes/56/223/ril\\_v56\\_n223\\_p51](http://www12.senado.leg.br/ril/edicoes/56/223/ril_v56_n223_p51)

## Referências

BAETA, Zínia. Justiça custa 2% da receita às empresas. *Valor Econômico*, São Paulo, 18 jan. 2016. Disponível em: <http://www.valor.com.br/legislacao/4396418/justica-custa-2-da-receita-empresas>. Acesso em: 1º jul. 2019.

BANCO CENTRAL DO BRASIL. *Resolução nº 3.380*. Dispõe sobre a implantação de estrutura de gerenciamento do risco operacional. Brasília, DF: Banco Central do Brasil, 2006. Disponível em: [https://www.bcb.gov.br/pre/normativos/busca/downloadNormativo.asp?arquivo=/Lists/Normativos/Attachments/48239/Res\\_3380\\_v3\\_L.pdf](https://www.bcb.gov.br/pre/normativos/busca/downloadNormativo.asp?arquivo=/Lists/Normativos/Attachments/48239/Res_3380_v3_L.pdf). Acesso em: 1º jul. 2019.

BARBOSA, Claudia Maria (coord.). *Projeto: causas do progressivo aumento de demandas judiciais cíveis repetitivas no Brasil e propostas para a sua solução*. Pesquisa: demandas repetitivas relativas ao sistema de crédito no Brasil e propostas para sua solução: relatório final. Curitiba: Ed. PUCPR: CNJ, 2010. Disponível em: [http://www.cnj.jus.br/images/pesquisas-judiciarias/Publicacoes/relat\\_pesquisa\\_pucpr\\_edital1\\_2009.pdf](http://www.cnj.jus.br/images/pesquisas-judiciarias/Publicacoes/relat_pesquisa_pucpr_edital1_2009.pdf). Acesso em: 1º jul. 2019.

BARNETT, Jeremy. The virtual Courtroom and Online Dispute Resolution. In: UNECE FORUM ON ODR, 2003, [s. l.]. *Proceedings [...]*. [S. l.]: Unece, 2003. p. 1-17. Disponível em: [http://www.mediate.com/Integrating/docs/Barnett\(1\).pdf](http://www.mediate.com/Integrating/docs/Barnett(1).pdf). Acesso em: 1º jul. 2019.

BAUER, Martin W.; AARTS, Bas. A construção do *corpus*: um princípio para a coleta de dados qualitativos. In: BAUER, Martin W.; GASKEEL, George (ed.). *Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som: um manual prático*. Tradução de Pedrinho A. Guareschi. Petrópolis: Vozes, 2002. p. 39-63.

BELCHIOR, Wilson Sales. Mediação de conflitos como oportunidade de negócio: transformando o paradigma do escritório de advocacia. *Revista A Barriguda*, Campina Grande, v. 7, n. 1, p. 83-94, jan./abr. 2017. DOI: <http://dx.doi.org/10.24864/arepb.v7i1.336>. Disponível em: <http://www.abarriguda.org.br/revista/index.php/revistaabarrigudaarepb/article/view/336/199>. Acesso em: 1º jul. 2019.

\_\_\_\_\_. *Online Dispute Resolution e acesso à justiça: qual é a contribuição dos serviços privados? No prelo*.

BRASIL. *Lei nº 9.099, de 26 de setembro de 1995*. Dispõe sobre os juizados especiais cíveis e criminais e dá outras providências. Brasília, DF: Presidência da República, [2018]. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/19099.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/19099.htm). Acesso em: 1º jul. 2019.

\_\_\_\_\_. *Lei nº 13.105, de 16 de março de 2015*. Código de Processo Civil. Brasília, DF: Presidência da República, [2019]. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2015-2018/2015/lei/l13105.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2015/lei/l13105.htm). Acesso em: 1º jul. 2019.

CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA. *100 maiores litigantes*. Brasília, DF: CNJ, 2012. Disponível em: [http://www.cnj.jus.br/images/pesquisas-judiciarias/Publicacoes/100\\_maiores\\_litigantes.pdf](http://www.cnj.jus.br/images/pesquisas-judiciarias/Publicacoes/100_maiores_litigantes.pdf). Acesso em: 1º jul. 2019.

\_\_\_\_\_. *Demandas repetitivas e a morosidade na justiça cível brasileira*. [Brasília, DF]: CNJ, 2011. Disponível em: <http://www.cnj.jus.br/files/conteudo/arquivo/2016/03/f7b1f72a0d31cc1724647c9147c4b66b.pdf>. Acesso em: 2 jul. 2019.

