

MANUAL DE RESOLUÇÃO ESTRATÉGICA DE CONFLITOS

UM GUIA PRÁTICO PARA EMPRESÁRIOS
E PRODUTORES RURAIS

COM BASE NA EXPERIÊNCIA DO
EVARINI BLÉSIO ADVOGADOS



AUTORIA

DR. ANTÔNIO MARCOS EVARINI

ADVOGADO

OAB/SP 398.973 | OAB/MG 253.039

EVARINI BLÉSIO
— ADVOGADOS —

ESTRATÉGIA JURÍDICA PARA EMPRESAS, PATRIMÔNIO E AGRONEGÓCIO

MANUAL DE RESOLUÇÃO ESTRATÉGICA DE CONFLITOS

Estratégia, técnica e negociação para solucionar conflitos e proteger interesses
relevantes

Dr. Antônio Marcos Evarini

OAB/SP 398.973 | OAB/MG 253.039

EVARINI BLÉSIO ADVOGADOS

SUMÁRIO

APRESENTAÇÃO - O conflito sob uma perspectiva diferente

CAPÍTULO 1 - Quando um problema empresarial se transforma em um conflito jurídico

CAPÍTULO 2 - Nem todo conflito precisa começar com um processo

CAPÍTULO 3 - O verdadeiro interesse do empresário

CAPÍTULO 4 - O custo de uma decisão precipitada

PARTE II - DIAGNOSTICAR

CAPÍTULO 5 - O primeiro contato com o conflito

CAPÍTULO 6 - Fatos, documentos e provas

CAPÍTULO 7 - A análise jurídica

CAPÍTULO 8 - A análise econômica e empresarial do problema

CAPÍTULO 9 - O diagnóstico estratégico

PARTE III - PLANEJAR

CAPÍTULO 10 - Definir o que realmente precisamos alcançar

CAPÍTULO 11 - Construção dos cenários

CAPÍTULO 12 - Risco, tempo e custo

CAPÍTULO 13 - O plano de atuação

PARTE IV - NEGOCIAR

CAPÍTULO 14 - Negociação também é advocacia

CAPÍTULO 15 - Preparação para negociar

CAPÍTULO 16 - Saber o que pode ser negociado

CAPÍTULO 17 - Notificação extrajudicial como instrumento estratégico

CAPÍTULO 18 - Construindo um acordo seguro

CAPÍTULO 19 - Quando não fazer acordo

PARTE V - PROTEGER

CAPÍTULO 20 - Proteger antes que o problema aumente

CAPÍTULO 21 - Patrimônio, crédito e continuidade da atividade

CAPÍTULO 22 - Medidas urgentes

CAPÍTULO 23 - Preservação de provas e documentos

CAPÍTULO 24 - Prevenir novos conflitos a partir do conflito atual

PARTE VI - JUDICIALIZAR QUANDO NECESSÁRIO

CAPÍTULO 25 - Quando o processo passa a ser a estratégia adequada

CAPÍTULO 26 - Entrar em juízo preparado

CAPÍTULO 27 - Quando o cliente é chamado a se defender

CAPÍTULO 28 - Processo judicial não significa abandono da negociação

CAPÍTULO 29 - Decisão favorável não encerra necessariamente o conflito

PARTE VII - RESOLVER

CAPÍTULO 30 - O que significa resolver um conflito

CAPÍTULO 31 - Cumprimento do acordo ou da decisão

CAPÍTULO 32 - Encerramento estratégico

CAPÍTULO 33 - O que o conflito pode ensinar à empresa

PARTE VIII - A RESOLUÇÃO DE CONFLITOS NA REALIDADE EMPRESARIAL E DO AGRONEGÓCIO

CAPÍTULO 34 - Conflitos contratuais e comerciais

CAPÍTULO 35 - Inadimplemento, cobrança e recuperação de créditos

CAPÍTULO 36 - Conflitos entre sócios e parceiros de negócios

CAPÍTULO 37 - Fornecedores, clientes e relações empresariais continuadas

CAPÍTULO 38 - Conflitos envolvendo patrimônio e garantias

CAPÍTULO 39 - Arrendamento, parceria e relações rurais

CAPÍTULO 40 - Produção, comercialização, máquinas, insumos e operações do agronegócio

CAPÍTULO 41 - Quando preservar a relação comercial também faz parte da estratégia

PARTE IX - O MÉTODO EVARINI BLÉSIO

CAPÍTULO 42 - Diagnosticar

CAPÍTULO 43 - Planejar

CAPÍTULO 44 - Negociar

CAPÍTULO 45 - Proteger

CAPÍTULO 46 - Resolver

ENCERRAMENTO - Quando o conflito deixa de conduzir as decisões

SOBRE O AUTOR

APRESENTAÇÃO

O conflito sob uma perspectiva diferente

Quem empreende toma decisões todos os dias. Contrata, vende, compra, financia, investe, emprega, produz, negocia, assume obrigações e estabelece relações com clientes, fornecedores, sócios, parceiros e instituições financeiras. No agronegócio, somam-se a essa realidade as particularidades da produção rural, dos contratos agrários, do crédito, da aquisição de insumos, da comercialização da produção e das relações construídas, muitas vezes, ao longo de anos. Em qualquer desses ambientes, mesmo quando existe organização e boa-fé, conflitos podem surgir.

Um contrato pode deixar de ser cumprido. Um cliente pode não pagar. Um fornecedor pode interromper uma obrigação importante. Sócios podem passar a divergir sobre os rumos da empresa. Uma operação comercial pode não produzir o resultado esperado. Uma parceria rural pode enfrentar dificuldades. Uma garantia pode ser exigida. Uma cobrança pode chegar. Uma empresa ou produtor pode ser surpreendido por uma notificação, uma execução ou uma ação judicial.

Quando isso acontece, é natural que a primeira pergunta seja: o que devemos fazer?

A resposta nem sempre está em ajuizar imediatamente uma ação. Também não está, necessariamente, em buscar um acordo a qualquer custo. Antes de decidir, é preciso compreender.

Compreender o que aconteceu, quais documentos existem, quais obrigações foram assumidas, quais provas estão disponíveis, qual é a posição jurídica das partes e quais consequências podem decorrer de cada decisão. É necessário saber quanto está efetivamente em discussão, qual o impacto daquele conflito sobre a atividade e, sobretudo, identificar aquilo que realmente precisa ser protegido.

É nesse ponto que começa a Resolução Estratégica de Conflitos.

Para o Evarini Blésio Advogados, resolver estrategicamente um conflito significa não tratar o problema jurídico de forma isolada da realidade do cliente. Uma empresa não é apenas o contrato que está sendo discutido. Um produtor rural não é apenas a obrigação que aparece em determinado documento. Por trás de cada controvérsia existem patrimônio, fluxo financeiro, atividade econômica, relações comerciais, pessoas, compromissos assumidos e decisões que podem repercutir muito além daquele problema específico.

Por isso, nossa atuação parte de uma premissa simples: antes de escolher o instrumento jurídico, precisamos compreender o problema que precisa ser resolvido.

Essa compreensão modifica a própria forma de atuação do advogado. Em determinadas situações, a melhor estratégia poderá ser uma negociação cuidadosamente preparada. Em outras, uma notificação extrajudicial poderá ser suficiente para reposicionar as partes. Poderá ser necessário revisar obrigações, estabelecer garantias, formalizar um acordo, preservar documentos ou produzir determinada prova. Em situações mais sensíveis, será indispensável adotar imediatamente uma medida judicial para impedir que o tempo agrave o problema ou comprometa direitos.

Não existe uma resposta única porque os conflitos não são iguais.

Também não acreditamos que o processo judicial deva ser encarado como fracasso da negociação. Existem situações em que recorrer ao Poder Judiciário é precisamente a decisão necessária para proteger o cliente. A diferença está na forma como essa decisão é tomada. Judicializar por impulso é diferente de judicializar depois de conhecer os fatos, avaliar as provas, mensurar riscos e estabelecer um objetivo.

Da mesma maneira, negociar não significa demonstrar fraqueza ou simplesmente ceder. Uma negociação bem conduzida exige conhecimento da situação jurídica, preparação, definição de limites e compreensão das alternativas disponíveis caso o acordo não seja alcançado. Algumas vezes, uma solução negociada preservará recursos, tempo e relações comerciais importantes. Em outras, a proteção dos interesses do cliente exigirá uma posição mais firme.

A estratégia está justamente em reconhecer essa diferença.

É por essa razão que estruturamos nossa atuação em cinco movimentos: Diagnosticar, Planejar, Negociar, Proteger e Resolver.

Primeiro, buscamos compreender profundamente o conflito. Depois, organizamos os possíveis caminhos e estabelecemos a estratégia. Havendo espaço para composição, negociamos com preparação e propósito. Paralelamente, adotamos as medidas necessárias para proteger direitos, patrimônio e interesses relevantes. Por fim, conduzimos a questão em busca de uma solução efetiva, seja pela via extrajudicial, seja pela atuação perante o Poder Judiciário.

Essas etapas não representam uma fórmula rígida. Há conflitos que exigem proteção antes mesmo de qualquer tentativa de negociação. Outros podem ser resolvidos rapidamente por meio de uma intervenção extrajudicial. Alguns exigirão meses ou anos de acompanhamento judicial. O método existe para organizar a tomada de decisão, e não para substituir a análise das particularidades de cada situação.

Este Manual foi desenvolvido justamente para apresentar essa forma de atuação.

Nas páginas seguintes, procuraremos demonstrar, em linguagem simples e objetiva, como um conflito pode ser analisado e conduzido desde seus primeiros sinais até sua solução. Falaremos sobre diagnóstico, documentos, provas, negociação, notificações, acordos, medidas preventivas, judicialização, defesa, execução e encerramento do conflito. Também trataremos das particularidades encontradas nas relações empresariais e no agronegócio, ambientes nos quais decisões jurídicas frequentemente possuem consequências econômicas relevantes.

Mais do que explicar instrumentos jurídicos, pretendemos demonstrar uma maneira de pensar.

O empresário não precisa conhecer todos os artigos da lei, dominar procedimentos judiciais ou saber qual medida jurídica deve ser utilizada em cada situação. Precisa, entretanto, compreender suficientemente o problema para participar das decisões que poderão afetar seu negócio e seu patrimônio. Cabe ao advogado traduzir a complexidade jurídica, apresentar riscos e alternativas e fornecer elementos para que essas decisões sejam tomadas de maneira consciente.

Essa é a advocacia que buscamos exercer.

Uma advocacia que não transforma todo problema em processo, mas que também não hesita em recorrer ao processo quando ele é necessário. Que valoriza a negociação sem confundi-la com concessão indiscriminada. Que procura reduzir desgastes desnecessários, sem abrir mão da firme defesa dos interesses que lhe são confiados. E que compreende que, para quem empreende, resolver um conflito não significa apenas encerrar uma discussão jurídica; significa permitir que a atividade continue.

Ao longo deste Manual, essa será nossa linha de raciocínio.

O conflito não deve conduzir a estratégia da empresa. A estratégia é que deve conduzir o conflito.

Dr. Antônio Marcos Evarini

Advogado - OAB/SP 398.397 - OAB/MG 253.039

Evarini Blésio Advogados

Resolução Estratégica de Conflitos

CAPÍTULO 1

Quando um problema empresarial se transforma em um conflito jurídico

Na atividade empresarial, problemas fazem parte da rotina. Um pagamento atrasa, uma entrega não ocorre no prazo previsto, determinado serviço apresenta resultado diferente do esperado, um fornecedor encontra dificuldades para cumprir uma obrigação ou uma negociação precisa ser revista diante de uma circunstância inesperada. No agronegócio, essa realidade pode envolver ainda produção, clima, transporte, armazenagem, insumos, financiamento, arrendamento, parceria, comercialização e uma série de fatores que nem sempre estão integralmente sob o controle das partes.

Nem todo problema, entretanto, precisa se transformar em um conflito jurídico.

Existem situações que podem ser resolvidas pela própria dinâmica comercial, mediante diálogo, reorganização de prazos ou pequenos ajustes entre as partes. O ponto de atenção surge quando o problema deixa de ser circunstancial e começa a produzir insegurança sobre o cumprimento da obrigação, prejuízo econômico, comprometimento da operação ou risco ao patrimônio.

É nesse momento que a forma como o empresário reage passa a ter importância jurídica.

Um dos erros mais comuns é procurar orientação somente quando a situação já atingiu seu ponto mais crítico. Muitas vezes, o advogado é chamado depois que a relação comercial foi rompida, pagamentos deixaram de ocorrer durante meses, documentos foram assinados sem análise, mensagens importantes foram apagadas, mercadorias foram entregues sem comprovação adequada, garantias foram liberadas ou notificações foram respondidas de maneira precipitada.

Quando isso acontece, ainda pode existir solução, mas algumas alternativas que estavam disponíveis anteriormente podem ter desaparecido ou se tornado mais difíceis.

Por essa razão, a Resolução Estratégica de Conflitos começa antes do processo.

Os primeiros sinais importam

Imagine uma empresa que fornece produtos regularmente para determinado cliente. Durante anos, os pagamentos ocorreram normalmente. Em determinado momento, começam pequenos atrasos. Depois, surgem pedidos para prorrogação dos vencimentos. Em seguida, algumas obrigações deixam de ser cumpridas e novas compras continuam sendo realizadas.

Individualmente, cada acontecimento pode parecer administrável. Observados em conjunto, porém, podem indicar uma alteração relevante na relação comercial.

Nesse momento, simplesmente continuar fornecendo produtos nas mesmas condições pode aumentar a exposição financeira da empresa. Por outro lado, interromper imediatamente o fornecimento, sem considerar contratos existentes ou consequências comerciais, também poderá criar novos problemas.

A questão, portanto, não é apenas decidir entre continuar ou interromper a relação. É compreender o cenário antes de tomar a decisão.

No ambiente rural ocorre situação semelhante. Um atraso em determinado pagamento de parceria, uma divergência sobre produtividade, uma discussão sobre conservação da área, uma obrigação contratual não cumprida ou uma mudança na forma de comercialização podem parecer questões pontuais. Dependendo do contrato e da relação existente, contudo, esses acontecimentos podem representar o início de um conflito significativamente maior.

Quanto mais cedo os sinais forem identificados, maior tende a ser o espaço para organização e escolha.

O conflito começa antes da ação judicial

É importante afastar uma ideia ainda bastante presente nas relações empresariais: a de que um conflito jurídico somente existe quando alguém recebe uma intimação ou é citado em um processo.

Quando o processo chega, o conflito normalmente já possui uma história.

Existiram conversas, reuniões, contratos, pagamentos, atrasos, e-mails, mensagens, cobranças, propostas e decisões tomadas pelas partes. Todo esse percurso pode ser relevante posteriormente.

Uma mensagem enviada em um momento de irritação pode ser apresentada como prova. Uma proposta de pagamento mal formulada pode ser interpretada como reconhecimento de determinada obrigação. Um documento assinado apenas para “resolver rapidamente” uma situação pode criar consequências que não foram consideradas naquele momento. Da mesma maneira, o silêncio diante de uma comunicação importante poderá dificultar determinada posição futura.

Isso não significa que empresários devam conduzir suas relações com receio permanente de litígios. Relações comerciais dependem de confiança, agilidade e capacidade de decisão. Significa apenas que, quando surgem sinais concretos de que uma relação está deixando o campo da normalidade, é prudente mudar a forma de conduzi-la.

A partir daí, decisões relevantes devem ser tomadas com maior cuidado.

O momento de procurar orientação

Não é necessário esperar que uma relação esteja definitivamente rompida para procurar o advogado.

Em muitos casos, a intervenção jurídica realizada no momento adequado sequer será percebida como uma intervenção litigiosa. O trabalho poderá consistir em analisar um contrato, organizar documentos, orientar a forma de comunicação, estruturar uma proposta, recomendar determinada garantia ou auxiliar na preparação de uma reunião.

Esse tipo de atuação possui uma vantagem importante: permite trabalhar enquanto ainda existem alternativas.

Quando o conflito chega completamente formado, muitas vezes as possibilidades ficam reduzidas. Se uma obrigação já venceu, o patrimônio foi transferido, a garantia desapareceu, a relação foi rompida e as partes deixaram de conversar, determinadas soluções tornam-se naturalmente mais difíceis.

A atuação antecipada não significa antecipar o litígio. Significa antecipar a estratégia.

Antes de responder, compreender

Outro ponto importante está na reação às situações de conflito.

Ao receber uma cobrança considerada indevida, por exemplo, a primeira reação pode ser responder imediatamente negando qualquer obrigação. Ao descobrir determinado descumprimento contratual,

pode surgir a vontade de comunicar a rescisão naquele mesmo momento. Diante de uma dívida, o empresário pode procurar rapidamente o credor e oferecer determinado pagamento.

Todas essas atitudes podem ser legítimas. O problema está em adotá-las sem conhecer suficientemente suas consequências.

Antes de responder uma notificação, reconhecer um débito, propor um acordo, rescindir um contrato ou interromper determinada obrigação, algumas perguntas precisam ser feitas: o que exatamente foi contratado? Quais documentos existem? O que já foi cumprido? O que deixou de ser cumprido? Há provas? Existem garantias? Há prazos em andamento? Qual será a consequência da decisão que estamos prestes a tomar?

Essas perguntas mudam a qualidade da decisão.

A função do advogado, nesse momento, não é simplesmente dizer ao empresário o que ele pode ou não pode fazer. É ajudá-lo a compreender as consequências jurídicas das alternativas existentes.

Problema, conflito e estratégia

Existe uma diferença importante entre esses três momentos.

O problema é o acontecimento que interfere na normalidade da relação. O conflito surge quando esse problema passa a envolver interesses contrapostos, descumprimentos, riscos ou pretensões incompatíveis. A estratégia começa quando deixamos de simplesmente reagir aos acontecimentos e passamos a organizar conscientemente a forma de enfrentá-los.

É justamente essa passagem que interessa ao nosso método de trabalho.

Quando um cliente apresenta determinada situação ao Evarini Blésio Advogados, nossa primeira preocupação não é escolher imediatamente uma ação judicial. Procuramos compreender em que estágio aquele conflito se encontra, o que já aconteceu, quais decisões foram tomadas e quais possibilidades ainda permanecem abertas.

Pode ser necessário agir imediatamente. Pode ser recomendável negociar. Pode existir espaço para uma solução contratual. Pode ser prudente produzir ou preservar determinada prova. Pode ser necessária uma notificação. E poderá, naturalmente, ser indispensável recorrer ao Poder Judiciário.

A escolha depende do diagnóstico.

Por isso, uma das principais orientações deste Manual é também uma das mais simples: quanto mais relevante for o problema para a empresa, menor deve ser o espaço para decisões tomadas apenas por impulso.

O conflito não precisa ser ignorado até se tornar um processo. Também não precisa ser transformado em processo antes que suas alternativas sejam compreendidas.

Entre esses dois extremos existe um espaço importante de atuação.

É nesse espaço que começa a Resolução Estratégica de Conflitos.

CAPÍTULO 2

Nem todo conflito precisa começar com um processo

Durante muito tempo, consolidou-se a ideia de que procurar um advogado diante de um conflito significava, quase automaticamente, preparar-se para um processo. Para muitas pessoas, a atuação jurídica começaria quando as possibilidades de diálogo estivessem encerradas e restasse apenas levar a discussão ao Poder Judiciário.

Nas relações empresariais, essa visão é limitada.

O processo judicial é um instrumento importante e, em determinadas situações, indispensável para a proteção de direitos. Existem conflitos nos quais somente uma decisão judicial poderá impedir determinado prejuízo, exigir o cumprimento de uma obrigação, proteger um patrimônio, suspender uma cobrança, recuperar um crédito ou estabelecer limites que as próprias partes não conseguiram construir.

Isso, entretanto, não significa que todo conflito deva começar dessa forma.

Entre perceber um problema e ajuizar uma ação existe um espaço relevante para análise, organização, negociação e tomada de decisões. É justamente nesse espaço que muitas controvérsias podem ser solucionadas, reduzidas ou, ao menos, melhor preparadas para eventual judicialização.

Defender um direito não significa necessariamente ajuizar uma ação

A defesa dos interesses de uma empresa pode assumir diferentes formas.

Em determinado caso, poderá ser suficiente orientar o cliente sobre como conduzir uma comunicação. Em outro, será necessário revisar documentos e formalizar determinada posição. Poderá ser recomendável encaminhar uma notificação extrajudicial, solicitar informações, apresentar uma proposta, exigir uma garantia, renegociar uma obrigação ou estabelecer novas condições para continuidade da relação.

Em situações mais complexas, poderá ser conveniente organizar uma reunião entre as partes, acompanhada pelos respectivos advogados, para que o problema seja discutido de maneira técnica e objetiva.

Todas essas medidas constituem atuação jurídica.

O advogado não atua apenas quando protocola uma petição. Sua função também está em compreender riscos, antecipar consequências, estruturar negociações e criar condições para que o cliente tome decisões mais seguras.

Para quem empreende, essa diferença é especialmente importante. Um conflito comercial não acontece isoladamente. Enquanto ele existe, a empresa continua funcionando. Há empregados, fornecedores, clientes, compromissos financeiros, contratos em andamento e decisões que precisam continuar sendo tomadas.

Por isso, a pergunta não deve ser simplesmente “podemos processar?”, mas também “o que pretendemos alcançar e qual é o caminho mais adequado para isso?”

O processo é um instrumento, não o objetivo

A ação judicial não deve ser tratada como finalidade em si mesma.

Imagine uma empresa que possua determinado crédito e pretenda recebê-lo. Se o devedor demonstra capacidade de pagamento e existe possibilidade concreta de composição com garantias adequadas, uma negociação bem estruturada poderá alcançar o resultado pretendido com maior rapidez.

Por outro lado, se esse mesmo devedor estiver transferindo patrimônio, deixando de responder às cobranças ou demonstrando sinais de que não pretende cumprir suas obrigações, insistir indefinidamente em uma negociação poderá reduzir as chances de recuperação do crédito.

Nos dois casos, o direito pode ser semelhante. A estratégia, porém, será diferente.

É por isso que não adotamos como princípio nem a judicialização imediata, nem a negociação obrigatória. A escolha do instrumento deve decorrer das circunstâncias concretas.

Existe um momento para negociar

A negociação costuma produzir melhores resultados quando realizada com informação e preparação.

Antes de iniciar uma tratativa, é importante conhecer a posição jurídica do cliente, compreender quais documentos sustentam sua pretensão, avaliar eventuais fragilidades e estabelecer previamente aquilo que pode ou não ser negociado.

Também é necessário compreender a outra parte.

Uma proposta que faça sentido para uma empresa em plena atividade pode ser inviável para outra que enfrenta dificuldades financeiras. Uma relação comercial construída durante anos pode justificar esforços adicionais para sua preservação. Em sentido contrário, determinadas condutas podem demonstrar que a continuidade da relação representa risco maior do que seu encerramento.

Negociar estrategicamente significa considerar esses elementos.

O objetivo não é simplesmente encontrar um ponto intermediário entre duas posições. Em determinados casos, a solução poderá envolver alteração de prazos, substituição de obrigações, constituição de garantias, entrega de bens, reorganização de pagamentos ou encerramento ordenado de determinada relação.

O acordo é apenas uma das formas possíveis de solução. O que importa é saber se aquilo que está sendo construído efetivamente atende aos interesses que precisam ser protegidos.

Também existe um momento para interromper a negociação

Uma das decisões mais importantes na condução de um conflito é reconhecer quando a negociação deixou de ser produtiva.

Há situações em que sucessivas reuniões, promessas e prorrogações apenas adiam o problema. Enquanto uma parte acredita estar construindo uma solução, a outra pode estar utilizando o tempo para reorganizar seus interesses, retirar garantias, transferir patrimônio ou simplesmente postergar o cumprimento de uma obrigação.

Por isso, negociar não significa esperar indefinidamente.

Uma estratégia adequada deve estabelecer limites. É preciso saber quais condições justificam a continuidade das tratativas e quais acontecimentos indicam a necessidade de mudança de postura.

Esse cuidado é particularmente importante quando existem prazos jurídicos, risco de perecimento de direitos, deterioração de provas ou possibilidade concreta de agravamento do prejuízo.

Em determinadas circunstâncias, o tempo também faz parte do conflito.

Existem situações em que agir rapidamente é necessário

Embora defendamos a análise prévia e a busca por soluções adequadas, isso não significa que todas as situações comportem longas tratativas.

Alguns conflitos exigem providências imediatas.

Se existe risco de dissipação patrimonial, interrupção indevida de atividade essencial, utilização irregular de bens, vencimento de prazo relevante, perda de prova, protesto, restrição de crédito ou qualquer situação capaz de produzir dano de difícil reparação, poderá ser necessário recorrer diretamente ao Poder Judiciário.

Nesses casos, tentar negociar antes de proteger o direito pode representar um risco desnecessário.

A estratégia, portanto, também consiste em saber reconhecer a urgência.

A via extrajudicial deve ser construída com a mesma seriedade

Outro equívoco comum é imaginar que aquilo que ocorre fora do processo possui menor importância jurídica.

Uma notificação mal redigida pode produzir consequências futuras. Um acordo incompleto pode criar um novo conflito. Uma renegociação sem garantias adequadas pode substituir uma posição jurídica favorável por outra mais frágil. Uma confissão de dívida pode produzir efeitos significativos para quem a assina.

Por essa razão, soluções extrajudiciais devem ser tratadas com técnica.

Quando um acordo é alcançado, não basta registrar que determinada quantia será paga. É preciso analisar prazos, condições, garantias, vencimento antecipado, consequências do inadimplemento, quitação e forma de execução, entre outros aspectos pertinentes ao caso.

Resolver fora do Judiciário não significa resolver informalmente.

O papel do escritório

Quando um conflito chega ao Evarini Blésio Advogados, buscamos inicialmente compreender quais instrumentos estão disponíveis e qual deles melhor atende aos objetivos apresentados pelo cliente.

Em alguns casos, nossa atuação poderá permanecer integralmente na esfera extrajudicial. Em outros, iniciaremos uma negociação enquanto preparamos eventual medida judicial. Poderá ainda ser necessário adotar uma providência judicial urgente e, posteriormente, abrir espaço para composição.

Essas possibilidades não são excludentes.

A negociação e o processo podem fazer parte de uma mesma estratégia. Uma medida judicial pode criar condições para uma composição. Uma negociação pode revelar informações importantes para eventual processo. Uma notificação pode solucionar o conflito ou delimitar claramente as posições antes da judicialização.

O importante é que cada instrumento tenha uma finalidade.

A decisão deve estar vinculada ao resultado

Ao final, a questão central não é escolher entre “acordo” e “processo”.

A questão é definir qual resultado precisa ser alcançado e qual caminho oferece melhores condições para buscá-lo, considerando as circunstâncias existentes naquele momento.

Às vezes, será necessário negociar para preservar uma relação comercial relevante. Em outras situações, será preciso encerrá-la. Algumas controvérsias permitirão concessões. Outras exigirão proteção imediata. Haverá casos em que um acordo representará excelente solução e outros nos quais aceitar determinadas condições poderá apenas transferir o problema para o futuro.

Por isso, a Resolução Estratégica de Conflitos não parte de uma preferência pelo processo ou pelo acordo.

Parte do interesse que precisa ser protegido.

Nem todo conflito precisa começar com um processo. Mas todo conflito relevante precisa começar com uma estratégia.

CAPÍTULO 3

O verdadeiro interesse do empresário

Quando um conflito chega ao escritório, é natural que a primeira preocupação esteja relacionada ao direito: quem tem razão, qual obrigação foi descumprida, quanto pode ser cobrado, qual medida pode ser adotada ou quais são as possibilidades de defesa. Essas perguntas são importantes e precisam ser respondidas com segurança técnica. Entretanto, para quem exerce atividade empresarial ou rural, normalmente existe uma pergunta anterior e ainda mais relevante: o que realmente precisa ser protegido ou alcançado?

Essa diferença pode parecer pequena, mas modifica profundamente a forma de conduzir um conflito.

Uma empresa pode possuir o direito de exigir determinado pagamento, mas seu verdadeiro interesse talvez seja receber o crédito no menor tempo possível. Pode existir fundamento para rescindir um contrato, mas a continuidade daquela relação comercial talvez seja importante para a operação. Um produtor rural pode ter razão em determinada divergência contratual, mas uma ruptura imediata pode comprometer uma atividade que ainda depende daquela relação. Da mesma forma, pode haver situações em que preservar o relacionamento deixou de fazer sentido e a prioridade passou a ser proteger patrimônio, recuperar valores ou impedir o crescimento do prejuízo.

O direito indica aquilo que pode ser juridicamente defendido. A estratégia procura compreender para que esse direito será utilizado.

Antes da medida jurídica, o objetivo

Um dos primeiros trabalhos na Resolução Estratégica de Conflitos consiste em transformar uma insatisfação em um objetivo concreto.

É comum o empresário chegar ao escritório afirmando que deseja “resolver o problema”, “cobrar o que é devido”, “encerrar o contrato” ou “não pagar aquilo que considera indevido”. Essas manifestações são legítimas, mas ainda precisam ser aprofundadas.

Resolver de que maneira? Receber imediatamente é mais importante do que receber integralmente em prazo maior? A relação comercial deve ser preservada? Existe outro fornecedor capaz de substituir aquele contrato? Determinado bem é essencial à operação? Há risco para o fluxo de caixa? Uma discussão pública pode afetar a imagem da empresa? O custo da disputa é proporcional ao resultado esperado?

Essas perguntas ajudam a identificar aquilo que realmente está em jogo.

Em determinados conflitos, o valor financeiro será o elemento principal. Em outros, poderá ser apenas uma parte do problema.

Nem sempre o maior valor é a melhor solução

Considere uma empresa que possua crédito relevante contra um cliente em dificuldades financeiras. Juridicamente, poderá existir fundamento para exigir o pagamento integral. Entretanto, se a capacidade financeira do devedor estiver comprometida, uma proposta de pagamento estruturada e acompanhada de garantias poderá produzir resultado economicamente mais interessante do que uma disputa prolongada sem perspectiva concreta de recebimento.

Isso não significa aceitar qualquer proposta.

Significa compreender que o valor nominal de um direito e o valor efetivamente recuperável podem ser diferentes.

O raciocínio também funciona no sentido contrário. Uma proposta aparentemente vantajosa pode deixar de sê-lo quando envolve prazos excessivos, ausência de garantias ou condições que aumentem significativamente o risco de novo inadimplemento.

Por isso, uma negociação não deve ser avaliada apenas pelo número apresentado ao final. É preciso considerar quanto, quando, como e com qual segurança determinada obrigação será cumprida.

Patrimônio também precisa entrar na estratégia

Alguns conflitos ultrapassam a discussão sobre receitas e despesas e alcançam diretamente o patrimônio empresarial ou pessoal dos envolvidos.

Garantias, imóveis, equipamentos, máquinas, veículos, recebíveis, estoques e outros ativos podem estar relacionados a determinada operação. No agronegócio, terras, produção, maquinário, contratos, garantias e recursos necessários ao custeio da atividade podem representar não apenas patrimônio, mas instrumentos essenciais para continuidade da produção.

Nessas situações, a estratégia precisa considerar aquilo que poderá ser atingido caso o conflito evolua.

Não basta saber quanto está sendo discutido. É necessário compreender quais bens estão envolvidos, quais garantias foram prestadas, quais responsabilidades foram assumidas e quais consequências podem surgir em diferentes cenários.

A proteção patrimonial, nesse contexto, não significa ocultar ou afastar bens legitimamente sujeitos ao cumprimento de obrigações. Significa conhecer antecipadamente os riscos existentes e conduzir decisões empresariais dentro dos limites da legalidade, evitando que a falta de informação produza consequências que poderiam ter sido previstas.

Fluxo de caixa e continuidade da atividade

Uma empresa pode possuir patrimônio e, ainda assim, enfrentar dificuldades se determinado conflito comprometer seu fluxo financeiro.

Para quem observa apenas os documentos jurídicos, uma obrigação pode parecer simplesmente um valor a pagar. Para quem administra uma empresa, esse mesmo valor poderá representar capital necessário à folha de pagamento, aquisição de matéria-prima, manutenção de equipamentos ou continuidade de determinada operação.

No meio rural, a questão pode ser ainda mais sensível porque receitas e despesas frequentemente acompanham ciclos produtivos. O momento em que determinada obrigação precisa ser cumprida pode ter importância tão grande quanto o próprio valor.

Esses fatores não afastam obrigações legítimas, mas precisam ser considerados na construção de soluções.

Uma estratégia juridicamente correta que desconsidere completamente a realidade econômica do cliente poderá deixar de produzir uma solução adequada.

Relações comerciais também possuem valor

Nem todo conflito ocorre entre pessoas que pretendem encerrar definitivamente sua relação.

Empresas podem divergir de fornecedores estratégicos, clientes importantes, distribuidores, parceiros ou prestadores de serviços com os quais mantêm relações há muitos anos. Produtores rurais podem enfrentar dificuldades com parceiros, arrendadores, compradores, cooperativas ou outros agentes que continuam relevantes para sua atividade.

Nesses casos, a maneira de conduzir o conflito pode determinar se a relação continuará existindo depois que o problema for solucionado.

Isso não significa tolerar descumprimentos para preservar relacionamentos. Significa apenas reconhecer que a forma também possui importância.

Uma cobrança pode ser firme sem ser desnecessariamente agressiva. Uma notificação pode preservar direitos sem fechar todas as portas para negociação. Uma reunião pode esclarecer posições antes que o conflito se torne irreversível.

Quando a continuidade da relação possui valor econômico ou estratégico, esse elemento precisa integrar a análise.

Reputação e exposição

Determinados conflitos também podem produzir consequências sobre a imagem da empresa, do produtor ou das pessoas diretamente envolvidas.

Uma disputa com consumidor, fornecedor, parceiro comercial ou instituição pode ganhar repercussão fora dos limites jurídicos. Redes sociais, avaliações públicas e circulação rápida de informações tornaram esse aspecto ainda mais relevante.

Isso não significa que decisões devam ser tomadas exclusivamente para evitar exposição. Existem momentos em que defender uma posição é necessário, independentemente do desconforto que o conflito possa produzir.

Significa apenas que os possíveis efeitos reputacionais também precisam ser conhecidos.

Uma estratégia completa não considera somente aquilo que acontece dentro dos autos de um processo.

O resultado juridicamente possível e o resultado empresarialmente útil

Esse talvez seja um dos pontos mais importantes deste Manual.

O advogado precisa conhecer aquilo que a lei permite buscar. Mas também precisa compreender aquilo que será útil ao cliente caso seja alcançado.

Ganhar uma ação depois de vários anos contra uma empresa sem patrimônio pode representar uma vitória jurídica com reduzida utilidade econômica. Conseguir rescindir determinado contrato pode resolver uma discussão e, ao mesmo tempo, criar um problema operacional maior. Por outro lado, manter uma relação apenas para evitar conflito pode prolongar prejuízos que deveriam ter sido interrompidos anteriormente.

Não existe uma resposta padronizada.

É necessário aproximar o direito da realidade.

Como trabalhamos esse interesse

Na condução de conflitos, o Evarini Blésio Advogados procura identificar desde o início quais interesses precisam ser protegidos e estabelecer uma ordem de prioridades.

Em determinado caso, poderemos concluir que a prioridade é recuperar um crédito. Em outro, impedir determinado prejuízo. Poderá ser necessário preservar um contrato, proteger um ativo, ganhar tempo de maneira juridicamente legítima para reorganizar determinada obrigação, encerrar uma relação comercial ou simplesmente evitar que um problema relativamente pequeno se transforme em uma disputa de grandes proporções.

A partir dessa definição, os instrumentos jurídicos passam a servir ao objetivo e não o contrário.

É justamente por isso que duas situações juridicamente semelhantes podem receber estratégias diferentes. Empresas diferentes possuem necessidades diferentes. Contratos semelhantes podem ocupar posições completamente distintas dentro de uma operação. O mesmo valor pode representar pouco para determinada organização e ser decisivo para outra.

A estratégia começa quando essas particularidades são reconhecidas.

Saber onde queremos chegar

Antes de escolher o caminho, precisamos saber onde pretendemos chegar.

Essa afirmação simples resume uma parte importante da nossa forma de atuação.

O cliente deve compreender quais direitos possui, mas também precisa participar da definição do resultado que pretende alcançar. Ao escritório cabe traduzir os aspectos jurídicos, apresentar riscos, demonstrar alternativas e explicar as possíveis consequências de cada escolha.

A decisão passa, então, a ser construída a partir de informações e não apenas de reações.

É nesse momento que a advocacia deixa de atuar somente sobre o conflito já existente e passa a participar efetivamente de sua condução.

Porque, para quem empreende, ter razão é importante. Transformar essa razão em uma solução útil, segura e possível é o que dá sentido à estratégia.

CAPÍTULO 4

O custo de uma decisão precipitada

Quando surge um conflito, existe uma tendência natural de querer resolvê-lo rapidamente. O empresário está habituado a tomar decisões, administrar problemas e buscar soluções. Essa capacidade é essencial para quem conduz uma atividade econômica. No entanto, algumas situações deixam de envolver apenas decisões comerciais e passam a produzir consequências jurídicas que nem sempre são perceptíveis no primeiro momento.

Uma resposta enviada por mensagem, uma proposta apresentada durante uma reunião, um documento assinado para ganhar prazo, uma promessa de pagamento, a entrega de determinado bem ou uma decisão de romper imediatamente um contrato podem parecer atitudes simples. Dependendo das circunstâncias, porém, poderão modificar a posição jurídica das partes e influenciar diretamente uma futura negociação ou processo.

Por isso, diante de um conflito relevante, rapidez e precipitação não devem ser confundidas.

Existem situações que exigem decisões imediatas. Nesses casos, agir rapidamente pode ser indispensável. O que deve ser evitado é tomar decisões importantes sem conhecer suficientemente aquilo que está sendo decidido e suas possíveis consequências.

O que é dito também pode se transformar em prova

Grande parte das relações empresariais ocorre atualmente por meios digitais. Negociações, cobranças, confirmações, alterações de prazo e até mesmo decisões importantes são frequentemente realizadas por e-mail ou aplicativos de mensagens.

Essa facilidade trouxe agilidade às relações comerciais, mas também exige maior atenção.

Em um momento de tensão, uma frase escrita sem cuidado pode transmitir significado diferente daquele pretendido. Ao tentar demonstrar boa vontade, alguém pode reconhecer uma obrigação que estava em discussão. Ao responder de maneira excessivamente firme, poderá criar uma situação que dificulte a continuidade de uma negociação. Ao confirmar informalmente determinada condição, poderá produzir um elemento posteriormente utilizado para demonstrar a existência de um ajuste.

Isso não significa que empresários devam deixar de utilizar meios digitais ou encaminhar toda comunicação ao advogado antes de responder. Seria incompatível com a própria dinâmica dos negócios.

O cuidado deve aumentar quando a comunicação deixa de tratar da rotina e passa a envolver um conflito relevante.

Nesse momento, a forma de comunicar também passa a fazer parte da estratégia.

Reconhecer uma obrigação exige atenção

Outra situação recorrente ocorre quando alguém procura resolver determinada cobrança por meio de uma solução rápida.

Diante de uma dívida discutida entre as partes, pode surgir uma proposta para assinatura de confissão, renegociação, parcelamento ou outro instrumento. Em princípio, essa alternativa pode ser

adequada e até mesmo recomendável. O problema está em assumir uma nova obrigação sem compreender exatamente aquilo que está sendo reconhecido.

O valor está correto? Os encargos foram calculados adequadamente? Existem obrigações da outra parte ainda pendentes? Há garantias sendo constituídas? O novo documento substitui contratos anteriores? Existem cláusulas de vencimento antecipado? O que acontecerá em caso de atraso?

Essas questões precisam ser compreendidas antes da assinatura.

Um documento elaborado para solucionar determinado problema pode, se mal analisado, apenas reorganizar o conflito em condições menos favoráveis.

O acordo informal pode não encerrar o problema

Relações empresariais são frequentemente construídas sobre confiança. Em muitos setores, negócios relevantes são desenvolvidos entre pessoas que se conhecem há anos. Essa confiança possui valor e não deve ser desprezada.

Quando surge um conflito, entretanto, determinados compromissos precisam ser formalizados.

Imagine que as partes discutam um débito e, depois de algumas conversas, estabeleçam verbalmente uma nova forma de pagamento. O primeiro pagamento é realizado, mas os seguintes deixam de ocorrer. Surge então uma nova discussão: qual era exatamente o valor negociado? Quais eram as datas? Havia desconto condicionado ao pagamento integral? A obrigação anterior foi substituída? Existia alguma garantia?

Aquilo que parecia resolvido pode se transformar em um segundo conflito.

A formalização adequada não representa desconfiança. Em muitos casos, ela protege justamente a solução construída entre as partes, deixando claro aquilo que cada uma deverá cumprir.

Romper um contrato também é uma decisão estratégica

Quando a outra parte descumpre determinada obrigação, a primeira reação pode ser encerrar imediatamente a relação.

Em algumas situações, essa será realmente a providência adequada. Em outras, o próprio contrato poderá estabelecer procedimentos específicos para notificação, prazo para correção do descumprimento, multas, condições de rescisão ou consequências decorrentes da interrupção antecipada.

Por isso, mesmo quando existe aparente razão para o rompimento, é necessário compreender como ele deve ocorrer.

Uma rescisão conduzida inadequadamente pode criar uma nova discussão sobre responsabilidades, valores, multas ou indenizações.

Além disso, existem consequências práticas que precisam ser consideradas. Se o contrato for encerrado hoje, existe fornecedor substituto? Determinado serviço poderá ser interrompido? Há mercadorias em trânsito? Existem valores antecipados? Bens precisam ser devolvidos? Informações, acessos ou documentos deverão ser transferidos?

Encerrar uma relação jurídica e encerrar uma relação operacional nem sempre são a mesma coisa.

O patrimônio exige atenção especial

Algumas decisões tomadas durante conflitos envolvem diretamente bens e garantias.

A entrega de um equipamento, a liberação de determinada garantia, a transferência de um bem, a assinatura de um aval ou outra forma de garantia pessoal podem produzir consequências significativas. Da mesma forma, quando existe risco concreto sobre determinado patrimônio, a demora na adoção das medidas adequadas pode reduzir as possibilidades de proteção.

É nesse ponto que o conflito deixa de ser apenas uma discussão sobre quem possui razão e passa a exigir avaliação sobre seus possíveis efeitos concretos.

Uma decisão aparentemente pequena pode alterar significativamente a exposição patrimonial das partes.

Por isso, quando bens relevantes, garantias ou patrimônio estiverem envolvidos, a análise deve anteceder, sempre que possível, a decisão.

O tempo pode ajudar ou prejudicar

Há conflitos em que esperar alguns dias pode favorecer uma negociação. Em outros, a espera poderá comprometer o resultado.

Essa diferença nem sempre é evidente para quem está diretamente envolvido no problema.

Determinados direitos estão sujeitos a prazos. Algumas provas podem desaparecer. Documentos podem deixar de estar disponíveis. A situação financeira da outra parte pode se deteriorar. Um bem pode ser transferido. Uma operação comercial pode avançar e tornar mais difícil retornar ao estágio anterior.

Em sentido contrário, agir imediatamente sem necessidade também pode fechar possibilidades que ainda estavam disponíveis.

Por isso, uma das questões mais importantes em qualquer conflito é compreender qual é o momento de agir.

Estratégia não significa agir devagar. Significa agir no momento adequado.

A emoção também participa dos conflitos empresariais

Embora empresas sejam estruturas econômicas, as decisões continuam sendo tomadas por pessoas.

Um contrato descumprido pode gerar indignação. Uma negociação frustrada pode produzir sentimento de desrespeito. Uma divergência entre sócios pode envolver relações construídas durante décadas. No agronegócio, conflitos podem alcançar propriedades ou atividades mantidas por diferentes gerações de uma mesma família.

Ignorar esse componente humano seria ignorar parte relevante do problema.

O papel da atuação jurídica, entretanto, é impedir que a reação emocional seja o único critério de decisão.

Isso não significa retirar do cliente sua capacidade de escolher. Ao contrário. Significa oferecer informações suficientes para que ele consiga decidir conhecendo as consequências possíveis de cada caminho.

Às vezes, a decisão tomada após algumas horas de análise será exatamente a mesma que seria tomada inicialmente. A diferença é que ela deixará de ser uma reação e passará a ser uma escolha consciente.

Antes de agir, precisamos conhecer

Quando o Evarini Blésio Advogados recebe um conflito, uma das primeiras providências é reconstruir aquilo que aconteceu até aquele momento.

Precisamos saber quais contratos foram celebrados, quais documentos existem, quais obrigações foram cumpridas, quais deixaram de ser cumpridas, quais comunicações ocorreram, se propostas já foram apresentadas, se houve pagamentos, se existem garantias e quais providências já foram adotadas.

Esse levantamento não possui finalidade meramente burocrática.

Cada informação pode alterar a estratégia.

Uma mensagem pode esclarecer determinada obrigação. Um comprovante pode demonstrar pagamento. Uma nota fiscal pode estabelecer relação entre as partes. Uma cláusula contratual pode exigir determinado procedimento antes da rescisão. Uma garantia pode modificar completamente a avaliação sobre uma proposta de acordo.

É por isso que, antes de escolher o caminho, precisamos conhecer o terreno.

Do problema ao diagnóstico

Os primeiros capítulos deste Manual tiveram uma finalidade específica: demonstrar que a Resolução Estratégica de Conflitos começa antes da petição, antes da audiência e, muitas vezes, antes mesmo de existir um processo.

Começa quando percebemos que determinado problema passou a exigir uma decisão juridicamente consciente.

Até aqui, compreendemos que nem todo problema se transforma necessariamente em conflito, que nem todo conflito precisa começar com um processo, que o verdadeiro interesse do empresário precisa ser identificado e que decisões precipitadas podem modificar significativamente a situação jurídica existente.

A partir de agora, avançaremos para o método de atuação propriamente dito.

E sua primeira etapa não poderia ser outra.

Antes de planejar, negociar, proteger ou buscar uma solução, precisamos diagnosticar.

Diagnosticar significa reunir fatos, documentos e provas; compreender as relações existentes; identificar direitos e obrigações; mensurar riscos; conhecer os interesses envolvidos e transformar informações dispersas em uma visão organizada do conflito.

Porque uma estratégia somente pode ser construída sobre aquilo que efetivamente conhecemos.

Antes de decidir como agir, precisamos compreender exatamente onde estamos.

PARTE II

DIAGNOSTICAR

Todo conflito chega ao escritório acompanhado de uma história. Existem fatos, documentos, versões, interesses, preocupações e, muitas vezes, decisões que precisam ser tomadas rapidamente. Antes de indicar qualquer caminho, precisamos transformar essas informações em um diagnóstico capaz de revelar não apenas o problema jurídico, mas também os riscos existentes e aquilo que efetivamente precisa ser protegido.