\_\_\_\_\_. *Justiça em números 2016: ano-base 2015*. Brasília, DF: CNJ, 2016. Disponível em: <http://www.cnj.jus.br/files/conteudo/arquivo/2016/10/b8f46be3dbbf344931a933579915488.pdf>. Acesso em: 1º jul. 2019.

\_\_\_\_\_. *Justiça em números 2017: ano-base 2016*. Brasília, DF: CNJ, 2017. Disponível em: <http://www.cnj.jus.br/files/conteudo/arquivo/2017/12/b60a659e5d5cb79337945c1dd137496c.pdf>. Acesso em: 1º jul. 2019.

\_\_\_\_\_. *Justiça em números 2018*. Brasília, DF: CNJ, 2018. Disponível em: <http://www.cnj.jus.br/files/conteudo/arquivo/2018/08/44b7368ec6f888b383f6c3de40c32167.pdf>. Acesso em: 1º jul. 2019.

\_\_\_\_\_. *Perfil do acesso à justiça nos juizados especiais cíveis*. Brasília, DF: CNJ, 2015. Disponível em: <http://www.cnj.jus.br/files/conteudo/destaques/arquivo/2015/06/b5b551129703bb15b4c14bb35f359227.pdf>. Acesso em: 1º jul. 2019.

EPSTEIN, Lee; MARTIN, Andrew D. *An introduction to empirical legal research*. Oxford, UK: Oxford University Press, 2014.

GABBAY, Daniela Monteiro. Mediação de conflitos no âmbito jurídico: o crescimento da mediação empresarial no Brasil. *Cadernos FGV Projetos*, Rio de Janeiro, v. 10, n. 26, p. 62-75, dez. 2015. Disponível em: [https://fgvprojetos.fgv.br/sites/fgvprojetos.fgv.br/files/cadernos\\_26\\_web\\_0.pdf](https://fgvprojetos.fgv.br/sites/fgvprojetos.fgv.br/files/cadernos_26_web_0.pdf). Acesso em: 1º jul. 2019.

GABBAY, Daniela Monteiro; RAMOS, Luciana; SICA, Lígia Pinto. Corporate law firms: the Brazilian case. *FGV Direito SP*, [São Paulo], n. 140, 2016.

INSTITUTO DE PESQUISA ECONÔMICA APLICADA. *Diagnóstico sobre os juizados especiais cíveis*: relatório de pesquisa. Brasília, DF: Ipea; CNJ, 2013. Disponível em: [http://www.ipea.gov.br/portal/images/stories/PDFs/relatoriopesquisa/181013\\_diagnostico\\_sobre\\_juizados.pdf](http://www.ipea.gov.br/portal/images/stories/PDFs/relatoriopesquisa/181013_diagnostico_sobre_juizados.pdf). Acesso em: 1º jul. 2019.

ITAÚ UNIBANCO. *Demonstrações contábeis completas em IFRS*. São Paulo: PWC, 2016. Disponível em: [https://www.itaubank.com.br/\\_arquivosstaticos/RI/pdf/pt/IFRS31122016.pdf?title=Demonstrações%20Contábeis%20Completas%20\(IFRS\)%20-%202016](https://www.itaubank.com.br/_arquivosstaticos/RI/pdf/pt/IFRS31122016.pdf?title=Demonstrações%20Contábeis%20Completas%20(IFRS)%20-%202016). Acesso em: 1º jul. 2019.

\_\_\_\_\_. *Relatório anual consolidado*. [S. l.]: Itaú Unibanco, 2014. Disponível em: [https://www.itaubank.com.br/\\_arquivosstaticos/RI/pdf/2014RAO\\_port.pdf](https://www.itaubank.com.br/_arquivosstaticos/RI/pdf/2014RAO_port.pdf). Acesso em: 1º jul. 2019.

LEAL JÚNIOR, João Carlos; MUNIZ, Tania Lobo. Morosidade do judiciário e os impactos nas relações negociais internacionais. In: IOCOHAMA, Celso Hiroshi; DIAS, Bruno Smolarek; GUIMARÃES, Rafael de Oliveira (org.). *O acesso à justiça e os direitos fundamentais em debate*: volume 2. Umuarama: Ed. Unipar, 2015. p. 123-136. Disponível em: [http://pos.unipar.br/files/publicacao\\_academica/cb024a37af0e27db190c0c6ccc3d2b2c.pdf](http://pos.unipar.br/files/publicacao_academica/cb024a37af0e27db190c0c6ccc3d2b2c.pdf). Acesso em: 1º jul. 2019.

LIMA, Gabriela Vasconcelos; FEITOSA, Gustavo Raposo Pereira. *Online Dispute Resolution (ODR): a solução de conflitos e as novas tecnologias*. *Revista do Direito*, Santa Cruz do Sul, v. 3, n. 50, p. 53-70, set./dez. 2016. DOI: 10.17058/rdunisc.v3i50.8360. Disponível em: <https://online.unisc.br/seer/index.php/direito/article/view/8360/5586>. Acesso em: 1º jul. 2019.