Diagnosticar é o primeiro movimento do nosso método porque uma estratégia construída sobre informações incompletas pode conduzir a decisões equivocadas. É nessa etapa que procuramos separar fatos de percepções, identificar documentos e provas, compreender obrigações e responsabilidades e estabelecer uma visão organizada da situação.

O objetivo não é tornar o conflito mais complexo. É justamente o contrário: organizar a complexidade para que seja possível decidir com clareza.

CAPÍTULO 5

O primeiro contato com o conflito

Quando um empresário procura o escritório em razão de um conflito, normalmente já existe uma preocupação concreta. Um pagamento não ocorreu, determinado contrato deixou de ser cumprido, uma negociação chegou a um impasse, uma notificação foi recebida, uma cobrança foi apresentada ou uma ação judicial acaba de chegar.

Nesse momento, é comum que muitas informações sejam apresentadas ao mesmo tempo.

Existem datas, conversas, documentos, valores, pessoas envolvidas e acontecimentos que se sucederam durante semanas, meses ou até anos. Para quem viveu aquela situação, todos esses elementos fazem parte de uma história conhecida. Para o advogado, porém, é necessário reconstruí-la de maneira organizada.

Por isso, o primeiro contato não deve servir apenas para descobrir “qual ação pode ser proposta”.

Ele serve para compreender o conflito.

Primeiro, ouvimos a história

O ponto de partida é permitir que o cliente explique aquilo que aconteceu.

Essa etapa possui importância maior do que pode parecer. Muitas vezes, informações relevantes surgem justamente quando o empresário relata a relação desde seu início: como as partes se conheceram, qual era o negócio pretendido, como as obrigações foram estabelecidas, o que funcionou durante determinado período e em que momento começaram as dificuldades.

Nem tudo aquilo que será relatado terá a mesma importância jurídica. Ainda assim, compreender o contexto ajuda a identificar por que o conflito surgiu e quais interesses estão envolvidos.

Uma divergência contratual entre empresas que nunca mais pretendem negociar entre si possui características diferentes de um conflito entre parceiros que ainda dependem comercialmente um do outro. Da mesma forma, uma cobrança isolada deve ser analisada de maneira diferente de uma obrigação que comprometa toda a operação da empresa.

Antes de examinar documentos, portanto, precisamos conhecer a história que lhes deu origem.

Depois, organizamos os fatos

Após compreender o relato inicial, começamos a organizar os acontecimentos.

Uma das formas mais úteis de fazer isso é construir uma sequência lógica: quando a relação começou, quais obrigações foram assumidas, o que foi cumprido, quando surgiu o primeiro problema, quais comunicações ocorreram, quais propostas foram apresentadas e em que situação as partes se encontram naquele momento.

Essa cronologia permite enxergar aspectos que podem passar despercebidos quando os fatos são analisados isoladamente.

Um atraso aparentemente simples pode ter sido precedido por outras ocorrências semelhantes. Uma cobrança pode ter sido apresentada depois de sucessivas alterações contratuais. Uma obrigação considerada descumprida pode ter dependido de providência anterior da outra parte.

Organizar os fatos significa retirar o conflito do campo das impressões e começar a transformá-lo em informação analisável.

Identificamos quem participa do conflito

Outro aspecto importante é compreender exatamente quem está envolvido.

Em algumas situações, existem apenas duas partes claramente identificadas. Em outras, o conflito pode envolver empresas de um mesmo grupo, sócios, garantidores, instituições financeiras, fornecedores, compradores, intermediários ou terceiros que participaram de alguma etapa da operação.

No agronegócio, uma única relação econômica pode envolver produtor, proprietário da terra, arrendatário, parceiro, cooperativa, instituição financeira, fornecedor de insumos, transportador, armazenador e comprador da produção.

Saber quem participou de cada etapa é essencial.

A pessoa que negociou pode não ser juridicamente responsável pela obrigação. A empresa que realizou determinado pagamento pode ser diferente daquela que assinou o contrato. Um sócio pode ter prestado garantia pessoal. Um terceiro pode possuir documentos ou informações importantes.

O mapa das pessoas e empresas envolvidas ajuda a compreender a própria estrutura do conflito.

Identificamos o que está em jogo

Depois de compreender os fatos e os envolvidos, precisamos saber qual é a dimensão prática do problema.

Quanto está sendo discutido? Existe risco de aumento desse valor? Há algum bem envolvido? Existem garantias? O contrato continua em vigor? A empresa depende daquela relação? Há vencimentos próximos? Existe risco de protesto, restrição de crédito, bloqueio ou interrupção de determinada atividade?

Essas informações ajudam a estabelecer prioridades.

Uma discussão de determinado valor pode assumir relevância muito diferente dependendo da situação financeira da empresa, do impacto sobre seu fluxo de caixa ou da importância daquele contrato para sua operação.

Por isso, o diagnóstico não se limita à pergunta “qual é o valor da causa?”.

Precisamos compreender qual é o valor do conflito para o cliente.

Verificamos se existe alguma urgência

Nem todo conflito permite o mesmo tempo de análise.

Uma das primeiras verificações realizadas pelo escritório é justamente identificar se existe alguma providência que não pode esperar.

Pode haver prazo para apresentação de defesa. Uma assembleia societária pode estar próxima. Determinado pagamento poderá vencer. Um protesto pode estar prestes a ocorrer. Um bem pode estar em risco. Uma atividade essencial pode ser interrompida. Uma prova importante pode desaparecer.

Quando existe urgência, o método não é abandonado. Ele é adaptado.

Primeiro, adotamos as providências necessárias para evitar que o cliente perca um direito ou sofra dano que poderia ser prevenido. Depois, aprofundamos a análise dos demais aspectos.

Diagnosticar não significa permanecer imóvel enquanto o problema evolui.

Também perguntamos o que já foi feito

Uma informação essencial é conhecer quais providências o próprio cliente ou outros profissionais já adotaram.

Houve cobrança? Alguma notificação foi enviada? Existe proposta de acordo? Foram realizadas reuniões? Algum documento foi assinado? Houve reconhecimento de dívida? Pagamentos parciais foram realizados? Existe processo em andamento?

Essas medidas passam a integrar a realidade jurídica do caso.

Não podemos construir uma estratégia como se o conflito estivesse começando naquele momento quando as partes já negociaram durante meses ou quando determinadas posições já foram formalmente assumidas.

O ponto de partida da estratégia é sempre a situação que efetivamente existe.

O que ainda não sabemos também importa

Um bom diagnóstico não identifica apenas aquilo que sabemos.

Ele também precisa demonstrar aquilo que ainda precisamos descobrir.

Pode faltar um contrato. Pode ser necessário solicitar determinado documento. Um cálculo pode precisar ser conferido. Talvez seja necessário localizar uma comunicação antiga, consultar registros públicos, obter informações contábeis ou compreender melhor determinada operação.

Reconhecer essas lacunas é importante porque impede conclusões prematuras.

Em algumas situações, o primeiro atendimento será suficiente para formar uma visão bastante clara. Em outras, o escritório poderá dizer ao cliente: “Com aquilo que temos até aqui, existem estes caminhos, mas precisamos confirmar estas informações antes de tomar a decisão.”

Essa cautela faz parte da estratégia.

O cliente participa do diagnóstico

A Resolução Estratégica de Conflitos não deve transformar o cliente em mero espectador.

O empresário conhece sua atividade, suas relações comerciais e suas prioridades de uma maneira que o advogado não poderia conhecer apenas pela leitura de documentos. O escritório, por sua vez, possui a responsabilidade de interpretar juridicamente os fatos e demonstrar riscos e alternativas.

Esses conhecimentos precisam conversar.

Em alguns momentos, o advogado fará perguntas que parecem excessivamente simples. Em outros, poderá questionar aspectos que o cliente inicialmente não considerava importantes. Isso acontece porque determinadas informações assumem relevância diferente quando observadas sob perspectiva jurídica.

O diagnóstico é construído justamente a partir dessa combinação: a realidade conhecida pelo cliente e a leitura jurídica realizada pelo escritório.

Do primeiro atendimento ao mapa do conflito

Ao final dessa etapa inicial, precisamos conseguir responder algumas perguntas essenciais.

O que aconteceu? Quem está envolvido? Quais obrigações estão sendo discutidas? Quanto está em jogo? Quais documentos existem? Há urgência? O que já foi feito? O que ainda precisamos descobrir? E, principalmente, o que o cliente pretende proteger ou alcançar?

Essas respostas formam aquilo que podemos chamar de mapa inicial do conflito.

Ele ainda não representa a estratégia definitiva. Muitas vezes, documentos precisarão ser examinados e informações confirmadas antes de estabelecermos uma conclusão.

Mas o mapa nos mostra onde estamos.

E isso é indispensável porque nenhuma estratégia séria deve começar pela escolha de uma medida jurídica sem antes compreender o terreno no qual ela será utilizada.

No Evarini Blésio Advogados, o primeiro atendimento não é apenas o momento em que o cliente nos conta um problema.

É o momento em que começamos a organizá-lo.

A partir daí, fatos serão confrontados com documentos, documentos serão transformados em provas, riscos serão identificados e diferentes caminhos começarão a aparecer.

Porque antes de perguntar “o que podemos fazer?”, precisamos conseguir responder com segurança:

“O que realmente aconteceu?”

CAPÍTULO 6

Fatos, documentos e provas

Em uma relação empresarial, grande parte das decisões é tomada com base na confiança. Pessoas negociam porque acreditam que aquilo que foi combinado será cumprido. Empresas fornecem produtos, prestam serviços, concedem prazos e realizam investimentos porque existe uma expectativa legítima de que a outra parte também cumprirá sua obrigação.

Enquanto a relação funciona normalmente, muitas formalidades parecem desnecessárias.

O problema surge quando aquilo que todos pareciam compreender passa a ser interpretado de maneira diferente. A conversa que parecia clara recebe outra versão. A condição ajustada verbalmente passa a ser negada. Uma obrigação que todos consideravam evidente não aparece no contrato. Um pagamento é realizado sem identificação adequada. Uma mercadoria é entregue, mas não existe documentação suficiente para demonstrar quem a recebeu.

Nesse momento, surge uma das questões mais importantes de qualquer conflito: como demonstrar aquilo que realmente aconteceu?

É justamente por isso que, durante o diagnóstico, não analisamos apenas a narrativa apresentada pelo cliente. Precisamos identificar quais elementos podem confirmar essa narrativa e quais documentos poderão ser utilizados pela outra parte para sustentar posição diferente.

Ter razão e conseguir demonstrá-la

Existe uma diferença importante entre aquilo que aconteceu no mundo dos fatos e aquilo que poderá ser demonstrado em uma negociação ou em um processo.

O empresário pode ter absoluta convicção de que determinada condição foi combinada. Pode se recordar perfeitamente de uma reunião, de uma promessa ou de uma orientação recebida. Essa convicção possui importância para compreendermos a história, mas, diante de uma controvérsia, será necessário verificar quais elementos existem para sustentá-la.

Isso não significa que somente documentos escritos possuem valor.

A prova pode assumir diferentes formas. Contratos, notas fiscais, comprovantes bancários, e-mails, mensagens, registros eletrônicos, fotografias, vídeos, documentos contábeis, testemunhas, perícias e diversos outros elementos podem ajudar a reconstruir os acontecimentos.

O trabalho consiste em identificar o que existe e compreender o que cada elemento efetivamente demonstra.

Porque uma estratégia jurídica não deve ser construída apenas sobre aquilo que acreditamos ter acontecido. Ela precisa considerar também aquilo que conseguimos provar.

O contrato é importante, mas não conta necessariamente toda a história

O primeiro documento procurado em muitos conflitos empresariais é o contrato.

Isso é natural. Nele estão, ou deveriam estar, as principais condições da relação: objeto, obrigações, valores, prazos, responsabilidades, garantias, penalidades e formas de encerramento.

Entretanto, a relação entre as partes frequentemente se desenvolve depois da assinatura.

Prazos podem ser alterados. Condições comerciais podem ser ajustadas. Pedidos adicionais podem ser realizados. Obrigações podem ser cumpridas de maneira diferente daquela inicialmente prevista. Novas tratativas podem ocorrer por e-mail ou mensagens.

Por isso, analisar apenas o contrato pode fornecer uma visão incompleta.

Precisamos compreender o documento original e também aquilo que aconteceu durante sua execução.

É nesse encontro entre o que foi contratado e o que efetivamente ocorreu que muitos conflitos começam a ser esclarecidos.

Documentos aparentemente simples podem ser decisivos

Nem sempre a informação mais importante estará em um contrato elaborado com dezenas de páginas.

Uma nota fiscal, um comprovante de transferência, um pedido de compra, um recibo, um conhecimento de transporte, um relatório, uma ordem de serviço ou um simples e-mail podem assumir enorme importância dependendo da controvérsia.

No ambiente empresarial e no agronegócio, operações são documentadas por diferentes sistemas e pessoas. O setor financeiro possui determinados registros; o comercial conserva outros; a contabilidade recebe parte das informações; funcionários podem manter comunicações relevantes e documentos podem estar distribuídos entre plataformas distintas.

Por isso, uma das funções do diagnóstico é reunir aquilo que está disperso.

O documento somente se torna útil à estratégia quando conseguimos compreender sua relação com os demais fatos.

E-mails e mensagens também contam a história

Atualmente, parte significativa das negociações empresariais ocorre por meios eletrônicos.

E-mails e aplicativos de mensagens registram propostas, cobranças, confirmações, alterações de prazo e inúmeras outras manifestações que podem assumir importância posteriormente.

Em um conflito, essas comunicações precisam ser analisadas dentro de seu contexto.

Uma frase isolada pode transmitir determinada impressão. A sequência completa da conversa pode revelar outra realidade. Uma resposta aparentemente desfavorável pode estar relacionada a uma proposta específica. Uma ausência de resposta poderá ter significado diferente dependendo das circunstâncias.

Por isso, não é recomendável selecionar apenas as mensagens que aparentemente favorecem determinada posição.

Para compreender corretamente o conflito, precisamos conhecer a conversa como ela ocorreu.

Isso permite identificar tanto os elementos favoráveis quanto aqueles que poderão ser utilizados pela outra parte.

A prova desfavorável também precisa ser conhecida

Existe uma tendência natural de apresentar ao advogado aquilo que demonstra a própria razão. É compreensível. Quando alguém procura defender seus interesses, procura inicialmente os elementos que confirmam sua percepção dos acontecimentos.

Para a estratégia, entretanto, isso não é suficiente.

Precisamos conhecer também aquilo que pode fragilizar nossa posição.

Se existe uma mensagem na qual determinada obrigação foi reconhecida, precisamos analisá-la. Se há documento que contradiz parte da narrativa, ele não deve ser ignorado. Se determinada testemunha pode apresentar versão diferente, essa possibilidade precisa ser considerada.

Conhecer uma fragilidade antes da negociação ou do processo permite avaliá-la e incorporá-la à estratégia.

Descobri-la somente quando apresentada pela outra parte reduz significativamente nossas possibilidades de reação.

Por isso, durante o diagnóstico, o objetivo não é construir artificialmente uma versão favorável. É compreender o caso como ele realmente se apresenta.

Preservar também faz parte da estratégia

Quando um conflito começa a se formar, determinados elementos precisam ser preservados.

Mensagens podem ser apagadas. Sistemas podem substituir registros. Funcionários podem deixar a empresa. Equipamentos podem ser reparados. Mercadorias podem ser utilizadas. Condições físicas podem se modificar com o tempo.

Dependendo da situação, poderá ser necessário conservar documentos, realizar registros fotográficos, preservar comunicações, formalizar determinados acontecimentos ou adotar providências juridicamente adequadas para assegurar a existência de determinada prova.

Essa preocupação deve surgir cedo.

Depois que uma informação desaparece, reconstruí-la poderá ser difícil ou até impossível.

No agronegócio, esse cuidado pode ser particularmente relevante. Condições de uma lavoura, estado de máquinas, qualidade de produtos, armazenagem, benfeitorias ou situação de determinada área podem mudar rapidamente. Em certos conflitos, documentar a realidade no momento adequado poderá ser decisivo.

Documentos precisam conversar entre si

Uma boa análise não consiste em simplesmente reunir centenas de páginas e encaminhá-las ao processo.

Volume documental não significa qualidade probatória.

É necessário compreender o que cada documento demonstra e como ele se relaciona com os demais.

Um contrato estabelece determinada obrigação. Uma nota fiscal demonstra uma operação. Um comprovante indica pagamento. Uma mensagem esclarece por que determinado prazo foi alterado. Um relatório demonstra a ocorrência de certo problema.

Quando esses elementos são organizados cronologicamente, a história começa a adquirir consistência.

É por isso que, em conflitos mais complexos, o escritório poderá construir cronologias, quadros de documentos, demonstrativos financeiros e outras formas de organização que permitam visualizar com clareza a relação entre fatos e provas.

O objetivo não é criar burocracia.

É transformar informação em compreensão.

A prova influencia a própria negociação

A importância da prova não começa apenas quando existe um processo.

Uma negociação também é influenciada pela capacidade que cada parte possui de demonstrar sua posição.

Quando conhecemos os documentos existentes, conseguimos avaliar melhor a força jurídica da pretensão, estabelecer limites de negociação e identificar riscos.

Uma parte que possui documentação consistente poderá adotar determinada postura. Se existem fragilidades importantes, talvez seja necessário considerar uma estratégia diferente.

Isso não significa negociar apenas com base em quem possui mais documentos. Significa reconhecer que a possibilidade de demonstrar determinada versão influencia diretamente o risco que cada lado enfrenta caso o conflito seja judicializado.

Assim, prova também é elemento de negociação.

Como trabalhamos essa etapa

No Evarini Blésio Advogados, a análise documental procura responder a perguntas objetivas: quais documentos existem, o que cada um demonstra, quais fatos permanecem sem comprovação, quais elementos poderão ser apresentados pela outra parte e quais informações ainda precisam ser obtidas.

Quando necessário, solicitamos documentos adicionais, organizamos cronologias, confrontamos valores, verificamos comunicações e identificamos pontos que exigem esclarecimento.

Esse trabalho permite separar três situações diferentes: aquilo que sabemos, aquilo que conseguimos demonstrar e aquilo que ainda precisamos confirmar.

Essa distinção será fundamental nas etapas seguintes.

Porque uma estratégia responsável não deve prometer resultados com base apenas na convicção de quem relata os fatos. Ela precisa considerar a realidade documental e probatória existente.

Conhecer a prova é conhecer a força da posição

Ao final dessa análise, começamos a compreender com maior precisão a posição do cliente.

Pode acontecer de a documentação confirmar de maneira consistente aquilo que foi inicialmente relatado. Pode revelar riscos que ainda não haviam sido percebidos. Pode demonstrar que determinado ponto aparentemente importante possui pouca relevância jurídica ou, ao contrário, que um documento considerado secundário poderá ser decisivo.

É justamente para descobrir isso que examinamos os elementos antes de definir a estratégia.

O empresário não precisa transformar sua empresa em um arquivo permanente de possíveis processos. Precisa, contudo, compreender que documentos e registros fazem parte da segurança das relações que estabelece.

Quando um conflito surge, eles ajudam a substituir versões por fatos demonstráveis.

E essa é uma diferença essencial.

Em uma controvérsia, saber o que aconteceu é o primeiro passo. Saber como demonstrar o que aconteceu é o que permite transformar essa informação em estratégia.

CAPÍTULO 7

A análise jurídica

Depois de compreender a história do conflito e organizar os documentos e provas disponíveis, iniciamos uma etapa essencial: interpretar juridicamente aquilo que aconteceu.

É nesse momento que fatos, contratos, comunicações, pagamentos, descumprimentos e demais acontecimentos passam a ser confrontados com as regras que disciplinam aquela relação. Precisamos identificar quais direitos existem, quais obrigações foram assumidas, se houve descumprimento, quem poderá ser responsabilizado e quais consequências jurídicas poderão decorrer daquela situação.

À primeira vista, pode parecer que essa análise tenha como objetivo responder simplesmente quem está certo e quem está errado.

Na prática, raramente é tão simples.

Relações empresariais podem envolver contratos complexos, obrigações sucessivas, alterações realizadas durante sua execução, responsabilidades compartilhadas, garantias, comportamentos posteriores e circunstâncias que modificam significativamente a interpretação inicial do problema.

Por isso, a análise jurídica precisa ir além da primeira impressão.

O ponto de partida é a relação existente

Antes de discutir o conflito, precisamos compreender juridicamente a relação que lhe deu origem.

As partes celebraram um contrato escrito? Houve contratação verbal? Existe uma sequência de pedidos e fornecimentos? Trata-se de relação societária, comercial, bancária, rural, trabalhista ou de outra natureza? Existem garantias? Há legislação específica aplicável?

Essa identificação é importante porque relações diferentes produzem direitos e responsabilidades diferentes.

No agronegócio, por exemplo, uma situação envolvendo arrendamento rural não deve ser analisada exatamente da mesma maneira que uma parceria. Uma operação de compra e venda de produção possui características diferentes de um financiamento. Da mesma forma, uma relação societária exige análise distinta de uma simples contratação entre duas empresas independentes.

Definir corretamente a natureza da relação é o primeiro passo para compreender as regras que incidem sobre ela.

O contrato precisa ser lido como um conjunto

Quando existe contrato escrito, sua análise não deve se limitar à cláusula que aparentemente trata do problema.

Um contrato é uma estrutura.

Obrigações, prazos, garantias, penalidades, formas de comunicação, hipóteses de rescisão e mecanismos de solução de controvérsias podem estar distribuídos em diferentes partes do documento. Uma cláusula pode depender de outra para ser corretamente compreendida.

Também precisamos verificar documentos relacionados: aditivos, propostas, anexos, pedidos, termos complementares e alterações realizadas posteriormente.

Além disso, a forma como as partes executaram o contrato poderá assumir relevância.

Por isso, não basta encontrar uma cláusula aparentemente favorável e construir toda a estratégia sobre ela. Precisamos compreender o instrumento de maneira integral e relacioná-lo aos acontecimentos posteriores.

Direito e obrigação caminham juntos

Em um conflito, é natural que o cliente procure inicialmente compreender seus direitos.

Essa pergunta é legítima, mas a análise também precisa alcançar as obrigações.

O que o cliente deveria ter feito? Cumpriu integralmente sua parte? Existia algum prazo? Alguma formalidade deixou de ser observada? A obrigação da outra parte dependia de providência anterior do próprio cliente?

Essas perguntas são indispensáveis porque muitos conflitos envolvem obrigações recíprocas.

Uma empresa pode ter direito de exigir determinada prestação e, simultaneamente, possuir obrigação ainda não cumprida. Um produtor pode questionar determinada cobrança, mas existir outra obrigação contratual relacionada à mesma operação.

Conhecer essa realidade não enfraquece a defesa.

Ao contrário, permite construí-la sobre bases mais seguras.

Identificar pontos fortes não é suficiente

Uma análise estratégica não pode procurar apenas argumentos favoráveis.

É relativamente fácil examinar um caso procurando fundamentos que confirmem aquilo que o cliente gostaria de ouvir. O verdadeiro trabalho jurídico exige também identificar fragilidades.

Pode existir cláusula desfavorável. Determinado documento pode ter sido assinado. Um prazo pode ter transcorrido. A jurisprudência pode não ser uniforme. Uma prova pode ser insuficiente. A interpretação defendida pela outra parte pode possuir fundamento juridicamente relevante.

Esses aspectos precisam ser apresentados ao cliente.

Isso não significa antecipar uma derrota ou abandonar uma posição defensável. Significa conhecer o terreno antes de escolher como percorrê-lo.

Uma fragilidade conhecida pode ser administrada. Uma fragilidade ignorada poderá surgir no pior momento possível.

Nem toda questão jurídica possui resposta absolutamente previsível

O Direito estabelece regras, mas sua aplicação depende dos fatos, das provas e da interpretação realizada no caso concreto.

Existem situações em que a legislação e os documentos permitem uma conclusão bastante segura. Em outras, há espaço para interpretações distintas. Tribunais podem possuir entendimentos divergentes e circunstâncias aparentemente pequenas podem alterar o resultado.

Por isso, uma atuação responsável precisa distinguir certeza, possibilidade e risco.

O cliente deve saber quando existe fundamento jurídico consistente, quando determinada tese depende de interpretação e quando estamos diante de uma situação juridicamente mais sensível.

Essa transparência é essencial para que as decisões posteriores sejam conscientes.

Avaliar responsabilidade também significa avaliar consequências

Depois de identificar possível descumprimento, precisamos compreender quais consequências podem decorrer dele.

Há obrigação de pagar? Existe multa? Poderá haver indenização? O contrato pode ser rescindido? Alguma garantia poderá ser executada? Há possibilidade de cobrança contra sócios ou garantidores? Existe risco de bloqueio patrimonial? Determinada conduta poderá gerar responsabilidade adicional?

Essas consequências precisam ser avaliadas tanto sob a perspectiva de quem pretende exigir um direito quanto de quem precisa se defender.

Uma empresa credora deseja compreender o que poderá buscar. Uma empresa devedora precisa saber a extensão da exposição existente.

Nos dois casos, o diagnóstico jurídico deve permitir uma visão realista do problema.

Também analisamos o que a outra parte poderá sustentar

Uma estratégia construída apenas a partir dos nossos próprios argumentos é incompleta.

Precisamos tentar compreender o conflito pela perspectiva oposta.

Se estivéssemos assessorando a outra parte, quais argumentos poderiam ser apresentados? Quais documentos ela possui? Que interpretação poderia atribuir ao contrato? Existem falhas em nossa documentação? Há alguma conduta do cliente que poderá ser questionada?

Esse exercício é importante porque permite antecipar objeções.

Não se trata de concordar com a posição contrária, mas de compreendê-la suficientemente para não sermos surpreendidos.

Uma boa estratégia não conhece apenas seus próprios argumentos. Ela procura conhecer também aqueles que provavelmente encontrará pela frente.

A lei precisa conversar com a realidade

A análise jurídica é indispensável, mas não pode existir isoladamente.

Uma empresa pode possuir excelente fundamento jurídico para determinada pretensão e, ainda assim, enfrentar dificuldade prática para alcançar o resultado pretendido. Um devedor pode não possuir patrimônio suficiente. Uma medida judicial pode demandar tempo incompatível com determinada necessidade. Um contrato pode ser juridicamente rescindível, mas sua interrupção imediata pode comprometer a operação.

Por isso, depois de identificar aquilo que juridicamente pode ser feito, precisamos perguntar novamente: qual será a consequência prática dessa decisão?

Essa pergunta conecta a análise jurídica à estratégia empresarial.

O Direito estabelece as possibilidades. A estratégia precisa decidir como utilizá-las.

Como apresentamos essa análise ao cliente

No Evarini Blésio Advogados, buscamos traduzir a análise jurídica para uma linguagem que permita ao cliente participar efetivamente da decisão.

Não basta afirmar que existe determinada tese ou citar dispositivos legais. Precisamos explicar o que isso significa para aquela situação concreta.

Qual é nossa posição? Quais fundamentos a sustentam? Quais são os pontos favoráveis? Onde estão as fragilidades? O que a outra parte poderá argumentar? Quais medidas estão disponíveis? Quais riscos acompanham cada uma delas?

O empresário não precisa dominar a técnica jurídica para decidir sobre seu negócio.

Cabe ao advogado tornar essa técnica compreensível.

Quando o cliente entende o problema, a conversa deixa de ser apenas sobre “ganhar ou perder” e passa a envolver cenários, riscos, custos e objetivos.

É nesse momento que a análise jurídica começa a se transformar em estratégia.

Da possibilidade jurídica à decisão estratégica

Ao final desta etapa, já teremos avançado significativamente no diagnóstico.

Conhecemos os fatos. Organizamos documentos e provas. Identificamos a relação jurídica. Avaliamos direitos e obrigações. Reconhecemos pontos fortes e fragilidades. Antecipamos possíveis argumentos da outra parte e começamos a compreender as consequências das medidas disponíveis.

Ainda assim, falta uma dimensão importante.

Precisamos saber quanto aquele conflito representa economicamente para o cliente e quais impactos poderá produzir sobre sua atividade.

Porque uma medida pode ser juridicamente possível e, ainda assim, economicamente inadequada. Da mesma maneira, um conflito aparentemente pequeno pode produzir consequências empresariais muito maiores do que seu valor nominal.

Essa será nossa próxima etapa.

A análise jurídica nos mostra o que pode ser feito. A estratégia começa quando compreendemos, além disso, o que faz sentido fazer.

CAPÍTULO 8

A análise econômica e empresarial do problema

Um conflito empresarial possui uma dimensão jurídica, mas quase sempre também possui uma dimensão econômica.

Valores precisam ser pagos ou recebidos. Contratos produzem receitas e despesas. Equipamentos são necessários à operação. Mercadorias precisam circular. Crédito precisa permanecer disponível. No agronegócio, recursos são empregados antes da produção e muitas obrigações precisam ser cumpridas em momentos específicos do ciclo produtivo.

Por isso, depois de compreender juridicamente o problema, precisamos observar como ele interfere na atividade do cliente.

Essa análise não substitui a avaliação jurídica. Ela a complementa.

Uma medida pode possuir fundamento legal consistente e, ainda assim, produzir consequências econômicas que precisam ser conhecidas antes da decisão. Da mesma forma, uma solução que aparentemente envolva alguma concessão poderá, em determinadas circunstâncias, representar resultado mais eficiente quando considerados tempo, risco, capacidade de pagamento e continuidade da atividade.

O objetivo não é reduzir o Direito a uma conta financeira.

É compreender que, para quem empreende, uma decisão jurídica também é uma decisão empresarial.

Quanto realmente está em discussão?

A primeira pergunta parece simples: qual é o valor do conflito?

Nem sempre a resposta será apenas o número indicado em uma cobrança ou em uma ação judicial.

Pode existir valor principal, juros, multas, correção, despesas, garantias, obrigações futuras ou outras consequências econômicas associadas. Em determinados contratos, o descumprimento de uma obrigação pode afetar diversas outras.

Também é necessário verificar se os valores apresentados estão corretos.

Uma cobrança pode conter encargos discutíveis. Um cálculo pode partir de data equivocada. Pagamentos já realizados podem não ter sido considerados. Determinada penalidade pode estar sendo aplicada de maneira controvertida.

Antes de construir uma estratégia sobre números, precisamos compreender como esses números foram formados.

Crédito no papel e crédito recuperável

Essa distinção é particularmente importante para empresas que buscam receber valores.

Possuir um crédito juridicamente reconhecido não significa necessariamente que ele será recebido imediatamente.

É preciso compreender quem é o devedor, sua situação econômica, quais garantias existem, se há patrimônio conhecido, se outras cobranças estão em andamento e quais são as perspectivas concretas de satisfação da obrigação.

Imagine uma empresa que possua crédito de valor elevado contra outra que enfrenta severa dificuldade financeira. Uma ação judicial poderá ser necessária, mas a existência do processo, por si só, não cria patrimônio onde ele não existe.

Em determinadas circunstâncias, uma negociação com garantias adequadas poderá merecer consideração. Em outras, a rapidez na adoção das medidas judiciais poderá ser decisiva para preservar possibilidades de recebimento.

A estratégia precisa considerar não apenas quanto é devido, mas também quanto é efetivamente recuperável e em quais condições.

O tempo possui valor econômico

Conflitos consomem tempo.

Uma negociação pode durar semanas ou meses. Um processo judicial poderá se estender por período significativamente maior. Durante esse intervalo, valores permanecem indisponíveis, obrigações continuam existindo e decisões empresariais precisam ser tomadas.

Por isso, o tempo também precisa ser incorporado à análise.

Receber determinado valor imediatamente pode ter significado econômico diferente de recebê-lo depois de alguns anos. Da mesma maneira, pagar determinada obrigação em prazo compatível com o fluxo financeiro poderá ser muito diferente de suportar seu desembolso integral em um único momento.

Isso não significa que a solução mais rápida seja sempre a melhor.

Significa apenas que o tempo possui custo e precisa ser considerado.

O impacto sobre o fluxo de caixa

Para uma empresa em funcionamento, disponibilidade financeira possui importância cotidiana.

Salários, tributos, fornecedores, financiamentos, investimentos e despesas operacionais continuam existindo enquanto o conflito é discutido. Uma decisão jurídica que produza saída relevante de recursos poderá interferir diretamente nessa dinâmica.

No agronegócio, essa realidade pode ser ainda mais evidente.

A atividade rural possui ciclos próprios. Há momentos de preparação, aquisição de insumos, plantio, manejo, colheita e comercialização. Receitas e despesas nem sempre ocorrem de maneira uniforme ao longo do ano.

Por isso, quando determinada solução envolve pagamento, parcelamento ou recebimento, é importante compreender como essas condições se relacionam com a realidade econômica do cliente.

A estratégia jurídica não deve ignorar o calendário da atividade que pretende proteger.

Quanto custa manter o conflito?

Outra pergunta importante é compreender o custo de continuar discutindo.

Existem honorários, despesas processuais, perícias, deslocamentos e outros custos diretamente identificáveis. Mas há também custos menos visíveis.

Tempo de administradores e funcionários pode ser consumido pelo problema. Documentos precisam ser localizados. Reuniões precisam ser realizadas. Determinada operação pode permanecer suspensa. A empresa pode deixar de aproveitar oportunidades enquanto recursos permanecem comprometidos.

Isso não significa que conflitos devam ser encerrados simplesmente porque possuem custo.

Algumas questões precisam ser levadas até o fim, seja pelo valor econômico envolvido, seja pela importância jurídica ou empresarial da matéria.

O que defendemos é que esse custo seja conhecido.

Uma decisão consciente é diferente de permanecer em uma disputa sem compreender quanto ela efetivamente representa.

O valor estratégico de uma relação

Algumas relações comerciais possuem importância que não aparece diretamente nos documentos.

Um fornecedor pode ser difícil de substituir. Um cliente pode representar parcela relevante do faturamento. Um parceiro pode possuir conhecimento específico da operação. Determinado contrato pode ser essencial para acesso a um mercado ou para continuidade de uma atividade.

Nessas situações, o conflito precisa ser analisado também sob essa perspectiva.

Pode existir razão jurídica para romper imediatamente determinada relação, mas talvez seja necessário organizar uma transição antes disso. Pode ser possível corrigir o problema e preservar um vínculo economicamente importante.

Em outros casos, a dependência daquela relação pode justamente demonstrar um risco que precisa ser reduzido.

A função da análise estratégica não é preservar relações a qualquer custo.

É conhecer o valor e o risco que elas representam antes de decidir.

Garantias mudam a qualidade da solução

Em conflitos que envolvem pagamento, as garantias podem modificar significativamente a avaliação econômica de uma proposta.

Uma promessa de pagamento futuro possui determinada qualidade. A mesma obrigação acompanhada de garantia juridicamente adequada pode possuir outra.

Por isso, ao avaliar uma proposta de acordo, não observamos apenas o valor e o número de parcelas.

Precisamos analisar quem está assumindo a obrigação, qual capacidade de pagamento existe, quais garantias são oferecidas e o que poderá ser feito em caso de novo inadimplemento.

Às vezes, uma proposta com valor nominalmente maior poderá ser menos segura do que outra ligeiramente inferior, mas acompanhada de condições efetivas de cumprimento.

O número não deve ser analisado isoladamente da segurança.

O pior cenário também precisa ser conhecido

Uma estratégia não deve ser construída apenas sobre aquilo que esperamos que aconteça.

Também precisamos perguntar: e se não funcionar?

E se o acordo não for cumprido? E se a ação for julgada improcedente? E se a tutela de urgência não for concedida? E se o devedor não possuir patrimônio? E se o contrato for encerrado? E se determinado fornecedor deixar de atender a empresa?

Essas perguntas não têm por finalidade criar pessimismo.

Servem para verificar se a empresa está preparada para as consequências das decisões que pretende tomar.

Conhecer o cenário adverso permite estabelecer limites de exposição e pensar previamente em alternativas.

Uma estratégia é mais segura quando não depende de um único resultado possível.

Nem tudo pode ser medido apenas em dinheiro

Embora estejamos tratando da análise econômica, alguns interesses relevantes não possuem valor facilmente mensurável.

A continuidade da empresa, a preservação de uma marca, a proteção de informações estratégicas, a estabilidade de uma sociedade ou a manutenção de uma atividade rural familiar podem possuir importância muito superior ao valor nominal discutido em determinado processo.

Da mesma forma, determinados conflitos podem justificar uma atuação firme mesmo quando o valor econômico imediato é reduzido, especialmente quando determinada conduta poderá se repetir ou produzir consequências mais amplas.

A análise econômica, portanto, não significa colocar preço em tudo.

Significa compreender o que está verdadeiramente em risco.

Jurídico e negócio precisam conversar

No Evarini Blésio Advogados, procuramos evitar duas análises incompletas.

A primeira seria olhar apenas para o Direito e ignorar as consequências empresariais. A segunda seria observar apenas o resultado financeiro e desconsiderar os riscos jurídicos.

A estratégia surge justamente da aproximação dessas duas perspectivas.

O jurídico precisa dizer quais caminhos existem, quais direitos podem ser defendidos, quais obrigações precisam ser consideradas e quais riscos acompanham cada alternativa. O empresário precisa explicar como essas alternativas repercutem sobre sua operação, seu caixa, seus contratos e seus objetivos.

A partir desse diálogo, a decisão se torna mais completa.

Do problema jurídico ao problema real

Ao chegar a esta etapa do diagnóstico, já conseguimos enxergar o conflito de maneira bastante diferente daquela apresentada no primeiro atendimento.

Aquilo que inicialmente parecia ser apenas uma cobrança pode envolver risco de crédito, garantias e continuidade de uma relação comercial. Uma discussão contratual pode afetar uma operação inteira. Um conflito societário pode comprometer decisões importantes da empresa. Uma divergência rural pode alcançar produção, patrimônio e compromissos assumidos para a safra.

É justamente essa visão ampliada que buscamos construir.

Porque o cliente não vive dentro do processo. Ele vive dentro da empresa, da propriedade, da atividade econômica e das relações que construiu.

O processo, quando necessário, precisa servir a essa realidade.

Por isso, antes de definir a estratégia, procuramos compreender não apenas quanto vale o conflito, mas quanto o conflito pode custar, quanto pode ser recuperado, quanto tempo pode consumir e o que pode colocar em risco.

Com essas informações, estaremos próximos de concluir o diagnóstico.

O próximo passo será reunir tudo aquilo que descobrimos — fatos, provas, direitos, obrigações, riscos e impactos econômicos — e transformar essas informações em uma visão clara das alternativas disponíveis.

Porque somente depois de compreender o problema jurídico e sua repercussão empresarial estaremos preparados para responder à pergunta que realmente importa:

Qual caminho faz mais sentido a partir daqui?

CAPÍTULO 9

O diagnóstico estratégico

Até este momento, percorremos diferentes dimensões de um conflito. Ouvimos a história, organizamos os fatos, identificamos as pessoas envolvidas, reunimos documentos e provas, analisamos juridicamente a situação e procuramos compreender seus impactos econômicos e empresariais.

Cada uma dessas etapas produz informações importantes.

Mas informação, sozinha, ainda não é estratégia.

É necessário reunir aquilo que foi identificado e transformar esse conjunto de elementos em uma visão organizada do problema. Precisamos compreender onde o cliente está, quais são suas forças e fragilidades, o que está efetivamente em risco, quais decisões não podem esperar e quais caminhos permanecem disponíveis.

É essa consolidação que chamamos de diagnóstico estratégico.

No Evarini Blésio Advogados, o diagnóstico não representa apenas uma conclusão jurídica sobre quem possui determinado direito. Ele procura oferecer uma leitura mais ampla do conflito, considerando fatos, provas, Direito, patrimônio, atividade econômica, tempo, riscos e objetivos.

A partir dessa leitura, começamos a construir aquilo que denominamos Mapa Estratégico do Conflito.

O conflito precisa ser visto por inteiro

Quando um problema chega ao escritório, é comum que determinada questão ocupe toda a atenção do cliente.

Pode ser uma cobrança recebida, um contrato descumprido, uma parcela não paga, uma notificação, um bloqueio, uma divergência societária ou qualquer outro acontecimento que tenha tornado o conflito evidente.

Entretanto, aquilo que trouxe o cliente ao escritório nem sempre representa todo o problema.

Uma cobrança pode estar relacionada a diversos contratos anteriores. Um inadimplemento pode revelar deterioração financeira da outra parte. Uma divergência entre sócios pode possuir origem muito anterior ao episódio que provocou a discussão. Um conflito envolvendo propriedade rural pode alcançar contratos, garantias, produção e relações familiares simultaneamente.

Por isso, o diagnóstico procura ampliar inicialmente o campo de visão.

Antes de decidir onde atuar, precisamos enxergar o conjunto.

Somente depois podemos concentrar esforços naquilo que realmente importa.

O que compõe o Mapa Estratégico do Conflito

Não existe um formulário capaz de representar todos os conflitos. Cada situação possui características próprias e exige adaptações.

Ainda assim, algumas perguntas precisam ser respondidas na maioria dos casos.

Precisamos compreender o que aconteceu, quais provas existem, qual é a posição jurídica do cliente, quais fragilidades foram identificadas, o que a outra parte poderá sustentar, quanto está economicamente envolvido, quais riscos existem, se há alguma urgência, o que o cliente pretende alcançar e quais caminhos estão disponíveis.

Esses elementos formam o núcleo do Mapa Estratégico do Conflito.

Ele não precisa necessariamente assumir a forma de um documento extenso. Em determinadas situações, poderá ser relativamente simples. Em conflitos complexos, poderá exigir cronologias, planilhas, análise documental detalhada, cálculos ou outros instrumentos de apoio.

O importante não é a forma.

É a clareza que ele precisa produzir.

Primeiro: os fatos relevantes

Nem tudo aquilo que aconteceu terá a mesma importância.

Depois de reconstruir a história, precisamos identificar quais fatos possuem relevância para a solução do conflito.

Quando a relação começou? Qual obrigação foi assumida? O que foi efetivamente cumprido? Quando surgiu o descumprimento? Houve tentativa de solução? Alguma condição foi alterada? Existem acontecimentos posteriores capazes de modificar a análise?

Separar fatos relevantes de informações secundárias permite concentrar a estratégia.

Isso também facilita a comunicação com o cliente, com a outra parte e, se necessário, com o Poder Judiciário.

Quanto mais complexo for o conflito, maior será a importância dessa organização.

Segundo: a posição probatória

Depois dos fatos, precisamos compreender o que conseguimos demonstrar.

Quais documentos sustentam nossa posição? Existem contratos? Comprovantes? Mensagens? E-mails? Registros contábeis? Fotografias? Testemunhas? Há necessidade de perícia?

Também precisamos identificar lacunas.

Um fato importante pode não possuir prova suficiente. Um documento pode precisar ser localizado. Determinada informação pode depender de terceiro.

Esse quadro nos permite compreender não apenas aquilo que acreditamos ser verdadeiro, mas a capacidade que teremos de sustentar essa versão.

Terceiro: a posição jurídica

Com os fatos e provas organizados, avaliamos direitos, obrigações e responsabilidades.

Qual é o fundamento da posição do cliente? Existe obrigação contratual clara? Houve descumprimento? Há possibilidade de cobrança, rescisão, indenização, defesa ou outra medida?

Ao mesmo tempo, registramos os pontos juridicamente sensíveis.

O objetivo não é produzir artificialmente uma visão otimista ou pessimista.

É construir uma visão realista.

Uma estratégia somente é confiável quando considera tanto os fundamentos que favorecem o cliente quanto aqueles que podem ser utilizados contra ele.

Quarto: o interesse que precisa ser protegido

Talvez este seja um dos pontos mais importantes de todo o diagnóstico.

Precisamos voltar à pergunta apresentada anteriormente: o que o cliente realmente precisa alcançar?

Receber determinado crédito? Impedir uma cobrança? Preservar um contrato? Encerrar uma relação? Proteger um bem? Manter uma atividade em funcionamento? Obter tempo juridicamente seguro para reorganizar determinada obrigação? Preservar uma parceria comercial?

O interesse precisa ser concreto.

Dizer apenas “quero ganhar” normalmente é insuficiente para construir estratégia.

Precisamos compreender o que uma solução satisfatória representaria na realidade do cliente.

Quinto: os riscos

Todo conflito possui algum grau de risco.

Pode existir risco jurídico, financeiro, patrimonial, operacional ou comercial.

Em determinadas situações, poderá haver mais de um simultaneamente.

Uma empresa pode enfrentar risco de condenação e, ao mesmo tempo, risco de interrupção de fornecimento. Um produtor pode discutir determinada obrigação enquanto sua produção está vinculada a garantias. Uma sociedade pode enfrentar conflito interno justamente quando precisa tomar decisões importantes.

Mapear os riscos permite estabelecer prioridades.

Nem sempre o maior risco será aquele que aparece primeiro.

Sexto: a urgência

Algumas providências podem esperar.

Outras não.

Por isso, o diagnóstico precisa destacar claramente aquilo que possui prazo ou risco de agravamento.

Se existe defesa a ser apresentada, o prazo precisa ser conhecido. Se uma prova poderá desaparecer, sua preservação deve ser avaliada. Se há risco concreto sobre determinado patrimônio, talvez seja necessário agir rapidamente.

A urgência modifica a ordem das providências.

Mas não deve eliminar a estratégia.

Quando precisamos agir imediatamente, procuramos adotar a medida necessária sem perder de vista a análise mais ampla do conflito.

Sétimo: a dimensão econômica

Também precisamos registrar o que o conflito representa financeiramente.

Qual é o valor efetivamente discutido? Existem encargos? Qual é a capacidade de pagamento da outra parte? Há garantias? Qual é a perspectiva de recuperação? Quanto poderá custar manter a disputa? Qual impacto determinada solução terá sobre o caixa ou a operação?

Essas perguntas permitem comparar alternativas de maneira mais realista.

O resultado juridicamente mais amplo nem sempre será o resultado economicamente mais eficiente.

E o resultado economicamente mais rápido nem sempre será juridicamente seguro.

A estratégia precisa encontrar o equilíbrio possível entre essas dimensões.

Oitavo: os caminhos disponíveis

Somente depois dessa análise começamos a organizar as alternativas.

Pode ser possível iniciar uma negociação. Talvez seja recomendável encaminhar uma notificação. Em determinados casos, será necessário solicitar documentos ou informações antes de avançar. Pode existir possibilidade de reestruturação da obrigação, reforço de garantias, mediação ou outra solução consensual.

Em outras situações, o processo judicial será necessário desde o início.

Também poderá existir uma estratégia combinada: adotar determinada medida para proteger o cliente e, simultaneamente, manter aberto um canal de negociação.

Nesse momento, não estamos ainda escolhendo definitivamente o caminho.

Estamos identificando quais caminhos existem.

A escolha será realizada na etapa seguinte: Planejar.

O diagnóstico também pode revelar que a melhor decisão é não agir imediatamente

Existe um aspecto importante da advocacia estratégica que nem sempre é percebido.

Nem todo diagnóstico precisa terminar com uma providência imediata.

Depois da análise, podemos concluir que determinada cobrança não justifica naquele momento uma ação. Pode ser recomendável aguardar certo acontecimento, reunir novas informações ou acompanhar determinada situação antes de adotar uma medida.

Isso não significa ausência de atuação.

Decidir conscientemente esperar também pode fazer parte de uma estratégia.

A diferença está em saber por que estamos esperando, o que estamos observando e em qual circunstância será necessário mudar de posição.

O diagnóstico precisa ser compreensível

Um diagnóstico extremamente técnico, mas incompreensível para quem precisa tomar a decisão, possui utilidade limitada.

Por isso, nosso trabalho não termina quando encontramos fundamentos jurídicos.

Precisamos traduzi-los.

O cliente deve conseguir compreender, dentro dos limites próprios de cada matéria, onde está sua posição, quais são os principais riscos e quais alternativas estão disponíveis.

Essa compreensão é especialmente importante porque as decisões seguintes poderão envolver patrimônio, dinheiro, contratos e relações comerciais relevantes.

O advogado orienta juridicamente.

O cliente precisa participar conscientemente das escolhas que afetam sua atividade.

Não prometemos certezas onde existem riscos

Conflitos envolvem variáveis que não estão inteiramente sob o controle das partes ou de seus advogados.

A outra parte pode adotar comportamento inesperado. Novos documentos podem surgir. Testemunhas podem apresentar versões diferentes. Uma negociação pode fracassar. Uma decisão judicial poderá seguir interpretação distinta daquela defendida.

Por isso, o diagnóstico estratégico não deve ser apresentado como promessa de resultado.

Sua função é outra.

Ele procura reduzir incertezas, identificar riscos e permitir decisões mais qualificadas.

Não podemos controlar todos os acontecimentos futuros.

Podemos, contudo, estar mais preparados para eles.

Do diagnóstico ao planejamento

Ao final desta etapa, o conflito deixa de ser apenas um conjunto de problemas.

Passamos a possuir uma estrutura.

Sabemos o que aconteceu. Conhecemos as provas disponíveis. Identificamos a posição jurídica. Reconhecemos fragilidades. Compreendemos o impacto econômico. Mapeamos riscos. Identificamos urgências. Conhecemos os interesses do cliente e visualizamos os caminhos possíveis.

É exatamente nesse ponto que termina o diagnóstico e começa o planejamento.

A pergunta deixa de ser:

“O que aconteceu?”

E passa a ser:

“Diante de tudo o que sabemos, o que pretendemos alcançar e como vamos chegar até lá?”

Essa mudança é fundamental.

Porque um conflito bem compreendido ainda não está resolvido. Mas deixa de ser um problema conduzido apenas pelos acontecimentos e passa a ser uma situação sobre a qual podemos construir direção.

Esse é o propósito do Mapa Estratégico do Conflito.

Não prever cada acontecimento. Não eliminar todos os riscos. Não oferecer certezas que ninguém poderia oferecer.

Mas permitir que fatos, Direito, economia e interesses sejam observados conjuntamente antes das decisões relevantes.

Com isso, encerramos a primeira etapa do método:

DIAGNOSTICAR.

Agora sabemos onde estamos.

O próximo passo será decidir onde queremos chegar e construir o caminho para isso.

É o momento de PLANEJAR.

PARTE III

PLANEJAR

Depois de compreender o conflito, precisamos decidir o que fazer com aquilo que descobrimos.

O diagnóstico organiza fatos, provas, direitos, obrigações, riscos, impactos econômicos e interesses. O planejamento transforma essas informações em direção. É nesse momento que começamos a estabelecer prioridades, construir cenários, avaliar alternativas e definir a sequência das providências que poderão ser adotadas.

Planejar não significa tentar prever tudo o que acontecerá. Conflitos são dinâmicos. A outra parte reage, novas informações podem surgir, negociações evoluem e decisões externas podem modificar o cenário.

O planejamento existe justamente para que essas mudanças não nos obriguem a começar novamente a cada acontecimento.

Precisamos conhecer o objetivo, os limites e as alternativas.

Assim, mesmo quando o caminho precisar ser ajustado, a direção continuará conhecida.

CAPÍTULO 10

Definir o que realmente precisamos alcançar

Depois de concluído o diagnóstico, uma pergunta precisa ser respondida antes de qualquer outra:

Qual resultado estamos buscando?

Parece uma pergunta simples.

Em muitos conflitos, porém, a primeira resposta será genérica: receber aquilo que é devido, não pagar uma cobrança considerada indevida, encerrar determinado contrato, recuperar um bem ou vencer um processo.

Essas respostas indicam uma pretensão, mas nem sempre definem suficientemente o objetivo estratégico.

Se uma empresa precisa receber determinado crédito, por exemplo, precisamos compreender se sua prioridade é receber integralmente, receber rapidamente, obter garantias, preservar a relação comercial ou simplesmente assegurar que aquele valor não seja perdido.

Se o cliente pretende encerrar um contrato, precisamos saber se a ruptura pode ser imediata ou se a atividade depende de um período de transição.

Se existe uma cobrança, precisamos compreender se o objetivo é afastá-la integralmente, revisar seu valor, reorganizar seu pagamento ou impedir que produza determinada consequência enquanto a discussão é realizada.

O resultado desejado precisa ser traduzido para a realidade.

O pedido jurídico e o objetivo do cliente não são necessariamente a mesma coisa

Em um processo judicial, o advogado formulará pedidos juridicamente definidos.

Fora do processo, entretanto, o interesse do cliente pode ser mais amplo.

Imagine uma empresa que forneceu produtos e não recebeu o pagamento. Juridicamente, poderá existir uma pretensão de cobrança. Mas a empresa não procura uma sentença simplesmente para possuir um documento declarando que tem razão.

Ela procura receber.

Essa diferença parece evidente, mas possui enorme importância.

Uma estratégia focada apenas em obter uma decisão judicial poderá ser diferente de uma estratégia construída para aumentar as possibilidades concretas de recuperação do crédito.

Da mesma maneira, um empresário que procura o escritório diante de um contrato descumprido talvez não queira necessariamente rescindi-lo. Pode querer que a outra parte volte a cumprir adequadamente suas obrigações.

O instrumento jurídico precisa servir ao resultado.

Não o contrário.

O objetivo precisa ser concreto

Quanto mais claramente conseguimos definir aquilo que buscamos, melhor poderemos comparar os caminhos disponíveis.

“Resolver o problema” é uma intenção legítima, mas ainda muito ampla.

Precisamos avançar.

Resolver como? Em quanto tempo? Em quais condições? O que é indispensável? O que pode ser negociado? O que não pode ser aceito? Qual risco o cliente está disposto a assumir?

Essas perguntas transformam uma intenção genérica em objetivo estratégico.

Em determinados casos, poderemos estabelecer um objetivo principal e objetivos complementares.

Uma empresa pode buscar como objetivo principal recuperar determinado crédito e, simultaneamente, pretender preservar uma relação comercial. Outra poderá ter como prioridade retirar determinado bem de situação de risco, deixando a discussão financeira para momento posterior.

Estabelecer prioridades ajuda a evitar que questões secundárias conduzam o conflito.

Nem sempre será possível obter tudo

Uma das funções do planejamento é confrontar o resultado desejado com a realidade identificada no diagnóstico.

O cliente pode possuir uma pretensão legítima e, ainda assim, existir limitações práticas.

Talvez o devedor não tenha condições de realizar pagamento imediato. Pode haver dificuldade probatória em determinada parcela da pretensão. O tempo necessário para alcançar certo resultado pode ser incompatível com a urgência empresarial. Uma relação comercial talvez não possa ser preservada sem algum grau de concessão.

Reconhecer essas limitações não significa abandonar direitos.

Significa compreender o espaço real dentro do qual a estratégia será construída.

Uma atuação responsável precisa distinguir aquilo que seria ideal, aquilo que é juridicamente possível e aquilo que possui condições concretas de ser alcançado.

É nesse espaço que decisões precisam ser tomadas.

O resultado mínimo aceitável

Em determinadas negociações, é importante conhecer previamente não apenas o objetivo ideal, mas também o limite mínimo que poderá ser aceito.

Isso evita que decisões relevantes sejam tomadas sob pressão durante uma reunião ou diante de uma proposta inesperada.

Se o conflito envolve crédito, por exemplo, pode ser necessário estabelecer previamente quais condições de pagamento seriam aceitáveis, quais garantias seriam indispensáveis e qual eventual redução poderia ser considerada.

Se envolve encerramento de relação contratual, precisamos saber quais obrigações precisam ser cumpridas antes da saída, quais bens devem ser devolvidos e quais responsabilidades precisam ser definidas.

Esses limites não precisam ser revelados à outra parte.

Eles servem para orientar a própria atuação.

Quem negocia sem conhecer seus limites corre o risco de descobrir tarde demais que aceitou uma solução que não atendia ao interesse que pretendia proteger.

Saber o que não podemos aceitar

Planejar também significa definir limites.

Existem condições que podem ser negociadas e outras que não devem ser aceitas.

Isso pode ocorrer porque determinada proposta produz risco jurídico excessivo, porque compromete patrimônio essencial, porque transfere responsabilidade indevida ou simplesmente porque não resolve o problema que levou o cliente a procurar o escritório.

Ter esses limites previamente estabelecidos facilita a condução do conflito.

Nem toda proposta precisa receber uma contraproposta.

Nem toda negociação precisa continuar indefinidamente.

Em algum momento, pode ser necessário reconhecer que o caminho consensual não está produzindo solução adequada e que outro instrumento deverá ser utilizado.

Saber quando continuar é importante.

Saber quando parar também é.

Prioridades podem mudar

Definir um objetivo não significa torná-lo imutável.

Conflitos evoluem.

Uma empresa que inicialmente desejava preservar determinado contrato pode perceber, durante a negociação, que a relação se tornou inviável. Um credor que buscava pagamento integral imediato pode receber proposta suficientemente segura para justificar parcelamento. Um cliente que pretendia evitar processo pode enfrentar situação que torne a judicialização necessária.

A estratégia precisa acompanhar essas mudanças.

O importante é que a alteração de objetivo ocorra conscientemente.

Não devemos mudar de direção apenas porque a outra parte criou pressão ou porque surgiu um novo acontecimento.

Precisamos perguntar se aquela mudança modifica efetivamente os interesses que estavam sendo protegidos.

Estratégia também significa saber revisar o plano sem perder sua finalidade.

Diferentes interesses podem existir dentro da mesma empresa

Em conflitos empresariais mais complexos, nem sempre existe apenas uma perspectiva interna.

O setor financeiro pode priorizar recebimento imediato. A área comercial pode desejar preservar o cliente. A operação pode depender da continuidade do fornecimento. Os sócios podem possuir diferentes percepções sobre o risco.

Essas divergências precisam ser identificadas.

O advogado não substitui a administração da empresa na definição de suas prioridades. Mas pode ajudar a demonstrar as consequências jurídicas de cada alternativa e organizar a discussão.

Quanto mais relevante for o conflito, mais importante será saber quem possui autoridade para tomar a decisão final.

Uma estratégia não pode avançar adequadamente quando os próprios responsáveis ainda não sabem qual resultado pretendem alcançar.

No agronegócio, o objetivo precisa conversar com o ciclo da atividade

A realidade rural exige atenção especial ao tempo e à continuidade operacional.

Uma solução juridicamente possível poderá perder utilidade se chegar depois do período em que determinado recurso era necessário para o plantio, para a colheita ou para o cumprimento de compromissos relacionados à produção.

Da mesma forma, a ruptura de uma relação pode exigir substituição de fornecedor, reorganização logística ou obtenção de recursos.

Por isso, o objetivo precisa ser definido considerando a atividade real.

Não basta perguntar quanto se pretende receber ou pagar.

Precisamos saber quando, em quais condições e com quais reflexos sobre a produção e o patrimônio.

O cliente decide melhor quando compreende as alternativas

Uma das funções do advogado estratégico é permitir que o cliente compare possibilidades.

Em vez de simplesmente dizer “vamos processar” ou “vamos fazer um acordo”, precisamos explicar o que cada alternativa representa.

Se negociarmos, o que podemos buscar? Se notificarmos, qual finalidade pretendemos alcançar? Se ajuizarmos uma ação, qual será o objetivo imediato e qual resultado poderá ser buscado ao final? Se aguardarmos, quais riscos assumiremos?

A escolha pertence ao cliente dentro das possibilidades juridicamente adequadas.

Nosso papel é permitir que essa escolha seja informada.

Isso exige clareza, inclusive quando determinada alternativa que parece atraente possui riscos que precisam ser conhecidos.

O objetivo orienta os instrumentos

No Evarini Blésio Advogados, procuramos evitar uma inversão que pode ocorrer na condução de conflitos: escolher primeiro o instrumento e somente depois tentar encaixar o problema nele.

O processo não deve ser escolhido porque é o instrumento mais conhecido.

A negociação não deve ser escolhida apenas porque parece menos desgastante.

A notificação não deve ser encaminhada simplesmente porque existe um conflito.

Cada instrumento precisa cumprir uma função dentro da estratégia.

Primeiro definimos aquilo que precisa ser alcançado.

Depois escolhemos os meios adequados para buscar esse resultado.

Essa ordem modifica a maneira de trabalhar.

A pergunta deixa de ser apenas “qual medida jurídica cabe?” e passa a incluir outra:

“Qual medida jurídica nos aproxima do resultado que precisamos construir?”

Definir o destino antes de escolher o caminho

Ao final desta etapa, precisamos possuir uma visão suficientemente clara do objetivo.

Devemos saber qual é o resultado principal pretendido, quais interesses precisam ser protegidos, quais aspectos podem ser negociados, quais limites não devem ser ultrapassados e quais prioridades precisam ser consideradas.

Ainda não escolhemos definitivamente o caminho.

Antes disso, precisamos comparar as possibilidades.

Uma negociação pode produzir determinado resultado. Uma notificação pode abrir espaço para outro. Uma medida judicial poderá oferecer proteção imediata. A combinação de diferentes instrumentos talvez seja necessária.

Cada caminho possui vantagens, riscos, custos e consequências.

É por isso que, depois de definir onde queremos chegar, precisamos construir cenários.

Essa será a próxima etapa do planejamento.

Porque uma estratégia não começa escolhendo o instrumento.

Ela começa definindo o resultado que precisa ser construído.

CAPÍTULO 11

Construção dos cenários

Depois de definir o resultado que pretendemos alcançar, precisamos considerar os diferentes caminhos pelos quais o conflito poderá evoluir.

Uma das maiores dificuldades na condução de qualquer controvérsia é que não controlamos todas as variáveis envolvidas. Podemos decidir como agir, mas não podemos determinar antecipadamente como a outra parte responderá. Podemos apresentar uma proposta, mas não obrigá-la a negociar. Podemos formular uma pretensão judicial consistente, mas a decisão dependerá da análise realizada pelo Poder Judiciário.

Por isso, planejamento estratégico não significa construir uma única sequência de acontecimentos e esperar que a realidade a siga.

Significa preparar alternativas.

É nesse momento que começamos a trabalhar com cenários.

Cenários não são previsões

Construir cenários não significa tentar adivinhar aquilo que acontecerá.

O objetivo é diferente.

Precisamos perguntar: se isso acontecer, como estaremos preparados para agir?

Se a outra parte aceitar negociar, qual será nossa posição? Se apresentar uma contraproposta, quais limites teremos? Se permanecer em silêncio, quanto tempo aguardaremos? Se rejeitar qualquer composição, qual será o próximo movimento? Se ajuizar uma ação antes de nós, nossa estratégia estará preparada para essa possibilidade?

Essas perguntas permitem antecipar decisões.

Não sabemos necessariamente qual cenário ocorrerá.

Mas podemos conhecer previamente nossas alternativas dentro de cada um deles.

Um conflito pode seguir caminhos muito diferentes

Imagine uma empresa que possui crédito relevante contra um cliente inadimplente.

Depois do diagnóstico, concluímos que existe documentação adequada, que o crédito possui fundamento consistente e que há interesse em tentar recebimento extrajudicial antes de iniciar uma cobrança judicial.

Uma possibilidade é o devedor reconhecer a obrigação e apresentar condições razoáveis de pagamento.

Outra é reconhecer a dívida, mas propor prazo excessivamente longo ou nenhuma garantia.

Também pode simplesmente ignorar as tentativas de negociação.

Em cenário mais preocupante, podem surgir indícios de deterioração financeira ou movimentação patrimonial que exija resposta mais rápida.

O fato inicial é o mesmo: existe um crédito não pago.

Mas cada reação da outra parte pode exigir uma decisão diferente.

A estratégia precisa estar preparada para essa mudança.

Cenário A: a solução consensual é possível

Em muitos conflitos, o primeiro cenário analisado será a possibilidade de solução negociada.

Isso ocorre quando existe espaço para diálogo, interesses parcialmente compatíveis e condições concretas para construção de uma solução.

Nesse cenário, precisamos estabelecer como a negociação será iniciada, quais informações poderão ser apresentadas, quais condições poderão ser discutidas e quais garantias deverão ser exigidas.

Também precisamos definir limites.

Negociar não significa aceitar qualquer proposta apenas para evitar um processo.

A solução consensual somente cumpre sua função quando protege adequadamente os interesses identificados durante o diagnóstico.

Por isso, mesmo no cenário mais favorável ao acordo, a preparação continua sendo indispensável.

Cenário B: existe diálogo, mas não existe solução

Nem toda negociação termina em acordo.

Às vezes, a outra parte responde, participa de reuniões e apresenta propostas, mas as condições permanecem incompatíveis com os interesses do cliente.

Esse cenário exige atenção porque uma negociação prolongada pode criar a sensação de progresso quando, na realidade, apenas posterga a decisão.

Precisamos estabelecer critérios para avaliar se as conversas continuam produtivas.

A outra parte está apresentando alternativas concretas? Existe evolução entre as propostas? Há capacidade real de cumprimento? Alguma garantia está sendo oferecida? O tempo empregado na negociação está aumentando o risco?

Se as respostas começarem a indicar que o diálogo deixou de produzir avanço, talvez seja necessário mudar a estratégia.

A existência de conversa não significa necessariamente existência de negociação útil.

Cenário C: não existe disposição para negociar

Também precisamos estar preparados para a ausência de diálogo.

A outra parte pode simplesmente não responder, negar integralmente a pretensão ou deixar claro que não possui interesse em qualquer solução consensual.

Nessas situações, insistir indefinidamente pode produzir apenas perda de tempo.

Se a análise jurídica e probatória demonstrar fundamento suficiente, poderá ser necessário avançar para medidas mais firmes.

O importante é que essa possibilidade tenha sido considerada antes.

Assim, quando o cenário se confirmar, a decisão não precisará começar do zero.

Os documentos já estarão organizados, os riscos conhecidos e os próximos passos previamente avaliados.

Cenário D: o conflito se agrava

Alguns conflitos mudam rapidamente de intensidade.

Um devedor que inicialmente apenas atrasava pagamentos pode começar a apresentar sinais de dificuldade financeira mais séria. Um sócio pode adotar providências que alterem a administração da empresa. Um bem pode passar a correr risco. Uma relação contratual pode ser interrompida de maneira abrupta.

Quando isso acontece, uma estratégia inicialmente voltada à negociação pode precisar ser revista.

Medidas de proteção podem se tornar prioritárias.

É por isso que o planejamento não deve observar apenas aquilo que esperamos que aconteça.

Precisamos identificar também acontecimentos que funcionem como sinais de alerta.

Se determinado evento ocorrer, a estratégia muda.

Essa definição prévia reduz o risco de hesitação justamente quando a rapidez se torna necessária.

E se a outra parte agir primeiro?

Existe ainda uma possibilidade que precisa ser considerada: enquanto planejamos nossa atuação, a outra parte pode tomar a iniciativa.

Pode encaminhar notificação, protestar determinado título, interromper um contrato, executar uma garantia ou ingressar com ação judicial.

Essa possibilidade precisa fazer parte do planejamento.

Se isso acontecer, estaremos preparados para responder? Os documentos estão organizados? Sabemos quais argumentos poderão ser utilizados? Existe prazo que exigirá atenção imediata?

A construção de cenários também possui essa finalidade.

Não apenas preparar aquilo que pretendemos fazer, mas antecipar aquilo que poderemos precisar enfrentar.

O melhor cenário e o pior cenário

Uma ferramenta útil no planejamento é compreender os extremos.

Qual seria o resultado mais favorável razoavelmente possível? E qual seria o cenário adverso que precisamos estar preparados para enfrentar?

Entre esses dois pontos estarão diversas possibilidades intermediárias.

Conhecer o cenário favorável ajuda a definir objetivos.

Conhecer o cenário adverso ajuda a estabelecer proteção.

Se a negociação funcionar, precisamos saber como transformar o acordo em solução segura. Se não funcionar, precisamos saber qual será o próximo movimento. Se o processo for necessário, precisamos conhecer seus riscos. Se a decisão judicial for desfavorável, precisamos compreender previamente quais consequências poderão existir.

Essa análise evita que a estratégia dependa de uma única expectativa.

O cenário mais provável não deve ser tratado como certeza

Depois de analisar fatos, documentos e comportamento das partes, podemos considerar determinado desenvolvimento mais plausível.

Ainda assim, não devemos confundir probabilidade com certeza.

Uma negociação aparentemente encaminhada pode ser interrompida. Uma parte que parecia resistente pode apresentar proposta. Um documento desconhecido pode surgir. Uma decisão judicial pode seguir entendimento diferente daquele esperado.

Por isso, mesmo quando existe um caminho que parece mais provável, alternativas precisam permanecer disponíveis.

Planejamento estratégico não elimina a incerteza.

Ele reduz nossa dependência dela.

Cada cenário possui um ponto de decisão

A construção de cenários se torna especialmente útil quando definimos aquilo que chamamos de pontos de decisão.

Um ponto de decisão é um acontecimento que exige reavaliação da estratégia.

Se a proposta for aceita, avançamos para formalização.

Se houver contraproposta dentro de determinados limites, continuamos negociando.

Se não houver resposta até determinado momento, avaliamos a próxima medida.

Se surgir risco patrimonial relevante, a proteção passa a ser prioritária.

Se uma ação for ajuizada, ativamos a estratégia defensiva.

Esses pontos evitam que o conflito permaneça indefinidamente em uma zona de indefinição.

Sabemos previamente quais acontecimentos exigirão nova decisão.

Os cenários também ajudam o cliente a decidir

Quando apresentamos apenas uma alternativa, o cliente possui pouca referência para avaliar a decisão.

Quando demonstramos cenários, ele consegue visualizar melhor as consequências.

Podemos explicar: se seguirmos pela negociação e houver abertura, este poderá ser o caminho. Se não houver resposta, esta será a alternativa seguinte. Se identificarmos determinado risco, poderemos precisar antecipar uma medida judicial.

Essa forma de apresentar o conflito reduz a sensação de que cada novo acontecimento representa uma surpresa completa.

O cliente passa a compreender que existem caminhos previstos, mesmo que ainda não saibamos qual deles será necessário percorrer.

Planejar alternativas não significa criar complexidade desnecessária

Nem todo conflito exige diversos cenários sofisticados.

Algumas situações são simples e possuem poucas alternativas.

O planejamento precisa ser proporcional ao problema.

O objetivo não é produzir estruturas complexas para demonstrar trabalho.

É preparar decisões.

Em conflitos menores, dois caminhos podem ser suficientes. Em questões empresariais mais relevantes, talvez seja necessário considerar diferentes respostas, prazos e medidas.

A complexidade do planejamento deve acompanhar a complexidade do risco.

Como trabalhamos os cenários

No Evarini Blésio Advogados, a construção de cenários parte das informações reunidas durante o diagnóstico.

Para cada caminho relevante, procuramos compreender qual resultado poderá ser buscado, quais riscos estarão envolvidos, quais recursos serão necessários e o que deverá acontecer para avançarmos ou mudarmos de direção.

Isso permite construir uma lógica de atuação.

Não significa que todas as etapas serão executadas.

Se a solução for alcançada no primeiro movimento, as demais poderão jamais ser necessárias.

Mas, se o conflito evoluir, já teremos uma compreensão inicial do caminho seguinte.

Essa preparação possui valor especialmente importante em situações empresariais, nas quais demora, surpresa e improvisação podem aumentar significativamente o custo do problema.

Estratégia significa possuir mais de um caminho

Uma estratégia frágil depende de um único resultado.

Uma estratégia mais preparada reconhece que diferentes acontecimentos podem ocorrer e procura preservar alternativas.

Se a negociação funcionar, precisamos estar preparados para formalizar.

Se não funcionar, precisamos estar preparados para avançar.

Se surgir risco, precisamos estar preparados para proteger.

Se houver processo, precisamos estar preparados para litigar.

O objetivo permanece o mesmo, mas os instrumentos podem mudar.

Essa é uma das ideias centrais da Resolução Estratégica de Conflitos.

Não reagir a cada acontecimento como se fosse inteiramente novo.

Construir previamente uma estrutura capaz de orientar as decisões à medida que o conflito evolui.

Depois de estabelecer esses cenários, porém, ainda precisamos compará-los.

Cada caminho possui um custo. Cada decisão consome tempo. Cada alternativa apresenta riscos diferentes.

É por isso que o próximo passo do planejamento será justamente colocar esses três elementos lado a lado.

Porque conhecer os caminhos possíveis é importante. Compreender o risco, o tempo e o custo de cada um deles é o que nos permite escolher com maior segurança.

CAPÍTULO 12

Risco, tempo e custo

Toda decisão tomada durante um conflito envolve algum tipo de escolha.

Negociar ou ajuizar uma ação. Aceitar ou rejeitar uma proposta. Conceder prazo ou exigir pagamento imediato. Preservar uma relação comercial ou encerrá-la. Adotar uma medida urgente ou aguardar novas informações.

Nenhuma dessas decisões deve ser analisada isoladamente.

Cada caminho possui riscos, exige determinado tempo e produz custos.

Por isso, depois de definir o objetivo e construir os possíveis cenários, precisamos comparar as alternativas disponíveis de maneira mais ampla.

Não existe estratégia sem escolha.

E não existe escolha consciente sem compreender aquilo que se arrisca, quanto tempo poderá ser necessário e quanto cada caminho poderá custar.

Risco não significa apenas possibilidade de perder um processo

Quando falamos em risco jurídico, a primeira imagem costuma ser a possibilidade de uma decisão judicial desfavorável.

Esse é um risco importante, mas não é o único.

Uma empresa pode possuir fundamento jurídico consistente e, ainda assim, enfrentar risco financeiro. Pode obter decisão favorável e encontrar dificuldade para receber. Pode preservar determinado direito, mas perder uma relação comercial essencial. Pode esperar demais e ver uma situação patrimonial se deteriorar.

Por isso, o risco precisa ser observado em diferentes dimensões.

Há o risco jurídico, relacionado à interpretação das normas, contratos e provas.

Há o risco patrimonial, quando bens ou garantias podem ser afetados.

Há o risco financeiro, relacionado à capacidade de pagamento, fluxo de caixa e recuperação de valores.

Há o risco operacional, quando o conflito pode interferir na continuidade da atividade.

E pode existir risco comercial, quando determinada decisão afeta relações relevantes para o negócio.

O planejamento precisa identificar quais desses riscos estão presentes e qual deles exige maior atenção.

Nem todos os riscos possuem a mesma importância

Um risco pode possuir baixa possibilidade de ocorrência, mas consequências muito graves.

Outro pode ser bastante provável, porém produzir impacto limitado.

Essa diferença importa.

Imagine um conflito envolvendo equipamento indispensável à atividade empresarial. Mesmo que o risco de sua indisponibilidade não pareça elevado, a consequência de ficar sem ele durante determinado período pode ser significativa.

Da mesma forma, uma cobrança de valor relativamente pequeno pode apresentar alta possibilidade de resultado desfavorável, mas seu impacto econômico permanecer limitado.

Por isso, não devemos perguntar apenas “qual é a chance de isso acontecer?”

Também precisamos perguntar:

“Se acontecer, qual será a consequência?”

A combinação entre possibilidade e impacto ajuda a definir prioridades.

O risco de não fazer nada

Existe ainda um risco frequentemente esquecido: o risco da inércia.

Às vezes, o cliente hesita entre diferentes caminhos e, enquanto decide, nenhuma providência é adotada.

Em algumas situações, aguardar será perfeitamente adequado. Em outras, o tempo poderá deteriorar a posição existente.

Uma prova pode desaparecer. Um prazo pode transcorrer. Um devedor pode perder capacidade de pagamento. Um contrato pode continuar produzindo prejuízos. Um conflito societário pode se aprofundar. Uma obrigação pode acumular encargos.

Por isso, a decisão de esperar também precisa ser analisada estrategicamente.

Não agir é igualmente uma escolha.

E, como qualquer escolha, possui consequências.

O tempo faz parte da estratégia

Empresas trabalham com calendários.

Existem vencimentos, compromissos financeiros, cronogramas, períodos de produção, contratos, planejamento de investimentos e obrigações que precisam ser cumpridas em momentos determinados.

O conflito jurídico não acontece fora dessa realidade.

Uma solução alcançada em seis meses pode ter utilidade completamente diferente da mesma solução alcançada depois de alguns anos.

Isso não significa que todo conflito possa ou deva ser resolvido rapidamente.

Existem questões que dependem de procedimentos, produção de provas, perícias, decisões judiciais e recursos. O tempo necessário nem sempre estará sob controle das partes.

A função do planejamento é permitir que o cliente conheça essa variável antes de tomar decisões relevantes.

No agronegócio, o tempo possui características próprias

A atividade rural evidencia de maneira muito clara a importância do tempo.

O ciclo produtivo não aguarda a solução de um conflito jurídico.

Plantio, manejo, colheita, comercialização e cumprimento de obrigações financeiras seguem seus próprios calendários. Determinado recurso pode ser indispensável hoje e possuir utilidade muito menor depois da safra.

Por isso, conflitos envolvendo produtores, empresas do setor, arrendamentos, parcerias, insumos, máquinas, financiamentos ou comercialização precisam considerar essa realidade.

Uma estratégia juridicamente correta, mas desconectada do ciclo econômico da atividade, pode chegar tarde demais para proteger aquilo que realmente importava.

O custo não se limita aos honorários advocatícios

Quando falamos sobre o custo de um conflito, os honorários são apenas uma de suas parcelas.

Podem existir custas judiciais, despesas com perícias, assistentes técnicos, avaliações, deslocamentos, registros e outras providências necessárias.

Há também custos internos.

Sócios, administradores e funcionários dedicam tempo ao problema. Documentos precisam ser localizados. Reuniões são realizadas. Informações são produzidas. A operação pode precisar ser adaptada.

Além disso, existe o custo financeiro de recursos que permanecem indisponíveis enquanto a discussão continua.

Uma empresa que aguarda recebimento pode precisar buscar capital em outra fonte. Uma obrigação discutida pode continuar acumulando encargos. Um bem indisponível pode precisar ser substituído.

Por isso, o custo do conflito deve ser observado de forma ampla.

Existe também um custo de oportunidade

Enquanto recursos, pessoas e atenção estão concentrados em determinado problema, outras oportunidades podem deixar de ser aproveitadas.

Esse custo é mais difícil de calcular, mas não deve ser ignorado.

Um empresário envolvido durante meses em conflito societário pode deixar de dedicar atenção a decisões estratégicas da empresa. Capital que permanece imobilizado em uma disputa não pode ser utilizado em investimento. Uma área rural envolvida em controvérsia pode ter sua utilização econômica comprometida.

Nem sempre conseguiremos atribuir valor exato a essas consequências.

Ainda assim, elas fazem parte da realidade.

Resolver um conflito também pode significar liberar energia, recursos e atenção para aquilo que realmente produz valor.

O caminho aparentemente mais barato pode se tornar o mais caro

Algumas decisões parecem econômicas no primeiro momento.

Adiar a contratação de orientação jurídica, utilizar documentos genéricos, aceitar acordo sem análise adequada ou prolongar informalmente uma negociação podem reduzir custos imediatos.

Entretanto, se essas decisões aumentarem o problema, a economia inicial poderá se transformar em despesa muito maior.

O contrário também precisa ser considerado.

Nem todo conflito justifica estrutura jurídica complexa. Seria inadequado empregar recursos desproporcionais em uma questão que poderia ser resolvida de maneira simples.

A atuação estratégica precisa buscar proporcionalidade.

O custo da solução deve fazer sentido diante do valor, do risco e da importância do problema.

Uma proposta deve ser comparada com sua alternativa

Esse raciocínio se torna especialmente importante durante negociações.

Uma proposta não deve ser analisada apenas perguntando se ela corresponde integralmente ao direito que acreditamos possuir.

Precisamos compará-la com a alternativa existente.

Se recusarmos, o que faremos?

Quanto tempo poderá levar? Qual será o custo? Qual é o risco? Existem garantias? Qual é a perspectiva concreta de obter resultado melhor?

Isso não significa que uma proposta inferior deva ser aceita apenas porque existe risco.

Significa que a decisão precisa ser comparativa.

Uma oferta somente pode ser adequadamente avaliada quando conhecemos o caminho disponível caso ela seja recusada.

A solução mais rápida também pode ser inadequada

Da mesma forma, rapidez não deve ser confundida automaticamente com eficiência.

Um acordo pode encerrar o conflito em poucos dias, mas criar obrigação excessivamente onerosa.

Uma empresa pode aceitar condições ruins apenas para eliminar imediatamente uma preocupação.

Um credor pode conceder desconto significativo sem exigir qualquer garantia.

Resolver rapidamente é desejável quando a solução é adequada.

Encerrar rapidamente um problema criando outro não representa eficiência.

A velocidade precisa servir à estratégia.

O processo mais longo pode, em determinadas situações, ser necessário

Também existem conflitos nos quais não haverá solução satisfatória sem enfrentamento judicial.

A outra parte pode não reconhecer qualquer obrigação. Pode inexistir espaço real para negociação.

Pode ser necessária produção de prova técnica. Pode haver necessidade de medida coercitiva ou de decisão que somente o Poder Judiciário poderá fornecer.

Nesses casos, o tempo do processo não deve ser utilizado como argumento para aceitar uma solução inadequada.

A questão passa a ser outra: como conduzir esse período de maneira organizada e proteger o cliente enquanto o conflito permanece em andamento?

Estratégia também significa saber sustentar uma posição quando a solução exige tempo.

Risco, tempo e custo precisam ser analisados conjuntamente

Nenhum desses elementos deve decidir o conflito sozinho.

O caminho de menor risco pode ser excessivamente caro.

O caminho mais barato pode demorar demais.

O caminho mais rápido pode apresentar risco incompatível com a importância da questão.

Por isso, a escolha surge da combinação entre essas variáveis e o objetivo definido anteriormente.

Em alguns casos, a prioridade será velocidade.

Em outros, segurança.

Em outros, preservação patrimonial.

Pode haver situações em que a empresa esteja disposta a suportar custo maior para reduzir determinado risco, ou aceitar prazo maior para buscar resultado economicamente mais relevante.

Não existe uma fórmula universal.

Existe uma decisão que precisa ser construída para aquela realidade.

A decisão precisa ser compreendida pelo cliente

No Evarini Blésio Advogados, procuramos apresentar essas variáveis de maneira compreensível.

O cliente precisa saber, dentro do que for possível estimar, quais riscos acompanham cada alternativa, quais prazos podem estar envolvidos e quais custos previsíveis poderão surgir.

Nem tudo poderá ser antecipado com precisão.

Processos podem apresentar acontecimentos inesperados. Negociações podem evoluir de maneira diferente. Novas provas podem modificar a análise.

Mas a impossibilidade de prever tudo não justifica decidir sem avaliar nada.

Quanto mais relevante for a decisão, maior deve ser o esforço para compreender suas possíveis consequências.

A estratégia é uma escolha consciente entre alternativas imperfeitas

Conflitos raramente oferecem soluções perfeitas.

Se existisse uma alternativa sem risco, sem custo, imediata e capaz de entregar integralmente tudo aquilo que o cliente deseja, provavelmente não haveria verdadeiro conflito.

Na prática, cada caminho exigirá alguma escolha.

Pode ser necessário conceder tempo para aumentar a possibilidade de recebimento. Pode ser necessário suportar um processo para proteger um direito relevante. Pode ser necessário investir em determinada prova para reduzir incerteza. Pode ser necessário encerrar uma relação comercial para evitar prejuízo maior.

Planejar significa reconhecer essas escolhas antes que elas sejam impostas pelos acontecimentos.

Depois de compreender o risco, o tempo e o custo de cada cenário, finalmente teremos condições de organizar nossa atuação.

Precisaremos definir qual será o primeiro movimento, quais providências serão preparadas, quais limites deverão ser observados e o que faremos se o cenário mudar.

É nesse momento que o planejamento deixa de ser apenas análise e se transforma em um plano de atuação.

Porque uma estratégia somente produz resultado quando consegue sair do papel e orientar decisões concretas.

Conhecer os riscos nos prepara. Compreender o tempo nos orienta. Avaliar os custos nos permite escolher. Organizar tudo isso em ações é o próximo passo.

CAPÍTULO 13

O plano de atuação

Compreender o conflito é indispensável. Definir objetivos, construir cenários e avaliar riscos também.

Mas chega um momento em que a análise precisa se transformar em ação.

Depois de percorrer as etapas anteriores, devemos ser capazes de responder algumas perguntas de maneira suficientemente clara: qual é o objetivo principal? Qual será nosso primeiro movimento? O que precisamos preparar antes de realizá-lo? Quanto tempo estamos dispostos a aguardar? Quais limites deverão ser respeitados? Que acontecimentos exigirão mudança de estratégia? E, se o primeiro caminho não funcionar, qual será o próximo?

As respostas formam o plano de atuação.

Ele não é uma tentativa de controlar antecipadamente todos os acontecimentos. Tampouco representa um roteiro rígido que deverá ser cumprido mesmo quando a realidade demonstrar necessidade de mudança.

O plano existe para estabelecer direção.

É ele que transforma diagnóstico e planejamento em uma sequência organizada de decisões.

Todo plano precisa começar por um objetivo

O primeiro elemento já foi definido nos capítulos anteriores: aquilo que pretendemos alcançar.

Esse objetivo precisa permanecer visível durante toda a condução do conflito.

Isso parece evidente, mas conflitos possuem uma característica particular: à medida que evoluem, questões secundárias podem assumir importância excessiva.

Uma mensagem ofensiva, uma proposta considerada injusta, uma manifestação processual mais agressiva ou determinado comportamento da outra parte podem deslocar a atenção do problema principal.

Nesse momento, precisamos retornar à pergunta inicial:

O que estamos tentando alcançar?

Se o objetivo é recuperar um crédito, nossas decisões precisam contribuir para aumentar as possibilidades de recebimento. Se precisamos proteger determinado patrimônio, as medidas devem ser orientadas por essa finalidade. Se buscamos preservar uma relação comercial, a forma de comunicação também precisa considerar esse interesse.

O objetivo funciona como referência para todas as decisões posteriores.

Qual será o primeiro movimento?

Depois de definir o destino, precisamos escolher o primeiro passo.

Em alguns casos, poderá ser uma comunicação cuidadosamente estruturada. Em outros, uma reunião. Pode ser necessário encaminhar notificação extrajudicial, solicitar documentos, apresentar proposta, revisar determinada obrigação ou preparar uma medida judicial.

Há situações em que o primeiro movimento será justamente não se comunicar imediatamente com a outra parte.

Talvez seja necessário preservar provas, reunir documentos, verificar patrimônio, realizar cálculos ou compreender determinada informação antes de revelar nossa posição.

A escolha do primeiro movimento é importante porque ele frequentemente influencia a dinâmica seguinte do conflito.

Uma abordagem excessivamente agressiva pode fechar espaço para negociação. Uma abordagem excessivamente branda pode transmitir percepção equivocada sobre os limites do cliente. Uma comunicação prematura pode revelar informações que deveriam permanecer reservadas naquele momento.

Por isso, o primeiro passo não deve ser automático.

Ele precisa cumprir uma finalidade.

O plano deve estabelecer uma sequência

Uma estratégia organizada não se resume a decidir o que fazer hoje.

Também precisamos compreender o que poderá acontecer depois.

Podemos estabelecer, por exemplo, que inicialmente será realizada tentativa de composição. Se houver abertura, avançaremos para negociação estruturada. Se não houver resposta dentro de determinado período, uma notificação poderá ser encaminhada. Se permanecer a resistência ou surgir algum risco específico, a medida judicial será preparada.

Essa sequência não significa que todas as etapas precisarão ocorrer.

Se a solução for alcançada no primeiro movimento, as demais se tornam desnecessárias.

Mas saber previamente qual poderá ser o próximo passo evita improvisação.

A cada etapa, precisamos compreender o que estamos buscando e qual acontecimento justificará avançar para a seguinte.

Prazos precisam fazer parte do plano

Um dos maiores riscos de negociações mal conduzidas é permitir que o tempo passe sem que exista uma decisão clara sobre o que acontecerá depois.

“Vamos aguardar mais alguns dias.”

“Disseram que vão responder.”

“Prometeram apresentar uma proposta.”

Essas situações podem se repetir durante semanas ou meses.

Por isso, o plano precisa trabalhar com prazos.

Isso não significa criar rigidez desnecessária ou estabelecer ultimatoss em todas as situações.

Significa saber até quando faz sentido aguardar.

Se estamos esperando determinada proposta, precisamos definir quando sua ausência passará a exigir outra providência. Se concedemos prazo para pagamento, devemos saber o que faremos em caso de descumprimento. Se existe uma negociação em andamento, precisamos avaliar periodicamente se ela continua produzindo avanço.

O tempo precisa ser administrado.

Caso contrário, ele passa a administrar o conflito.

Quem precisa fazer o quê?

Conflitos empresariais frequentemente exigem participação de diferentes pessoas.

O advogado poderá precisar de documentos do financeiro. A contabilidade pode precisar fornecer informações. Um responsável operacional pode esclarecer como determinada obrigação foi executada. A administração da empresa deverá aprovar uma proposta.

Por isso, o plano também precisa estabelecer responsabilidades.

Quem localizará determinado documento? Quem está autorizado a negociar? Quem poderá aprovar determinada condição? Quem será o interlocutor com a outra parte?

Essa organização evita comunicações contraditórias e decisões tomadas sem conhecimento das pessoas responsáveis.

Em conflitos mais sensíveis, pode ser recomendável centralizar as comunicações.

Isso reduz o risco de que diferentes setores ou representantes apresentem posições incompatíveis ou realizem concessões sem conhecer a estratégia estabelecida.

A comunicação também precisa ser planejada

O que será dito à outra parte?

Quem fará essa comunicação?

Em qual momento?

Por qual meio?

Essas perguntas fazem parte do plano.

Existem situações em que uma conversa direta entre empresários pode ser mais produtiva. Em outras, a participação dos advogados será necessária. Determinadas posições precisam ser formalizadas por escrito. Outras podem ser inicialmente discutidas em reunião.

A escolha dependerá da natureza do conflito e do estágio em que ele se encontra.

O importante é compreender que comunicação não é elemento separado da estratégia.

Ela é uma de suas ferramentas.

Os limites precisam permanecer claros

O plano de atuação também deve registrar aquilo que não poderá ser ultrapassado sem nova decisão.

Qual desconto poderá ser considerado? Qual prazo é aceitável? Quais garantias são indispensáveis? Existe condição que inviabiliza o acordo? Algum bem não poderá ser colocado em risco?

Esses limites ajudam especialmente quando a negociação ganha velocidade.

Uma reunião pode produzir proposta inesperada. A outra parte pode exigir resposta rápida. Pode surgir pressão para fechamento imediato.

Quando os parâmetros já foram discutidos, conseguimos avaliar a situação com maior segurança.

Se a proposta ultrapassar aquilo que havia sido autorizado, ela deverá ser submetida novamente ao cliente.

Estratégia não combina com concessões realizadas por impulso.

O plano precisa prever gatilhos de mudança

Como vimos ao construir cenários, alguns acontecimentos precisam modificar a atuação.

Esses acontecimentos podem ser tratados como gatilhos de mudança.

Se houver inadimplemento de determinada parcela, avançamos para a próxima medida.

Se surgir informação concreta sobre risco patrimonial, reavaliamos a necessidade de proteção judicial.

Se a outra parte apresentar proposta dentro de determinada faixa, retomamos a negociação.

Se houver ajuizamento de ação, a prioridade passa a ser a defesa.

Esses gatilhos evitam que a estratégia permaneça estática quando a realidade mudou.

Um bom plano não é aquele que nunca muda.

É aquele que estabelece critérios para saber quando precisa mudar.

Sempre que possível, precisamos de uma alternativa

O plano principal pode falhar.

A negociação pode não avançar. A proposta pode ser rejeitada. Uma medida judicial pode não produzir o resultado imediato esperado. Uma informação nova pode modificar a análise.

Por isso, sempre que a natureza do conflito permitir, precisamos pensar em alternativa.

Não se trata de possuir dezenas de planos.

Trata-se de evitar que toda a estratégia dependa de uma única possibilidade.

Se o primeiro caminho não funcionar, qual será o próximo?

Essa pergunta simples reduz significativamente o espaço para improvisação.

Planejamento não elimina adaptação

Nenhum plano deve ser tratado como imutável.

Conflitos possuem movimento.

Novas provas surgem. A situação econômica das partes muda. Propostas são apresentadas. Decisões judiciais modificam posições. Relações comerciais evoluem.

Por isso, o plano precisa ser periodicamente revisado.

A questão não é saber se ele será ajustado.

É garantir que os ajustes sejam realizados de maneira consciente e coerente com o objetivo principal.

Mudar a estratégia porque surgiram novas informações é prudência.

Mudar de direção a cada reação da outra parte é perder o controle do conflito.

O cliente precisa saber em que etapa estamos

Uma atuação estratégica também exige comunicação entre escritório e cliente.

O empresário precisa compreender qual etapa está sendo executada, qual resultado estamos buscando naquele momento e quais poderão ser os próximos passos.

Isso reduz ansiedade e melhora a qualidade das decisões.

Em vez de acompanhar o conflito apenas perguntando “houve alguma novidade?”, o cliente passa a compreender o plano.

Sabe que determinada resposta está sendo aguardada. Sabe que, se ela não ocorrer, existe medida seguinte. Sabe quais decisões poderão precisar de sua participação.

Essa previsibilidade não significa promessa de resultado.

Significa organização.

O plano transforma reação em direção

Sem planejamento, o conflito tende a ser conduzido pelos acontecimentos.

A outra parte envia uma mensagem e respondemos.

Apresenta uma proposta e reagimos.

Encaminha uma notificação e reagimos.

Ajuíza uma ação e reagimos novamente.

Em algumas situações, naturalmente teremos que responder a movimentos externos. Isso faz parte de qualquer controvérsia.

A diferença está em possuir uma direção enquanto respondemos.

No Evarini Blésio Advogados, o plano de atuação procura justamente organizar essa direção.

Sabemos o que pretendemos proteger. Conhecemos os caminhos possíveis. Estabelecemos prioridades. Definimos limites. Organizamos prazos e responsabilidades. Identificamos acontecimentos que poderão exigir mudança.