LYNCH, Jennifer F. Beyond ADR: a systems approach to conflict management. *Negotiation Journal*, Cambridge, MA, v. 17, n. 3, p. 206-216, 2001. DOI: <https://doi.org/10.1111/j.1571-9979.2001.tb00237.x>.

OS 100 MAIORES bancos. *Valor Econômico*, [São Paulo], 2017. Disponível em: <https://www.valor.com.br/valor1000/2017/ranking100maioresbancos>. Acesso em: 24 jul. 2019.

PALETTA, Mag Carvalho. *Audiência de conciliação nos juizados especiais cíveis cariocas: obstáculo ou solução?* 2011. Dissertação (Mestrado em Práticas Jurisdicionais de Fim) – Fundação Getúlio Vargas, Rio de Janeiro, 2011. Disponível em: <https://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/bitstream/handle/10438/8586/DMPPJ%20-%20MAG%20CARVALHO%20PALETTA.pdf?sequence=1&isAllowed=y>. Acesso em: 1º jul. 2019.

REIS, Hugo Freitas. A aplicação do novo CPC em números: taxa de observância entre os juizes do TJMG e taxa de interesse das partes em audiência de conciliação. In: SIMPÓSIO BRASILEIRO DE PROCESSO CIVIL, 2017, Curitiba. *Anais [...]*. Curitiba: Academia Brasileira de Direito Constitucional, 2017. p. 22-47. Disponível em: <http://abdconst.com.br/anais-civil/Hugo%20Freitas%20Reis.pdf>. Acesso em: 1º jul. 2019.

ROSENTHAL, Gabriele. *Pesquisa social interpretativa: uma introdução*. Traduzido do alemão por Tomás da Costa. 5. ed. Porto Alegre: Ed. PUCRS, 2014. *E-book*.

ROSSI, Marcia Cristiane. *Proposta de modelo de gestão de riscos tributários em instituição financeira*. 2017. Dissertação (Mestrado Profissional em Controladoria Empresarial) – Universidade Presbiteriana Mackenzie, São Paulo, 2017. Disponível em: <http://tede.mackenzie.br/jspui/bitstream/tede/3159/5/MARCIA%20CRISTIANE%20ROSSI.pdf>. Acesso em: 1º jul. 2019.

SANTANDER. *Demonstrações financeiras consolidadas preparadas de acordo com práticas contábeis adotadas no Brasil*. São Paulo: Santander, 2014. Disponível em: [https://www.santander.com.br/document/wps/DF\\_4T14\\_31012015.pdf](https://www.santander.com.br/document/wps/DF_4T14_31012015.pdf). Acesso em: 1º jul. 2019.



\_\_\_\_\_. *Demonstrações financeiras individuais e consolidadas preparadas de acordo com práticas contábeis adotadas no Brasil aplicáveis às instituições autorizadas a funcionar pelo Banco Central do Brasil*. São Paulo: Santander, 2016. Disponível em: <http://siteempresas.bovespa.com.br/DWL/FormDetalheDownload.asp?site=C&prot=545816>. Acesso em: 1º jul. 2019.

SANTOS FILHO, Hermílio Pereira dos (coord.). *Demandas judiciais e morosidade da justiça civil*: relatório final ajustado. Porto Alegre: Ed. PUCRS, 2011. Disponível em: [http://www.cnj.jus.br/images/pesquisas-judiciarias/Publicacoes/relat\\_pesquisa\\_pucrs\\_edital1\\_2009.pdf](http://www.cnj.jus.br/images/pesquisas-judiciarias/Publicacoes/relat_pesquisa_pucrs_edital1_2009.pdf). Acesso em: 1º jul. 2019.

SILVA, Lucas do Monte. O incidente de resolução de demandas repetitivas e as relações de consumo: análise empírica da viabilidade jurídica. *Revista de Estudos Empíricos em Direito*, [São Paulo], v. 4, n. 2, p. 87-104, jun. 2017. Disponível em: [http://reedpesquisa.org/revista/index.php/reed/article/view/172/pdf\\_5](http://reedpesquisa.org/revista/index.php/reed/article/view/172/pdf_5). Acesso em: 1º jul. 2019.

STIPANOWICH, Thomas J.; LAMARE, J. Ryan. Living with ADR: evolving perceptions and use of mediation, arbitration, and conflict management in fortune 1000 corporations. *Harvard Negotiation Law Review*, Cambridge, MA, v. 19, n. 1, p. 1-68, 2014.