A partir daí, cada instrumento jurídico passa a possuir uma função dentro de uma estratégia maior.

Do planejamento para a negociação

Com o plano de atuação estruturado, encerramos a segunda etapa do nosso método.

Primeiro, DIAGNOSTICAMOS.

Depois, PLANEJAMOS.

Agora precisamos começar a executar.

E, em muitos conflitos empresariais, o primeiro espaço no qual essa estratégia será colocada à prova será a negociação.

Negociar, entretanto, não significa simplesmente reunir as partes e perguntar quanto cada uma está disposta a ceder.

Uma negociação juridicamente relevante precisa de preparação, objetivos, informações, limites e capacidade de avaliar alternativas.

Precisa saber quando insistir.

Precisa saber quando formalizar.

E também precisa saber quando encerrar.

É por isso que a próxima parte deste Manual será dedicada à NEGOCIAÇÃO.

Não como sinal de fraqueza.

Não como tentativa de evitar o Direito.

Mas como um dos instrumentos mais importantes da advocacia estratégica.

Porque resolver conflitos exige conhecer o momento de falar, o momento de propor, o momento de ceder, o momento de exigir e, principalmente, o momento de reconhecer que outro caminho se tornou necessário.

Com isso, encerramos a etapa:

PLANEJAR.

Sabemos onde estamos.

Sabemos o que buscamos.

Conhecemos os principais caminhos.

Agora precisamos começar a percorrê-los.

PARTE IV

NEGOCIAR

Durante muito tempo, consolidou-se a ideia de que o advogado demonstra sua atuação principalmente por meio do processo judicial. Petições, audiências, recursos e decisões tornaram-se as manifestações mais visíveis da advocacia.

Todos esses instrumentos são essenciais e, quando necessários, precisam ser utilizados com firmeza e técnica.

Mas a advocacia também acontece antes do processo.

Acontece quando um conflito é compreendido antes de crescer. Quando uma comunicação é cuidadosamente construída. Quando uma reunião evita uma ruptura desnecessária. Quando uma obrigação é reorganizada com segurança. Quando uma proposta é analisada não apenas pelo valor oferecido, mas pelos riscos que carrega. E acontece quando um acordo consegue proteger adequadamente aquilo que poderia levar anos para ser discutido judicialmente.

Negociar, portanto, não é uma atividade periférica da advocacia.

Quando realizada com preparação e consciência jurídica, negociação também é advocacia.

CAPÍTULO 14

Negociação também é advocacia

Existe uma percepção equivocada de que negociar significa ceder.

Como se a parte que propõe uma conversa demonstrasse fraqueza ou como se procurar uma solução consensual representasse reconhecer que sua posição jurídica não é suficientemente forte.

Na realidade, uma negociação bem conduzida pode ser exatamente o contrário.

Pode representar a utilização consciente de uma posição jurídica favorável para construir uma solução mais rápida, segura e economicamente eficiente.

Também pode permitir que uma parte administre um risco relevante antes que ele se transforme em consequência mais grave.

A questão, portanto, não é simplesmente negociar ou não negociar.

É compreender por que estamos negociando, o que pretendemos alcançar e qual alternativa teremos se a negociação não funcionar.

Fazer acordo e negociar são coisas diferentes

Um acordo é um possível resultado de uma negociação.

A negociação é o processo de construção, avaliação e comparação de alternativas.

Essa diferença é importante.

Quando iniciamos uma negociação, não estamos assumindo compromisso de chegar a um acordo.

Estamos verificando se existe uma solução capaz de atender suficientemente aos interesses que precisam ser protegidos.

Se essa solução existir, poderá ser formalizada.

Se não existir, o conflito seguirá por outro caminho.

Por isso, entrar em uma negociação não significa abrir mão do direito de posteriormente adotar medida judicial.

Significa apenas reconhecer que, antes ou durante o processo, pode existir espaço para construir uma solução mais adequada.

Negociar exige conhecer a própria posição

Uma negociação realizada sem diagnóstico possui risco elevado.

Se não sabemos quais documentos existem, qual é nossa posição jurídica, quais são nossas fragilidades e quais alternativas possuímos, teremos dificuldade para avaliar qualquer proposta.

Podemos aceitar menos do que seria razoável.

Ou rejeitar uma solução adequada por acreditar que nossa posição é mais forte do que realmente é.

Por isso, a negociação aparece neste Manual somente depois de Diagnosticar e Planejar.

A ordem é intencional.

Primeiro compreendemos.

Depois estabelecemos objetivos e limites.

Somente então negociamos.

Também precisamos compreender a posição da outra parte

Uma negociação não acontece apenas a partir daquilo que queremos.

A outra parte também possui interesses, riscos, limitações e alternativas.

Compreender esses elementos não significa concordar com seus argumentos.

Significa melhorar nossa capacidade de negociação.

Por que a outra parte ainda não pagou? Existe dificuldade financeira real ou simples resistência? Por que determinado fornecedor não cumpriu sua obrigação? Existe impossibilidade operacional ou tentativa de transferir responsabilidade? Por que um sócio rejeita determinada solução? O problema é econômico, pessoal ou relacionado ao controle da empresa?

Quanto melhor compreendermos aquilo que movimenta a outra parte, maior será nossa capacidade de construir propostas úteis ou reconhecer que não existe espaço real para composição.

A força de uma negociação está também na alternativa

Uma pergunta precisa acompanhar qualquer negociação:

O que faremos se não houver acordo?

Essa questão é fundamental.

Uma empresa que não possui alternativa tende a negociar sob maior pressão.

Quando existe uma estratégia preparada para o caso de fracasso das tratativas, a negociação passa a ocorrer em condições diferentes.

Se sabemos que determinada cobrança poderá ser judicializada, conhecemos os documentos disponíveis e estamos preparados para avançar, não precisamos aceitar qualquer condição apenas porque a outra parte ameaça encerrar as conversas.

Da mesma forma, se sabemos que nossa posição possui fragilidades relevantes, essa informação também deverá influenciar a maneira como avaliamos uma proposta.

A qualidade da negociação depende, em grande medida, da qualidade da alternativa existente fora dela.

Firmeza não significa agressividade

Conflitos podem produzir comunicações duras.

Em determinados casos, firmeza será necessária. Direitos precisam ser preservados, limites precisam ser estabelecidos e determinadas condutas precisam ser formalmente contestadas.

Mas firmeza e agressividade não são sinônimos.

Uma comunicação agressiva pode aumentar o conflito sem melhorar a posição jurídica do cliente.

Pode dificultar negociações futuras, provocar reações desnecessárias e deslocar a discussão do problema principal para questões pessoais.

A comunicação estratégica procura ser clara.

Diz o que precisa ser dito.

Estabelece limites quando necessário.

Formaliza posições importantes.

Mas evita transformar o conflito em disputa de linguagem.

O objetivo não é vencer uma troca de mensagens.

É proteger o interesse do cliente.

Negociar também significa saber ouvir

Existe uma diferença importante entre ouvir para responder e ouvir para compreender.

Durante uma negociação, a outra parte pode revelar informações relevantes sobre suas prioridades, dificuldades e limites.

Uma empresa que afirma não conseguir pagar determinada quantia à vista pode possuir capacidade para oferecer garantia e pagamento parcelado. Um fornecedor que não consegue cumprir determinada obrigação talvez consiga substituí-la por outra solução operacional. Um parceiro que deseja encerrar a relação pode estar disposto a organizar uma saída que reduza prejuízos para ambos.

Essas possibilidades somente aparecem quando a negociação permite compreender o problema além das posições iniciais.

Isso não significa acreditar automaticamente em tudo o que é apresentado.

Informações relevantes precisam ser verificadas sempre que possível.

Ouvir faz parte da estratégia.

Confirmar também.

Concessão precisa ter finalidade

Em determinadas negociações, alguma concessão poderá ser necessária.

Prazo, forma de pagamento, valor, multa, garantia ou outra condição podem ser objeto de ajuste.

A questão é compreender por que estamos concedendo.

Uma concessão pode ser utilizada para obter contrapartida relevante.

Aceitamos prazo maior, mas exigimos garantia.

Admitimos determinada forma de pagamento, mas estabelecemos consequência clara para novo inadimplemento.

Reorganizamos uma obrigação, mas formalizamos adequadamente aquilo que antes estava indefinido.

Conceder sem objetivo enfraquece a negociação.

Conceder estrategicamente pode construir solução.

Nem toda economia aparente representa um bom acordo

É comum avaliar propostas apenas pelo valor.

“Quanto estamos abrindo mão?”

Essa pergunta é importante, mas incompleta.

Também precisamos saber quando o valor será recebido, qual segurança existe, quais garantias foram oferecidas, quais obrigações serão encerradas e qual risco permanece depois da assinatura.

Um acordo de valor nominal elevado, mas sem condições reais de cumprimento, pode possuir pouca utilidade.

Da mesma forma, determinada redução pode ser economicamente justificável quando permite recebimento imediato, elimina risco significativo ou encerra custo prolongado.

A análise precisa ser completa.

Um bom acordo não é necessariamente aquele que apresenta o maior número no papel.

É aquele que, consideradas as circunstâncias, produz uma solução juridicamente segura e economicamente coerente.

Preservar a relação pode fazer parte da negociação

Em conflitos empresariais, as partes podem continuar precisando umas das outras.

Um cliente inadimplente pode continuar sendo comercialmente relevante. Um fornecedor pode ser estratégico. Uma parceria rural pode envolver atividade que não pode ser interrompida imediatamente.

Nessas situações, a negociação pode ter duas finalidades simultâneas: resolver o problema existente e estabelecer condições para que a relação continue de maneira mais segura.

Isso pode exigir revisão de prazos, alteração de garantias, redefinição de responsabilidades ou melhoria na forma de comunicação entre as partes.

Por outro lado, existem situações em que preservar a relação deixou de ser razoável.

A negociação poderá então servir para organizar seu encerramento.

Resolver estrategicamente não significa necessariamente manter vínculos.

Às vezes, significa encerrá-los de maneira organizada.

A negociação pode continuar mesmo depois do processo

A existência de uma ação judicial não elimina necessariamente a possibilidade de acordo.

Em muitos conflitos, o processo modifica a percepção de risco das partes e cria novo ambiente para negociação.

Uma decisão provisória pode alterar posições. A produção de determinada prova pode esclarecer pontos controvertidos. O próprio avanço do processo pode fazer com que as partes reavaliem custos e alternativas.

Por isso, judicialização e negociação não precisam ser vistas como caminhos incompatíveis.

Pode ser necessário ajuizar uma ação para proteger o cliente e, ao mesmo tempo, manter aberto um canal de diálogo.

O processo pode fazer parte da estratégia sem impedir a composição.

Também existe momento para não negociar

Embora a negociação seja instrumento importante, ela não é adequada em todas as situações.

Pode existir urgência incompatível com longas tratativas.

A outra parte pode utilizar as conversas apenas para ganhar tempo.

Pode haver risco patrimonial crescente.

Pode existir histórico de sucessivos acordos descumpridos.

Ou simplesmente não haver qualquer proposta minimamente compatível com os interesses do cliente.

Nessas situações, continuar negociando pode deixar de ser prudente.

A capacidade de negociar é importante.

A capacidade de encerrar uma negociação improdutiva também é.

O advogado na mesa de negociação

No Evarini Blésio Advogados, entendemos que a participação jurídica em uma negociação não deve servir apenas para conferir documentos ao final.

O advogado pode contribuir desde a preparação.

Ajuda a identificar riscos, estabelecer limites, organizar propostas, antecipar objeções e avaliar as consequências das condições discutidas.

Durante as tratativas, sua atuação pode assumir diferentes formas.

Em determinadas situações, poderá conduzir diretamente as conversas. Em outras, o empresário continuará como principal interlocutor, com orientação jurídica nos bastidores. Pode haver reuniões conjuntas entre clientes e advogados ou troca formal de propostas entre os escritórios envolvidos.

A forma dependerá do conflito.

O importante é que a negociação esteja conectada à estratégia previamente construída.

Negociação não é sinal de fraqueza

Uma empresa forte não é aquela que transforma toda divergência em processo.

Também não é aquela que aceita qualquer solução para evitar conflito.

É aquela que consegue compreender quando negociar, quando estabelecer limites e quando utilizar os instrumentos jurídicos necessários para proteger seus interesses.

A negociação pode economizar tempo.

Pode preservar relações.

Pode recuperar crédito.

Pode reorganizar obrigações.

Pode evitar prejuízos maiores.

Mas somente produzirá esses resultados quando for tratada com a mesma seriedade dedicada a qualquer outra medida jurídica.

Por isso, antes de iniciar uma negociação relevante, precisamos nos preparar.

Precisamos conhecer objetivos, documentos, argumentos, limites, alternativas e possíveis respostas da outra parte.

Porque uma boa negociação começa muito antes da primeira proposta.

Negociar não significa abrir mão da defesa de um direito. Significa utilizar informação, estratégia e técnica para verificar se esse direito pode ser protegido de maneira mais eficiente.

CAPÍTULO 15

Preparação para negociar

Uma negociação importante não deveria começar no momento em que as partes se sentam à mesa.

Ela começa antes.

Começa quando compreendemos o conflito, identificamos aquilo que realmente precisa ser protegido, avaliamos nossa posição jurídica, conhecemos os documentos disponíveis e estabelecemos os limites dentro dos quais uma solução poderá ser construída.

A reunião, a ligação, a mensagem ou a troca de propostas são apenas manifestações externas desse trabalho.

Quanto mais relevante for o conflito, maior será a importância da preparação.

Isso não significa transformar toda negociação em procedimento excessivamente formal. Existem situações simples que podem ser resolvidas com uma conversa objetiva. Mas, quando patrimônio, valores relevantes, contratos importantes ou continuidade da atividade estão envolvidos, improvisar pode custar caro.

Por isso, antes de negociar, precisamos saber o que queremos, o que podemos aceitar, o que não podemos aceitar e o que faremos se não houver acordo.

Saber exatamente por que estamos negociando

A primeira pergunta é simples:

Qual é a finalidade desta negociação?

Pode ser receber um crédito, reorganizar uma obrigação, preservar determinado contrato, obter garantia, encerrar uma relação, recuperar um bem ou evitar agravamento do conflito.

Esse objetivo precisa permanecer claro.

Uma negociação pode se perder quando questões secundárias passam a ocupar espaço excessivo. Discussões sobre quem começou o problema, mensagens anteriores ou comportamentos pessoais podem consumir horas sem aproximar as partes de uma solução.

Alguns desses fatos poderão ser juridicamente relevantes e precisarão ser tratados.

Outros não.

A preparação ajuda a distinguir aquilo que precisa ser discutido daquilo que apenas alimenta o conflito.

Precisamos conhecer nossos números

Quando a negociação envolve valores, os números precisam estar previamente organizados.

Qual é o valor principal? Existem pagamentos realizados? Quais encargos estão sendo considerados? Há divergência de cálculo? Qual valor está efetivamente em discussão?

Depois disso, precisamos estabelecer parâmetros.

Qual é a condição ideal? Quais alternativas podem ser consideradas? Existe possibilidade de parcelamento? Qual prazo seria aceitável? Alguma redução poderá ser discutida? Quais garantias seriam necessárias?

Essas definições não significam que todos esses limites serão revelados à outra parte.

Servem para orientar nossa atuação.

Entrar em uma negociação financeira sem conhecer os próprios números significa transferir parte do controle para quem apresentar a primeira proposta.

O valor não é a única variável

Uma negociação não precisa se limitar ao preço.

Prazo, garantia, forma de pagamento, entrega de bens, continuidade contratual, responsabilidades futuras, confidencialidade, obrigações de fazer e condições para encerramento da relação podem possuir tanta importância quanto o valor financeiro.

Às vezes, ampliar as variáveis permite encontrar soluções que não seriam possíveis se a discussão permanecesse concentrada apenas no número.

Um credor pode aceitar prazo maior em troca de garantia adequada. Uma empresa pode concordar com determinada reorganização contratual desde que sejam estabelecidos mecanismos de segurança. Partes que não conseguem concordar sobre a continuidade da relação podem construir condições para seu encerramento ordenado.

Negociar bem também significa compreender o que pode ser colocado sobre a mesa.

Saber o que não está disponível para negociação

Da mesma maneira, alguns pontos precisam estar protegidos desde o início.

Pode existir valor mínimo, garantia indispensável, prazo máximo ou obrigação que não poderá ser afastada.

Também pode haver aspectos jurídicos que não devam ser objeto de concessão por representarem risco desproporcional ao cliente.

Esses limites precisam ser discutidos previamente.

Durante uma reunião, especialmente quando existe pressão para encerramento imediato, é mais difícil avaliar com tranquilidade uma condição inesperada.

A preparação reduz esse risco.

Quando conhecemos nossos limites, sabemos quais propostas podem ser analisadas naquele momento e quais exigirão nova avaliação.

Quem deve participar?

Nem toda negociação precisa envolver todas as pessoas relacionadas ao conflito.

Em alguns casos, a presença dos próprios empresários facilita a construção de uma solução. Em outros, questões pessoais ou histórico de desgaste podem dificultar o diálogo.

Pode ser mais produtivo que os advogados iniciem as tratativas.

Também existem situações em que profissionais das áreas financeira, contábil, técnica ou operacional precisam participar para esclarecer aspectos específicos.

A escolha dos participantes deve considerar aquilo que a negociação precisa alcançar.

Além disso, é importante saber quem possui autoridade para decidir.

Uma reunião pode avançar significativamente e, ao final, descobrir-se que nenhuma das pessoas presentes poderia aprovar as condições discutidas.

Preparar a negociação também significa organizar quem fala, quem esclarece e quem decide.

Quem será o interlocutor principal?

Quando várias pessoas participam, é recomendável definir previamente quem conduzirá a conversa.

Isso evita mensagens contraditórias.

Se um representante apresenta determinada posição e outro imediatamente demonstra disposição para aceitar condição diferente, a negociação perde consistência.

Isso não significa impedir participação.

Significa coordená-la.

Em determinadas reuniões, o empresário poderá conduzir os aspectos comerciais e o advogado intervir nas questões jurídicas. Em outras, o advogado será o principal interlocutor.

A forma dependerá do caso.

O importante é que todos compreendam seus papéis.

Nem toda informação precisa ser apresentada imediatamente

Transparência e boa-fé não significam revelar toda a estratégia.

Existem informações necessárias para construir uma solução e outras que pertencem ao planejamento interno do cliente.

O limite máximo que estamos dispostos a conceder, determinada preocupação interna ou uma alternativa ainda em preparação podem não precisar ser revelados.

Isso não autoriza omissão enganosa ou apresentação de informações falsas.

Significa apenas reconhecer que uma negociação possui estratégia.

Precisamos decidir previamente quais informações serão utilizadas, em qual momento e com qual finalidade.

Falar demais pode ser tão prejudicial quanto falar de menos.

Também precisamos saber o que queremos descobrir

A negociação não serve apenas para apresentar posições.

Ela também pode produzir informação.

Qual é a verdadeira dificuldade da outra parte? Existe capacidade de pagamento? Há interesse em preservar a relação? Qual ponto parece indispensável para ela? Existe disposição para oferecer garantia? O problema é financeiro ou operacional?

Algumas dessas respostas podem modificar nossa própria avaliação.

Por isso, uma boa preparação não estabelece apenas aquilo que pretendemos dizer.

Também estabelece aquilo que precisamos perguntar.

A primeira proposta possui importância

Quem apresentará a primeira proposta?

Em algumas situações, pode ser interessante tomar a iniciativa e estabelecer uma referência para a negociação. Em outras, pode ser mais adequado compreender primeiro aquilo que a outra parte está disposta a oferecer.

Não existe regra universal.

A decisão dependerá das informações disponíveis, da posição jurídica, do histórico das tratativas e dos objetivos estabelecidos.

O importante é que a primeira proposta não seja apresentada apenas para “ver o que acontece”.

Ela precisa possuir lógica dentro da estratégia.

Toda concessão deveria buscar uma contrapartida

Durante a negociação, pode ser necessário movimentar posições.

Mas uma concessão não deveria ser realizada automaticamente.

Se concedemos prazo, podemos buscar garantia.

Se reduzimos determinado valor, podemos exigir pagamento mais rápido.

Se aceitamos modificar obrigação, podemos estabelecer condição que reduza o risco de novo descumprimento.

Essa lógica preserva equilíbrio.

Concessões sucessivas sem contrapartida podem criar expectativa de que basta continuar pressionando para obter condições melhores.

Por isso, cada movimento precisa possuir finalidade.

Negociação não é apenas ceder.

É trocar condições para construir uma solução possível.

O silêncio também comunica

Durante negociações, existe frequentemente desconforto com o silêncio.

Uma proposta é apresentada e surge vontade de imediatamente explicá-la, justificá-la ou melhorá-la antes mesmo de receber resposta.

Nem sempre isso é necessário.

Às vezes, precisamos permitir que a outra parte analise.

Uma proposta clara não precisa ser reduzida pelo próprio proponente antes de ser contestada.

Da mesma maneira, não é necessário responder imediatamente a toda contraproposta.

Determinadas decisões merecem análise.

Pedir tempo para avaliar uma condição relevante não demonstra fraqueza.

Demonstra responsabilidade.

Pressão por resposta imediata exige cuidado

“Essa condição vale apenas agora.”

“Precisamos decidir hoje.”

“Se não aceitar neste momento, a proposta será retirada.”

Algumas negociações realmente possuem urgência legítima. Outras utilizam o tempo como instrumento de pressão.

Por isso, quando surgir exigência de decisão imediata, precisamos compreender por que ela existe.

Se houver justificativa concreta, poderemos precisar decidir rapidamente.

Se não houver, talvez seja prudente solicitar tempo suficiente para avaliar as consequências.

Quanto mais importante for a decisão, menor deveria ser o espaço para consentimentos que não foram adequadamente compreendidos.

Preparar a alternativa é preparar a negociação

Uma das etapas mais importantes acontece fora da mesa de negociação.

Precisamos saber o que faremos se não houver acordo.

Se a negociação fracassar, haverá notificação? Medida judicial? Encerramento contratual? Outra tentativa em momento diferente?

Conhecer essa alternativa modifica nossa posição.

Quando não existe plano para o fracasso das tratativas, surge maior tendência de aceitar condições inadequadas apenas para evitar o impasse.

Quando existe alternativa preparada, podemos avaliar a proposta comparando-a com aquilo que acontecerá se dissermos não.

Essa comparação é fundamental.

Nenhuma proposta deve ser analisada no vazio.

E se a outra parte levantar uma questão inesperada?

Nem toda negociação seguirá o roteiro previsto.

Pode surgir documento desconhecido, argumento novo, proposta diferente ou informação que modifique parte do diagnóstico.

Nesses casos, não existe obrigação de decidir imediatamente.

Podemos interromper a reunião, solicitar documentos, realizar nova análise e retomar as tratativas depois.

A preparação não existe para fornecer resposta automática a tudo.

Existe para permitir reconhecer quando ainda não temos informação suficiente para responder.

Saber dizer “precisamos analisar antes de decidir” também faz parte de uma negociação responsável.

Registrar aquilo que foi construído

Quando uma negociação avança, é importante registrar adequadamente seus resultados.

Isso pode ocorrer por troca de propostas, e-mails, atas, minutas ou outros meios adequados à situação.

O objetivo é evitar que, depois de reuniões produtivas, surjam interpretações diferentes sobre aquilo que teria sido combinado.

Quanto mais próximo estivermos de uma solução, maior será a importância da precisão.

Acordos relevantes não devem depender apenas da memória das pessoas que participaram da reunião.

Preparação reduz improvisação, não flexibilidade

No Evarini Blésio Advogados, preparar uma negociação não significa escrever antecipadamente cada frase que será utilizada.

Negociação exige capacidade de ouvir, interpretar e adaptar.

A preparação serve justamente para permitir essa flexibilidade sem perder direção.

Quando sabemos nosso objetivo, nossos limites, nossas alternativas e os principais riscos, conseguimos ouvir novas propostas sem abandonar a estratégia.

Podemos modificar a forma sem perder a finalidade.

Essa é uma diferença importante.

Improvisação ocorre quando não sabemos o que fazer.

Flexibilidade ocorre quando sabemos o que buscamos, mas reconhecemos que podem existir diferentes maneiras de alcançar o resultado.

Chegar preparado modifica a qualidade da conversa

Ao final da preparação, precisamos conseguir responder algumas perguntas.

O que queremos alcançar? Quem participará? Quem poderá decidir? Quais informações serão apresentadas? O que precisamos descobrir? Qual será nossa posição inicial? Quais concessões poderão ser consideradas? Quais condições são indispensáveis? Qual é nosso limite? E o que faremos se não houver acordo?

Quando essas respostas estão suficientemente claras, a negociação deixa de ser apenas uma tentativa de convencer a outra parte.

Passa a ser um processo estruturado de decisão.

O próximo passo será compreender, dentro desse espaço, o que efetivamente pode ser negociado.

Porque uma boa negociação não depende apenas de saber quanto ceder.

Depende de compreender quais elementos podem ser combinados para construir uma solução que proteja os interesses envolvidos.

Quanto melhor for a preparação, menor será a necessidade de decidir por impulso quando a negociação começar.

CAPÍTULO 16

Saber o que pode ser negociado

Quando se fala em negociação, especialmente em conflitos envolvendo dinheiro, existe uma tendência de concentrar toda a conversa em uma única pergunta:

Quanto cada parte está disposta a ceder?

Essa pergunta pode ser importante, mas representa apenas uma parte da negociação.

Conflitos empresariais são compostos por diferentes interesses. Existem valores, prazos, obrigações, garantias, bens, contratos, responsabilidades e relações que podem continuar mesmo depois da solução do problema atual.

Por isso, uma negociação estratégica procura ampliar o campo de análise.

Em vez de discutir apenas quanto será pago ou recebido, precisamos compreender quais elementos podem ser combinados para construir uma solução juridicamente segura e economicamente viável.

Às vezes, o espaço para acordo não está no valor.

Está na forma.

Valor é importante, mas não é tudo

Imagine um crédito de valor relevante.

O devedor afirma não possuir condições para pagamento integral imediato. Se a negociação permanecer limitada à discussão sobre desconto, aparentemente existirão apenas duas alternativas: o credor reduz sua pretensão ou não existe acordo.

Mas talvez existam outras possibilidades.

Pode haver pagamento parcial imediato e parcelamento do saldo. Pode ser oferecida garantia. Pode ser estabelecido vencimento antecipado em caso de inadimplemento. Pode existir bem que seja aceito como parte da solução, desde que juridicamente viável e economicamente interessante.

O valor continua importante.

Mas deixa de ser a única variável.

Quando ampliamos os elementos da negociação, aumentamos as possibilidades de encontrar soluções sem necessariamente abandonar o interesse principal.

Prazo também possui valor

Tempo é uma das variáveis mais importantes de qualquer negociação financeira.

Receber hoje e receber daqui a dois anos são situações economicamente diferentes.

Da mesma forma, para quem precisa cumprir determinada obrigação, pagar imediatamente ou possuir prazo compatível com seu fluxo de caixa pode representar diferença entre conseguir cumprir o acordo e simplesmente substituir um inadimplemento por outro.

Por isso, prazo não deve ser tratado como detalhe.

Se o credor concede tempo, essa concessão possui valor e pode justificar contrapartidas.

Pode ser necessário estabelecer encargos adequados, reforçar garantias ou ajustar outras condições. O prazo precisa aumentar a possibilidade de cumprimento sem transformar a espera em risco desnecessário.

Garantias podem tornar possível aquilo que antes parecia inviável

Uma das maiores preocupações em qualquer acordo envolvendo pagamento futuro é simples:

E se não pagar novamente?

Essa pergunta precisa ser enfrentada antes da assinatura.

Uma negociação pode parecer satisfatória no papel, mas produzir pouca segurança se depender exclusivamente de uma nova promessa de cumprimento feita por quem já deixou de cumprir obrigação anterior.

Por isso, garantias podem assumir papel central.

Dependendo da relação e das possibilidades jurídicas, diferentes mecanismos podem ser avaliados para aumentar a segurança do cumprimento.

O importante não é simplesmente “ter uma garantia”.

É compreender sua qualidade.

A garantia existe juridicamente? Está adequadamente formalizada? Possui valor compatível? Poderá ser efetivamente utilizada se houver novo inadimplemento?

Uma garantia inadequada pode criar apenas sensação de segurança.

Obrigações também podem ser reorganizadas

Nem todo conflito decorre exclusivamente de pagamento.

Pode existir obrigação de entregar produto, realizar serviço, devolver equipamento, concluir obra, fornecer documento, desocupar imóvel, cumprir determinada etapa contratual ou interromper uma conduta.

Nesses casos, a negociação pode reorganizar a forma de cumprimento.

Pode ser estabelecido novo cronograma. Determinada obrigação pode ser substituída por outra juridicamente possível e aceita pelas partes. Responsabilidades podem ser redistribuídas. Pendências podem ser solucionadas em sequência.

O objetivo é transformar uma relação que deixou de funcionar em um conjunto de obrigações suficientemente claras para que possa ser cumprido.

Quanto mais objetiva for a solução, menor será o espaço para um novo conflito sobre aquilo que teria sido combinado.

Bens podem integrar a solução

Em determinadas situações, a solução poderá envolver bens.

Equipamentos, máquinas, veículos, mercadorias ou outros ativos podem assumir relevância dependendo da natureza do conflito.

Isso exige cuidado.

Não basta que as partes concordem informalmente com a entrega de determinado bem. Precisamos compreender sua titularidade, valor, situação jurídica, eventual existência de gravames, forma de transferência e consequências tributárias ou contratuais quando aplicáveis.

No agronegócio, essa atenção pode envolver máquinas, produção, insumos ou outros ativos ligados à atividade.

Transformar um bem em parte da solução somente faz sentido quando sabemos exatamente aquilo que está sendo recebido e quais efeitos jurídicos decorrerão dessa operação.

Continuidade da relação também pode ser negociada

Alguns conflitos surgem entre empresas que pretendem continuar fazendo negócios.

Nesses casos, a solução não deve olhar apenas para o passado.

Também precisa organizar o futuro.

Pode ser necessário revisar condições comerciais, modificar prazos, estabelecer novas garantias, melhorar mecanismos de comunicação ou redefinir responsabilidades.

O acordo passa então a possuir duas funções: resolver o conflito existente e reduzir a possibilidade de repetição.

Essa é uma oportunidade importante.

Um conflito frequentemente revela fragilidades que estavam escondidas enquanto a relação funcionava normalmente.

Corrigir essas fragilidades pode transformar uma relação comercial em algo mais seguro para ambas as partes.

Encerrar a relação também pode ser negociado

Nem toda relação deve continuar.

Às vezes, o conflito demonstra que a confiança foi perdida, que os interesses se tornaram incompatíveis ou que a continuidade apenas produzirá novos problemas.

Nesse cenário, a negociação pode servir para organizar a saída.

Quando termina o fornecimento? Quais obrigações ainda precisam ser cumpridas? Existem valores pendentes? Bens precisam ser devolvidos? Informações ou documentos precisam ser entregues? Como ficam garantias existentes? Existem responsabilidades que permanecem depois do encerramento?

Uma ruptura organizada tende a produzir menos risco do que uma interrupção desordenada.

Por isso, negociar não significa necessariamente preservar contratos.

Pode significar encerrá-los de maneira segura.

Responsabilidades futuras precisam ser tratadas

Um acordo que resolve apenas aquilo que aconteceu até hoje, mas deixa indefinidas questões diretamente relacionadas ao conflito, pode gerar nova controvérsia pouco tempo depois.

Por isso, precisamos perguntar o que acontecerá depois.

As partes estarão integralmente quitadas? Alguma obrigação continuará existindo? Há prestação futura? Existem garantias que permanecerão vigentes? Algum documento precisará ser entregue

posteriormente? Existe obrigação de confidencialidade ou de não utilização de determinadas informações?

Esses aspectos precisam ser definidos conforme a natureza da relação.

O encerramento do conflito deve reduzir incertezas.

Não produzir novas.

Nem tudo deve ser negociado

Ampliar o espaço de negociação não significa transformar qualquer direito ou obrigação em moeda de troca.

Existem limites jurídicos.

Há direitos que não podem ser livremente afastados, obrigações que precisam respeitar normas específicas e condições que podem ser inválidas mesmo que ambas as partes inicialmente concordem.

Também existem limites estratégicos.

Determinada condição pode ser juridicamente possível, mas incompatível com o interesse que estamos protegendo.

Por isso, saber o que pode ser negociado envolve duas perguntas diferentes:

O que juridicamente pode ser negociado?

E:

O que estrategicamente faz sentido negociar?

Somente quando ambas as respostas forem favoráveis determinada concessão deverá ser considerada.

Não se negocia aquilo que não se compreende

Essa regra merece atenção especial.

Uma parte não deveria aceitar obrigação cujo alcance não consegue compreender.

Termos genéricos, quitações excessivamente amplas, garantias mal definidas, renúncias, confissões ou responsabilidades futuras precisam ser cuidadosamente avaliados.

A vontade de encerrar rapidamente um conflito pode fazer com que condições importantes sejam tratadas como detalhes.

Não são.

Uma cláusula aparentemente secundária pode produzir consequências muito superiores ao valor discutido na negociação.

Por isso, quanto mais relevante for a condição, maior deve ser a clareza sobre seus efeitos.

Trocar concessões é diferente de simplesmente ceder

Uma negociação produtiva procura construir equilíbrio.

Se uma parte necessita de prazo maior, a outra poderá buscar maior segurança.

Se existe pedido de redução, pode ser discutido pagamento antecipado.

Se determinada obrigação será flexibilizada, outra condição pode ser reforçada.

Não se trata de transformar toda conversa em uma troca matemática.

Trata-se de reconhecer que concessões possuem valor.

Quando cada movimento possui uma razão, a negociação mantém coerência com a estratégia.

Criar opções pode destravar conflitos

Algumas negociações ficam paralisadas porque as partes discutem apenas uma proposta.

Uma apresenta determinada condição.

A outra rejeita.

A conversa termina.

Em situações adequadas, pode ser mais produtivo construir alternativas.

Uma opção pode envolver pagamento mais rápido com determinado ajuste de valor. Outra pode preservar o valor integral com prazo maior e garantia. Uma terceira pode combinar pagamento e outra obrigação.

Apresentar alternativas permite descobrir quais interesses possuem maior importância para cada parte.

Às vezes, aquilo que é extremamente valioso para um lado possui custo relativamente pequeno para o outro.

É nesse espaço que soluções podem surgir.

A criatividade possui limites

Construir alternativas é importante, mas toda solução precisa permanecer dentro da legalidade e da segurança jurídica.

Um acordo criativo, mas impossível de executar, não representa boa solução.

Uma condição economicamente interessante, mas juridicamente inválida, pode apenas adiar o conflito.

Por isso, criatividade e técnica precisam caminhar juntas.

A função da advocacia é justamente permitir que soluções comerciais sejam estruturadas de maneira juridicamente adequada.

O acordo precisa resolver mais do que a discussão do momento

No Evarini Blésio Advogados, procuramos avaliar uma negociação não apenas pela capacidade de encerrar a conversa atual, mas pela qualidade da solução que será produzida.

Depois da assinatura, o cliente estará mais protegido?

As obrigações estarão claras?

Existe segurança suficiente para o cumprimento?

Sabemos o que acontecerá em caso de novo inadimplemento?

As responsabilidades futuras foram adequadamente tratadas?

Se a relação continuar, ela estará melhor organizada?

Se terminar, as pendências estarão suficientemente encerradas?

Essas perguntas ajudam a diferenciar um acordo que apenas interrompe momentaneamente o conflito de uma solução capaz de efetivamente resolvê-lo.

Negociar é organizar interesses

Quando compreendemos que negociação não significa apenas discutir desconto, o espaço de solução se amplia.

Podemos trabalhar com valor, prazo, garantias, obrigações, bens, continuidade contratual, encerramento da relação e responsabilidades futuras.

Cada elemento pode possuir importância diferente para cada parte.

O papel da estratégia é identificar essas diferenças e verificar se existe uma combinação capaz de produzir resultado seguro.

Mas, em muitos conflitos, antes de chegar à mesa de negociação será necessário formalizar uma posição.

Demonstrar o problema.

Estabelecer um prazo.

Solicitar cumprimento.

Registrar determinada ocorrência.

Ou simplesmente deixar claro que, se não houver solução, outras providências poderão ser adotadas.

É nesse momento que surge um instrumento muito conhecido, mas nem sempre utilizado estrategicamente:

a notificação extrajudicial.

Ela não deve ser tratada como simples carta de cobrança ou ameaça de processo.

Quando bem utilizada, pode organizar fatos, preservar posições, abrir negociação e preparar os próximos passos.

Esse será o tema do próximo capítulo.

CAPÍTULO 17

Notificação extrajudicial como instrumento estratégico

Entre a conversa informal e o processo judicial existe um espaço importante de atuação.

É nesse espaço que frequentemente encontramos a notificação extrajudicial.

Empresas utilizam notificações para cobrar obrigações, comunicar descumprimentos, solicitar providências, encerrar contratos, registrar acontecimentos ou estabelecer prazos. Apesar disso, o instrumento nem sempre recebe a atenção estratégica que merece.

Em muitos casos, a notificação é tratada apenas como uma formalidade anterior ao processo. Em outros, transforma-se em uma longa exposição jurídica acompanhada da advertência de que medidas judiciais serão tomadas caso determinada exigência não seja atendida.

Uma notificação pode cumprir essas funções quando necessárias.

Mas pode fazer muito mais.

Quando utilizada de maneira estratégica, ela pode organizar o conflito, formalizar uma posição, produzir registro documental, solicitar esclarecimentos, estabelecer prazo, preservar direitos, abrir espaço para negociação e preparar uma eventual etapa judicial.

Por isso, antes de redigir uma notificação, existe uma pergunta que consideramos indispensável:

O que pretendemos alcançar com este documento?

A resposta deve orientar todo o restante.

Notificar não significa necessariamente ameaçar

Uma das associações mais comuns com a notificação extrajudicial é a ideia de ameaça.

“Cumpra em determinado prazo, sob pena de adoção das medidas judiciais cabíveis.”

Há situações em que uma advertência clara sobre as consequências do descumprimento será necessária.

Mas nem toda notificação precisa começar pelo confronto.

Em determinados conflitos, o objetivo poderá ser simplesmente formalizar uma situação e solicitar providência. Em outros, poderá ser importante comunicar nossa interpretação sobre determinada obrigação e abrir prazo para manifestação.

Pode também ser utilizada para propor reunião ou iniciar negociação de maneira organizada.

A linguagem deve acompanhar a finalidade.

Uma notificação excessivamente agressiva pode dificultar uma composição que ainda seria possível. Uma comunicação excessivamente branda, por outro lado, pode não demonstrar adequadamente a importância da situação.

O equilíbrio depende da estratégia.

Antes de escrever, precisamos definir a finalidade

Uma notificação não deveria ser enviada apenas porque “é o próximo passo”.

Precisamos saber exatamente por que estamos notificando.

Queremos cobrar determinada obrigação?

Precisamos registrar formalmente um descumprimento?

Pretendemos conceder prazo para correção?

Queremos obter determinada informação ou documento?

Precisamos comunicar o encerramento de uma relação?

Existe interesse em iniciar negociação?

Estamos preparando uma eventual medida judicial?

Uma mesma notificação poderá cumprir mais de uma dessas funções.

O importante é que elas sejam conhecidas antes da redação.

Quando não existe finalidade definida, o documento tende a se tornar genérico.

E documentos genéricos raramente contribuem para uma estratégia específica.

A notificação ajuda a organizar a narrativa do conflito

Conflitos empresariais frequentemente se desenvolvem por meio de conversas fragmentadas.

Uma mensagem é enviada hoje. Uma ligação ocorre dias depois. Alguém promete determinada providência. Outro funcionário responde por e-mail. Uma reunião acontece sem registro formal.

Depois de algum tempo, pode se tornar difícil identificar claramente qual é a posição de cada parte.

A notificação pode ajudar a organizar essa situação.

Ela permite registrar os fatos relevantes, indicar a obrigação discutida e estabelecer de maneira objetiva aquilo que está sendo solicitado.

Isso possui utilidade mesmo quando o conflito não chega ao Judiciário.

A outra parte passa a saber exatamente qual é a questão apresentada e qual providência está sendo esperada.

O documento precisa dizer o necessário

Uma boa notificação não é medida pelo número de páginas.

Existem situações que exigem exposição detalhada. Outras podem ser resolvidas em documento relativamente simples.

O critério deve ser a finalidade.

Informações irrelevantes podem dificultar a compreensão. Repetições podem retirar força dos pontos principais. Excesso de linguagem técnica pode tornar a comunicação menos eficiente para quem precisa tomar uma decisão empresarial.

Por outro lado, simplificar demais pode deixar fatos ou condições importantes sem registro.

Por isso, buscamos responder algumas perguntas básicas: o que aconteceu, qual é a posição apresentada, o que se espera da outra parte, em qual prazo e o que poderá acontecer se não houver solução.

A precisão costuma ser mais útil do que o excesso.

Cuidado com aquilo que é afirmado

A notificação também passa a integrar a história documental do conflito.

Por isso, aquilo que nela afirmamos precisa ser cuidadosamente analisado.

Datas, valores, obrigações e acontecimentos devem ser conferidos.

Também precisamos evitar afirmações desnecessárias que possam limitar posições futuras ou criar interpretações incompatíveis com a estratégia.

Esse cuidado é especialmente importante porque o documento poderá posteriormente ser utilizado pela própria parte que o recebeu.

Uma notificação escrita sob forte emoção pode produzir efeitos muito além do momento em que foi enviada.

Por isso, firmeza não dispensa precisão.

Estabelecer prazo precisa ter sentido

É comum que notificações estabeleçam prazo para resposta ou cumprimento.

Esse prazo não deveria ser escolhido aleatoriamente.

Precisamos considerar a natureza da providência solicitada, eventual previsão contratual, circunstâncias do conflito e urgência existente.

Também precisamos saber o que faremos quando o prazo terminar.

Não há muita utilidade estratégica em estabelecer sucessivos prazos acompanhados de advertências que nunca produzem consequência.

Isso pode enfraquecer a comunicação.

Se afirmamos que determinada ausência de providência levará à reavaliação da estratégia, precisamos estar preparados para realmente realizar essa reavaliação.

O prazo deve funcionar como um ponto de decisão, e não apenas como elemento retórico.

A forma de envio também importa

Uma notificação precisa chegar ao destinatário de maneira adequada.

Dependendo da importância do conflito, será necessário escolher meio que permita demonstrar o envio, o conteúdo e, quando relevante, o recebimento.

Em outras situações, o próprio contrato poderá estabelecer forma específica de comunicação entre as partes.

Essas previsões precisam ser verificadas.

Não faria sentido produzir excelente documento e enviá-lo de maneira incompatível com a relação contratual ou sem condições adequadas de demonstrar sua entrega quando isso for necessário.

Forma e conteúdo precisam trabalhar juntos.

A resposta também é informação

Uma das utilidades da notificação é observar como a outra parte reage.

Ela pode reconhecer fatos.

Pode negar a obrigação.

Pode apresentar documentos ainda desconhecidos.

Pode propor negociação.

Pode permanecer em silêncio.

Cada uma dessas respostas fornece informação.

Uma manifestação formal da outra parte pode esclarecer sua tese e permitir que antecipemos argumentos que eventualmente serão apresentados em processo.

O silêncio, dependendo das circunstâncias, também poderá indicar que a tentativa extrajudicial não está produzindo resultado e que a estratégia precisa avançar.

Por isso, a notificação não é apenas uma mensagem enviada.

Ela também pode ser um instrumento para compreender melhor o conflito.

Notificação pode abrir uma negociação

Em algumas situações, o objetivo principal não será exigir cumprimento imediato, mas criar ambiente para diálogo.

O documento pode apresentar o problema, indicar os pontos que precisam ser solucionados e propor abertura de tratativas dentro de determinado período.

Essa abordagem pode ser especialmente útil quando as partes mantêm relação comercial relevante.

Formalizamos o problema sem necessariamente destruir o espaço de negociação.

Isso exige cuidado com a linguagem.

É possível ser firme sem fechar portas.

Notificação também pode preparar a judicialização

Há casos em que a solução extrajudicial é desejável, mas precisamos estar preparados para a possibilidade de fracasso.

Nesse contexto, a notificação pode integrar a preparação para eventual processo.

Ela poderá documentar tentativa de solução, formalizar determinada exigência, solicitar cumprimento de obrigação ou produzir outros efeitos juridicamente relevantes, conforme a natureza do caso.

Mas existe uma diferença importante entre preparar-se para um processo e redigir todo documento como se o processo fosse inevitável.

Enquanto existir espaço útil para solução, a comunicação pode preservar esse espaço.

Se ele desaparecer, a documentação construída ajudará na etapa seguinte.

Receber uma notificação exige o mesmo cuidado

A estratégia não existe apenas para quem envia.

Quando uma empresa recebe uma notificação extrajudicial, a primeira reação pode ser responder imediatamente.

Nem sempre isso é recomendável.

Antes de responder, precisamos compreender o documento.

O que está sendo alegado? Quais fatos são verdadeiros? Quais estão incompletos? Que documentos existem? Há prazo contratual ou legal relevante? Existe risco de que determinada resposta seja interpretada como reconhecimento de obrigação?

Em algumas situações, a resposta deverá ser rápida.

Em outras, será melhor solicitar informações ou realizar análise mais aprofundada.

O importante é evitar que uma manifestação produzida apenas para “não deixar sem resposta” crie problema maior.

Responder também é um ato estratégico.

A notificação não deve ser utilizada apenas para aumentar o conflito

Existem documentos que parecem escritos para demonstrar indignação.

Acumulam adjetivos, acusações e ameaças.

Podem produzir satisfação momentânea para quem os envia, mas nem sempre aproximam o cliente de uma solução.

A pergunta deve permanecer a mesma:

Isso ajuda a proteger o interesse que identificamos?

Se determinada afirmação é necessária para resguardar uma posição, ela deve ser feita.

Se serve apenas para aumentar a hostilidade, talvez não tenha utilidade estratégica.

A advocacia firme não depende de linguagem excessivamente agressiva.

Depende da clareza da posição e da capacidade de adotar as medidas necessárias quando elas realmente se tornam necessárias.

Nem todo conflito precisa de notificação

Assim como nem todo conflito precisa começar com processo, nem todo conflito precisa passar por notificação extrajudicial.

Em alguns casos, uma conversa será suficiente.

Em outros, o contrato já estabelece procedimento específico.

Pode haver situação em que a urgência recomende medida judicial imediata.

Também poderá existir risco de que uma comunicação antecipada prejudique determinada providência necessária.

Por isso, a notificação não deve ser utilizada automaticamente.

Ela é uma ferramenta.

E ferramentas somente fazem sentido quando adequadas ao trabalho que precisa ser realizado.

Como utilizamos a notificação dentro da estratégia

No Evarini Blésio Advogados, procuramos inserir a notificação dentro do plano de atuação.

Antes de enviá-la, precisamos saber o que pretendemos registrar, qual providência buscamos, qual prazo será concedido e o que faremos depois.

Isso permite que o documento deixe de ser uma peça isolada.

Se houver resposta positiva, poderemos avançar para negociação.

Se houver contraproposta, ela será analisada dentro dos limites previamente definidos.

Se houver negativa, saberemos quais argumentos estão sendo apresentados.

Se não houver resposta, o plano indicará quando será necessário avaliar a próxima medida.

A notificação passa, assim, a cumprir função dentro de uma sequência.

Uma comunicação pode mudar o rumo do conflito

Uma notificação bem construída não garante acordo.

Também não substitui uma medida judicial quando ela se torna necessária.

Mas pode produzir algo extremamente valioso: clareza.

Clareza sobre o problema.

Clareza sobre a posição do cliente.

Clareza sobre aquilo que precisa ser feito.

Clareza sobre o prazo disponível.

E clareza sobre o fato de que, se não houver solução, o conflito poderá avançar para outra etapa.

Essa clareza pode abrir espaço para negociação.

E, quando a negociação evolui, surge um novo desafio.

Não basta alcançar um consenso verbal ou trocar mensagens indicando que “está tudo resolvido”.

É necessário transformar aquilo que foi negociado em uma solução juridicamente segura.

Porque um acordo mal construído pode não encerrar o conflito.

Pode apenas adiá-lo.

É justamente por isso que o próximo passo será compreender como construir um acordo seguro.

A notificação estratégica não existe para demonstrar que o conflito começou. Ela existe para ajudar a decidir como ele poderá terminar.

CAPÍTULO 18

Construindo um acordo seguro

Chegar a um consenso é importante.

Mas não é suficiente.

Depois de uma negociação, é comum surgir uma sensação de alívio. As partes finalmente concordaram sobre valor, prazo ou determinada providência. O conflito aparentemente terminou.

É justamente nesse momento que outro trabalho começa.

Precisamos transformar aquilo que foi negociado em uma solução suficientemente clara, juridicamente adequada e possível de ser cumprida.

Um acordo mal elaborado pode transformar meses de negociação em um novo conflito.

As partes podem discordar sobre datas. Uma obrigação pode ter sido descrita de maneira imprecisa. O pagamento pode deixar de ocorrer sem que tenham sido adequadamente previstas as consequências. A garantia pode apresentar problemas. A quitação pode ser mais ampla ou mais restrita do que uma das partes imaginava.

Por isso, um dos princípios da resolução estratégica de conflitos é simples:

não basta chegar ao acordo; precisamos construir um acordo que possa ser cumprido e, se necessário, exigido.

O acordo precisa refletir aquilo que realmente foi negociado

A primeira preocupação parece óbvia, mas merece atenção.

O documento precisa reproduzir com fidelidade aquilo que as partes decidiram.

Durante uma negociação, diversas propostas podem ser apresentadas. Valores mudam. Prazos são ajustados. Condições são incluídas e posteriormente retiradas.

Ao final, é necessário separar aquilo que foi apenas discutido daquilo que efetivamente foi aceito.

Esse cuidado evita que versões anteriores da negociação sejam incorporadas por engano ao instrumento definitivo.

Antes da assinatura, portanto, precisamos conseguir responder com clareza: quais são exatamente as obrigações assumidas por cada parte?

Obrigações precisam ser claras

Expressões vagas são terreno fértil para novos conflitos.

Sempre que possível, o acordo deve permitir que qualquer pessoa que o leia consiga compreender o que deverá ser feito, por quem, de que maneira e em qual momento.

Se existe pagamento, precisamos saber o valor, a data e a forma.

Se existe entrega de bem, precisamos identificar o objeto e estabelecer condições para entrega.

Se existe obrigação de realizar determinado serviço ou providência, precisamos compreender seu alcance e o momento de cumprimento.

Se determinada documentação precisa ser fornecida, é recomendável identificar aquilo que se espera receber.

Quanto menor o espaço para interpretações contraditórias, maior tende a ser a segurança do acordo.

O acordo precisa ser possível de cumprir

Existe pouco valor em construir obrigação que, desde o início, apresenta reduzida possibilidade de cumprimento.

Esse problema aparece com frequência em negociações financeiras.

O devedor, pressionado para encerrar o conflito, aceita parcelas incompatíveis com sua capacidade econômica. Pouco tempo depois, o acordo é novamente descumprido.

O credor perde tempo.

O devedor aumenta seu passivo.

E as partes retornam ao conflito.

Por isso, quando existe intenção real de composição, precisamos buscar condições que sejam suficientemente favoráveis ao credor e, ao mesmo tempo, realisticamente executáveis pelo devedor.

Isso não significa aceitar qualquer justificativa financeira.

Significa compreender que um acordo somente possui valor se houver perspectiva concreta de cumprimento.

O calendário precisa ser preciso

Prazos vagos produzem problemas previsíveis.

“Nos próximos dias.”

“Assim que possível.”

“Após a conclusão do serviço.”

“Quando houver disponibilidade.”

Dependendo da natureza da obrigação, expressões abertas podem gerar interpretações diferentes.

Por isso, sempre que possível, precisamos trabalhar com datas ou critérios objetivos.

Se o pagamento será parcelado, cada vencimento deve estar suficientemente identificado.

Se uma obrigação depende de acontecimento anterior, precisamos definir como esse acontecimento será verificado.

Se existem etapas sucessivas, o cronograma precisa demonstrar sua ordem.

A clareza do calendário facilita tanto o cumprimento quanto a identificação de eventual inadimplemento.

O acordo precisa responder à pergunta: e se não for cumprido?

Essa é uma das perguntas mais importantes.

Durante a negociação, existe tendência natural de concentrar atenção naquilo que acontecerá se tudo funcionar.

Mas a estratégia precisa considerar também o cenário contrário.

O que ocorrerá se uma parcela não for paga?

Haverá vencimento antecipado das demais?

Existirá multa?

Determinado benefício concedido ficará condicionado ao cumprimento integral?

Alguma garantia poderá ser utilizada?

Qual providência poderá ser adotada?

As consequências precisam ser proporcionais, juridicamente adequadas e suficientemente claras.

O objetivo não é construir punições excessivas.

É evitar que um novo inadimplemento coloque as partes novamente no mesmo ponto em que estavam antes da negociação.

Garantias precisam ser analisadas antes da assinatura

Se a segurança do acordo depende de determinada garantia, sua análise não deve ficar para depois.

Precisamos verificar se ela realmente existe, se pode ser constituída, quem possui legitimidade para oferecê-la e quais formalidades serão necessárias.

Também precisamos compreender sua utilidade econômica.

Uma garantia de difícil realização ou sem valor suficiente pode não representar a proteção imaginada.

Por isso, quando a garantia é relevante para a decisão de aceitar o acordo, sua qualidade precisa ser conhecida antes que a negociação seja definitivamente encerrada.

Quem está assumindo a obrigação?

Em conflitos empresariais, essa pergunta merece especial atenção.

As negociações podem envolver empresas, sócios, administradores, garantidores ou integrantes de grupos econômicos distintos.

Nem sempre a pessoa que participa da reunião é aquela que juridicamente assumirá a obrigação.

Por isso, precisamos identificar corretamente as partes.

Quem deve pagar?

Quem está concedendo determinada garantia?

Quem possui poderes para assinar?

Existe alguma responsabilidade pessoal sendo assumida?

Essas questões não são meramente formais.

Elas podem definir a utilidade prática do documento.

A quitação precisa ser compreendida

A palavra “quitação” parece simples, mas pode produzir consequências relevantes.

O que exatamente está sendo quitado?

Somente determinado valor?

Uma obrigação específica?

Todo o contrato?

Todos os fatos ocorridos até aquela data?

A quitação será imediata ou dependerá do cumprimento integral do acordo?

Essas perguntas precisam ser respondidas conforme a solução construída.

Uma quitação excessivamente ampla pode atingir direitos que uma parte não pretendia abandonar.

Uma quitação excessivamente restrita pode deixar pendências que a outra parte acreditava encerradas.

Por isso, a extensão da quitação precisa ser conscientemente definida.

Desconto e cumprimento podem estar relacionados

Em negociações de dívida, uma possibilidade estratégica é condicionar determinado benefício ao cumprimento das obrigações assumidas.

Imagine que o credor aceite redução relevante para viabilizar pagamento em condições específicas.

Se houver novo inadimplemento logo no início, é necessário verificar previamente quais serão as consequências dessa quebra e como o benefício concedido será tratado, sempre dentro dos limites juridicamente admissíveis.

O ponto central é evitar que a negociação seja construída apenas para o cenário ideal.

Concessões importantes precisam conversar com mecanismos de cumprimento.

Um acordo pode exigir obrigações recíprocas

Nem sempre apenas uma parte possui algo a fazer.

Pode existir pagamento de um lado e entrega de documento do outro. Uma empresa pode assumir determinada obrigação enquanto a outra se compromete a devolver bens, retirar apontamentos, fornecer autorização ou praticar outro ato.

Nesses casos, precisamos organizar a sequência.

Qual obrigação acontece primeiro?

Existem atos simultâneos?

Uma obrigação depende da outra?

O que acontece se apenas uma das partes cumprir?

Quanto mais interdependentes forem as prestações, maior será a necessidade de clareza.

A formalização precisa considerar o que acontecerá depois

Assinar não é necessariamente o último ato.

Pode ser necessário registrar documentos, constituir garantias, comunicar terceiros, retirar protestos, realizar transferências, entregar bens ou praticar providências complementares.

O acordo precisa considerar essas etapas.

Caso contrário, podemos possuir um documento formalmente concluído, mas uma solução ainda incompleta.

O encerramento somente ocorre quando aquilo que foi negociado efetivamente produz os efeitos esperados.

A solução precisa ser compreensível para quem terá que executá-la

Um acordo empresarial não será utilizado apenas pelos advogados.

O financeiro poderá precisar programar pagamentos.

O setor administrativo poderá emitir documentos.

A equipe operacional poderá realizar entregas.

A contabilidade poderá precisar registrar determinadas operações.

Por isso, o documento precisa ser juridicamente seguro sem se tornar desnecessariamente incompreensível.

Uma boa redação jurídica não é aquela que torna simples aquilo que é complexo à custa de precisão.

Mas também não é aquela que transforma uma solução simples em texto indecifrável.

A clareza é parte da segurança.

Acordos empresariais precisam olhar para o dia seguinte

Quando as partes continuarão mantendo relação comercial, o documento precisa considerar essa continuidade.

Como serão as próximas operações?

As condições anteriores permanecem?

Alguma regra mudou?

Existem novos limites de crédito?

Será exigida garantia nas próximas contratações?

Quem será responsável pela comunicação?

O conflito pode revelar necessidade de revisar procedimentos que antes eram tratados informalmente.

O acordo oferece oportunidade para reorganizar essa relação.

Não apenas para resolver o passado, mas para reduzir riscos futuros.

No agronegócio, o cumprimento precisa conversar com o ciclo da atividade

A mesma preocupação vale para relações rurais.

Uma obrigação pode estar ligada à safra, entrega de produção, utilização de área, disponibilidade de máquina, comercialização ou período específico da atividade.

Estabelecer uma obrigação juridicamente possível, mas incompatível com a realidade produtiva, aumenta o risco de novo descumprimento.

Por isso, a formalização precisa considerar a atividade concreta.

A técnica jurídica protege melhor quando compreende a realidade econômica sobre a qual será aplicada.

O acordo também precisa prever como será encerrado

Quando todas as obrigações forem cumpridas, o que acontecerá?

Será necessário fornecer termo de quitação?

Liberar garantia?

Devolver documento?

Promover baixa de determinada restrição?

Encerrar processo judicial?

Comunicar alguma instituição?

Esses atos finais precisam ser identificados quando forem relevantes.

Um acordo seguro não organiza apenas sua assinatura e seu eventual inadimplemento.

Também organiza seu cumprimento integral.

Quando já existe processo judicial

A negociação pode ocorrer depois que o conflito foi judicializado.

Nesse caso, a formalização precisa considerar também a situação processual.

Será necessária homologação?

O processo será suspenso durante o cumprimento?

Haverá extinção imediata ou somente após determinada condição?

Como serão tratados honorários, custas e demais despesas?

Existem medidas ou restrições que precisam ser revistas?

Esses elementos dependem do caso concreto, mas não podem ser ignorados.

O acordo precisa conversar com o processo que pretende solucionar.

Assinar não significa resolver

Esse talvez seja um dos pontos mais importantes deste capítulo.

Uma assinatura encerra a negociação.

Mas somente o cumprimento encerra efetivamente grande parte dos conflitos.

Por isso, no Evarini Blésio Advogados, a construção do acordo é tratada como etapa da estratégia, e não como simples formalidade posterior à negociação.

Precisamos compreender aquilo que foi combinado, verificar sua viabilidade, definir obrigações, organizar prazos, analisar garantias, estabelecer consequências para o descumprimento e delimitar adequadamente o encerramento das responsabilidades.

A intenção é simples:

reduzir a possibilidade de que o instrumento criado para resolver o primeiro conflito se transforme na origem do segundo.

Um bom acordo precisa sobreviver ao entusiasmo do momento

No instante em que as partes finalmente chegam a um consenso, existe tendência de acreditar que as dificuldades ficaram para trás.

É justamente por isso que o documento precisa ser construído considerando um cenário menos confortável.

E se alguém atrasar?

E se houver interpretação diferente?

E se determinada obrigação não puder ser cumprida como imaginado?

E se a relação se deteriorar novamente?

O acordo deve continuar fazendo sentido mesmo quando a boa disposição existente no momento da assinatura desaparecer.

Essa é uma das medidas de sua qualidade.

Mas existe outra pergunta igualmente importante.

Todo acordo possível deve ser celebrado?

Não.

Existem situações em que a proposta disponível não protege adequadamente o cliente. Outras em que o risco de descumprimento é excessivo, a concessão exigida é desproporcional ou a negociação está sendo utilizada apenas para ganhar tempo.

Nesses momentos, insistir em um acordo pode ser pior do que reconhecer que outro caminho se tornou necessário.

É por isso que, depois de compreender como construir uma composição segura, precisamos aprender também quando não fazer acordo.

O melhor acordo não é aquele que simplesmente consegue uma assinatura. É aquele que transforma o consenso em uma solução clara, possível, segura e capaz de ser efetivamente cumprida.

CAPÍTULO 19

Quando não fazer acordo

Ao longo desta parte do Manual, procuramos demonstrar que a negociação constitui um importante instrumento para a resolução estratégica de conflitos. Quando adequadamente preparada, ela pode reduzir custos, abreviar discussões, preservar relações empresariais, reorganizar obrigações e produzir soluções que, em determinadas situações, seriam mais difíceis de alcançar exclusivamente por meio de um processo judicial. Entretanto, reconhecer o valor da negociação não significa defender que todo conflito deva terminar em acordo. Existem situações em que insistir na composição deixa de representar prudência e passa a aumentar os riscos para o cliente.

Essa distinção é fundamental para compreender a forma como enxergamos a resolução estratégica de conflitos no Evarini Blésio Advogados. Nosso objetivo não é judicializar automaticamente toda divergência, mas também não é evitar o processo a qualquer custo. Negociação, notificação, acordo e processo são instrumentos diferentes colocados à disposição de uma estratégia maior. Cada um deles deve ser utilizado quando contribuir efetivamente para proteger o interesse que identificamos no início do trabalho.

Por isso, tão importante quanto saber negociar é reconhecer o momento em que a negociação deixou de produzir uma alternativa razoável.

O acordo não é um objetivo em si mesmo

Existe uma diferença importante entre buscar uma solução e buscar um acordo. A solução procura proteger os interesses relevantes do cliente e encerrar ou controlar adequadamente o conflito. O acordo é apenas uma das formas pelas quais esse resultado poderá ser alcançado. Quando confundimos essas duas ideias, surge o risco de realizar concessões progressivas simplesmente porque as partes já investiram tempo nas tratativas e desejam evitar que todo aquele esforço pareça perdido.

Uma negociação pode durar semanas ou meses e, ainda assim, chegar ao momento em que a decisão mais adequada será encerrá-la. O tempo já investido não transforma uma proposta inadequada em boa solução. Da mesma forma, o simples fato de as partes estarem próximas de um consenso não significa que qualquer condição deva ser aceita apenas para conseguir uma assinatura.

A pergunta precisa permanecer a mesma desde o início: o resultado que está sendo construído protege adequadamente aquilo que definimos como importante? Se a resposta deixar de ser positiva, será necessário reconsiderar o caminho.

Quando a proposta não corresponde ao risco que estamos assumindo

Todo acordo envolve algum grau de concessão. Uma parte pode aceitar prazo maior, redução de valor, alteração de obrigação ou outra condição para viabilizar a composição. Isso faz parte da negociação. O problema surge quando a concessão exigida deixa de possuir relação razoável com o benefício obtido.

Imagine um credor que aceite longo parcelamento, redução expressiva do valor e ausência de garantias diante de um devedor que já demonstrou sucessivas dificuldades de pagamento. Formalmente, existe uma possibilidade de acordo. Estrategicamente, entretanto, precisamos

perguntar se não estamos apenas substituindo um crédito já problemático por uma nova promessa igualmente insegura.

O mesmo raciocínio pode ser aplicado a outras relações. Uma empresa pode aceitar permanecer em contrato que vem produzindo prejuízos sem que exista mudança concreta nas condições que originaram o conflito. Um produtor pode reorganizar determinada obrigação, mas permanecer exposto exatamente ao risco que provocou a controvérsia inicial. Nesses casos, o acordo pode proporcionar tranquilidade momentânea sem modificar verdadeiramente o problema.

Quando não existe confiança suficiente no cumprimento

A confiança não substitui a segurança jurídica, mas o histórico de comportamento das partes precisa ser considerado. Se houve sucessivas promessas descumpridas, acordos anteriores não observados ou informações contraditórias durante a negociação, essa realidade deve influenciar a avaliação de qualquer nova proposta.

Isso não significa que uma parte que já descumpriu obrigação jamais poderá celebrar acordo. Muitas situações são resolvidas justamente por meio de renegociação. A diferença está na necessidade de construir mecanismos capazes de compensar o risco identificado. Garantias, condições mais objetivas, pagamentos iniciais ou outras formas juridicamente adequadas de segurança podem modificar a qualidade da proposta.

Quando, entretanto, a outra parte pretende obter novas concessões sem oferecer qualquer elemento que reduza o risco de repetição do inadimplemento, precisamos avaliar com cautela se existe realmente uma solução sendo construída ou apenas uma nova postergação do problema.

Quando a negociação está sendo utilizada para ganhar tempo

Nem toda negociação possui o mesmo propósito para ambos os lados. Enquanto uma parte pode estar genuinamente tentando encontrar solução, a outra pode utilizar as conversas para adiar medidas, reorganizar patrimônio, buscar alternativas comerciais ou simplesmente postergar o cumprimento de uma obrigação.

Identificar essa situação nem sempre é simples. Raramente alguém declarará que está negociando apenas para ganhar tempo. Os sinais costumam aparecer no comportamento: reuniões sucessivamente adiadas, propostas prometidas que nunca chegam, pedidos contínuos de novos prazos, informações incompletas, condições que retornam constantemente ao ponto inicial e ausência de qualquer avanço concreto.

Uma negociação saudável pode exigir tempo. Questões complexas precisam de análise, aprovação interna e construção gradual. O problema não está na duração, mas na ausência de evolução. Por isso, os pontos de decisão estabelecidos no plano de atuação são tão importantes. Eles permitem distinguir uma negociação difícil, porém produtiva, de uma conversa que apenas prolonga a exposição do cliente.

Quando o tempo começa a trabalhar contra o cliente

Em determinadas situações, continuar negociando possui um custo que não aparece imediatamente. Enquanto as conversas avançam lentamente, uma situação financeira pode se deteriorar, determinado patrimônio pode se tornar mais difícil de alcançar, uma prova pode desaparecer ou uma atividade pode continuar sofrendo prejuízos. Também podem existir prazos jurídicos que não serão interrompidos simplesmente porque as partes estão tentando chegar a um acordo.

É nesse momento que precisamos recordar uma premissa já trabalhada neste Manual: o tempo também faz parte do conflito. Negociar durante determinado período pode ser estratégico; continuar negociando quando o tempo começou a comprometer a posição do cliente pode deixar de ser.

Isso exige acompanhamento. Uma decisão correta no início das tratativas pode se tornar inadequada algumas semanas depois se as circunstâncias mudarem. A estratégia precisa ser capaz de reconhecer essa transformação.

Quando existe urgência incompatível com a negociação

Há conflitos em que não existe espaço seguro para aguardar a evolução das tratativas. Um bem essencial pode estar em risco, determinada atividade pode sofrer interrupção, patrimônio pode estar sendo dissipado ou alguma providência pode precisar ser adotada imediatamente para evitar dano relevante. Nessas situações, a tentativa de composição não deve impedir a adoção das medidas necessárias para proteção do cliente.

Isso não significa que o diálogo precise necessariamente terminar. Em alguns casos, será possível adotar medida judicial urgente e continuar negociando posteriormente. O importante é não permitir que a expectativa de acordo retire do cliente uma proteção que precisava ser buscada naquele momento.

Negociação e proteção não são conceitos incompatíveis. A estratégia pode exigir que caminhem simultaneamente.

Quando a outra parte exige aquilo que não podemos conceder

Toda negociação possui limites. Eles podem decorrer da lei, do contrato, da situação econômica ou dos interesses que foram definidos como essenciais. Quando uma proposta exige ultrapassar esses limites, precisamos reconhecer que talvez não exista espaço suficiente para composição naquele momento.

Uma empresa não deve assumir obrigação que sabe não conseguir cumprir apenas para encerrar uma discussão. Da mesma forma, não deve conceder garantia incompatível com sua atividade, aceitar responsabilidade que não lhe pertence ou abrir mão de direito relevante sem compreender plenamente as consequências dessa decisão.

Existem concessões que aproximam as partes. Existem outras que apenas transferem o problema para o futuro. Saber distinguir uma da outra é parte essencial da atuação estratégica.

Quando o acordo compromete a continuidade da atividade

Para empresas e produtores rurais, determinadas soluções precisam ser analisadas à luz da continuidade da atividade econômica. Um acordo pode parecer vantajoso sob perspectiva exclusivamente jurídica e, ao mesmo tempo, criar obrigação financeira ou operacional impossível de suportar.

Não faz sentido solucionar uma cobrança criando comprometimento de caixa capaz de impedir o cumprimento de obrigações essenciais. Da mesma maneira, pode ser inadequado entregar determinado ativo se ele for indispensável para a continuidade da produção ou operação, salvo quando essa consequência estiver conscientemente inserida em uma reorganização mais ampla.

A solução do conflito precisa conversar com a realidade de quem deverá cumpri-la. Um acordo que coloca em risco a própria capacidade de continuar produzindo, vendendo ou prestando serviços exige avaliação especialmente cuidadosa.

Quando a judicialização oferece proteção que a negociação não consegue produzir

Existem situações em que somente uma medida judicial poderá oferecer determinado tipo de proteção. Pode ser necessária uma ordem para impedir determinada conduta, assegurar acesso a bem, produzir ou preservar prova, exigir cumprimento, discutir obrigação, defender patrimônio ou obter tutela que a outra parte não está disposta a conceder voluntariamente.

Nesses casos, insistir indefinidamente na negociação pode significar procurar, pela via consensual, uma proteção que depende de atuação jurisdicional.

A judicialização não deve ser interpretada como fracasso automático da estratégia. Se o diagnóstico demonstrar que determinado direito precisa ser protegido judicialmente, ajuizar a medida adequada é justamente executar a estratégia que foi construída.

O erro não está em processar. O erro pode estar tanto em processar sem necessidade quanto em deixar de processar quando a proteção judicial se tornou necessária.

Recusar uma proposta também é uma decisão estratégica

É natural que uma proposta concreta produza pressão para uma resposta. Quando existe dinheiro, prazo ou alguma vantagem imediata sobre a mesa, recusar pode parecer arriscado. Por isso, a decisão precisa ser comparada com a alternativa existente.

O que acontece se aceitarmos? Quais riscos permanecerão? O acordo é executável? Quais concessões estaremos realizando? O que acontece se recusarmos? Qual medida estará disponível? Qual é a qualidade de nossa posição jurídica e probatória? Quanto tempo e recursos poderão ser necessários?

Essas perguntas não eliminam a incerteza, mas melhoram a decisão. Uma proposta não se torna boa simplesmente porque é a única apresentada. Ela precisa ser analisada em relação aos caminhos disponíveis fora da negociação.

Encerrar uma negociação não significa necessariamente encerrar o diálogo

Há ainda uma distinção importante. Podemos concluir que determinada proposta não deve ser aceita ou que as tratativas, naquele formato, deixaram de ser produtivas e, mesmo assim, não fechar definitivamente qualquer possibilidade futura de composição.

O conflito poderá avançar para outra etapa. Uma ação poderá ser ajuizada. Uma defesa poderá ser apresentada. Novas provas podem surgir e modificar a percepção de risco das partes. Uma decisão judicial pode alterar significativamente o ambiente da negociação. Em momento posterior, uma composição pode voltar a fazer sentido.

Por isso, salvo quando a situação exigir postura diferente, encerrar uma etapa de negociação não precisa significar destruir todos os canais de comunicação. Podemos avançar na defesa do cliente e permanecer atentos a oportunidades futuras de solução.

Saber sair da mesa também faz parte da negociação

Existe uma habilidade pouco comentada quando se fala em negociação: saber encerrá-la. Permanecer indefinidamente em tratativas improdutivas não demonstra disposição para acordo; pode demonstrar dificuldade em reconhecer que o cenário mudou.

No Evarini Blésio Advogados, entendemos que uma negociação deve permanecer aberta enquanto existir perspectiva concreta de produzir solução compatível com os interesses que estamos protegendo. Quando essa perspectiva desaparece, quando o risco aumenta de maneira

desproporcional ou quando outro instrumento passa a oferecer proteção mais adequada, a estratégia precisa avançar.

Isso não significa abandonar a busca por uma solução consensual. Significa apenas reconhecer que a composição não pode ser transformada em obrigação.

Da negociação para a proteção

Com este capítulo, encerramos a etapa NEGOCIAR do nosso método. Ao longo dela, vimos que negociação também é advocacia, que precisa ser preparada, que existem diferentes elementos capazes de compor uma solução, que a notificação extrajudicial pode cumprir função estratégica e que um acordo precisa ser construído para funcionar na prática. Agora acrescentamos uma última ideia: também precisamos saber reconhecer quando o acordo não é a solução adequada.

A partir desse ponto, avançamos para outra dimensão da resolução estratégica de conflitos. Existem momentos em que conversar, propor e negociar não são suficientes. O risco pode estar crescendo, o patrimônio pode precisar de proteção, uma prova pode desaparecer ou determinada situação pode exigir intervenção antes que o prejuízo se torne maior.

É nesse momento que entramos na etapa PROTEGER.

Proteger não significa esconder patrimônio, criar obstáculos ilegítimos ao cumprimento de obrigações ou utilizar o Direito para impedir aquilo que legitimamente deve ser cumprido. A proteção que defendemos é outra: identificar riscos de maneira antecipada e utilizar os instrumentos jurídicos permitidos para preservar direitos, patrimônio, crédito, provas e, quando possível, a própria continuidade da atividade empresarial.

Em muitos conflitos, agir depois que o dano ocorreu será necessário. Mas, quando existe possibilidade jurídica de evitar que ele aconteça ou impedir que se agrave, a estratégia precisa considerar essa alternativa.

É por isso que a próxima parte deste Manual começa com uma ideia essencial para a advocacia que pretendemos praticar: proteger antes que o problema aumente.

Negociar é buscar uma solução possível. Saber interromper uma negociação inadequada é preservar a estratégia. E, quando o risco exige uma resposta diferente, proteger passa a ser o próximo movimento.

PARTE V

PROTEGER

Até aqui, percorremos um caminho que começou pela compreensão do conflito, passou pela definição dos objetivos, pela construção da estratégia e pela tentativa de encontrar soluções por meio da negociação. Entretanto, nem sempre será possível aguardar que todas essas etapas se desenvolvam naturalmente. Existem situações em que, enquanto as partes discutem, o risco continua aumentando.

Um patrimônio pode estar ameaçado. Um crédito pode perder possibilidade concreta de recuperação. Uma prova importante pode desaparecer. Uma atividade empresarial pode sofrer interrupção. Um contrato pode continuar produzindo prejuízos. Uma garantia pode perder utilidade. No agronegócio, uma safra, uma máquina, uma área produtiva ou uma operação comercial pode depender de providência que não admite espera prolongada.

É nesse contexto que surge a terceira dimensão do nosso método: PROTEGER.

Proteger significa identificar aquilo que não pode permanecer exposto enquanto buscamos a solução definitiva. Significa compreender quais consequências podem ocorrer se nenhuma providência for adotada e verificar, dentro da legalidade, quais instrumentos podem ser utilizados para reduzir o risco.

A proteção não substitui a negociação nem significa necessariamente judicialização imediata. Em determinadas situações, ela ocorrerá por meio de organização documental, revisão contratual, formalização de posição ou obtenção de garantia. Em outras, será necessária medida judicial.

O instrumento dependerá do risco.

A finalidade permanece a mesma: impedir, sempre que juridicamente possível, que o conflito cresça mais rápido do que nossa capacidade de resolvê-lo.

CAPÍTULO 20

Proteger antes que o problema aumente

Existem conflitos que começam pequenos e permanecem administráveis durante bastante tempo. Outros evoluem rapidamente. Uma obrigação inicialmente atrasada pode se transformar em inadimplemento significativo; uma divergência contratual pode interromper fornecimento essencial; uma discussão entre sócios pode comprometer decisões da empresa; um problema relacionado a determinado bem pode ameaçar sua utilização ou disponibilidade. Quando isso acontece, esperar pela solução definitiva pode não ser suficiente.

É preciso compreender o que precisa ser protegido enquanto o conflito ainda está em andamento.

Essa mudança de perspectiva é importante porque, tradicionalmente, a atuação jurídica é muitas vezes associada ao momento posterior ao problema: ocorreu o dano, houve o inadimplemento, o contrato foi rompido, o patrimônio foi atingido e, somente então, procura-se uma solução. A resolução estratégica de conflitos procura acrescentar uma pergunta anterior: existe algo que podemos fazer agora para impedir que a situação se agrave?

Nem sempre a resposta será positiva. Existem riscos que não podem ser completamente eliminados e acontecimentos que não podem ser antecipados. Ainda assim, identificar aquilo que está ameaçado permite decidir com maior consciência.

Proteger começa por identificar o que está em risco

Não existe proteção abstrata. Precisamos saber exatamente o que pretendemos preservar. Em determinado conflito, a prioridade pode ser um crédito; em outro, determinado bem. Pode ser necessário preservar a continuidade de um contrato, impedir a interrupção de atividade essencial, conservar uma prova ou proteger a empresa contra o aumento de determinada obrigação.

No ambiente empresarial, frequentemente existem vários interesses simultaneamente expostos. Uma discussão com fornecedor pode envolver não apenas valores, mas também continuidade do abastecimento. Um conflito com cliente pode envolver crédito e relação comercial. Uma controvérsia societária pode atingir patrimônio, gestão, acesso a informações e funcionamento da própria empresa.

No agronegócio, essa multiplicidade pode ser ainda mais evidente. Um conflito envolvendo contrato rural pode repercutir sobre uso da área, produção, financiamento, entrega futura, máquinas e compromissos assumidos com terceiros. Por isso, a primeira tarefa não é simplesmente perguntar qual direito foi violado, mas identificar quais consequências podem surgir se o problema continuar evoluindo.

Existe diferença entre resolver e proteger

Resolver um conflito significa alcançar seu encerramento ou estabelecer solução suficientemente estável para a controvérsia. Proteger significa evitar que, enquanto buscamos esse resultado, determinada consequência torne a situação muito pior.

Essa diferença explica por que uma medida de proteção pode ser necessária mesmo quando as partes continuam negociando. Podemos estar discutindo uma dívida e, simultaneamente, precisar preservar determinada garantia. Podemos negociar o encerramento de contrato e, ao mesmo tempo,

estabelecer providências para assegurar continuidade temporária da operação. Pode existir diálogo sobre determinado bem enquanto adotamos medidas para preservar documentos e provas relacionados à controvérsia.

A proteção não precisa significar abandono da composição. Em muitos casos, ela simplesmente cria condições para que a negociação continue sem expor excessivamente o cliente.

Antecipar risco não significa presumir má-fé

Uma dificuldade recorrente aparece quando medidas de proteção são interpretadas como demonstração de desconfiança. O empresário pode hesitar em formalizar determinada situação ou exigir garantia porque ainda mantém boa relação com a outra parte.

Entretanto, gestão de risco não depende necessariamente de acreditar que alguém agirá de má-fé. Circunstâncias econômicas podem mudar. Empresas podem enfrentar dificuldades. Sócios podem divergir. Bens podem perder valor. Pessoas podem deixar funções. Documentos podem se perder. Acontecimentos externos podem alterar completamente uma relação que até então funcionava bem.

Proteger significa reconhecer que relações econômicas possuem riscos e que determinados acontecimentos precisam ser considerados antes que ocorram. É a mesma lógica utilizada em diversas decisões empresariais: contratos são assinados não porque se presume que serão descumpridos, mas porque é prudente estabelecer previamente direitos e obrigações caso surja divergência.

O momento da proteção é decisivo

Uma providência adotada no momento adequado pode possuir grande utilidade. A mesma providência, realizada depois, pode perder parte de sua eficácia. Por isso, a proteção está diretamente relacionada à capacidade de identificar sinais de agravamento.

Se existe risco de desaparecimento de determinada prova, preservá-la depois que desapareceu será impossível. Se uma garantia está perdendo valor, agir somente quando ela se tornou insuficiente pode limitar alternativas. Se determinada atividade depende de um bem ou serviço essencial, esperar sua interrupção para começar a avaliar providências pode ampliar significativamente o prejuízo.

Isso não significa agir precipitadamente diante de qualquer possibilidade remota. O objetivo não é transformar todo risco em emergência. É distinguir aquilo que pode ser acompanhado daquilo que exige providência antes que a situação se torne mais difícil de administrar.

Nem toda proteção depende do Poder Judiciário

Quando se fala em proteger juridicamente determinado interesse, é comum pensar imediatamente em medidas judiciais urgentes. Elas são importantes e, em algumas situações, indispensáveis. Mas a proteção pode começar muito antes.

Organizar documentos, preservar comunicações, revisar acessos a informações, formalizar obrigações, verificar garantias, registrar determinada situação, adequar contratos e estabelecer procedimentos internos também podem representar medidas de proteção.

Em determinadas relações, uma simples reorganização documental pode reduzir risco relevante. Em outras, será necessário modificar a maneira como novas operações são realizadas enquanto o conflito permanece aberto. Pode ser recomendável exigir garantias adicionais para futuras

transações ou interromper, de forma juridicamente adequada, o aumento de determinada exposição financeira.

A medida precisa ser proporcional ao problema. A estratégia não procura o instrumento mais agressivo, mas aquele capaz de oferecer a proteção necessária.

Quando a proteção judicial se torna necessária

Existem, entretanto, situações em que somente uma decisão judicial poderá produzir a proteção buscada. O conflito pode exigir providência urgente para impedir determinado ato, preservar situação existente, assegurar acesso, resguardar bem, conservar prova ou evitar consequência de difícil reparação.

Nesses momentos, o tempo assume importância especial. Uma excelente tese apresentada tarde demais pode possuir utilidade limitada. Por isso, a análise jurídica precisa identificar não apenas aquilo que poderá ser discutido ao final do processo, mas também aquilo que precisa ser protegido antes dele.

A adoção de medida judicial urgente exige responsabilidade. O pedido precisa possuir fundamento, suporte documental e relação adequada com o risco identificado. Medidas precipitadas podem aumentar custos e aprofundar o conflito sem produzir benefício correspondente. Por outro lado, deixar de agir quando os elementos demonstram risco concreto também pode comprometer a posição do cliente.

A decisão precisa nascer do diagnóstico.

Proteger patrimônio não significa ocultá-lo

Este ponto merece tratamento claro, especialmente quando falamos com empresários e produtores rurais. Proteção patrimonial legítima não significa esconder bens, frustrar credores, simular operações ou criar estruturas artificiais para impedir o cumprimento de obrigações existentes.

Essas práticas não fazem parte daquilo que entendemos por resolução estratégica de conflitos.

Proteção patrimonial significa conhecer riscos, organizar relações jurídicas, separar adequadamente obrigações pessoais e empresariais quando a lei assim permite, compreender garantias assumidas, evitar compromissos desnecessários e estruturar operações de forma lícita antes que problemas ocorram.

Quando o conflito já existe, a atuação precisa respeitar ainda mais esses limites. O objetivo é utilizar os instrumentos juridicamente disponíveis para defender direitos e evitar prejuízos indevidos, jamais criar mecanismos destinados a afastar obrigações legitimamente assumidas.

Segurança jurídica começa pelo respeito à própria lei que pretendemos utilizar como instrumento de proteção.

Proteger o crédito também exige antecipação

Para quem possui valores a receber, proteção significa pensar além da existência formal do crédito. Precisamos avaliar a documentação, os vencimentos, as garantias, a situação da outra parte e os sinais de deterioração da capacidade de pagamento.

Quanto mais cedo essa análise ocorrer, maior poderá ser o número de alternativas disponíveis. Uma renegociação ainda pode ser possível. Uma garantia pode ser obtida. Determinada exposição pode deixar de aumentar. Novas operações podem ser realizadas em condições diferentes.

Quando o credor espera até que o problema esteja completamente instalado, algumas dessas alternativas podem já não existir.

Isso não significa tratar todo atraso como sinal de insolvência. Significa acompanhar o risco de maneira proporcional e profissional.

Proteger a continuidade da atividade pode ser mais importante do que discutir quem tem razão naquele momento

Empresas existem para operar. Produtores precisam produzir. Em determinados conflitos, preservar essa continuidade será mais urgente do que obter imediatamente uma definição completa sobre todas as responsabilidades.

Se um fornecimento essencial está ameaçado, talvez seja necessário primeiro garantir condições para continuidade da atividade e discutir posteriormente os valores envolvidos. Se uma máquina indispensável está no centro da controvérsia, o impacto de sua indisponibilidade pode exigir providência específica. Se um conflito societário impede decisões básicas, restabelecer alguma capacidade de funcionamento pode se tornar prioridade.

Isso não significa abandonar a discussão jurídica principal. Significa estabelecer ordem de importância.

Primeiro protegemos aquilo que não pode esperar. Depois continuamos trabalhando para solucionar o restante.

Proteger também significa evitar que o conflito se espalhe

Um problema inicialmente restrito a determinada relação pode contaminar outras áreas da empresa. Uma inadimplência relevante pode afetar fluxo de caixa e comprometer obrigações com terceiros. Uma disputa entre sócios pode alcançar funcionários, fornecedores e clientes. Um conflito contratual pode interromper cadeia de fornecimento ou prejudicar compromissos assumidos com outras empresas.

Por isso, uma das perguntas que fazemos é: até onde esse problema pode chegar?

Essa análise permite pensar em contenção. Talvez seja necessário criar alternativas operacionais, reorganizar determinadas relações ou antecipar comunicações internas. Em alguns casos, a atuação jurídica precisará conversar com decisões financeiras e administrativas para impedir que um conflito localizado se transforme em crise mais ampla.

A resolução estratégica não observa apenas o centro da controvérsia. Também procura compreender suas possíveis repercussões.

A proteção precisa ser proporcional

Nem todo risco exige medida urgente. Nem todo conflito justifica intervenção judicial. Nem toda exposição precisa ser eliminada imediatamente. Tentar eliminar qualquer possibilidade de risco pode produzir custo incompatível com a própria atividade empresarial.

Por isso, a proteção precisa considerar probabilidade, impacto, custo e urgência. O mesmo raciocínio desenvolvido durante o planejamento permanece válido aqui.

Uma medida de proteção deve fazer sentido diante daquilo que está ameaçado.

O excesso também pode produzir prejuízo. Medidas desproporcionais podem romper relações, gerar custos, provocar reações e criar novos conflitos. A atuação estratégica busca proteção suficiente, não demonstração de força.

Proteção e prevenção começam a se encontrar

Quando analisamos um conflito já existente, frequentemente descobrimos fragilidades que estavam presentes muito antes de o problema aparecer. Um contrato poderia ter sido mais claro. Uma garantia poderia ter sido exigida. Determinada documentação poderia ter sido organizada de maneira diferente. Um procedimento interno poderia ter evitado parte da controvérsia.

Essas descobertas possuem valor.

O conflito deixa de ser apenas problema a ser encerrado e passa a oferecer informações sobre aquilo que precisa ser corrigido na empresa.

Por isso, proteger o cliente no conflito atual também significa começar a pensar na prevenção dos próximos.

A proteção faz parte da estratégia desde o início

No Evarini Blésio Advogados, a proteção não aparece apenas depois que a negociação fracassa. Ela é considerada desde o diagnóstico. Quando analisamos fatos, documentos, patrimônio, atividade econômica e possíveis cenários, procuramos identificar aquilo que poderá precisar de proteção durante todo o percurso.

Às vezes, nenhuma providência específica será necessária naquele momento. Em outras situações, a proteção precisará anteceder qualquer tentativa de negociação. Também poderá ocorrer simultaneamente às tratativas ou durante um processo judicial.

Não existe uma sequência rígida.

Existe uma lógica: quanto maior a possibilidade de determinado prejuízo se tornar irreversível ou significativamente mais difícil de reparar, maior deve ser nossa atenção ao momento de agir.

A partir dessa compreensão, precisamos aprofundar quais interesses costumam exigir maior atenção em conflitos empresariais. Entre eles estão o patrimônio, o crédito e a própria capacidade de continuidade da atividade econômica.

Esses elementos estão conectados. Um crédito não recebido pode afetar caixa. Uma obrigação excessiva pode atingir patrimônio. Um bem indisponível pode comprometer produção. Uma medida mal calculada pode produzir consequências muito além do processo em que foi adotada.

É justamente essa relação que analisaremos a seguir.

Proteger antes que o problema aumente não significa agir antes de pensar. Significa pensar a tempo de agir quando ainda existe algo que pode ser preservado.

CAPÍTULO 21

Patrimônio, crédito e continuidade da atividade

Quando um conflito empresarial é analisado apenas sob a perspectiva jurídica, existe o risco de enxergarmos somente a obrigação discutida, o valor cobrado, o contrato descumprido ou a medida judicial possível. Entretanto, por trás dessas questões existe uma realidade econômica que precisa continuar funcionando enquanto o problema é resolvido. Empresas precisam pagar funcionários, fornecedores, tributos, financiamentos e despesas operacionais. Produtores precisam preparar a terra, adquirir insumos, manter máquinas, colher, armazenar e comercializar. O conflito não suspende essas responsabilidades.

É justamente por isso que patrimônio, crédito e continuidade da atividade precisam ser observados conjuntamente. Um crédito relevante que deixa de ser recebido pode comprometer o caixa. A dificuldade financeira decorrente desse atraso pode afetar outras obrigações. Essas obrigações podem, por sua vez, alcançar bens ou garantias da empresa e, em determinadas situações, de seus sócios ou garantidores. Quando esse movimento não é compreendido no início, um problema localizado pode ganhar proporções muito maiores.

A proteção estratégica procura enxergar essas conexões antes que elas se tornem consequências.

O patrimônio não existe isolado da atividade

Para uma empresa, patrimônio não significa apenas imóveis, veículos ou dinheiro em conta. Existem máquinas, equipamentos, estoques, recebíveis, participações, direitos contratuais e diversos outros ativos que possuem importância econômica. Alguns podem representar reserva patrimonial; outros são indispensáveis para que a atividade continue existindo.

Essa distinção é relevante. Um equipamento essencial à produção não possui para a empresa apenas o valor pelo qual poderia ser vendido. Sua indisponibilidade pode impedir faturamento, atrasar contratos e gerar obrigações perante terceiros. Da mesma maneira, um imóvel utilizado na operação pode possuir importância completamente diferente de outro ativo que não participa diretamente da atividade.

No agronegócio, essa relação é ainda mais evidente. Terra, máquinas, produção, insumos, estruturas de armazenamento e direitos relacionados à comercialização podem estar diretamente ligados à capacidade de produzir receita. Por isso, analisar o risco patrimonial exige compreender não apenas quanto determinado bem vale, mas qual função ele exerce dentro da atividade.

Conhecer a exposição patrimonial é parte da gestão do conflito

Quando uma controvérsia possui potencial de produzir consequência patrimonial relevante, precisamos compreender quais obrigações existem, quais garantias foram prestadas e quem efetivamente está exposto. Contratos empresariais podem envolver fianças, avais, garantias reais ou outras formas de vinculação patrimonial que precisam ser conhecidas antes de qualquer decisão.

Não é incomum que empresários conheçam detalhadamente as condições comerciais de determinada operação, mas não possuam a mesma clareza sobre garantias assumidas ao longo do relacionamento. Em contratos bancários e operações de crédito, por exemplo, a obrigação da

empresa pode estar acompanhada de compromissos assumidos pessoalmente por sócios ou terceiros.

Essa informação modifica a avaliação do risco. Uma negociação aparentemente restrita à empresa pode possuir repercussão patrimonial mais ampla. Por isso, o diagnóstico precisa identificar não apenas a obrigação principal, mas também aquilo que está ligado a ela.

Proteção patrimonial legítima começa antes do problema

Como destacamos anteriormente, proteção patrimonial não significa ocultação de bens ou criação artificial de obstáculos ao cumprimento de obrigações. Uma estrutura patrimonial segura é construída por meio de organização jurídica, conhecimento dos riscos assumidos, separação adequada das relações empresariais e pessoais, avaliação consciente das garantias e planejamento compatível com a legislação.

Quanto mais tarde essa preocupação surge, menor tende a ser o espaço para atuação preventiva. Quando uma obrigação já venceu, uma execução já foi iniciada ou determinado credor possui direito consolidado, qualquer movimentação patrimonial precisa ser analisada com especial cuidado. Atos destinados a prejudicar legitimamente terceiros não se confundem com planejamento jurídico.

A advocacia estratégica trabalha justamente no sentido contrário: procura permitir que decisões sejam tomadas com antecedência, transparência e compreensão de suas consequências.

O crédito precisa ser visto como patrimônio

Empresas frequentemente concentram sua atenção nos bens que possuem e dedicam menos cuidado aos valores que têm a receber. Entretanto, créditos também fazem parte do patrimônio econômico da atividade.

Uma venda somente se transforma plenamente em resultado quando o valor correspondente é efetivamente recebido. Faturamento e disponibilidade financeira não são a mesma coisa.

Essa diferença é particularmente importante quando a empresa concede prazo aos clientes. À medida que o volume de operações cresce, também cresce o patrimônio representado por recebíveis. Se não houver critérios para concessão de crédito, documentação adequada, acompanhamento dos vencimentos e reação proporcional aos primeiros sinais de inadimplemento, uma parcela relevante dos recursos da empresa pode permanecer exposta.

Por isso, proteger crédito começa antes da cobrança.

Começa na forma como a relação comercial é estruturada.

Vender também é assumir risco

Toda venda a prazo contém, em alguma medida, uma decisão de crédito. A empresa entrega produto, serviço ou disponibilidade econômica no presente e aceita receber no futuro. Isso significa assumir risco em relação à capacidade e à disposição da outra parte de cumprir aquilo que foi combinado.

Essa percepção muda a maneira de olhar para contratos e operações comerciais. Em vez de pensar em garantias somente depois do inadimplemento, podemos considerar mecanismos de segurança antes ou durante a relação. Em vez de descobrir a documentação necessária quando precisamos cobrar, podemos organizar a operação desde sua origem.

Isso não significa burocratizar todas as vendas ou exigir garantias desproporcionais em relações de baixo risco. Significa estabelecer critérios compatíveis com o tamanho da exposição.

Quanto maior o crédito concedido, maior deve ser a atenção à forma como ele está sendo construído.

O inadimplemento precisa ser acompanhado antes de se tornar habitual

Nem todo atraso representa crise. Empresas enfrentam dificuldades pontuais, problemas administrativos e situações excepcionais. Uma relação comercial saudável pode conviver com algum grau de flexibilidade.

O problema surge quando a exceção se transforma em padrão e ninguém percebe a mudança.

Um cliente que começa atrasando poucos dias pode passar a solicitar prazos maiores. O volume de compras pode continuar crescendo enquanto os pagamentos se tornam mais lentos. A empresa, preocupada em preservar o relacionamento e o faturamento, continua fornecendo e aumenta progressivamente sua exposição.

Quando finalmente decide interromper a operação, o crédito acumulado já pode ser significativo.

A gestão estratégica procura identificar esse movimento antes.

Não para encerrar automaticamente a relação, mas para permitir decisões conscientes: reduzir limite, exigir garantia, reorganizar pagamentos, alterar condições ou, quando necessário, interromper novas operações.

Receber também exige estratégia

Quando o inadimplemento já ocorreu, o objetivo deixa de ser apenas demonstrar que existe um crédito. Precisamos aumentar a possibilidade de transformá-lo em recebimento.

Isso exige avaliar documentação, capacidade financeira do devedor, garantias, histórico, alternativas de negociação e eventual necessidade de medida judicial. Dependendo da situação, uma composição estruturada poderá ser mais eficiente. Em outras, esperar poderá reduzir significativamente a perspectiva de recuperação.

É por isso que cobrança não deve ser tratada apenas como envio repetido de mensagens solicitando pagamento. Ela precisa possuir evolução.

Contato, negociação, formalização e eventual judicialização devem fazer parte de uma sequência coerente com o risco.

A continuidade da atividade é um interesse jurídico relevante para a estratégia

Em muitos conflitos, a principal preocupação do empresário não é apenas ganhar a discussão. É continuar trabalhando enquanto ela existe.

Essa realidade precisa ser considerada.

Uma empresa pode ter fundamentos para rescindir imediatamente determinado contrato, mas depender temporariamente daquele fornecedor até encontrar substituto. Pode possuir direito de exigir determinada obrigação, mas precisar avaliar como a medida afetar a sua cadeia operacional. Um produtor pode enfrentar controvérsia sobre máquina ou contrato justamente durante período crítico da atividade.

A decisão jurídica não pode ignorar essas consequências.

Isso não significa deixar de exercer direitos por medo de impacto comercial. Significa organizar a maneira e o momento de exercê-los.

Às vezes, a melhor estratégia será buscar proteção imediata. Em outras situações, será necessário construir transição para reduzir impacto operacional antes de encerrar determinada relação.

Fluxo de caixa também precisa entrar na análise

Empresas podem possuir patrimônio significativo e, ainda assim, enfrentar dificuldades de liquidez. Esse ponto é especialmente relevante quando o conflito envolve obrigações de pagamento.

Um acordo que parece perfeitamente possível quando observamos apenas o patrimônio pode ser incompatível com o fluxo de caixa. Da mesma forma, um crédito relevante que será recebido somente no futuro pode não resolver uma necessidade financeira imediata.

Por isso, durante negociações e planejamento, precisamos compreender o calendário econômico da atividade.

Quais são os compromissos mais relevantes? Existem períodos de maior necessidade de caixa? O recebimento de determinado valor possui importância específica em certa data? A empresa possui condições reais de suportar as parcelas propostas?

Essas informações permitem construir soluções mais próximas da realidade.

No agronegócio, patrimônio, crédito e tempo se encontram

Poucos ambientes demonstram essa relação de forma tão clara quanto o agronegócio. A atividade possui ciclos, investimentos antecipados e receitas que podem depender de períodos específicos. Máquinas e equipamentos podem ser indispensáveis em momentos determinados. Produção futura pode estar relacionada a contratos, financiamentos ou garantias.

Isso significa que uma decisão aparentemente patrimonial pode possuir impacto produtivo, e uma decisão financeira pode comprometer operações futuras.

Um produtor que enfrenta conflito relacionado a crédito, arrendamento, parceria, insumos, máquinas ou comercialização precisa ser analisado dentro dessa realidade. O calendário da atividade, as obrigações assumidas e os ativos essenciais precisam integrar a estratégia.

O Direito não modifica o ciclo produtivo. A estratégia jurídica precisa compreendê-lo.

Um conflito pode produzir efeito em cadeia

Imagine uma empresa que deixa de receber valor relevante de um cliente. A ausência desse recurso compromete pagamento a determinado fornecedor. O fornecedor interrompe entregas. A empresa passa a enfrentar dificuldade para cumprir contratos com terceiros. O faturamento diminui e novas obrigações começam a atrasar.

O problema inicial era um crédito não recebido.

Pouco tempo depois, tornou-se problema operacional, financeiro e contratual.

Essa possibilidade explica por que precisamos analisar repercussões. Nem todo conflito produzirá efeito em cadeia, mas aqueles que possuem potencial para isso exigem atenção maior.

Às vezes, proteger significa agir diretamente contra a origem do problema. Em outras, será necessário também construir medidas para impedir que suas consequências alcancem outras áreas.

Proteger não significa paralisar a empresa

Existe um risco oposto que também precisa ser considerado. O receio do conflito pode levar a empresa a interromper decisões, investimentos ou operações que poderiam continuar normalmente.

A proteção estratégica não pretende transformar risco em imobilidade.

Empreender envolve risco. Produzir envolve risco. Contratar envolve risco. Conceder crédito envolve risco.

O objetivo não é eliminar completamente essas possibilidades, algo que seria incompatível com a própria atividade econômica. O objetivo é conhecer exposições relevantes e decidir quais podem ser aceitas, quais precisam ser reduzidas e quais exigem providência imediata.

Uma empresa protegida não é aquela que não assume riscos.

É aquela que procura compreender os riscos que está assumindo.

A proteção precisa preservar aquilo que permite continuar

No Evarini Blésio Advogados, quando analisamos conflitos empresariais e do agronegócio, procuramos identificar não apenas aquilo que pode ser juridicamente exigido ou defendido, mas também os elementos que sustentam a atividade do cliente.

Quais ativos são essenciais? Quais créditos possuem maior relevância? Quais obrigações podem produzir consequências patrimoniais importantes? Existem garantias? Algum conflito pode interromper a operação? Existe dependência excessiva de determinada relação comercial?

Essas perguntas ajudam a estabelecer prioridades.

Nem todo bem possui a mesma importância. Nem todo crédito exige a mesma estratégia. Nem toda obrigação apresenta o mesmo risco.

A proteção precisa acompanhar essa diferença.

Patrimônio, crédito e continuidade da atividade não são três assuntos separados. São dimensões de uma mesma realidade empresarial. Um conflito que atinge uma delas pode alcançar rapidamente as demais.

Por isso, proteger exige visão de conjunto.

Entretanto, algumas situações não permitem apenas acompanhamento e planejamento. O risco pode ser imediato. Uma providência pode precisar ser adotada antes que seja possível aguardar o desenvolvimento normal do conflito.

É nesse momento que surgem as medidas urgentes.

Elas exigem equilíbrio. Agir cedo demais pode aumentar desnecessariamente o conflito. Agir tarde demais pode tornar a proteção inútil.

O desafio está justamente em reconhecer quando o risco deixou de permitir espera.

Patrimônio preserva capacidade. Crédito sustenta fluxo. Continuidade mantém a atividade viva. A estratégia precisa compreender os três antes que um problema em um deles comprometa todos os demais.

CAPÍTULO 22

Medidas urgentes

Nem todo conflito permite que as decisões sejam tomadas no mesmo ritmo. Existem situações em que podemos reunir documentos, realizar reuniões, trocar propostas e amadurecer alternativas antes de escolher o próximo movimento. Em outras, esperar pode produzir exatamente o prejuízo que pretendemos evitar. Quando isso acontece, o tempo deixa de ser apenas uma variável do planejamento e passa a integrar o próprio risco.

É nesse contexto que surgem as medidas urgentes. Elas não devem ser compreendidas apenas como instrumentos processuais utilizados dentro de uma ação judicial, mas como resposta a uma realidade concreta: determinados direitos, bens, provas ou atividades podem sofrer consequências relevantes antes que seja possível aguardar a solução definitiva do conflito.

A pergunta central, portanto, não é simplesmente se existe possibilidade jurídica de pedir uma providência urgente. Antes disso, precisamos compreender o que pode acontecer se aguardarmos. Se a espera puder tornar a futura decisão inútil, significativamente mais difícil de executar ou incapaz de reparar adequadamente o prejuízo, a urgência precisa ser considerada dentro da estratégia.

Urgência não é sinônimo de ansiedade

Todo conflito relevante produz preocupação. Para quem está diretamente envolvido, é natural desejar uma resposta rápida. Entretanto, a sensação de urgência experimentada pelo cliente nem sempre corresponde a uma situação que juridicamente exija medida imediata. Da mesma maneira, alguns riscos importantes podem não parecer dramáticos no primeiro momento, embora exijam atuação rápida.

Por isso, precisamos distinguir ansiedade de urgência estratégica. A primeira nasce da necessidade compreensível de resolver logo o problema; a segunda decorre da possibilidade concreta de que a passagem do tempo produza consequência relevante.

Essa distinção evita dois erros. O primeiro é agir precipitadamente apenas para demonstrar reação. O segundo é minimizar um risco verdadeiro porque ainda não ocorreu dano visível. Uma atuação estratégica precisa evitar ambos.

A pergunta não é apenas “podemos esperar?”, mas “o que acontece enquanto esperamos?”

Essa mudança de pergunta é importante. Muitas vezes, uma negociação parece estar avançando e existe interesse legítimo em preservá-la. Entretanto, enquanto as partes conversam, determinada situação pode continuar se deteriorando. Um bem pode ser transferido, uma operação pode ser interrompida, uma prova pode desaparecer, um contrato pode continuar produzindo prejuízo ou uma situação patrimonial pode sofrer alteração relevante.

Nesses casos, a existência de negociação não elimina a necessidade de proteção. Pode ser possível continuar conversando e, simultaneamente, adotar providência destinada a preservar determinado interesse. Em outras situações, a própria urgência poderá exigir que a medida seja adotada antes de qualquer comunicação adicional.

O importante é compreender que a estratégia não precisa escolher artificialmente entre dialogar e proteger. Dependendo das circunstâncias, as duas coisas podem acontecer ao mesmo tempo.

O dano ainda não precisa ter acontecido para merecer atenção

Uma das principais funções da proteção jurídica é justamente evitar que determinado prejuízo se concretize ou aumente. Se fosse sempre necessário esperar o dano ocorrer para somente depois agir, muitas medidas perderiam sua razão de existir.

Por isso, durante o diagnóstico, precisamos identificar sinais de risco. Não basta olhar para aquilo que já aconteceu; também precisamos observar aquilo que razoavelmente pode acontecer se o cenário permanecer inalterado.

Essa análise exige cuidado. Possibilidades meramente imaginárias não devem ser tratadas como fatos. A urgência precisa possuir fundamento em elementos concretos, documentos, comportamento das partes, características da obrigação ou circunstâncias capazes de demonstrar por que a espera pode ser prejudicial.

A estratégia trabalha com riscos, mas não deve transformá-los em certezas artificiais.

A prova da urgência também precisa ser construída

Quando uma medida urgente depende de atuação judicial, não basta afirmar que existe risco. Será necessário demonstrá-lo de maneira juridicamente adequada. Isso torna a documentação especialmente importante.

Contratos, comunicações, notificações, registros, documentos financeiros, fotografias, relatórios e outros elementos podem ser essenciais para permitir que o problema seja compreendido rapidamente por quem precisará decidir.

Essa é uma das razões pelas quais a organização realizada nas etapas anteriores possui tanto valor. Quando o conflito já foi adequadamente diagnosticado, os fatos relevantes e os documentos estão mais próximos de uma estrutura que permita atuação rápida.

Em uma situação verdadeiramente urgente, o tempo perdido procurando aquilo que deveria estar organizado pode fazer diferença.

A medida urgente precisa proteger algo concreto

A urgência não deve ser utilizada apenas como forma de aumentar pressão sobre a outra parte. Uma providência excepcional precisa estar relacionada a um interesse específico que necessita de proteção.

Pode ser necessário impedir determinada conduta, preservar situação existente, assegurar acesso a bem ou informação, evitar agravamento de prejuízo, proteger determinada atividade ou conservar elemento relevante para futura discussão.

A natureza da providência dependerá do conflito. O ponto comum é que deve existir relação clara entre o risco identificado e a proteção buscada.

Quanto mais precisa for essa relação, mais coerente será a estratégia.

Nem sempre a medida mais ampla é a melhor medida

Diante de uma situação urgente, existe tendência de buscar a proteção mais extensa possível. Entretanto, medidas excessivamente amplas podem produzir consequências desnecessárias, aumentar o conflito e dificultar a própria solução posterior.

Por isso, a proporcionalidade continua importante mesmo diante da urgência. Precisamos perguntar qual providência é suficiente para proteger aquilo que está em risco sem criar restrições superiores às necessárias.

Em determinados casos, uma proteção limitada poderá preservar o interesse até que os fatos sejam analisados com maior profundidade. Em outros, a gravidade da situação justificará providência mais abrangente.

A medida precisa acompanhar o risco, e não a intensidade emocional do conflito.

Agir rápido não significa agir sem preparação

Urgência reduz o tempo disponível, mas não elimina a necessidade de pensar. Pelo contrário, quanto menor o tempo para decidir, maior deve ser a capacidade de identificar rapidamente aquilo que realmente importa.

Antes de adotar uma medida urgente, sempre que as circunstâncias permitirem, precisamos compreender o fato principal, a documentação disponível, o risco concreto, a proteção necessária e as possíveis consequências da providência pretendida.

Pode existir, inclusive, risco decorrente da própria medida. Uma decisão judicial poderá alterar uma relação comercial, produzir repercussão financeira ou provocar resposta imediata da outra parte. Essas consequências não impedem necessariamente a atuação, mas precisam ser consideradas.

Estratégia não significa esperar quando é preciso agir. Significa conseguir agir rapidamente sem abandonar o raciocínio.

O momento de agir pode definir a utilidade da medida

Algumas providências somente possuem valor se forem adotadas antes de determinado acontecimento. Depois, o problema muda de natureza. Em vez de tentar evitar um prejuízo, passamos a discutir como repará-lo.

Essa diferença pode ser enorme.

Evitar a interrupção de uma atividade pode ser mais útil do que discutir posteriormente os prejuízos causados pela paralisação. Preservar determinada prova pode ser mais eficiente do que tentar reconstruí-la meses depois. Proteger situação patrimonial antes de alteração relevante pode oferecer alternativas que talvez não existam posteriormente, sempre observados os limites legais aplicáveis.

Por isso, uma das funções do acompanhamento jurídico é identificar o momento em que determinado risco deixa de permitir apenas observação e passa a exigir decisão.

Existem situações em que a negociação precisa esperar

Embora este Manual valorize a solução consensual, existem momentos em que iniciar uma negociação antes de adotar determinada proteção pode ser inadequado. Uma comunicação antecipada pode permitir que a situação se modifique justamente antes da providência necessária.

Essa decisão exige especial cautela. Não se trata de transformar a surpresa em regra ou presumir comportamento desleal da outra parte. Trata-se de avaliar, caso a caso, se a comunicação prévia pode comprometer a utilidade da proteção buscada.

Quando esse risco não existe, o diálogo poderá continuar sendo o melhor primeiro movimento. Quando existe, a ordem das etapas pode precisar ser alterada.

É por isso que nosso método não é uma sequência rígida. Diagnosticar, planejar, negociar e proteger são movimentos que se relacionam conforme a realidade do conflito.

A medida urgente não resolve necessariamente o problema

Obter uma proteção imediata pode produzir sensação de vitória, mas é importante compreender seu alcance. Muitas vezes, a medida urgente apenas preserva determinada situação enquanto o conflito principal continua.

Isso significa que o trabalho não termina.

Ainda será necessário produzir provas, discutir responsabilidades, negociar, apresentar defesa, buscar decisão definitiva ou estruturar solução consensual. A providência urgente cria espaço para que isso aconteça sem que determinado interesse seja perdido no caminho.

Ela é proteção, não necessariamente solução.

Essa distinção ajuda a administrar expectativas e a manter o foco na estratégia completa.

Uma decisão favorável também precisa ser acompanhada

Quando uma medida urgente é concedida, precisamos verificar como será efetivamente cumprida. Pode haver necessidade de comunicações, providências administrativas, acompanhamento de obrigações ou novas decisões.

Da mesma forma, a situação que justificou a urgência pode mudar. A outra parte poderá apresentar informações novas, o contexto econômico pode se alterar ou uma solução negociada pode tornar desnecessária a manutenção de determinada providência.

Por isso, medidas urgentes não devem ser tratadas como atos isolados. Elas permanecem inseridas no plano de atuação.

E se a medida não for concedida?

A estratégia também precisa considerar essa possibilidade. Nenhuma medida judicial deveria ser apresentada ao cliente como resultado garantido. O pedido pode ser rejeitado, deferido apenas parcialmente ou condicionado a providências adicionais.

Por isso, antes de agir, precisamos pensar também no cenário seguinte. Existe possibilidade de complementação? Há outra medida disponível? Precisamos adaptar a operação empresarial? A negociação se torna mais importante? O risco poderá ser administrado por outro caminho?

Uma estratégia que depende exclusivamente de uma única decisão é mais vulnerável do que aquela que conhece suas alternativas.

No agronegócio, o calendário pode tornar a urgência ainda mais evidente

A atividade rural possui momentos que não podem simplesmente ser reproduzidos depois. Plantio, colheita, aplicação de insumos, utilização de máquinas, entrega de produção e cumprimento de contratos obedecem a ciclos específicos. Perder determinado período pode produzir consequência econômica que não será completamente resolvida apenas com uma discussão posterior sobre indenização.

Por isso, conflitos do agronegócio exigem atenção especial à dimensão temporal. A mesma controvérsia pode possuir graus completamente diferentes de urgência dependendo do momento em que ocorre.

O advogado precisa compreender essa realidade para que a resposta jurídica não chegue depois do momento econômico que precisava ser protegido.

A urgência precisa ser explicada ao cliente com clareza

No Evarini Blésio Advogados, entendemos que uma medida urgente deve ser apresentada ao cliente dentro de sua finalidade concreta. Precisamos explicar o que estamos tentando proteger, por que entendemos que a espera representa risco, quais documentos sustentam a medida, quais consequências podem surgir e o que acontecerá depois.

Da mesma forma, quando concluímos que não existe fundamento suficiente para uma medida urgente, essa avaliação também precisa ser clara. O fato de o cliente desejar uma providência imediata não deve substituir a análise técnica.

A atuação estratégica exige capacidade tanto para agir rapidamente quando necessário quanto para evitar movimentos precipitados quando a urgência não está suficientemente demonstrada.

Agir antes do dano exige responsabilidade

Medidas urgentes ocupam um espaço delicado da advocacia porque trabalham justamente com aquilo que ainda está em movimento. Nem todos os fatos estão definidos e, ainda assim, uma decisão pode precisar ser tomada.

É nesse momento que diagnóstico, documentação e planejamento demonstram sua importância. Quanto melhor compreendermos o conflito antes da urgência, maior será nossa capacidade de reagir quando ela surgir.

Entretanto, existe um elemento que merece atenção própria. Muitas medidas dependem da capacidade de demonstrar fatos. E determinados fatos não permanecem disponíveis indefinidamente.

Mensagens podem desaparecer, sistemas podem substituir registros, bens podem ser modificados, condições físicas podem mudar e pessoas podem deixar de ter acesso às informações que possuíam.

Por isso, antes mesmo de discutir quem terá razão ao final, pode ser necessário assegurar que aquilo que aconteceu continue podendo ser demonstrado.

É nesse ponto que a proteção alcança também a prova.

O próximo passo será compreender como preservar documentos, informações e elementos relevantes antes que o tempo os torne inacessíveis.

Urgência não é fazer tudo depressa. É reconhecer aquilo que não pode esperar e agir, com técnica e proporcionalidade, antes que a proteção chegue tarde demais.

CAPÍTULO 23

Preservação de provas e documentos

Quando um conflito surge, é natural que a atenção esteja concentrada no problema imediato. O empresário quer receber aquilo que lhe é devido, solucionar uma falha contratual, restabelecer determinada operação, recuperar um bem ou responder a uma cobrança que considera indevida. Nesse primeiro momento, poucas pessoas pensam na possibilidade de que documentos, mensagens, registros eletrônicos, imagens ou condições físicas existentes naquele instante possam deixar de estar disponíveis algum tempo depois.

Esse é um dos motivos pelos quais a preservação de provas precisa fazer parte da resolução estratégica de conflitos. Não se trata de reunir documentos apenas porque imaginamos que haverá um processo judicial. Trata-se de preservar a capacidade de compreender e demonstrar aquilo que efetivamente aconteceu. Uma prova organizada pode fortalecer uma negociação, esclarecer responsabilidades, evitar discussões desnecessárias e, se a judicialização se tornar inevitável, oferecer melhores condições para a defesa dos interesses envolvidos.

O problema é que algumas provas não permanecem disponíveis indefinidamente. Mensagens podem ser apagadas, sistemas podem substituir registros, funcionários podem deixar a empresa, equipamentos podem ser reparados, mercadorias podem ser consumidas, imóveis podem sofrer alterações e condições existentes em determinada área rural podem desaparecer com a passagem do tempo. Quando percebemos isso tarde demais, talvez não seja possível reconstruir com a mesma qualidade aquilo que estava disponível no início do conflito.

Preservar prova começa por compreender o que precisa ser demonstrado

Guardar tudo indiscriminadamente não é necessariamente uma boa estratégia. Empresas produzem grande quantidade de informações, e acumular documentos sem organização pode dificultar, em vez de facilitar, a compreensão do problema. O primeiro passo é identificar quais fatos possuem relevância e quais elementos podem ajudar a demonstrá-los.

Se a controvérsia envolve entrega de mercadoria, precisamos compreender quais documentos registram pedido, transporte, recebimento, quantidade e condições da entrega. Se envolve prestação de serviço, poderão ser relevantes propostas, ordens de serviço, relatórios, comunicações, fotografias ou registros de execução. Em uma discussão financeira, contratos, notas fiscais, comprovantes, extratos, planilhas e histórico de pagamentos podem assumir importância. No agronegócio, dependendo do caso, imagens, laudos, documentos de transporte, registros de aplicação, informações sobre produção, máquinas ou condições da área podem possuir papel decisivo.

A pergunta não é simplesmente “quais documentos temos?”, mas “quais fatos precisaremos demonstrar e como podemos fazê-lo?”.

Documentos precisam ser preservados com contexto

Um documento isolado nem sempre conta toda a história. Uma mensagem retirada de uma conversa maior pode adquirir significado diferente quando analisada em conjunto. Uma transferência bancária demonstra pagamento, mas pode não indicar, sozinha, qual obrigação estava sendo quitada. Uma fotografia registra determinada condição, mas sua utilidade aumenta quando conseguimos identificar quando, onde e em quais circunstâncias foi produzida.

Por isso, preservar prova também significa preservar contexto. Quando possível, precisamos manter conversas completas, documentos relacionados, sequência cronológica e informações capazes de explicar a origem daquele registro. Essa organização reduz a possibilidade de interpretações equivocadas e facilita a reconstrução dos acontecimentos posteriormente.

O mesmo cuidado vale para documentos eletrônicos. Uma captura de tela pode ser útil em determinada situação, mas talvez existam formas mais completas de conservar o conteúdo, seus anexos, datas e demais elementos relevantes. A maneira adequada dependerá da importância da informação e do possível uso futuro.

Mensagens e e-mails fazem parte da realidade empresarial

Grande parte das relações comerciais atuais acontece por meios digitais. Negociações, alterações de prazo, confirmações de pedido, reclamações, cobranças e até modificações relevantes de obrigações podem aparecer em e-mails ou aplicativos de mensagens. Por isso, essas comunicações não devem ser tratadas como elementos sem importância apenas porque ocorreram de maneira informal.

Quando o conflito se torna relevante, é prudente identificar as conversas relacionadas e preservá-las adequadamente. Também pode ser necessário orientar as pessoas envolvidas para que não eliminem mensagens, arquivos ou outros registros enquanto a controvérsia permanece aberta.

Ao mesmo tempo, a existência dessas comunicações reforça outra preocupação: aquilo que será escrito a partir daquele momento também poderá integrar a história documental do conflito. Preservar provas e controlar a comunicação futura são, portanto, movimentos relacionados.

Sistemas empresariais também produzem evidências

Muitas informações importantes não estão em documentos tradicionais. Estão dentro de sistemas de gestão, plataformas de venda, softwares financeiros, registros de acesso, sistemas de logística ou outras ferramentas utilizadas pela empresa.

Esses dados podem ser substituídos, atualizados ou eliminados conforme políticas internas de armazenamento. Quando identificamos que determinada informação poderá ser relevante, precisamos avaliar sua preservação antes que o funcionamento normal do sistema a torne indisponível.

Isso exige diálogo entre o jurídico e as áreas responsáveis pela tecnologia, administração, financeiro ou operação. Em conflitos empresariais mais complexos, a prova pode estar distribuída entre diferentes setores e nenhuma pessoa possuir, isoladamente, a visão completa.

A organização precisa reunir essas partes.

Pessoas também são fontes de informação

Nem todo fato estará documentado. Funcionários, prestadores de serviço, parceiros comerciais e outras pessoas podem ter participado de reuniões, acompanhado entregas, presenciado acontecimentos ou possuir conhecimento sobre a forma como determinada obrigação foi executada.

Com o passar do tempo, memórias se tornam menos precisas. Pessoas deixam a empresa, mudam de cidade ou simplesmente passam a ter dificuldade para recordar detalhes.

Por isso, quando determinado fato depende de conhecimento pessoal, é importante identificar desde cedo quem participou dos acontecimentos e qual informação cada pessoa possui. Isso não significa preparar depoimentos artificiais ou orientar alguém sobre aquilo que deve dizer. Significa preservar

a informação sobre quem efetivamente acompanhou os fatos enquanto essa identificação ainda é possível.

A credibilidade da prova depende justamente de sua autenticidade.

O estado físico das coisas pode mudar

Alguns conflitos dependem de condições que existem apenas durante determinado período. Uma máquina apresenta defeito e depois é reparada. Um imóvel possui avaria e posteriormente sofre reforma. Uma mercadoria apresenta determinada condição e depois é descartada. Uma área rural sofre alteração após chuva, colheita, manejo ou passagem de máquinas.

Nesses casos, esperar pode significar perder a possibilidade de verificar diretamente aquilo que originou a controvérsia.

Dependendo da importância do problema, fotografias e vídeos poderão ser suficientes. Em outras situações, poderá ser necessária avaliação técnica, laudo ou providência jurídica específica destinada a documentar adequadamente a condição existente.

A escolha precisa considerar o valor do conflito, a complexidade técnica e o risco de que aquela condição desapareça.

No agronegócio, a prova pode possuir prazo natural de existência

Essa preocupação ganha dimensão particular no ambiente rural. A atividade é dinâmica e sofre influência de ciclos produtivos, clima, manejo, colheita e utilização contínua da propriedade. Determinada condição observada hoje pode simplesmente não existir algumas semanas depois.

Uma controvérsia sobre qualidade de produto, estado de lavoura, utilização de área, funcionamento de equipamento, benfeitoria ou cumprimento de obrigação rural pode exigir documentação rápida justamente porque o objeto da prova continuará se transformando.

Nesses casos, preservar não significa impedir a continuidade da atividade. Muitas vezes, isso seria inviável. Significa registrar adequadamente a situação antes que a operação normal modifique aquilo que poderá precisar ser demonstrado no futuro.

A prova precisa acompanhar o tempo da atividade.

A contabilidade pode ajudar a contar a história econômica do conflito

Determinadas controvérsias somente são compreendidas quando documentos jurídicos e informações contábeis são analisados conjuntamente. Pagamentos parciais, lançamentos, faturamento, custos adicionais, perdas, recebíveis e outras movimentações podem ajudar a demonstrar a dimensão econômica do problema.

Por isso, o contador ou o setor financeiro pode ter participação relevante na organização das informações. O advogado não precisa substituir a análise contábil, assim como o contador não substitui a análise jurídica. A integração entre essas áreas pode produzir visão muito mais consistente do conflito.

Quando essa organização começa cedo, também se reduz a dificuldade de reconstruir anos de movimentações depois que o processo já está em andamento.

Preservar não significa produzir artificialmente uma prova

Existe diferença essencial entre documentar aquilo que aconteceu e tentar construir posteriormente uma versão dos fatos. A preservação precisa respeitar a realidade.

Documentos não devem ser alterados. Conversas não devem ser manipuladas. Informações desfavoráveis não devem ser destruídas porque poderiam prejudicar determinada tese. Além das consequências jurídicas que condutas dessa natureza podem produzir, elas comprometem justamente aquilo que a estratégia precisa preservar: credibilidade.

Uma posição jurídica forte depende de compreensão honesta dos fatos, inclusive daqueles que não favorecem integralmente o cliente.

Conhecer uma fragilidade cedo permite administrá-la. Descobri-la apenas depois que a outra parte a apresenta costuma ser muito pior.

Provas desfavoráveis também precisam ser conhecidas

É natural que, ao organizar documentos, o cliente procure inicialmente aquilo que sustenta sua posição. Entretanto, a análise estratégica exige olhar também para os elementos que podem favorecer a outra parte.

Existe mensagem reconhecendo determinada obrigação? Algum documento contradiz a narrativa inicial? Houve atraso anterior? Determinada condição contratual foi descumprida pelo próprio cliente? Existe pagamento que não foi considerado?

Essas informações não devem ser ignoradas.

A estratégia não melhora quando escondemos de nós mesmos aquilo que a outra parte poderá utilizar posteriormente. Ao contrário, conhecer os pontos vulneráveis permite avaliar risco, ajustar a negociação e construir argumentos mais consistentes.

Diagnóstico e prova precisam trabalhar com a realidade, não apenas com a versão mais conveniente dela.

Organizar é tão importante quanto guardar

Uma empresa pode possuir todos os documentos necessários e, ainda assim, enfrentar grande dificuldade para utilizá-los se estiverem espalhados entre computadores, celulares, caixas de e-mail, arquivos físicos e diferentes departamentos.

Por isso, em conflitos relevantes, procuramos criar uma organização mínima. Pode ser uma linha do tempo, uma relação de documentos, uma pasta estruturada ou um quadro indicando qual prova corresponde a determinado acontecimento.

A forma pode variar conforme a complexidade do caso. O princípio permanece: informação precisa ser acessível.

Quando uma decisão precisa ser tomada rapidamente, saber onde está cada documento pode ser tão importante quanto possuir o documento.

A preservação de provas também melhora a negociação

Uma parte que conhece sua documentação negocia de maneira diferente. Consegue demonstrar fatos, responder a objeções e avaliar com maior segurança a força de sua posição. Isso pode tornar a composição mais objetiva e reduzir discussões baseadas apenas em versões conflitantes.

Em determinadas situações, apresentar um documento no momento adequado pode alterar completamente a negociação. Em outras, talvez seja estrategicamente melhor apenas saber que a prova existe e preservá-la para eventual necessidade futura.

Essa decisão depende do plano de atuação.

O importante é que a prova esteja disponível quando for necessária.

Se houver processo, a preparação começa muito antes da petição

Quando a judicialização se torna necessária, a qualidade do trabalho realizado anteriormente aparece com clareza. Uma cronologia organizada, documentos preservados e informações técnicas identificadas permitem compreender melhor a causa e estruturar uma atuação mais consistente.

Isso vale tanto para quem precisa ajuizar uma ação quanto para quem é chamado a se defender.

A empresa que começa a procurar documentos somente depois de receber uma citação trabalha sob pressão de prazo. Aquela que identificou o conflito anteriormente e preservou as informações possui melhores condições para analisar o cenário.

Por isso, preservação de provas não deve ser entendida como preparação agressiva para litigar. Ela é preparação para decidir.

O conflito também revela aquilo que precisa mudar

No Evarini Blésio Advogados, a preservação de provas possui ainda uma função adicional. Ao reconstruirmos os acontecimentos, frequentemente identificamos por que determinada controvérsia se tornou tão difícil de resolver. Talvez o contrato fosse insuficiente. Talvez as entregas não fossem adequadamente registradas. Talvez alterações importantes fossem combinadas apenas verbalmente. Talvez diferentes setores da empresa armazenassem informações sem qualquer integração.

Essas fragilidades não devem ser observadas apenas para resolver o caso atual.

Elas podem orientar mudanças.

Se uma empresa enfrentou dificuldade para cobrar porque suas operações não eram adequadamente documentadas, o aprendizado não termina quando o crédito é recebido. Se uma controvérsia rural demonstrou ausência de registros sobre determinada obrigação, o próximo contrato pode ser estruturado de maneira diferente.

É nesse momento que a proteção começa a se transformar em prevenção.

O conflito passa a fornecer informações sobre a própria organização da atividade.

Por isso, depois de proteger documentos e provas do problema atual, precisamos fazer uma pergunta mais ampla: o que esse conflito está nos mostrando que precisa ser corrigido para que o mesmo problema não se repita?

Essa será a última etapa desta parte do Manual.

Porque uma atuação verdadeiramente estratégica não deve se limitar a proteger o cliente do conflito que já existe. Sempre que possível, deve utilizar aquilo que aprendemos para reduzir a exposição aos conflitos que ainda podem surgir.

Preservar uma prova não é preparar uma briga. É preservar a capacidade de demonstrar a realidade quando ela precisar ser compreendida.

CAPÍTULO 24

Prevenir novos conflitos a partir do conflito atual

Todo conflito produz algum tipo de custo. Pode haver perda financeira, desgaste entre as partes, tempo dedicado à solução, necessidade de reorganização interna, honorários, despesas ou simplesmente a energia que empresários e equipes deixam de dedicar à atividade principal enquanto o problema permanece aberto. Mesmo quando a solução é satisfatória, dificilmente podemos dizer que a experiência foi completamente neutra para quem precisou enfrentá-la.

Por isso, depois de controlar os riscos mais imediatos, existe uma pergunta que consideramos especialmente importante: o que esse conflito revelou sobre a empresa, o contrato ou a relação que poderia ser melhorado?

Essa pergunta modifica a maneira como observamos o problema. Em vez de enxergá-lo apenas como episódio que precisa ser encerrado, passamos a tratá-lo também como fonte de informação. Um inadimplemento pode revelar fragilidade na política de crédito. Uma discussão contratual pode demonstrar que determinada cláusula não era suficientemente clara. Um problema com fornecedor pode evidenciar dependência excessiva. Uma controvérsia societária pode revelar ausência de regras para decisões importantes. Uma dificuldade probatória pode mostrar que a empresa precisa melhorar seus registros.

O conflito deixa marcas, mas também deixa informações. A questão é saber o que faremos com elas.

A origem do conflito nem sempre está onde ele apareceu

O problema visível costuma ser apenas a última etapa de uma sequência. Quando um cliente deixa de pagar, o conflito aparece como inadimplemento. Entretanto, talvez a exposição tenha começado muito antes, quando sucessivos limites foram ampliados sem revisão. Quando um fornecedor descumpre determinada obrigação, a controvérsia pode parecer exclusivamente contratual, mas talvez a empresa já estivesse excessivamente dependente daquela relação. Quando sócios entram em desacordo, a discussão pode se concentrar em determinada decisão, embora a dificuldade real esteja na ausência de regras claras de governança ou de mecanismos para lidar com impasses.

Por isso, ao final de um conflito, vale a pena reconstruir não apenas o que aconteceu, mas por que o problema conseguiu chegar até aquele ponto.

Essa análise não busca culpados internos. Busca vulnerabilidades.

Existe grande diferença entre essas duas abordagens. Procurar culpados tende a produzir defesa. Identificar vulnerabilidades permite construir melhorias.

O contrato pode precisar mudar

Muitos conflitos revelam deficiências contratuais. Isso não significa necessariamente que o contrato anterior estivesse errado. Às vezes, uma relação comercial evolui e o documento deixa de acompanhar a realidade. Em outras situações, determinada cláusula parecia suficiente até que uma circunstância concreta demonstrou que havia espaço para interpretações diferentes.

Depois de enfrentar esse tipo de controvérsia, simplesmente continuar utilizando o mesmo instrumento sem qualquer revisão significa desperdiçar uma informação importante.

Pode ser necessário tornar obrigações mais objetivas, revisar prazos, estabelecer procedimentos para comunicação, aperfeiçoar garantias, prever consequências para determinados acontecimentos ou organizar melhor a forma de encerramento da relação.

A experiência concreta costuma mostrar problemas que nenhuma revisão abstrata seria capaz de antecipar com a mesma clareza.

Nem todo problema contratual se resolve com mais cláusulas

Existe, entretanto, um cuidado importante. Aprender com um conflito não significa transformar o próximo contrato em documento interminável tentando prever absolutamente tudo.

Contratos excessivamente complexos também podem criar dificuldades.

O objetivo é melhorar a qualidade da relação jurídica, e não simplesmente aumentar a quantidade de texto. Algumas vezes, a solução estará em uma cláusula melhor. Em outras, estará na forma como a empresa executa o contrato, registra alterações ou acompanha obrigações.

Um bom documento precisa conversar com um bom procedimento.

Se o contrato exige determinada formalização, mas a operação cotidiana ignora completamente essa regra, a segurança pretendida pode desaparecer na prática.

A documentação interna também pode ser aperfeiçoada

Ao organizar provas de um conflito, frequentemente percebemos que informações importantes estavam dispersas. Uma parte estava no financeiro, outra no comercial, outra no telefone de determinado funcionário e outra em e-mails que poucas pessoas sabiam localizar.

Enquanto a relação funciona, essa fragmentação pode passar despercebida. Quando surge uma controvérsia, torna-se evidente.

O aprendizado pode resultar em mudanças relativamente simples: estabelecer onde determinados documentos serão armazenados, definir como aprovações serão registradas, organizar comprovantes, centralizar contratos e aditivos ou criar procedimentos para documentar ocorrências relevantes.

Essas medidas não eliminam conflitos, mas aumentam a capacidade de compreendê-los e enfrentá-los quando surgirem.

A política de crédito pode nascer de um inadimplemento

Uma empresa que sofreu perda relevante com determinado cliente pode simplesmente concluir que teve azar. Em alguns casos, realmente haverá circunstâncias excepcionais impossíveis de prever. Em outros, a análise demonstrará que havia sinais anteriores de aumento da exposição.

O cliente começou a atrasar. Novos prazos foram concedidos. O volume de compras aumentou. Não havia garantia. O setor comercial continuou vendendo porque o faturamento parecia positivo, enquanto o financeiro acumulava valores em aberto.

Quando essa dinâmica é identificada, o conflito oferece oportunidade para revisar a política de crédito. Podem ser estabelecidos limites, critérios para novas operações, momentos de reavaliação, exigência de garantias em determinadas situações e comunicação mais integrada entre comercial e financeiro.

O problema de um cliente pode, assim, melhorar a segurança das próximas centenas de operações.

O relacionamento com fornecedores também pode ser revisto

O mesmo raciocínio vale para fornecedores. Uma empresa pode descobrir durante um conflito que determinada atividade essencial depende quase integralmente de uma única relação comercial. Enquanto tudo funciona, essa concentração parece eficiente. Quando surge problema, a dependência se torna visível.

Nem sempre será possível ou economicamente adequado possuir vários fornecedores para tudo. Entretanto, conhecer essa dependência permite construir alternativas, revisar contratos, estabelecer estoques mínimos ou pensar em mecanismos capazes de reduzir o impacto de eventual interrupção.

Prevenção não significa eliminar dependências. Significa saber onde elas existem e qual seria a consequência se determinada relação falhasse.

Conflitos societários deixam ensinamentos próprios

Quando a controvérsia ocorre entre sócios, as fragilidades reveladas podem estar relacionadas à própria estrutura decisória da empresa. Quem pode decidir? Quais matérias exigem consenso? Como são tratadas retiradas, investimentos, distribuição de resultados, entrada de novos sócios ou saída de alguém da sociedade? O que acontece quando existe impasse?

Enquanto os sócios possuem bom relacionamento, essas questões podem parecer secundárias. Quando surge divergência, a ausência de regras claras se torna um problema adicional.

Por isso, a resolução de um conflito societário pode exigir não apenas solucionar a questão que originou a discussão, mas revisar a maneira como decisões futuras serão tomadas.

Uma empresa que supera uma crise societária sem corrigir a causa estrutural do conflito pode simplesmente adiar a próxima.

No agronegócio, a experiência de uma safra pode melhorar a próxima

A lógica preventiva possui especial importância na atividade rural. Cada ciclo produtivo produz informações sobre contratos, fornecedores, máquinas, logística, armazenamento, comercialização e relações de parceria ou arrendamento.

Um problema ocorrido em determinada safra pode revelar que prazos contratuais precisam ser revistos, que determinada obrigação deve ser documentada de outra maneira ou que responsabilidades entre as partes precisam ser melhor definidas.

Como a atividade se repete em ciclos, existe oportunidade concreta de aplicar o aprendizado na operação seguinte.

O conflito não precisa se repetir para que a lição seja confirmada.

Se uma fragilidade já foi identificada, pode ser corrigida antes do próximo ciclo.

Processos internos também fazem parte da prevenção jurídica

Nem toda prevenção depende de contrato. Empresas são formadas por pessoas e procedimentos. Uma obrigação pode estar corretamente prevista no documento e, ainda assim, ser descumprida porque ninguém sabia quem deveria acompanhá-la.

Por isso, determinados conflitos indicam necessidade de definir responsabilidades internas. Quem acompanha vencimentos? Quem pode conceder prazo? Quem autoriza alteração contratual? Quem deve ser comunicado quando um cliente começa a atrasar? Quem guarda documentos relevantes?

Essas perguntas parecem administrativas, mas podem possuir consequências jurídicas importantes.

A prevenção jurídica funciona melhor quando deixa de ser assunto isolado do advogado e passa a dialogar com a gestão da empresa.

O conflito pode revelar o momento em que o jurídico deveria ter participado

Outra reflexão importante é identificar em qual momento a orientação jurídica teria sido mais útil. Talvez antes da assinatura do contrato. Talvez quando surgiram os primeiros atrasos. Talvez antes de responder determinada notificação ou aceitar uma renegociação.

Essa análise ajuda a empresa a definir situações em que o jurídico deve ser envolvido no futuro.

Não é necessário que todo ato empresarial seja submetido previamente a um advogado. Isso seria incompatível com a dinâmica de muitas atividades. O que podemos construir são critérios: operações acima de determinado risco, contratos fora do padrão, garantias relevantes, inadimplementos recorrentes, notificações recebidas, conflitos societários ou outras situações que justifiquem análise antecipada.

O objetivo é permitir que o advogado participe quando ainda existem mais alternativas disponíveis.

Prevenção não significa acreditar que nunca haverá conflito

Mesmo a empresa mais organizada enfrentará divergências. Contratos bem elaborados podem ser descumpridos. Clientes podem se tornar inadimplentes. Mudanças econômicas podem afetar relações antes estáveis. Pessoas podem interpretar fatos de maneira diferente.

Por isso, seria irreal prometer uma atividade empresarial sem conflitos.

A prevenção possui finalidade diferente: reduzir riscos evitáveis, melhorar documentação, antecipar problemas e aumentar a capacidade de resposta quando uma controvérsia surgir.

Uma empresa juridicamente organizada não é aquela que nunca enfrenta problemas.

É aquela que procura evitar problemas previsíveis e está melhor preparada para enfrentar aqueles que não conseguiu evitar.

O encerramento do conflito deve gerar uma revisão

No Evarini Blésio Advogados, entendemos que determinados conflitos justificam uma análise posterior ao seu encerramento. Depois que a urgência passou e a solução foi alcançada, podemos observar o caso com outra perspectiva.

O que originou o problema? Em qual momento ele poderia ter sido identificado? Que documento fez falta? Qual cláusula gerou dúvida? Houve falha de comunicação? Algum procedimento interno aumentou a exposição? O que pode ser modificado?

Nem todo caso exigirá revisão extensa. Às vezes, uma pequena mudança será suficiente. Em outros, o conflito revelará necessidade de reorganização mais ampla.

O importante é não perder a informação produzida pela experiência.

Proteger também é aprender

Com este capítulo, encerramos a etapa PROTEGER do nosso método. Começamos compreendendo a necessidade de agir antes que o problema aumente. Analisamos patrimônio, crédito e continuidade da atividade, tratamos das situações urgentes e da preservação de provas. Agora fechamos esse percurso olhando para aquilo que permanece depois do conflito: o aprendizado.

A proteção mais imediata procura evitar que determinado dano aconteça ou aumente. A proteção de longo prazo procura reduzir a possibilidade de que a mesma vulnerabilidade volte a produzir outro conflito.

As duas fazem parte da estratégia.

Entretanto, mesmo com diagnóstico, planejamento, negociação e proteção, existirão situações em que a controvérsia não será resolvida consensualmente. A outra parte poderá rejeitar qualquer solução. Um direito poderá depender de decisão judicial. Uma cobrança poderá exigir execução. Uma empresa poderá ser chamada a se defender. Uma medida urgente poderá precisar ser confirmada dentro de um processo.

Quando isso acontecer, será necessário judicializar.

Mas o processo que surge depois de todo esse trabalho é diferente daquele iniciado por impulso. Entramos sabendo o que buscamos, quais provas possuímos, quais riscos conhecemos e quais interesses precisam ser protegidos.

É com essa perspectiva que avançaremos para a próxima etapa deste Manual:

JUDICIALIZAR QUANDO NECESSÁRIO.

O processo não representa o abandono da estratégia. Quando utilizado no momento adequado, ele passa a ser um de seus instrumentos.

E essa diferença começa pela pergunta que abrirá nossa próxima parte: quando o processo passa a ser a estratégia adequada?

PARTE VI

JUDICIALIZAR QUANDO NECESSÁRIO

Ao longo deste Manual, defendemos que nem todo conflito precisa começar com um processo judicial. Antes de judicializar, muitas vezes existe espaço para compreender os fatos, organizar documentos, avaliar riscos, estabelecer objetivos, negociar e construir soluções capazes de proteger adequadamente os interesses envolvidos. Essa forma de atuação não diminui a importância do Poder Judiciário. Ao contrário, permite que o processo seja utilizado quando realmente possui função dentro da estratégia.

Existem conflitos que podem ser resolvidos por meio do diálogo. Existem outros que exigem uma decisão. Há situações em que a negociação produz resultado mais rápido e eficiente; em outras, continuar negociando apenas posterga uma providência inevitável. Algumas relações precisam ser preservadas, enquanto outras já chegaram ao ponto em que somente uma intervenção externa será capaz de estabelecer limites, reconhecer direitos ou exigir o cumprimento de obrigações.

A advocacia estratégica precisa saber transitar entre esses diferentes momentos.

Judicializar não significa abandonar a busca por uma solução. Significa reconhecer que, naquele estágio do conflito, o processo passou a oferecer instrumentos que a atuação exclusivamente extrajudicial já não consegue proporcionar.

CAPÍTULO 25

Quando o processo passa a ser a estratégia adequada

Uma das decisões mais importantes na condução de um conflito é definir o momento em que a atuação extrajudicial deixa de ser suficiente e o processo judicial passa a integrar a estratégia. Essa escolha não deveria decorrer apenas da irritação com a outra parte, da frustração de uma negociação ou da ideia de que ajuizar uma ação demonstra maior firmeza. Da mesma forma, não deveria ser indefinidamente adiada apenas porque existe receio de custos, demora ou desgaste.

O processo é um instrumento. Como todo instrumento, sua utilidade depende daquilo que precisamos alcançar.

Em determinadas situações, ele será desnecessário. Em outras, será a única forma disponível para obter uma decisão obrigatória, impedir determinada conduta, exigir cumprimento, defender patrimônio ou solucionar controvérsia que as partes não conseguem resolver por si mesmas.

A pergunta, portanto, não deve ser simplesmente “devemos processar?”, mas algo mais completo: “diante do diagnóstico que construímos, dos objetivos que definimos e das alternativas disponíveis, o processo é agora o instrumento mais adequado para proteger o interesse do cliente?”

Quando a negociação deixou de produzir avanço

Uma negociação pode ser difícil e ainda assim permanecer útil. As partes podem discordar de valores, prazos e condições, mas continuar avançando na construção de uma solução. O problema surge quando o diálogo deixa de produzir qualquer evolução concreta.

Propostas não são respondidas, compromissos assumidos durante as tratativas não são cumpridos, prazos são continuamente adiados ou as partes permanecem repetindo as mesmas posições sem perspectiva real de aproximação. Nesses casos, continuar negociando pode significar apenas prolongar o conflito.

É importante reconhecer esse momento.

A tentativa de composição possui valor enquanto aproxima as partes de uma solução ou produz informações úteis para a estratégia. Quando passa a funcionar apenas como adiamento, precisamos avaliar se chegou a hora de avançar.

Quando precisamos de uma decisão que a outra parte não pode ou não quer oferecer

Existem conflitos que não podem ser resolvidos apenas pela vontade de uma das partes. Podemos ter convicção sobre determinado direito e documentação consistente, mas, se a outra parte não concorda em cumprir voluntariamente a obrigação, será necessário buscar uma decisão capaz de produzir efeitos independentemente dessa concordância.

Essa é uma das funções essenciais do processo.

Uma empresa pode possuir crédito documentado e, ainda assim, não receber. Pode haver discussão sobre cumprimento ou encerramento de contrato. Determinado bem pode precisar ser entregue. Uma obrigação pode precisar ser reconhecida. Uma cobrança pode exigir defesa. Um direito pode depender de declaração judicial.

Quando a solução exige autoridade que as próprias partes não conseguem produzir por consenso, a judicialização passa a possuir função concreta.

Quando o tempo começa a favorecer a continuidade do problema

A demora também pode indicar necessidade de mudança de estratégia. Uma controvérsia que permanece aberta durante muito tempo pode gerar novos custos, aumentar exposição ou reduzir possibilidade de recuperação.

Isso é particularmente relevante em conflitos envolvendo crédito. Se existem sinais de deterioração econômica do devedor, continuar aguardando indefinidamente pode reduzir as alternativas disponíveis. O mesmo raciocínio vale para relações contratuais que continuam produzindo prejuízos ou situações em que determinado comportamento se repete enquanto as partes discutem.

O processo não deve ser utilizado apenas porque o tempo passou. Mas a passagem do tempo precisa ser considerada quando modifica o risco.

A questão é compreender se continuar aguardando ainda possui benefício proporcional à exposição que permanece aberta.

Quando existe necessidade de proteção coercitiva

Algumas soluções dependem de mecanismos que somente o Poder Judiciário pode oferecer. Pode ser necessário impedir determinada conduta, determinar cumprimento de obrigação, estabelecer consequência para descumprimento ou adotar providência destinada a preservar a utilidade de uma futura decisão.

Nesses casos, a judicialização não representa escalada desnecessária. Ela representa acesso ao instrumento adequado para produzir a proteção que o conflito exige.

Isso é especialmente importante quando a outra parte não demonstra disposição para agir voluntariamente. Uma negociação pode produzir compromisso; uma decisão judicial, dentro dos limites legais, pode impor determinada obrigação.

Saber quando precisamos passar de uma tentativa de convencimento para um instrumento de exigibilidade faz parte da estratégia.

Quando a posição jurídica precisa ser formalmente reconhecida

Alguns conflitos persistem porque existe divergência real sobre a interpretação de um contrato, a existência de uma obrigação, a extensão de determinado direito ou a responsabilidade por certo acontecimento. As partes podem negociar durante bastante tempo e continuar sustentando posições incompatíveis.

Nessas situações, talvez não exista falha de comunicação. Pode existir simplesmente uma controvérsia que precisa ser decidida.

O processo oferece espaço institucional para que cada parte apresente sua posição, produza as provas admitidas e submeta a questão a uma decisão.

Isso não garante que o resultado será aquele esperado pelo cliente. Todo processo possui riscos. Entretanto, quando não existe possibilidade razoável de composição e a definição do direito se torna necessária, judicializar pode ser o caminho adequado.

Quando somos chamados a nos defender

Até aqui, grande parte da discussão sobre judicialização foi apresentada a partir da perspectiva de quem decide ajuizar uma ação. Entretanto, muitas vezes o cliente não escolhe entrar no processo. Ele é chamado a participar dele.

Receber uma citação, uma intimação ou tomar conhecimento de medida judicial exige mudança imediata de postura. A partir daquele momento, existem procedimentos, prazos e consequências que não dependem mais apenas da negociação entre as partes.

A estratégia passa a incluir defesa processual.

Isso não significa abandonar todas as alternativas anteriores. Podemos continuar analisando possibilidades de acordo, mas agora precisamos também proteger a posição do cliente dentro do processo.

A defesa não deve ser tratada como simples resposta ao que foi alegado. Ela precisa ser construída a partir do mesmo método que orienta todo o nosso trabalho: compreender fatos, organizar provas, analisar juridicamente, identificar riscos, estabelecer objetivos e definir a forma mais adequada de atuação.

Judicializar por reação emocional costuma ser uma escolha ruim

Conflitos empresariais podem produzir frustração intensa. O empresário pode se sentir enganado, desrespeitado ou prejudicado. É compreensível que, nesses momentos, surja vontade de buscar imediatamente uma resposta judicial.

Entretanto, o processo não deveria ser utilizado como instrumento de vingança, demonstração de força ou punição pessoal. Sua função é proteger direitos e buscar resultados juridicamente possíveis.

Uma ação movida apenas pela emoção pode consumir tempo e recursos sem produzir benefício proporcional. Também pode fechar possibilidades de composição que ainda seriam úteis.

Por isso, antes de judicializar, precisamos separar duas perguntas: o cliente possui motivos legítimos para estar insatisfeito? e ajuizar uma ação é o melhor caminho para proteger seus interesses?

As duas respostas podem ser positivas. Mas uma não decorre automaticamente da outra.

Evitar o processo a qualquer custo também pode ser prejudicial

Existe um erro oposto. Algumas empresas resistem à judicialização mesmo quando todas as tentativas razoáveis de solução já foram realizadas. O receio de desgaste, custos ou demora leva a sucessivas concessões, novos prazos e negociações que não modificam a situação.

Essa postura pode incentivar a continuidade do inadimplemento e aumentar a exposição.

A busca por uma solução consensual precisa ter limites. Quando a outra parte percebe que nenhuma consequência ocorrerá independentemente de seu comportamento, a negociação pode perder efetividade.

Por isso, disposição para negociar e disposição para litigar quando necessário não são posturas contraditórias. Em determinadas situações, a credibilidade da negociação depende justamente da existência de uma alternativa concreta caso o acordo não seja possível.

Antes de ajuizar, precisamos saber o que pretendemos pedir

Essa parece uma questão óbvia, mas possui importância estratégica. Não basta saber que existe um problema. Precisamos transformar o objetivo empresarial em uma pretensão juridicamente adequada.

Queremos receber determinado crédito? Exigir cumprimento? Encerrar relação contratual? Impedir uma conduta? Recuperar bem? Discutir obrigação? Obter reparação?

A definição do pedido influencia documentos necessários, provas, riscos, custos e até o tipo de procedimento que será utilizado.

Por isso, a ação não deve começar pela redação da petição. Ela começa pela compreensão do resultado que buscamos.

A petição é a tradução processual da estratégia construída anteriormente.

Também precisamos saber contra quem agir

Conflitos empresariais podem envolver diferentes pessoas e empresas. Contratante, garantidor, sócio, administrador, intermediário e outras figuras podem aparecer na mesma relação econômica, mas isso não significa que todos possuam a mesma responsabilidade jurídica.

Definir corretamente quem deve integrar determinada demanda é parte essencial da preparação.

Incluir quem não possui responsabilidade pode aumentar complexidade, custos e riscos. Deixar de incluir pessoa juridicamente necessária pode comprometer a utilidade da medida.

A análise precisa seguir os documentos e a estrutura jurídica da relação, não apenas a percepção econômica de quem participou dos acontecimentos.

O valor econômico da ação precisa ser comparado ao resultado esperado

Nem toda pretensão juridicamente possível possui a mesma utilidade econômica. Uma demanda de baixo valor pode exigir prova complexa e custos significativos. Uma discussão de valor elevado pode justificar investimento maior na preparação.

Isso não significa que direitos de menor valor não mereçam proteção. Significa que a estratégia precisa considerar proporcionalidade.

O empresário precisa conhecer, dentro do possível, os custos envolvidos, o tempo provável, os riscos e o resultado que poderá ser alcançado.

Essa análise permite decidir conscientemente.

O processo deixa de ser reação e passa a ser investimento em determinada proteção jurídica, cuja utilidade precisa ser compreendida.

A capacidade de cumprir uma futura decisão também importa

Em ações que buscam recebimento de valores, existe uma questão prática fundamental: mesmo que obtenhamos decisão favorável, haverá possibilidade concreta de satisfação?

Ganhar e receber são acontecimentos diferentes.

Isso não significa que devemos desistir de todo crédito quando existe dúvida sobre a situação patrimonial do devedor. Uma decisão judicial pode preservar direitos e abrir caminhos importantes. Entretanto, a perspectiva de recuperação precisa integrar a análise desde o início.

A estratégia deve olhar além da sentença.

Esse cuidado evita que o processo seja tratado como fim em si mesmo.

Judicializar preparado é diferente de judicializar rapidamente

Em algumas situações, será necessário agir com grande velocidade. Em outras, alguns dias dedicados à organização podem melhorar significativamente a qualidade da medida.

Sempre que o tempo permitir, precisamos chegar ao processo conhecendo a documentação, as fragilidades, os possíveis argumentos contrários e as provas que serão necessárias.

Uma petição inicial bem estruturada não depende apenas de boa redação jurídica. Depende de um conflito bem compreendido.

É aqui que todo o percurso realizado até agora demonstra sua utilidade. Diagnóstico, planejamento, negociação e proteção não foram etapas perdidas porque a solução consensual não aconteceu. Elas forneceram informações para que a judicialização ocorra de maneira mais consciente.

O processo passa a fazer parte da estratégia, não a substituí-la

No Evarini Blésio Advogados, entendemos que ajuizar uma ação não encerra o trabalho estratégico. Pelo contrário, inicia uma nova etapa.

O processo possui acontecimentos próprios. A outra parte apresentará argumentos. Novos documentos poderão surgir. Provas serão produzidas. Decisões modificarão riscos e oportunidades. Uma proposta de acordo poderá aparecer em momento diferente.

A estratégia precisa continuar sendo atualizada.

Aquilo que fazia sentido no ajuizamento pode precisar ser revisto meses depois. Uma decisão favorável pode fortalecer determinada posição. Uma prova inesperada pode exigir adaptação. Uma mudança econômica pode tornar composição antes rejeitada mais interessante.

Litigar estrategicamente significa acompanhar o conflito, e não apenas acompanhar o processo.

Quando o processo é necessário, devemos utilizá-lo com propósito

A valorização da negociação não deve ser confundida com hesitação diante do Judiciário. Existem direitos que precisam ser exigidos, posições que precisam ser defendidas e situações que somente poderão ser resolvidas mediante decisão judicial.

Quando esse momento chega, o processo deve ser utilizado com a mesma lógica aplicada às etapas anteriores: compreender antes de agir, definir objetivo, avaliar riscos, organizar provas e escolher os instrumentos adequados.

Não judicializamos simplesmente porque existe conflito.

Também não deixamos de judicializar apenas porque preferiríamos uma solução consensual.

Judicializamos quando o processo passa a oferecer a proteção que o cliente precisa e os demais caminhos já não são suficientes ou adequados.

A partir dessa decisão, surge uma nova responsabilidade: entrar em juízo preparado.

Isso significa conhecer não apenas aquilo que queremos afirmar, mas aquilo que precisaremos demonstrar; não apenas nossos argumentos, mas também os argumentos que provavelmente serão apresentados contra nós; não apenas a decisão que desejamos obter, mas os caminhos necessários para que ela produza resultado concreto.

É sobre essa preparação que trataremos no próximo capítulo.

O processo não deve ser o primeiro reflexo diante de todo conflito, nem a última alternativa utilizada tarde demais. Ele deve entrar na estratégia no momento em que sua capacidade de proteger, exigir ou definir um direito se torna necessária.

CAPÍTULO 26

Entrar em juízo preparado

Decidir pela judicialização é apenas o início de uma nova etapa. Depois de concluir que o processo se tornou o instrumento adequado para proteger determinado interesse, surge uma responsabilidade igualmente importante: preparar a demanda de maneira compatível com aquilo que efetivamente pretendemos alcançar.

Existe uma diferença significativa entre possuir uma insatisfação legítima e possuir uma demanda judicial preparada. O cliente conhece aquilo que viveu, os prejuízos que experimentou e as razões pelas quais considera determinada situação injusta. O trabalho jurídico precisa transformar essa realidade em fatos organizados, documentos, provas, fundamentos e pedidos capazes de serem compreendidos dentro do processo.

Essa transformação não começa quando o advogado abre um arquivo para redigir a petição. Começa muito antes, com a reconstrução daquilo que aconteceu.

É por isso que as etapas anteriores deste Manual continuam presentes mesmo depois da decisão de judicializar. Diagnosticar, planejar, negociar e proteger produziram informações que agora serão utilizadas de outra maneira. O processo não apaga o trabalho realizado. Ele aproveita aquilo que aprendemos.

A petição é consequência da estratégia, não seu ponto de partida

Uma boa petição precisa ser tecnicamente adequada, clara e juridicamente fundamentada. Entretanto, nenhuma qualidade de redação consegue substituir fatos mal compreendidos ou documentação insuficiente.

Antes de escrever, precisamos saber exatamente qual história será apresentada ao Juízo, quais acontecimentos possuem relevância jurídica, quais documentos sustentam essa narrativa e qual resultado pretendemos obter.

Essa preparação evita que o processo seja construído em torno de informações secundárias enquanto o verdadeiro ponto de controvérsia permanece pouco desenvolvido.

Em conflitos empresariais, é comum receber grande quantidade de documentos, mensagens, contratos, planilhas e explicações. Nem tudo possui a mesma importância. Parte do trabalho consiste justamente em separar aquilo que ajuda a compreender e demonstrar o conflito daquilo que apenas aumenta o volume de informações.

O processo precisa de consistência, não de excesso.

Organizar a cronologia é compreender o conflito novamente

A construção de uma linha do tempo costuma ser especialmente útil antes da judicialização. Quando os fatos são colocados em sequência, determinadas relações se tornam mais claras.

Quando começou a relação? Qual obrigação foi assumida? O que deveria ter acontecido? O que efetivamente aconteceu? Quando surgiu o primeiro problema? Houve tentativa de solução? Existiram pagamentos, notificações, propostas ou renegociações? Em qual momento ficou evidente que a solução extrajudicial não seria suficiente?

Essa organização não serve apenas para facilitar a redação. Ela pode revelar contradições, documentos faltantes ou acontecimentos que precisam de explicação adicional.

Às vezes, a própria percepção inicial do caso muda quando os fatos são colocados em ordem.

Por isso, a cronologia não deve ser construída para confirmar uma conclusão previamente escolhida. Ela deve ajudar a testar se nossa compreensão do conflito permanece consistente quando confrontada com os documentos.

Precisamos saber o que cada documento demonstra

Juntar muitos documentos não significa possuir boa prova. Um processo pode conter centenas de páginas e ainda assim apresentar dificuldade para demonstrar o fato principal.

Antes de ajuizar, precisamos compreender a função dos documentos mais relevantes. O contrato demonstra determinada obrigação. A nota fiscal pode demonstrar uma operação. O comprovante registra pagamento. Uma mensagem pode confirmar alteração de prazo. Uma notificação pode documentar determinada posição. Um relatório técnico pode demonstrar condição específica.

Quando sabemos o que cada elemento prova, conseguimos construir uma narrativa mais organizada e identificar aquilo que ainda depende de complementação.

Também conseguimos perceber documentos que possuem interpretação ambígua ou que podem ser utilizados pela outra parte em sentido diferente daquele inicialmente imaginado.

Essa análise prévia é importante porque, depois que o documento entra no processo, ele deixa de estar sob controle exclusivo de quem o apresentou. A outra parte também poderá interpretá-lo.

Os documentos desfavoráveis precisam entrar na análise antes da ação

Preparar-se para o processo não significa reunir apenas aquilo que favorece nossa posição. Precisamos conhecer também os elementos que podem ser utilizados contra ela.

Uma mensagem mal redigida, um atraso anterior, determinada concessão, um pagamento parcial, uma alteração contratual informal ou qualquer outro fato relevante pode modificar a forma como a controvérsia será analisada.

Ignorar esses elementos durante a preparação não os fará desaparecer.

Ao contrário, conhecê-los antecipadamente permite compreender sua verdadeira importância, verificar se existe contexto capaz de explicá-los e avaliar como influenciam os riscos da demanda.

Uma estratégia consistente precisa sobreviver ao contato com os fatos desfavoráveis.

Precisamos conhecer a provável defesa antes de apresentar a nossa tese

Um exercício importante antes de ajuizar uma ação é tentar observar o conflito pela perspectiva da outra parte. Se estivéssemos do outro lado, quais argumentos utilizaríamos? Que documentos apresentaríamos? Que fatos contestaríamos? Quais fragilidades procuraríamos explorar?

Esse exercício não significa enfraquecer a convicção do cliente. Significa testar a qualidade da tese antes de submetê-la ao processo.

Quando conseguimos antecipar argumentos previsíveis, podemos preparar melhor a demanda e evitar surpresas que poderiam ter sido identificadas previamente.

Em determinados casos, essa análise poderá até modificar a estratégia. Uma pretensão que parecia simples pode revelar risco maior. Uma prova considerada secundária pode se tornar essencial. Um pedido pode precisar ser estruturado de maneira diferente.

A melhor preparação não é aquela que apenas confirma aquilo que gostaríamos de ouvir. É aquela que nos permite conhecer o conflito também a partir de suas dificuldades.

O pedido precisa conversar com o resultado que o cliente procura

Uma ação judicial não deve conter pedidos apenas porque juridicamente são possíveis. Cada pedido precisa possuir relação com o objetivo definido durante o planejamento.

Se o cliente precisa recuperar determinado crédito, devemos pensar não apenas no reconhecimento da obrigação, mas na possibilidade de satisfação. Se pretende manter determinada relação, a forma da atuação pode precisar considerar essa continuidade. Se deseja encerrá-la, precisamos compreender as consequências desse encerramento.

Essa conexão entre pedido jurídico e objetivo empresarial é uma das diferenças entre simplesmente conduzir um processo e conduzir estrategicamente um conflito.

O processo possui linguagem própria, mas não pode perder de vista a realidade que o originou.

O valor da causa não é necessariamente o valor do conflito

O processo exigirá definição de valores conforme as regras aplicáveis. Entretanto, para a estratégia empresarial, precisamos continuar olhando além desse número.

O impacto econômico pode envolver obrigações futuras, bens, garantias, continuidade operacional, custos indiretos e outras consequências que não aparecem integralmente no valor formal atribuído à demanda.

Essa compreensão ajuda a dimensionar o nível de preparação necessário e a forma como o cliente avaliará propostas futuras.

Um acordo não deve ser analisado apenas comparando seu valor ao número indicado na petição. Deve ser comparado ao conjunto de interesses envolvidos.

A prova que ainda precisará ser produzida deve ser pensada desde o início

Nem tudo estará documentado no momento do ajuizamento. Alguns fatos dependerão de testemunhas, perícias, informações de terceiros ou outras formas de produção probatória.

Isso precisa ser considerado antes da ação.

Se determinada questão técnica será decisiva, precisamos compreender desde cedo quais pontos provavelmente exigirão avaliação especializada. Se pessoas acompanharam fatos importantes, devemos saber quem são e qual conhecimento possuem. Se documentos estão em poder de terceiros ou da parte adversa, essa circunstância também precisa integrar o planejamento.

Pensar na prova apenas quando o processo chega à fase específica para sua produção pode significar descobrir tarde demais que determinada informação não foi preservada.

A preparação processual começa pela pergunta: se esse fato for contestado, como pretendemos demonstrá-lo?

Entrar preparado também significa conhecer os riscos processuais

Mesmo quando o direito parece consistente, o processo envolve incertezas. A interpretação jurídica pode ser diferente daquela defendida. Uma prova pode receber peso menor do que imaginávamos. Um documento pode ser compreendido de outra maneira. Determinada medida pode ser rejeitada.

Também existem custos, despesas, honorários e outras consequências que precisam ser avaliadas conforme o caso.

Esses riscos não devem ser utilizados para assustar o cliente, mas precisam ser apresentados com clareza suficiente para permitir decisão consciente.

A função do advogado não é prometer aquilo que não controla. É demonstrar fundamentos, riscos, alternativas e estratégia.

Quanto mais relevante for o conflito, mais importante será essa transparência.

Uma boa demanda também precisa ser compreensível

Processos empresariais podem envolver operações complexas, relações de longa duração, grande quantidade de documentos e conceitos técnicos. Entretanto, quem analisará o processo precisa conseguir compreender o problema.

Isso exige capacidade de síntese.

Simplificar não significa omitir. Significa organizar a complexidade para que os pontos realmente importantes apareçam com clareza.

Uma petição repleta de informações pode ser menos eficiente do que outra que apresente adequadamente a relação entre fatos, documentos e fundamentos.

No Evarini Blésio Advogados, entendemos que a técnica jurídica deve servir à compreensão. O objetivo não é demonstrar dificuldade, mas tornar compreensível aquilo que precisa ser decidido.

A preparação também precisa considerar o que acontecerá depois do ajuizamento

A ação não termina quando é protocolada. A outra parte será chamada, apresentará sua versão e poderá adotar medidas próprias. O processo seguirá por etapas e exigirá decisões ao longo do caminho.

Por isso, entrar preparado significa pensar além do primeiro movimento.

Como reagiremos se houver proposta de acordo? O que faremos se a outra parte apresentar documento inesperado? Existe medida que poderá ser necessária posteriormente? Qual prova será prioritária? O cliente precisa preservar algum comportamento ou documentação enquanto o processo estiver em andamento?

Essas perguntas ajudam a evitar que toda nova movimentação seja tratada como surpresa.

Não conseguimos antecipar tudo, mas podemos preparar cenários.

A judicialização também muda a relação entre as partes

Depois que uma ação é proposta, a dinâmica do conflito pode mudar. Algumas pessoas interpretam a judicialização como rompimento definitivo; outras passam a negociar de maneira mais objetiva justamente porque agora existe um processo e riscos mais concretos.

Essa mudança precisa ser administrada.

Se existe relação comercial que precisa continuar, talvez seja necessário separar a controvérsia judicial da operação cotidiana. Se a relação já terminou, pode ser importante organizar comunicações para evitar novos problemas.

O processo não existe fora da realidade empresarial.

Enquanto advogados discutem juridicamente, empresas continuam tomando decisões.

Preparar também significa saber o que não devemos fazer

Depois da judicialização, determinados comportamentos podem prejudicar a estratégia. Mensagens impulsivas, publicações, contato inadequado com pessoas envolvidas ou alterações desnecessárias em documentos e registros podem criar problemas adicionais.

Por isso, em conflitos relevantes, pode ser necessário orientar o cliente sobre a forma de conduzir determinadas comunicações durante o processo.

Isso não significa paralisar a vida empresarial ou criar medo de qualquer manifestação. Significa reconhecer que, quando existe controvérsia formalizada, determinados atos podem adquirir significado jurídico que antes não possuíam.

A prudência passa a fazer parte da estratégia.

O processo precisa nascer pronto para ser acompanhado

Uma demanda bem preparada facilita não apenas o ajuizamento, mas todo o trabalho posterior. Documentos organizados, cronologia definida, objetivos claros e riscos conhecidos permitem que novas decisões sejam tomadas com maior rapidez.

Também tornam mais fácil atualizar o cliente.

Ele precisa compreender em que etapa está, o que aconteceu, quais são os próximos movimentos relevantes e se algum acontecimento modificou a estratégia inicialmente estabelecida.

Acompanhamento não significa transmitir ao cliente cada movimentação burocrática como se todas possuíssem a mesma importância. Significa traduzir aquilo que realmente modifica o conflito.

Entrar preparado não significa esperar indefinidamente pela situação perfeita

Existe um cuidado final. A busca por preparação não pode se transformar em motivo para nunca agir.

Raramente teremos todas as informações que gostaríamos. Documentos podem estar com a outra parte, fatos podem depender de prova futura e determinadas dúvidas somente serão esclarecidas durante o processo.

Preparação significa reunir aquilo que razoavelmente pode e deve ser conhecido antes do ajuizamento, sem perder o momento adequado para agir.

Quando existe urgência, esse equilíbrio se torna ainda mais importante.

Não esperamos perfeição.

Buscamos suficiência, consistência e consciência dos riscos.

A qualidade da atuação judicial começa antes do processo

No Evarini Blésio Advogados, entendemos que entrar em juízo preparado significa chegar ao processo sabendo por que estamos ali, o que buscamos, quais fatos sustentam nossa posição, quais

documentos possuímos, quais fragilidades conhecemos e quais caminhos provavelmente serão percorridos.

Essa preparação não elimina incertezas. Nenhuma estratégia séria poderia prometer isso.

Ela reduz improvisações.

Quando a judicialização nasce de um diagnóstico consistente, o processo deixa de ser apenas uma reação ao conflito e passa a ser continuação organizada da estratégia que já vinha sendo construída.

Entretanto, existe outra realidade igualmente importante. Nem sempre seremos nós que escolheremos o momento de entrar em juízo. Muitas vezes, o cliente chegará ao escritório depois que a outra parte já tomou a iniciativa. Haverá uma ação proposta, um prazo em andamento e uma narrativa construída por quem decidiu agir primeiro.

Nessa situação, o método continua válido, mas precisa funcionar sob outra perspectiva.

Precisaremos compreender rapidamente aquilo que foi alegado, reconstruir os fatos, identificar documentos, avaliar riscos e organizar a defesa sem permitir que a urgência do prazo substitua a qualidade da análise.

É sobre essa situação que trataremos a seguir.

Entrar em juízo preparado não significa conhecer antecipadamente o resultado do processo. Significa conhecer suficientemente o conflito para saber o que buscamos, o que precisamos demonstrar e quais riscos estamos preparados para enfrentar.

CAPÍTULO 27

Quando o cliente é chamado a se defender

Nem sempre o cliente terá a oportunidade de escolher quando um conflito será levado ao Poder Judiciário. Em muitas situações, a primeira informação concreta sobre a judicialização chega por meio de uma citação, intimação ou comunicação relacionada a uma medida já proposta pela outra parte. Nesse momento, a dinâmica muda. Existe um processo em andamento, uma narrativa já apresentada e, normalmente, um prazo que precisa ser observado.

Para empresários e produtores rurais, receber uma comunicação judicial pode gerar preocupação imediata. Valores podem ser expressivos, bens podem estar envolvidos, obrigações podem ser exigidas e determinadas medidas podem produzir efeitos sobre a atividade. A reação natural é querer responder rapidamente, explicar o que aconteceu ou procurar diretamente a outra parte. Entretanto, assim como ocorre em outras etapas do conflito, o primeiro movimento precisa ser orientado pela compreensão da situação.

Receber uma ação não significa que a versão apresentada pela outra parte esteja correta. Também não significa que toda obrigação indicada no processo exista exatamente nos termos em que foi alegada. Significa que alguém apresentou determinada pretensão ao Poder Judiciário e que, a partir daquele momento, será necessário compreendê-la e construir a resposta adequada dentro das regras do processo.

A primeira providência é compreender o que foi recebido

Nem toda comunicação judicial possui o mesmo significado. Pode existir uma ação de cobrança, execução, pedido de cumprimento de obrigação, discussão contratual, medida urgente ou diversas outras formas de pretensão. Cada situação possui características próprias e pode exigir providências diferentes.

Por isso, antes de discutir o mérito, precisamos compreender exatamente qual processo foi proposto, quais pedidos foram formulados, qual valor está sendo discutido, quais documentos foram apresentados e se existe alguma decisão já proferida.

Essa leitura inicial também precisa identificar os prazos em andamento.

Em matéria processual, uma boa tese apresentada fora do momento adequado pode perder utilidade. Por isso, o controle do prazo não é detalhe administrativo. Ele integra a própria estratégia de defesa.

A narrativa da outra parte é apenas o ponto de partida

Quem ajuíza uma ação apresenta os fatos a partir de sua própria perspectiva. Escolhe documentos, organiza acontecimentos e formula argumentos destinados a sustentar aquilo que pretende obter.

Isso é natural dentro do processo.

A defesa não deve partir da ideia de que essa narrativa representa automaticamente a realidade completa. Precisamos reconstruir a história a partir das informações do cliente e, principalmente, confrontá-la com os documentos disponíveis.

Às vezes, fatos relevantes foram omitidos. Em outras situações, documentos possuem contexto diferente daquele apresentado. Pode haver pagamentos não considerados, alterações posteriores, obrigações recíprocas, falhas da própria parte que ajuizou a demanda ou divergências sobre valores e datas.

A função da defesa é apresentar ao processo aquilo que precisa ser considerado para que a controvérsia seja compreendida de maneira mais completa.

Antes de responder, precisamos reconstruir a história

A pressão do prazo não deve impedir a reconstrução dos fatos. Precisamos compreender como a relação começou, quais obrigações foram assumidas, o que foi cumprido, quando surgiu o problema e quais tentativas de solução ocorreram antes do processo.

Essa reconstrução costuma exigir participação ativa do cliente.

Documentos podem estar espalhados entre setores. O financeiro possui comprovantes. O comercial conhece a negociação. A administração possui o contrato. Determinado funcionário acompanhou a execução. No agronegócio, informações podem estar com responsáveis pela propriedade, prestadores, fornecedores, compradores ou profissionais técnicos.

Por isso, defender uma empresa muitas vezes significa organizar rapidamente informações que nunca estiveram reunidas em um único lugar.

Quanto mais estruturada for a gestão documental, menor será essa dificuldade.

O prazo exige prioridade, não precipitação

Quando existe prazo processual em andamento, a velocidade importa. Mas velocidade não deve ser confundida com improvisação.

A primeira organização precisa estabelecer o que é indispensável para a defesa e o que poderá ser aprofundado posteriormente. Existem documentos que precisam ser obtidos imediatamente, informações que podem depender de terceiros e questões que exigem análise técnica adicional.

O trabalho precisa possuir ordem.

Em determinadas situações, será necessário tomar providência imediata antes mesmo de concluir toda a análise do conflito. Em outras, o prazo permitirá investigação mais ampla.

A estratégia precisa utilizar adequadamente o tempo disponível.

O cliente precisa contar também aquilo que considera desfavorável

Uma defesa consistente depende de confiança entre cliente e advogado. Isso significa que informações potencialmente desfavoráveis também precisam ser apresentadas.

Se houve atraso, precisamos saber. Se determinada mensagem foi enviada, precisamos conhecê-la. Se existiu acordo anterior, pagamento parcial ou reconhecimento de alguma obrigação, essas informações devem integrar a análise.

O advogado não precisa conhecer apenas os fatos que ajudam a defesa. Precisa conhecer os fatos que poderão ser utilizados pela outra parte.

Uma informação difícil conhecida antecipadamente pode ser analisada, contextualizada e incorporada à estratégia. A mesma informação descoberta inesperadamente durante o processo pode produzir impacto muito maior.

Por isso, transparência interna é uma forma de proteção.

Defender não significa negar tudo

Uma boa defesa não precisa transformar toda afirmação da outra parte em mentira. Existem conflitos nos quais parte dos fatos é incontroversa e a discussão está na consequência jurídica, no valor, na extensão da obrigação ou na responsabilidade atribuída.

Negar aquilo que está claramente documentado pode prejudicar a credibilidade daquilo que realmente precisa ser discutido.

A estratégia deve identificar os pontos efetivamente controvertidos.

Talvez a obrigação exista, mas o valor esteja incorreto. Talvez exista dívida, mas determinados encargos sejam discutíveis. Pode ter ocorrido descumprimento, mas existir responsabilidade de ambos os lados. O contrato pode existir, mas a interpretação defendida pela outra parte não corresponder àquilo que foi efetivamente pactuado.

Defender significa construir a melhor resposta juridicamente possível a partir dos fatos reais.

Os cálculos também precisam ser conferidos

Em demandas que envolvem valores, a análise financeira merece atenção própria. Não devemos presumir que o montante indicado na ação está correto apenas porque veio acompanhado de planilha.

Datas, índices, juros, multas, pagamentos parciais e critérios de atualização podem modificar significativamente o resultado.

Quando necessário, a conferência precisa ser realizada com apoio técnico adequado.

Esse cuidado possui valor mesmo quando a existência da obrigação principal não é seriamente discutida. Uma diferença no cálculo pode representar impacto econômico relevante e abrir espaço para defesa ou negociação.

O processo precisa ser analisado também em seus números.

É preciso identificar o risco desde o início

Receber uma ação não significa necessariamente que o patrimônio será imediatamente atingido, mas algumas demandas podem possuir potencial para produzir consequências patrimoniais relevantes.

Por isso, a análise inicial precisa verificar se existem pedidos urgentes, garantias vinculadas à obrigação, riscos relacionados a bens ou outras consequências que possam exigir providência específica.

O cliente precisa compreender aquilo que está efetivamente em risco, evitando tanto a falsa tranquilidade quanto o alarmismo.

Conhecer o risco permite organizar prioridades.

Se determinada consequência pode ocorrer rapidamente, ela recebe atenção imediata. Se depende de etapas futuras, pode ser acompanhada dentro do planejamento.

A defesa também precisa considerar a continuidade da atividade

Assim como ocorre quando ajuizamos uma ação, a defesa não pode ser construída ignorando a realidade empresarial.

Uma medida processual pode repercutir sobre caixa, crédito, contratos, equipamentos ou outros elementos importantes da operação. No agronegócio, determinados efeitos podem atingir períodos especialmente sensíveis do ciclo produtivo.

Por isso, além da tese jurídica, precisamos compreender quais consequências práticas o processo poderá produzir e quais delas exigem proteção.

Às vezes, a estratégia de defesa precisará incluir medidas destinadas a preservar a atividade enquanto a discussão principal continua.

O objetivo não é apenas responder ao processo. É administrar o conflito que existe por trás dele.

Ser réu não elimina a possibilidade de negociar

O ajuizamento de uma ação não encerra necessariamente o espaço para composição. Em alguns casos, o processo torna a negociação até mais objetiva porque as posições, valores e riscos começam a ficar mais claros.

Entretanto, a existência de possibilidade de acordo não elimina a necessidade de apresentar defesa quando ela for necessária.

Negociar enquanto um prazo processual corre sem preservar adequadamente a posição do cliente pode ser arriscado. A expectativa de composição não deve substituir providências indispensáveis.

Podemos negociar e nos defender simultaneamente.

Se posteriormente houver acordo, o processo poderá receber o tratamento correspondente. Se não houver, a posição do cliente estará preservada.

Uma proposta de acordo recebida junto com a ação precisa ser analisada com cuidado

É relativamente comum que a judicialização venha acompanhada de abertura para negociação. Essa possibilidade pode ser útil, mas a pressão decorrente do processo não deve levar à aceitação automática de qualquer condição.

Precisamos comparar a proposta com a exposição real.

Qual é a qualidade da pretensão apresentada? Quais defesas existem? Qual o risco econômico? Quanto tempo o processo pode levar? O acordo oferece redução relevante? Existem garantias ou obrigações adicionais? O cliente possui capacidade de cumprimento?

O simples fato de haver uma ação não torna a proposta vantajosa.

Da mesma maneira, possuir argumentos defensivos não significa que toda composição deva ser rejeitada.

A decisão continua sendo estratégica.

Algumas defesas exigem ação, não apenas resposta

Dependendo do conflito, a posição do cliente pode exigir mais do que contestar aquilo que foi pedido. Pode existir necessidade de formular pretensão própria, buscar determinada proteção, discutir garantia ou adotar outra providência juridicamente adequada.

Isso demonstra novamente que defesa não significa passividade.

Quem é chamado ao processo não está condenado a apenas reagir aos movimentos da outra parte. Depois de compreender o cenário, pode construir sua própria estratégia dentro dos instrumentos permitidos.

O fato de a outra parte ter iniciado a judicialização não significa que ela controlará todo o desenvolvimento do conflito.

A primeira decisão judicial não define necessariamente o resultado final

É importante administrar também a percepção sobre decisões tomadas no início do processo. Uma medida desfavorável pode ser relevante e exigir resposta, mas não significa automaticamente que toda a causa esteja perdida. Da mesma forma, uma decisão inicial favorável não garante o resultado definitivo.

O processo possui etapas.

Provas podem ser produzidas, argumentos podem ser aprofundados e determinadas decisões podem ser revistas pelos mecanismos juridicamente disponíveis.

Isso não significa minimizar decisões importantes. Significa compreendê-las dentro do estágio em que foram proferidas.

A estratégia precisa reagir ao significado real de cada acontecimento, e não apenas à impressão imediata que ele produz.

A comunicação com o cliente precisa reduzir incerteza, não criar falsas garantias

Quem recebe uma ação naturalmente quer saber: “vamos ganhar?”

A pergunta é compreensível, mas raramente pode ser respondida com certeza responsável no início de um processo.

O que podemos fazer é apresentar uma avaliação fundamentada. Quais são os pontos favoráveis? Quais fragilidades existem? Que provas possuímos? O que ainda precisa ser esclarecido? Quais consequências são possíveis? Que caminhos podemos seguir?

Essa forma de comunicação não reduz a confiança. Ao contrário, permite que ela seja construída sobre informação.

No Evarini Blésio Advogados, entendemos que o cliente precisa conhecer a realidade do conflito, inclusive quando ela contém riscos. A função do advogado não é oferecer certeza artificial, mas estratégia para enfrentar a incerteza existente.

A defesa precisa recuperar o controle do conflito

Quando o cliente recebe uma ação, é comum sentir que a outra parte assumiu o controle. Ela escolheu o momento, apresentou sua versão e colocou o processo em movimento.

Uma defesa estrategicamente conduzida precisa modificar essa percepção.

Primeiro controlamos o prazo. Depois compreendemos a demanda, reconstruímos os fatos, reunimos documentos, identificamos riscos e definimos objetivos. A partir daí, deixamos de apenas reagir.

Passamos a conduzir nossa própria estratégia.

Isso não significa controlar o resultado do processo. Nenhuma das partes possui esse poder. Significa controlar aquilo que depende de nós: preparação, prova, argumentos, decisões negociais e resposta aos acontecimentos.

Defender-se também é aplicar o método

Mesmo quando o cliente chega ao escritório com o processo já iniciado, a lógica construída ao longo deste Manual continua válida. Precisamos diagnosticar rapidamente a controvérsia, planejar a

resposta, negociar quando houver espaço, proteger os interesses expostos e trabalhar para resolver o conflito.

A ordem poderá mudar porque existe prazo em andamento. Algumas etapas ocorrerão simultaneamente. Uma medida urgente pode anteceder uma análise mais ampla.

O método precisa se adaptar à realidade, não a realidade ao método.

Depois que a defesa é apresentada, o processo seguirá seu curso. Entretanto, isso não significa que as partes precisem abandonar qualquer possibilidade de composição e aguardar passivamente uma decisão final.

Novos documentos, provas e decisões podem alterar a percepção de risco. O que não parecia negociável no início pode se tornar possível posteriormente. Uma proposta anteriormente interessante pode deixar de fazer sentido.

Por isso, a estratégia judicial precisa continuar aberta à negociação quando ela puder produzir resultado adequado.

Esse será o próximo passo de nossa análise.

Ser chamado a se defender não significa perder o controle do conflito. Significa que o tempo para compreender, organizar e decidir ficou menor — e, justamente por isso, estratégia e preparação se tornam ainda mais importantes.

CAPÍTULO 28

Processo judicial não significa abandono da negociação

Existe uma percepção comum de que negociação e processo judicial representam caminhos opostos. Enquanto as partes conversam, haveria espaço para composição; quando uma delas procura o Poder Judiciário, a negociação teria fracassado e restaria apenas aguardar uma decisão. Essa forma de compreender o conflito, embora possa corresponder a algumas situações, não representa necessariamente aquilo que acontece na prática.

A judicialização modifica o ambiente da controvérsia, mas não elimina automaticamente a possibilidade de diálogo. Em muitos casos, o processo estabelece limites que antes estavam indefinidos, organiza posições, revela documentos, permite a produção de provas e faz com que cada parte compreenda de maneira mais concreta os riscos que está assumindo. Aquilo que parecia impossível de negociar no início pode se tornar viável depois que determinadas questões forem esclarecidas.

Por isso, no modelo de resolução estratégica de conflitos que desenvolvemos neste Manual, processo e negociação não precisam ser vistos como escolhas definitivamente excludentes. A estratégia pode utilizar ambos, em momentos diferentes ou até simultaneamente, desde que cada instrumento cumpra uma função clara na proteção dos interesses do cliente.

O processo muda a percepção de risco

Antes da judicialização, cada parte costuma avaliar o conflito a partir das informações que possui e das expectativas que construiu. Um credor pode acreditar que sua posição é praticamente incontestável. Um devedor pode considerar que a cobrança jamais será levada adiante. Uma empresa pode entender que determinada obrigação é evidente, enquanto a outra sustenta interpretação completamente diferente.

Quando o processo começa, essas percepções passam a ser testadas.

Argumentos são formalizados, documentos são apresentados e decisões podem ser proferidas. A controvérsia deixa de existir apenas no campo das afirmações entre as partes e passa a ser analisada dentro de uma estrutura processual.

Isso pode modificar significativamente a disposição para negociar.

Uma parte que antes recusava qualquer composição pode perceber que sua exposição é maior do que imaginava. Outra pode descobrir que sua posição possui fragilidades e concluir que determinada proposta merece ser reconsiderada. Em ambos os casos, o processo produz informação.

E informação modifica decisões.

Negociar depois do processo não significa reconhecer fraqueza

A existência de uma ação judicial pode criar resistência à negociação porque alguma das partes teme que a iniciativa seja interpretada como insegurança sobre sua própria posição.

Essa preocupação nem sempre faz sentido.

Uma parte pode possuir bons argumentos e, ainda assim, concluir que determinado acordo oferece resultado economicamente mais eficiente. Pode preferir antecipar recebimento, reduzir custos, encerrar exposição ou preservar relação comercial.

Da mesma maneira, quem apresenta defesa consistente não precisa aguardar necessariamente uma sentença para avaliar uma proposta razoável.

Negociação não é confissão de fraqueza.

É comparação entre alternativas.

Se o acordo oferece resultado compatível com os objetivos definidos e apresenta vantagens suficientes em relação à continuidade do processo, avaliá-lo faz parte da estratégia.

Uma decisão judicial pode alterar completamente a negociação

Durante o processo, decisões podem modificar a posição das partes. Uma medida urgente pode ser concedida ou rejeitada. Determinado argumento pode ser acolhido. Uma prova pode receber relevância maior do que se esperava. Uma perícia pode esclarecer ponto técnico.

Cada acontecimento altera, em alguma medida, o cenário.

Por isso, propostas realizadas antes de determinada decisão não precisam ser avaliadas da mesma maneira depois dela.

O valor econômico do risco mudou. A perspectiva de tempo pode ter mudado. A necessidade de proteção pode ter sido reduzida ou aumentada.

A negociação estratégica acompanha essas transformações.

Não existe obrigação de manter indefinidamente os mesmos limites definidos meses antes quando o próprio conflito mudou.

A produção de provas também pode aproximar as partes da realidade

Alguns conflitos permanecem abertos porque as partes possuem percepções diferentes sobre os fatos. Cada uma acredita em determinada versão e nenhuma dispõe, inicialmente, de elemento suficiente para modificar a convicção da outra.

A produção de prova pode alterar essa situação.

Um documento, uma perícia, uma informação obtida durante o processo ou outro elemento probatório pode reduzir a incerteza sobre determinado ponto. Quando isso acontece, a negociação deixa de ocorrer apenas sobre versões e passa a considerar informações mais concretas.

Nem sempre a prova será completamente favorável a um lado. Muitas vezes, ela mostrará que ambas as partes possuem riscos.

Esse pode ser justamente o momento em que uma composição se torna mais racional.

O tempo do processo também influencia a negociação

À medida que uma ação avança, as partes passam a compreender melhor o custo de mantê-la. Existem honorários, despesas, necessidade de acompanhamento, produção de provas e dedicação de pessoas da empresa.

Além do custo financeiro, existe o custo do tempo.

Um crédito permanece sem recebimento. Uma obrigação continua sendo discutida. Determinado valor pode permanecer sujeito à incerteza. Administradores continuam dedicando atenção ao problema.

Em algum momento, uma solução que antes parecia insuficiente pode se tornar economicamente mais interessante quando comparada ao custo de continuar litigando.

Isso não significa aceitar qualquer acordo apenas porque o processo demora. Significa incorporar o tempo real da disputa à análise.

O processo pode criar um ambiente mais organizado para negociar

Algumas negociações extrajudiciais fracassam porque as posições não estão suficientemente definidas. Valores são discutidos sem documentação completa, argumentos mudam ao longo das conversas e as partes não conseguem estabelecer uma base comum.

O processo pode organizar parte dessas informações.

As pretensões são formalizadas, documentos são apresentados e os pontos de divergência começam a ficar mais claros. Essa delimitação pode facilitar uma negociação posterior.

Em vez de discutir todo o histórico da relação, as partes passam a concentrar atenção naquilo que efetivamente permanece controvertido.

Essa organização não acontece em todos os casos, mas pode representar oportunidade importante.

A negociação durante o processo precisa continuar sendo preparada

O fato de já existir uma ação judicial não reduz a necessidade de preparação. Pelo contrário, agora existem novas informações que precisam ser consideradas.

Antes de uma reunião ou proposta, precisamos compreender o estágio do processo, as decisões já proferidas, as provas disponíveis, os custos futuros, o tempo provável e as consequências de uma eventual sentença.

Também precisamos saber o que acontecerá processualmente se houver acordo.

O processo será encerrado? Determinada obrigação dependerá de cumprimento futuro? Será necessário manter alguma garantia? Existem valores depositados, restrições ou outras medidas que precisam ser tratadas?

A composição precisa resolver também a realidade processual que foi criada.

Acordo judicial não deve ser feito apenas para encerrar o processo

O desejo de terminar uma ação pode ser grande, especialmente depois de meses ou anos de discussão. Entretanto, o cansaço não deve ser o único critério para aceitar determinada proposta.

Assim como ocorre antes da judicialização, o acordo precisa ser analisado em seu conteúdo.

O valor é adequado? O prazo é possível? Existem garantias? O que acontece em caso de descumprimento? Como ficam as despesas? Existem obrigações recíprocas? O encerramento do processo ocorrerá imediatamente ou após o cumprimento?

Essas questões continuam relevantes.

Um acordo inadequado celebrado apenas para encerrar uma ação pode criar novo conflito logo depois.

A forma de encerramento do processo precisa acompanhar o acordo

Quando existe processo em andamento, a formalização da composição exige atenção adicional. O documento precisa estar alinhado com aquilo que será solicitado ao Juízo.

Dependendo das características da obrigação, pode ser necessário avaliar se o processo será encerrado imediatamente, se permanecerá suspenso durante determinado período ou se outra solução processual é mais adequada.

Também podem existir garantias, restrições, depósitos ou outras providências que precisam ser tratadas expressamente.

O objetivo é evitar que exista diferença entre aquilo que as partes imaginaram negociar e aquilo que efetivamente acontecerá dentro do processo.

A solução jurídica precisa ser completa.

Negociar não significa diminuir a qualidade da atuação judicial

Existe outro cuidado importante. A possibilidade de acordo não deve levar à condução descuidada do processo.

Enquanto não existe composição efetivamente formalizada e juridicamente segura, a atuação processual precisa continuar.

Prazos devem ser cumpridos, provas precisam ser produzidas e os interesses do cliente devem permanecer protegidos.

É arriscado abandonar uma defesa ou deixar de adotar providência necessária apenas porque as partes estão conversando.

A negociação pode terminar sem acordo.

Se isso acontecer, o processo continuará do ponto em que estiver.

Por isso, negociar e litigar simultaneamente exige organização. Uma frente não pode comprometer a outra.

Algumas propostas somente aparecem perto da decisão

Existem partes que somente demonstram interesse concreto em acordo quando percebem que determinada decisão está próxima. Isso pode acontecer antes de uma audiência, de uma perícia, de uma sentença ou de outro momento relevante.

Essa mudança de comportamento não precisa ser interpretada necessariamente como manobra. Pode simplesmente refletir nova percepção de risco.

O importante é avaliar a proposta pelo seu conteúdo.

Se ela oferece solução adequada, o momento em que foi apresentada não a torna pior. Se continua insuficiente, a proximidade de uma decisão não deve gerar pressão artificial para aceitá-la.

A estratégia permanece vinculada aos interesses que pretendemos proteger.

Uma decisão favorável também pode abrir espaço para acordo

Obter decisão favorável não significa que toda negociação perde sentido. Dependendo do estágio processual, ainda podem existir recursos, discussões sobre cumprimento, tempo para recebimento ou dificuldades práticas.

Por isso, uma parte que obteve decisão positiva pode considerar composição que antecipe ou assegure o resultado.

A diferença é que a nova posição precisa ser incorporada à negociação.

O risco mudou.

A proposta adequada antes da decisão pode não ser adequada depois dela.

Uma decisão desfavorável também exige nova análise

Da mesma maneira, um resultado negativo não deve produzir automaticamente duas reações extremas: desistir imediatamente ou recorrer apenas porque é possível.

É necessário compreender a decisão.

Quais fundamentos foram utilizados? Existe espaço jurídico consistente para questionamento? Qual é o risco de continuar? Qual o custo? Uma composição passou a fazer mais sentido?

A estratégia precisa ser atualizada diante da nova realidade.

O processo produz acontecimentos. Cada acontecimento relevante exige interpretação.

Preservar relações comerciais pode continuar sendo possível

Alguns processos surgem entre empresas que continuarão se relacionando. Pode existir dependência comercial, contratos paralelos ou interesse econômico na manutenção da parceria.

Nesses casos, é especialmente importante separar a controvérsia judicial das demais relações quando isso for possível.

O fato de duas empresas discutirem determinado contrato não significa necessariamente que toda relação comercial precise ser destruída.

Uma atuação excessivamente agressiva pode ampliar o conflito para áreas que não estavam originalmente envolvidas.

A firmeza processual pode conviver com comunicação profissional.

Em outros casos, a negociação servirá para organizar o encerramento da relação

Nem toda relação deve ser preservada. Às vezes, o próprio conflito demonstra que a continuidade deixou de ser desejável.

Nesse cenário, a negociação pode ter outra finalidade: construir uma saída organizada.

Valores pendentes, devolução de bens, encerramento de obrigações, garantias, documentos e responsabilidades futuras podem ser tratados conjuntamente.

A composição deixa de buscar a preservação do relacionamento e passa a buscar seu encerramento seguro.

Isso também é resolução estratégica.

O processo e a negociação precisam servir ao mesmo objetivo

No Evarini Blésio Advogados, entendemos que não existe contradição necessária entre litigar com firmeza e permanecer aberto a uma solução consensual. O que precisa existir é coerência.

Se o objetivo é recuperar determinado crédito, tanto o processo quanto a negociação precisam ser avaliados a partir dessa finalidade. Se buscamos proteger patrimônio, encerrar relação ou preservar atividade, cada movimento deve ser comparado com esse resultado.

Não negociamos apenas porque surgiu proposta.

Também não continuamos litigando apenas porque o processo já começou.

A pergunta permanece: qual caminho, neste momento, protege melhor o interesse que definimos como relevante?

Essa pergunta pode receber respostas diferentes ao longo do mesmo conflito.

A estratégia continua até o conflito terminar

O processo judicial não congela a estratégia construída anteriormente. Ele acrescenta novas informações, riscos e possibilidades.

Por isso, acompanhar uma demanda significa mais do que controlar prazos e movimentações. Significa observar como cada acontecimento modifica o cenário e verificar se a estratégia ainda continua adequada.

Em determinados momentos, será necessário manter a posição e aguardar uma decisão. Em outros, poderá surgir oportunidade de composição. Também poderá ser necessário adotar nova medida de proteção ou revisar determinada expectativa.

O conflito permanece em movimento.

A estratégia precisa acompanhar esse movimento.

Entretanto, mesmo quando o processo termina com decisão favorável, ainda existe uma questão fundamental: a decisão produziu aquilo que o cliente realmente precisava?

Uma sentença pode reconhecer um direito sem que o valor tenha sido recebido. Pode determinar obrigação que ainda precisa ser cumprida. Pode encerrar uma discussão jurídica enquanto permanecem consequências econômicas ou operacionais.

É por isso que uma decisão favorável nem sempre representa o encerramento do conflito.

Esse será o tema do próximo capítulo.

Judicializar não significa abandonar a negociação. Significa acrescentar ao conflito um instrumento capaz de decidir, exigir e proteger direitos — sem impedir que uma solução consensual continue sendo construída quando ela fizer sentido.

CAPÍTULO 29

Decisão favorável não encerra necessariamente o conflito

Existe um momento naturalmente importante em qualquer processo judicial: aquele em que é proferida uma decisão favorável aos interesses do cliente. Depois de meses ou anos de discussão, receber o reconhecimento de uma tese, de um crédito, de uma obrigação ou de determinado direito representa resultado relevante. Entretanto, dentro da perspectiva de resolução estratégica de conflitos que desenvolvemos neste Manual, precisamos fazer uma distinção essencial: reconhecer um direito e realizá-lo concretamente não são necessariamente a mesma coisa.

Uma empresa que obtém decisão reconhecendo determinado crédito ainda pode precisar recebê-lo. Quem consegue ordem para entrega de um bem ainda precisa verificar se ela será cumprida. Uma decisão que determina determinada conduta pode depender de providências posteriores para produzir efeitos práticos. Mesmo quando o resultado jurídico é positivo, podem existir recursos, discussões sobre valores, cumprimento de obrigações e outras etapas antes que o conflito seja efetivamente encerrado.

Por isso, uma decisão favorável deve ser compreendida como parte da estratégia, e não automaticamente como seu ponto final. A pergunta que orientou nosso trabalho desde o início permanece válida: o resultado que o cliente precisava proteger ou alcançar foi efetivamente produzido?

Ganhar e receber são acontecimentos diferentes

Essa distinção aparece de maneira especialmente clara nas demandas envolvendo crédito. Uma sentença pode reconhecer que determinada empresa possui direito a receber determinado valor, mas o reconhecimento judicial não transfere automaticamente os recursos para sua conta.

Ainda será necessário verificar se existe pagamento voluntário ou se serão necessárias medidas destinadas à satisfação do crédito. Nesse momento, questões que pareciam secundárias no início podem se tornar centrais: a situação patrimonial do devedor, a existência de garantias, a disponibilidade de bens e a própria capacidade de pagamento.

É por isso que, desde o diagnóstico, insistimos que a estratégia precisa olhar além da tese jurídica. Um crédito juridicamente reconhecido possui importância, mas sua utilidade econômica depende também da possibilidade concreta de realização.

Isso não diminui o valor da decisão. Apenas nos lembra de que o objetivo empresarial normalmente não era possuir uma sentença favorável. Era receber.

Uma obrigação reconhecida ainda precisa ser cumprida

O mesmo raciocínio vale para obrigações que não envolvem apenas dinheiro. Pode existir determinação para entregar determinado bem, praticar um ato, interromper uma conduta ou cumprir obrigação contratual.

A decisão estabelece aquilo que juridicamente deve acontecer. Entretanto, pode ser necessário acompanhar se aquilo efetivamente acontecerá.

Em alguns casos, o cumprimento será espontâneo. Em outros, haverá resistência, atraso ou divergência sobre a extensão da obrigação.

Por isso, o acompanhamento não termina necessariamente com a decisão.

A estratégia precisa verificar se existe distância entre aquilo que foi determinado e aquilo que está acontecendo na realidade.

Uma decisão favorável pode ser provisória

Outro aspecto importante é compreender em qual estágio do processo a decisão foi proferida. Nem toda decisão favorável representa definição definitiva da controvérsia.

Pode existir possibilidade de revisão, recurso ou modificação posterior.

Isso exige equilíbrio na comunicação com o cliente. O resultado positivo precisa ser reconhecido, mas seu alcance deve ser explicado corretamente.

Criar expectativa de encerramento quando ainda existem etapas relevantes pode gerar frustração posterior. Da mesma forma, tratar uma decisão importante como se nada tivesse acontecido também seria inadequado.

Precisamos compreender o que mudou.

A estratégia é atualizada a partir dessa nova posição.

A vitória modifica o risco, mas não elimina necessariamente a negociação

Uma decisão favorável pode fortalecer significativamente a posição de uma das partes e, justamente por isso, abrir novo espaço para composição.

Imagine um crédito reconhecido judicialmente, mas cuja satisfação ainda poderá exigir tempo e novas providências. Dependendo das circunstâncias, uma proposta que ofereça pagamento rápido e seguro pode merecer análise.

Isso não significa abrir mão do resultado conquistado sem motivo.

Significa comparar novamente as alternativas.

Quanto tempo poderá ser necessário para alcançar o resultado integral? Existe risco relacionado à capacidade de pagamento? Há recurso pendente? A proposta oferece segurança? Qual concessão está sendo exigida?

A decisão favorável modifica os parâmetros da negociação.

Não elimina a necessidade de estratégia.

Também é preciso compreender exatamente o que foi ganho

Nem sempre o resultado judicial corresponde integralmente àquilo que foi pedido. Uma decisão pode acolher parte das pretensões e rejeitar outras. Pode reconhecer direito em extensão diferente da esperada ou estabelecer critérios que ainda precisarão ser aplicados.

Por isso, antes de comunicar simplesmente que “ganhamos”, precisamos compreender tecnicamente o conteúdo da decisão.

O que foi reconhecido? O que foi rejeitado? Existem valores a calcular? Alguma obrigação depende de condição? Há pontos que justificam questionamento? A outra parte poderá recorrer?

Essa leitura evita conclusões precipitadas.

Em conflitos complexos, uma decisão parcialmente favorável pode representar resultado estratégico importante. Em outros casos, o ponto rejeitado pode possuir relevância suficiente para exigir nova análise.

O significado da decisão depende do objetivo que estabelecemos.

O cálculo pode se tornar uma nova etapa do conflito

Quando a decisão envolve valores, pode ser necessário transformar critérios jurídicos em números. Essa etapa pode gerar novas divergências.

Datas, índices, juros, pagamentos realizados, parcelas, compensações e outros elementos podem influenciar o montante final.

Por isso, cálculos precisam receber atenção técnica.

Um erro nessa etapa pode reduzir aquilo que deveria ser recebido ou aumentar indevidamente uma obrigação. Dependendo da complexidade, poderá ser necessário apoio contábil ou financeiro.

A estratégia não termina porque a discussão principal foi decidida. Ela precisa acompanhar a transformação da decisão em resultado econômico.

O patrimônio volta a ocupar posição central

Se a parte obrigada não cumprir espontaneamente uma decisão de pagamento, a discussão passa a envolver a busca pela satisfação do crédito.

Nesse momento, conhecer a realidade patrimonial pode se tornar ainda mais importante.

Bens, direitos, recebíveis e garantias passam a ser analisados sob perspectiva concreta de cumprimento, sempre dentro dos instrumentos e limites previstos pelo ordenamento jurídico.

É justamente aqui que percebemos a importância de ter considerado a dimensão patrimonial desde o início. Se durante todo o conflito ignoramos completamente a capacidade econômica da outra parte, podemos chegar ao final com excelente resultado jurídico e poucas informações sobre como transformá-lo em resultado prático.

A resolução estratégica procura reduzir essa distância.

O tempo continua tendo valor depois da decisão

Uma decisão favorável pode encerrar determinada discussão jurídica, mas o tempo necessário para sua efetivação ainda possui impacto econômico.

Receber determinado valor agora não é necessariamente equivalente a recebê-lo anos depois. Recuperar um bem quando ainda possui utilidade econômica pode ser diferente de recuperá-lo quando perdeu parte de sua função. Obter determinada providência enquanto ela ainda interfere na atividade pode possuir valor diferente de alcançá-la quando o contexto já mudou.

Por isso, o tempo continua fazendo parte da estratégia até o resultado final.

Essa percepção também influencia eventuais negociações posteriores.

A pergunta não é apenas quanto o cliente possui direito a receber ou exigir, mas quando e em quais condições esse resultado poderá ser concretizado.

Cumprir a decisão também pode exigir escolhas

Depois de uma decisão favorável, podem existir diferentes caminhos para buscar sua efetivação. A escolha dependerá da natureza da obrigação, das informações disponíveis e das circunstâncias do caso.

Nem sempre o movimento mais agressivo será o mais eficiente. Em algumas situações, comunicação prévia poderá produzir cumprimento voluntário. Em outras, a experiência anterior demonstrará que aguardar apenas aumentará a demora.

Novamente, não existe resposta automática.

Precisamos compreender o comportamento da outra parte, o histórico do conflito, os riscos existentes e os instrumentos juridicamente disponíveis.

A fase posterior à decisão também exige estratégia.

Uma decisão pode resolver o processo e não resolver a relação

Existem conflitos que acontecem entre pessoas ou empresas que continuarão relacionadas depois do processo. Sócios, parceiros comerciais, proprietários de áreas vizinhas, fornecedores, clientes ou integrantes de uma mesma cadeia econômica podem permanecer em contato mesmo depois da sentença.

Nesses casos, o encerramento jurídico de determinada controvérsia não significa necessariamente que a relação foi reorganizada.

Pode ser necessário definir como as partes se comportarão dali em diante, ajustar contratos, modificar procedimentos ou estabelecer novos limites.

Se isso não ocorrer, a decisão pode encerrar um processo e deixar intacta a causa de novos conflitos.

Resolver exige olhar também para o dia seguinte.

Em outras situações, o resultado precisa organizar definitivamente a saída

Existem relações que não continuarão. O processo confirma a ruptura e o objetivo passa a ser concluir tudo aquilo que permaneceu pendente.

Valores, documentos, bens, garantias e outras obrigações precisam ser encerrados adequadamente.

A decisão judicial pode fornecer parte dessa solução, mas ainda será necessário verificar se todas as consequências foram efetivamente tratadas.

Uma relação mal encerrada pode continuar produzindo pequenas controvérsias durante anos.

Por isso, o encerramento também precisa ser administrado.

O resultado precisa ser comparado com o objetivo inicial

Uma das avaliações mais importantes ao final de uma etapa judicial é retornar ao início do conflito.

O que o cliente procurava quando chegou ao escritório?

Receber um crédito? Proteger um bem? Impedir determinada conduta? Encerrar contrato? Preservar atividade? Defender-se de uma cobrança? Organizar uma relação?

Depois da decisão, precisamos perguntar quanto desse objetivo foi efetivamente alcançado.

Essa comparação evita que o sucesso seja medido apenas pelo número de pedidos acolhidos.

Uma decisão pode ser juridicamente excelente e ainda exigir trabalho para produzir o resultado empresarial esperado. Da mesma forma, uma solução parcial pode, em determinadas circunstâncias, atender adequadamente ao principal interesse que precisava ser protegido.

O processo precisa continuar servindo à realidade.

O cliente precisa compreender a diferença entre vitória jurídica e resultado concreto

No Evarini Blésio Advogados, entendemos que essa diferença precisa ser comunicada desde o início da relação profissional.

Quando existe processo, buscamos a melhor defesa juridicamente possível dos interesses confiados ao escritório, mas o cliente precisa compreender que existem etapas diferentes: reconhecimento do direito, eventual estabilização da decisão e sua efetiva realização.

Essa transparência evita a ideia de que o simples pronunciamento judicial resolve automaticamente todas as consequências do conflito.

Também permite planejar melhor.

Se sabemos desde o início que determinada vitória dependerá posteriormente de execução ou de outras providências, podemos acompanhar informações e preservar alternativas durante o caminho.

A estratégia somente termina quando o resultado é suficientemente realizado

Com este capítulo, encerramos a etapa JUDICIALIZAR QUANDO NECESSÁRIO.

Vimos que o processo pode ser instrumento adequado quando a negociação não é suficiente, quando precisamos de decisão obrigatória ou quando determinado interesse exige proteção judicial. Tratamos da importância de entrar em juízo preparado, de construir defesa organizada quando o cliente é chamado ao processo e de manter a possibilidade de negociação durante a judicialização.

Agora chegamos a uma conclusão fundamental: o processo não é o objetivo final da resolução estratégica de conflitos.

Ele é um caminho.

A decisão judicial também não deve ser tratada automaticamente como ponto final.

O objetivo é transformar direito, estratégia e atuação em resultado concreto.

É por isso que a próxima etapa do nosso método recebe um nome simples, mas talvez seja a mais importante de todas:

RESOLVER.

Resolver significa olhar além do processo. Significa verificar se aquilo que foi acordado foi cumprido, se aquilo que foi decidido foi efetivado, se as pendências foram encerradas e se o cliente pode seguir adiante sem permanecer preso ao mesmo problema.

Essa será a próxima parte deste Manual.

Porque, ao final, o cliente não procura um escritório apenas para possuir uma petição, um processo ou uma sentença.

Ele procura uma solução.

Uma decisão favorável reconhece um direito. A resolução estratégica procura fazer com que esse direito produza, na realidade do cliente, o resultado que justificou toda a atuação.

PARTE VII

RESOLVER

Diagnosticar permite compreender. Planejar permite escolher. Negociar permite construir alternativas. Proteger permite impedir que o problema se torne maior. Judicializar, quando necessário, permite buscar a intervenção do Poder Judiciário para reconhecer, exigir ou defender direitos. Entretanto, nenhuma dessas etapas possui sentido completo se perdermos de vista aquilo que motivou toda a atuação: resolver o conflito.

A palavra “resolver” parece simples, mas, na prática, possui significado mais amplo do que simplesmente encerrar uma discussão. Um processo pode terminar e determinadas consequências permanecerem. Um acordo pode ser assinado e não ser cumprido. Uma dívida pode ser reconhecida e continuar sem pagamento. Uma relação contratual pode ser formalmente encerrada e deixar obrigações pendentes. Uma decisão judicial pode estabelecer quem possui razão e, ainda assim, exigir outras providências para produzir resultado concreto.

Por isso, a resolução estratégica não pergunta apenas se o procedimento terminou. Pergunta se o problema foi efetivamente conduzido até um ponto em que seus efeitos relevantes estejam solucionados, controlados ou adequadamente organizados.

CAPÍTULO 30

O que significa resolver um conflito

Quando um empresário procura um advogado por causa de determinado conflito, raramente seu verdadeiro objetivo é possuir um processo judicial. O processo pode ser necessário, mas não é aquilo que ele busca em essência. Da mesma maneira, dificilmente alguém procura assessoria jurídica simplesmente para produzir uma notificação, participar de uma reunião ou assinar um acordo. Esses são instrumentos utilizados ao longo do caminho.

O que o cliente deseja é sair de determinada situação.

Pode querer receber aquilo que lhe é devido, deixar de pagar cobrança que considera indevida, recuperar um bem, encerrar uma relação, preservar patrimônio, proteger sua atividade, restabelecer determinado direito ou simplesmente retirar da rotina empresarial um problema que passou a consumir tempo e energia.

É por isso que, desde o início deste Manual, procuramos olhar para o conflito a partir do interesse que precisa ser protegido. Se não soubermos o que significa resolver aquele problema para aquele cliente, podemos conduzir corretamente diversos procedimentos e ainda assim perder de vista o resultado.

Resolver não significa necessariamente obter tudo aquilo que inicialmente desejávamos

Todo conflito começa com expectativas. Quem acredita possuir um crédito deseja receber integralmente. Quem entende que não deve determinada obrigação pretende afastá-la por completo. Quem sofreu prejuízo deseja reparação. Essas expectativas são legítimas e precisam ser consideradas.

Entretanto, ao longo da análise, novas informações podem surgir. Documentos podem revelar riscos, provas podem apresentar limitações, a situação econômica da outra parte pode se modificar e o custo do tempo pode alterar a utilidade de determinadas alternativas.

Por isso, resolver não significa necessariamente alcançar o cenário ideal imaginado no primeiro dia.

Significa alcançar uma solução que, diante das circunstâncias reais, proteja adequadamente os interesses relevantes e permita encerrar ou controlar o conflito em condições juridicamente seguras.

Essa diferença não representa conformismo.

Representa estratégia.

Resolver também não significa simplesmente fazer acordo

Ao longo deste Manual, dedicamos atenção especial à negociação porque ela pode produzir soluções importantes. Entretanto, um acordo somente representa resolução quando possui condições de funcionar.

Um documento assinado por alguém que não possui capacidade de cumprir aquilo que prometeu pode apenas adiar o problema. Uma renegociação sem garantias adequadas pode substituir uma obrigação vencida por outra igualmente insegura. Uma composição mal redigida pode gerar nova discussão sobre aquilo que deveria ter encerrado.

Por isso, a assinatura não deve ser confundida com a solução.

O acordo é o início do cumprimento daquilo que foi construído.

A resolução acontece quando suas obrigações são efetivamente realizadas e as pendências relacionadas ao conflito são encerradas conforme planejado.

Resolver não é apenas ganhar

O mesmo vale para o processo judicial. Uma sentença favorável possui importância evidente, mas, como vimos no capítulo anterior, pode existir distância entre reconhecimento e realização.

Se o objetivo era receber, precisamos olhar para o recebimento. Se era recuperar determinado bem, precisamos verificar sua efetiva restituição. Se buscávamos impedir uma conduta, precisamos observar se ela cessou. Se a finalidade era defender-se de determinada cobrança, precisamos acompanhar se as consequências relacionadas foram efetivamente afastadas.

A vitória processual possui valor porque pode permitir alcançar esses resultados.

Ela não deve substituir o próprio resultado.

Essa forma de enxergar o conflito modifica também a maneira como avaliamos o sucesso da atuação jurídica.

O resultado precisa ser útil para a realidade do cliente

Uma solução juridicamente correta pode possuir pouca utilidade se chegar em momento ou condições incompatíveis com a realidade empresarial.

Imagine um crédito reconhecido depois de longo período, quando o devedor já não possui capacidade conhecida de pagamento. Ou uma decisão relacionada à utilização de determinado equipamento que somente chega depois que a necessidade operacional desapareceu. No agronegócio, determinada providência obtida depois do ciclo produtivo relevante pode possuir valor econômico muito diferente daquele que teria no momento adequado.

Isso demonstra que resultado jurídico e resultado útil precisam caminhar juntos sempre que possível.

Nem todos os fatores estão sob controle do advogado. O tempo do Judiciário, o comportamento da outra parte e acontecimentos econômicos podem alterar o cenário. Ainda assim, a estratégia precisa considerar essas variáveis para escolher os caminhos que melhor preservem a utilidade da solução.

Resolver significa reduzir a incerteza

Existe outra dimensão importante da resolução. Alguns conflitos são prejudiciais não apenas pelo valor econômico envolvido, mas pela incerteza que produzem.

A empresa não sabe quanto terá de pagar, quando receberá, se poderá utilizar determinado bem, se o contrato continuará ou se determinada obrigação será exigida. Enquanto essas perguntas permanecem abertas, decisões empresariais podem ser adiadas.

Uma solução adequada reduz essa incerteza.

Mesmo quando envolve concessões, saber exatamente quais obrigações existirão, em quais valores, prazos e condições pode permitir planejamento muito melhor do que permanecer durante anos em situação indefinida.

Por isso, previsibilidade também possui valor econômico.

Em determinados conflitos, resolver significa justamente transformar incerteza em obrigação conhecida e administrável.

Resolver significa encerrar pendências

Uma controvérsia raramente possui apenas um elemento. Durante seu desenvolvimento, podem surgir documentos, garantias, restrições, pagamentos, obrigações acessórias, bens em poder de terceiros e outras questões que precisam ser tratadas.

Quando chegamos ao final, é importante verificar se essas pontas foram efetivamente encerradas.

Existe garantia que precisa ser liberada? Documento que deve ser entregue? Restrição que precisa ser retirada? Valor ainda pendente? Bem que precisa ser devolvido? Alguma providência administrativa relacionada ao acordo ou decisão?

Esses detalhes podem parecer secundários depois que a questão principal foi resolvida, mas são justamente eles que frequentemente fazem o conflito reaparecer.

Encerrar bem significa conferir aquilo que ficou para trás.

O conflito também precisa deixar de ocupar espaço dentro da empresa

Existe um aspecto menos visível, mas importante. Conflitos prolongados podem ocupar atenção significativa da administração.

Reuniões são realizadas, documentos são procurados, mensagens são trocadas, decisões são adiadas e pessoas permanecem acompanhando o problema. Em empresas menores, essa carga pode recair diretamente sobre o proprietário ou administrador.

Resolver também significa permitir que essa atenção retorne à atividade principal.

O empresário precisa voltar a pensar em clientes, produção, equipe, investimento e crescimento, e não permanecer indefinidamente administrando a mesma controvérsia.

Essa é uma das razões pelas quais a solução não pode ser avaliada apenas pelo valor nominal discutido.

Tempo e atenção também possuem valor.

Existem conflitos que não terminam com reconciliação

Nem toda resolução precisa preservar relações. Em alguns casos, a melhor solução será justamente permitir que as partes sigam caminhos diferentes.

Uma sociedade pode ser encerrada. Um contrato pode terminar. Um fornecedor pode ser substituído. Uma parceria rural pode chegar ao fim.

Resolver, nessas situações, significa organizar a separação de maneira suficientemente segura para que a ruptura não continue produzindo novos problemas.

Valores precisam ser definidos, bens devolvidos, obrigações encerradas, documentos entregues e responsabilidades futuras delimitadas.

O objetivo não é reconstruir uma relação que perdeu sentido.

É permitir que ela termine adequadamente.

Em outros conflitos, resolver significa permitir que a relação continue

Há também situações em que preservar o relacionamento possui valor econômico relevante. Empresas podem ter construído parceria de longa duração, fornecedores podem ser importantes para determinada operação e relações rurais podem possuir histórico que justifique continuidade.

Nesse caso, resolver significa retirar o problema sem destruir necessariamente a relação.

Isso pode exigir mais do que pagamento ou assinatura de documento. Talvez seja necessário revisar procedimentos, alterar cláusulas, redefinir responsabilidades ou estabelecer nova forma de comunicação.

Se a relação continuará, a solução precisa olhar para o futuro.

Caso contrário, as partes podem resolver a controvérsia atual e reencontrar o mesmo problema alguns meses depois.

A solução precisa ser sustentável

Uma solução que depende de condições impossíveis de manter provavelmente não representa verdadeira resolução.

Isso é especialmente importante em acordos de pagamento. Parcelas incompatíveis com a capacidade econômica podem produzir novo inadimplemento. Obrigações operacionais que a empresa não consegue cumprir podem gerar outra discussão. Prazos irreais criam expectativas que rapidamente serão frustradas.

Por isso, durante a negociação, insistimos na necessidade de construir soluções exequíveis.

Resolver significa buscar algo que possa funcionar depois que os advogados deixam a mesa.

A qualidade da solução aparece no cumprimento.

Resolver pode exigir reconhecer que determinada perda existe

Existem conflitos em que nenhuma alternativa conseguirá recuperar integralmente aquilo que foi perdido. O devedor pode não possuir patrimônio suficiente. Uma relação comercial pode ter se tornado inviável. Determinado dano pode ser irreversível.

Nesses momentos, a estratégia precisa trabalhar com a realidade.

Isso não significa abandonar direitos sem análise. Significa compreender quando o custo de perseguir determinado resultado passa a ser desproporcional à possibilidade concreta de alcançá-lo.

Essa é uma das decisões mais difíceis na gestão de conflitos.

Às vezes, resolver significa continuar buscando o direito até o limite juridicamente possível. Em outras situações, significa reconhecer que determinado caminho deixou de possuir utilidade econômica e direcionar esforços para proteger aquilo que ainda pode ser preservado.

A decisão precisa ser consciente, informada e construída com o cliente.

Resolver exige verificar se aquilo que foi decidido realmente aconteceu

Depois de acordo ou decisão, precisamos acompanhar o cumprimento.

Pagamento foi realizado? Documento foi entregue? Bem foi devolvido? Obrigação foi cumprida? Restrição foi retirada? O processo recebeu o tratamento adequado?

Essa conferência final parece simples, mas possui enorme importância.

O conflito não deve ser arquivado mentalmente apenas porque houve assinatura ou sentença.

Precisamos confirmar o resultado.

Em determinados casos, isso acontecerá rapidamente. Em outros, o cumprimento poderá durar meses ou anos e exigir acompanhamento periódico.

Enquanto existirem obrigações relevantes pendentes, ainda existe parte da estratégia em execução.

A resolução também precisa deixar aprendizado

Quando o conflito finalmente chega ao fim, surge oportunidade para uma última análise. O que aprendemos? O que poderia ter sido diferente? Existe contrato que precisa ser revisto? Procedimento que deve ser criado? Política de crédito que precisa mudar? Alguma garantia deveria ser exigida nas próximas operações?

Já tratamos desse tema na etapa de proteção, mas ele retorna aqui porque o encerramento oferece visão completa da experiência.

Agora sabemos como o problema começou, como evoluiu e como terminou.

Essa informação possui valor.

Uma empresa que utiliza cada conflito para melhorar seus processos jurídicos tende a enfrentar problemas futuros com maior preparação.

O verdadeiro encerramento é aquele que permite seguir adiante

No Evarini Blésio Advogados, entendemos a resolução estratégica de conflitos como um trabalho orientado para esse ponto.

Não basta movimentar processos. Não basta produzir documentos. Não basta realizar reuniões.

Esses instrumentos são importantes porque podem conduzir a uma solução.

Resolver significa permitir que o cliente compreenda onde chegou, quais obrigações permanecem, quais riscos foram encerrados e quais providências ainda precisam ser adotadas.

Quando isso acontece, o conflito deixa de comandar decisões.

A empresa volta a decidir olhando para frente.

Essa talvez seja a diferença mais importante entre simplesmente administrar um litígio e trabalhar pela sua resolução.

Resolver é transformar conflito em definição

Ao longo deste Manual, procuramos mostrar que conflitos empresariais e do agronegócio não devem ser conduzidos apenas pela reação aos acontecimentos. Precisamos compreender, planejar, negociar, proteger e, quando necessário, judicializar.

Todas essas etapas convergem para a resolução.

Às vezes, ela virá por meio de acordo. Em outras, por decisão judicial. Poderá envolver pagamento, cumprimento de obrigação, encerramento de relação, reorganização contratual ou combinação de diferentes medidas.

A forma varia.

O objetivo permanece.

Retirar o cliente de uma situação de incerteza e conduzi-lo a uma condição juridicamente mais definida, economicamente compreensível e suficientemente segura para que possa continuar tomando decisões.

Nos próximos capítulos, avançaremos sobre aquilo que acontece depois que a solução foi construída. Primeiro, precisamos garantir que o acordo ou a decisão sejam efetivamente cumpridos. Depois, será necessário organizar o encerramento estratégico e compreender aquilo que a experiência pode ensinar à empresa.

Porque resolver um conflito não é apenas encontrar uma saída.

É assegurar que essa saída leve, de fato, para fora do problema.

Resolver é fazer com que o conflito deixe de conduzir a vida da empresa, permitindo que patrimônio, atividade e decisões voltem a ser orientados pelo futuro, e não pelo problema que ficou para trás.

CAPÍTULO 31

Cumprimento do acordo ou da decisão

Depois de meses de negociação ou de um processo judicial, é natural que a assinatura de um acordo ou a obtenção de uma decisão produza sensação de encerramento. O principal ponto de controvérsia parece ter sido superado, as obrigações foram definidas e existe um documento indicando aquilo que deverá acontecer dali em diante. Entretanto, para a resolução estratégica de conflitos, esse momento ainda exige atenção.

A solução construída precisa ser cumprida.

Enquanto houver pagamento pendente, bem a ser entregue, obrigação a ser realizada, documento a ser fornecido ou qualquer outra providência essencial, parte do conflito permanece aberta. O cenário mudou porque agora existe maior definição jurídica sobre aquilo que deve acontecer, mas o resultado concreto ainda depende da realização das obrigações estabelecidas.

É por isso que o cumprimento não deve ser tratado como etapa meramente administrativa posterior ao verdadeiro trabalho jurídico. Ele faz parte da própria resolução.

O acordo começa a ser testado depois da assinatura

Durante uma negociação, as partes discutem condições, valores, prazos e garantias. Depois que o documento é assinado, essas condições deixam de ser propostas e passam a orientar comportamentos concretos.

É nesse momento que verificamos se aquilo que foi construído funciona na prática.

Se houve parcelamento, os pagamentos precisam ocorrer conforme o calendário estabelecido. Se determinada parte se comprometeu a entregar documento, bem ou informação, essa obrigação precisa ser realizada. Se existiram obrigações recíprocas, cada uma precisa ser acompanhada de acordo com a sequência prevista.

Por isso, um acordo bem elaborado facilita enormemente a fase de cumprimento. Quando as obrigações estão descritas com clareza, existe menor espaço para dúvida sobre aquilo que cada parte precisa fazer.

A qualidade da negociação aparece também depois que a negociação termina.

Cumprimento precisa ser acompanhado, não presumido

Uma das falhas que podem ocorrer depois da formalização de um acordo é presumir que tudo acontecerá naturalmente. Em muitos casos, acontecerá. As partes cumprirão aquilo que foi estabelecido e nenhuma intervenção adicional será necessária.

Ainda assim, o acompanhamento precisa existir de forma proporcional à importância do conflito.

Se existem parcelas futuras, é necessário saber quando vencem. Se há obrigação de entrega, precisamos verificar quando deverá ocorrer. Se alguma providência depende do cumprimento anterior de outra obrigação, essa sequência precisa ser controlada.

Esse acompanhamento não precisa transformar cada acordo em estrutura burocrática complexa.

O objetivo é simples: saber se aquilo que deveria acontecer realmente aconteceu.

Pequenos atrasos precisam ser compreendidos dentro do acordo

Durante o cumprimento, podem surgir situações inesperadas. Um pagamento pode atrasar, uma documentação pode depender de terceiro ou determinada providência pode encontrar dificuldade operacional.

A existência de qualquer atraso não significa automaticamente que toda estratégia precisa mudar.

Primeiro, precisamos compreender o que aconteceu.

O atraso foi pontual? Existe justificativa? A obrigação será cumprida imediatamente? O acordo estabelece período de tolerância ou consequência específica? Existe histórico anterior de inadimplemento?

A resposta precisa considerar o documento e o contexto.

Em alguns casos, uma comunicação simples resolverá. Em outros, o atraso será sinal de que o risco anteriormente identificado voltou a aparecer.

O importante é não transformar tolerância em ausência de controle.

O inadimplemento precisa encontrar uma estratégia já preparada

Quando construímos um acordo seguro, procuramos antecipar a possibilidade de descumprimento. Isso permite que, caso aconteça, não seja necessário começar novamente toda a discussão sobre o que fazer.

O documento pode estabelecer consequências juridicamente adequadas para atraso ou inadimplemento, conforme a natureza da relação.

Assim, quando o problema surge, precisamos verificar aquilo que foi pactuado e avaliar sua aplicação.

Isso reduz improvisação.

Um bom acordo não é aquele que pressupõe que nada dará errado. É aquele que organiza suficientemente o que acontecerá se alguma obrigação não for cumprida.

Nem todo descumprimento precisa gerar imediatamente um novo processo

A existência de inadimplemento pode justificar medidas mais firmes, mas isso não significa que a primeira reação sempre deverá ser judicial.

Novamente, a estratégia precisa avaliar o contexto.

Se existe atraso pontual de parte que vinha cumprindo regularmente e demonstra capacidade imediata de regularização, uma comunicação pode ser suficiente. Se o comportamento revela repetição das mesmas dificuldades que originaram o conflito, a resposta poderá ser diferente.

A questão não é ser tolerante ou rigoroso por princípio.

É compreender qual reação melhor protege o resultado que buscamos preservar.

Também precisamos evitar renegociações sucessivas sem mudança real de segurança

Existe uma situação recorrente em conflitos envolvendo crédito: depois de longo período de negociação, as partes celebram acordo; ocorre inadimplemento; novo prazo é concedido; outro acordo é discutido; e o problema continua sendo transferido para frente.

Renegociar pode fazer sentido.

Mas cada renegociação precisa responder a uma pergunta: o que mudou para que agora exista perspectiva concreta de cumprimento?

Se nada mudou na capacidade econômica, nas garantias, na estrutura da obrigação ou nas condições de pagamento, talvez estejamos apenas adiando novamente o mesmo problema.

A flexibilidade precisa possuir fundamento.

O cumprimento de decisão judicial também exige acompanhamento

Quando a solução decorre de decisão judicial, a lógica permanece semelhante. Precisamos verificar se aquilo que foi determinado será cumprido voluntariamente ou se será necessário utilizar os instrumentos processuais adequados para buscar sua efetivação.

O reconhecimento do direito cria base jurídica para exigir o resultado, mas pode não produzir espontaneamente aquilo que o cliente necessita.

Se a decisão estabelece pagamento, precisamos acompanhar sua realização. Se determina entrega de bem ou cumprimento de obrigação, é necessário verificar se a conduta ocorreu. Se impede determinado comportamento, precisamos observar se a determinação está sendo respeitada.

Cada tipo de obrigação possui dinâmica própria.

O ponto comum é que a decisão precisa chegar à realidade.

Receber exige mais do que possuir um crédito reconhecido

Nas obrigações financeiras, o cumprimento pode exigir atenção especial. Um crédito reconhecido pode encontrar devedor sem liquidez imediata, patrimônio de difícil identificação ou outras dificuldades práticas.

Essa possibilidade reforça tudo aquilo que tratamos anteriormente sobre análise patrimonial e econômica.

A fase de cumprimento não deveria ser o primeiro momento em que perguntamos se existe possibilidade concreta de recebimento.

Quanto mais cedo essa variável for considerada, melhor poderá ser a estratégia.

Ainda assim, novas informações podem surgir. A situação econômica muda, bens podem ser identificados e alternativas de pagamento podem aparecer.

Por isso, mesmo nesta etapa, a estratégia continua sendo atualizada.

Garantias precisam cumprir a função para a qual foram criadas

Se o acordo possui garantias, o inadimplemento pode ser o momento em que sua utilidade será efetivamente testada.

Não basta que uma garantia esteja mencionada no documento. Precisamos saber se foi corretamente constituída e se poderá cumprir a função pretendida.

Isso demonstra novamente por que a análise da garantia deve ocorrer antes da assinatura.

Quando o problema acontece, é tarde para descobrir que o instrumento escolhido não possuía a segurança imaginada.

Garantias existem para reduzir exposição.

Precisam, portanto, ser tratadas com a mesma atenção dada à obrigação principal.

Obrigações recíprocas exigem coordenação

Algumas soluções não consistem simplesmente em uma parte pagar e a outra receber. Pode haver diversas providências conectadas.

Uma parte paga determinado valor e a outra entrega documento. Um bem é devolvido e determinada garantia é liberada. Uma obrigação é cumprida e, depois disso, ocorre a retirada de determinada restrição.

Nesses casos, a ordem dos acontecimentos possui importância.

O cumprimento precisa respeitar a lógica estabelecida para que nenhuma das partes fique indevidamente exposta.

Por isso, documentos bem construídos procuram estabelecer sequência clara para obrigações recíprocas.

A fase de execução apenas coloca essa sequência em prática.

Comprovantes precisam ser preservados

Pagamento realizado precisa ser comprovado. Bem entregue precisa possuir registro adequado. Documento recebido deve ser armazenado. Obrigações relevantes merecem comprovação compatível com sua natureza.

Esse cuidado evita que um conflito considerado encerrado reapareça meses depois por divergência sobre aquilo que foi cumprido.

A preservação documental continua importante até o final.

Em empresas, isso também exige integração com setores administrativos e financeiros. O advogado pode acompanhar juridicamente o acordo, mas a informação sobre pagamento muitas vezes está no financeiro; a entrega pode depender da operação; determinado documento pode estar com a contabilidade.

Resolver exige comunicação interna.

O encerramento de garantias e restrições também faz parte do cumprimento

Depois que a obrigação principal é satisfeita, podem existir providências complementares.

Garantias podem precisar ser liberadas. Restrições eventualmente existentes devem receber o tratamento adequado. Documentos podem precisar ser devolvidos. Registros podem depender de atualização.

Essas providências não devem ser esquecidas apenas porque o pagamento ou a obrigação principal já ocorreu.

Para quem cumpriu aquilo que devia, a liberação correspondente também integra a solução.

Um conflito somente deve ser considerado encerrado quando as obrigações relevantes de todos os lados forem tratadas.

O processo também precisa refletir aquilo que aconteceu fora dele

Quando existe processo judicial e as partes cumprem acordo ou obrigação, é importante que a situação processual acompanhe a realidade.

Pagamentos, cumprimento integral, eventual extinção de obrigação e outras ocorrências relevantes precisam receber o tratamento processual adequado.

Não é suficiente resolver economicamente a questão e deixar o processo em situação incompatível com aquilo que aconteceu.

O encerramento jurídico precisa conversar com o encerramento material.

Essa coerência evita problemas futuros.

A empresa precisa saber quando pode considerar aquela obrigação encerrada

Para o empresário, é importante existir um momento em que determinado conflito possa ser efetivamente retirado da lista de preocupações.

Enquanto existem parcelas, garantias ou providências pendentes, o acompanhamento permanece.

Depois do cumprimento integral, é preciso conferir se existe algo mais a fazer.

Essa conferência final permite informar com segurança que a obrigação foi encerrada.

Esse momento possui importância administrativa, financeira e jurídica.

O conflito deixa de ser uma pendência.

Cumprir bem também preserva credibilidade

A resolução estratégica não se preocupa apenas com o comportamento da outra parte. Se nosso cliente assumiu obrigações em um acordo, elas também precisam ser cumpridas adequadamente.

Um acordo é compromisso.

Descumprir aquilo que foi conscientemente pactuado pode reabrir o conflito, produzir consequências jurídicas e comprometer credibilidade em futuras negociações.

Por isso, antes de assumir uma obrigação, insistimos tanto na necessidade de verificar sua viabilidade.

Não devemos construir acordos apenas para ganhar tempo quando não existe perspectiva real de cumprimento.

A solução precisa ser sustentável.

O cumprimento transforma documento em resultado

No Evarini Blésio Advogados, entendemos que acompanhar o cumprimento é parte natural da resolução quando a natureza do conflito assim exige.

O trabalho não precisa terminar no momento em que a assinatura é colocada no documento ou quando uma decisão é proferida.

Precisamos verificar aquilo que ainda permanece pendente e conduzir as providências necessárias para que o resultado seja realizado.

Isso vale tanto para quem possui direito a receber quanto para quem precisa cumprir obrigação. Vale para acordos extrajudiciais e judiciais. Vale para pagamentos e para obrigações de outra natureza.

A lógica é a mesma.

Aquilo que foi definido precisa acontecer.

Somente então podemos avançar para o verdadeiro encerramento estratégico do conflito.

Essa etapa final exige conferir documentos, obrigações, garantias, processos e outras pendências para ter certeza de que nada relevante permaneceu aberto.

É sobre isso que trataremos no próximo capítulo.

O acordo define o compromisso. A decisão reconhece ou determina o direito. O cumprimento é o momento em que aquilo que estava no papel passa a existir na realidade.

CAPÍTULO 32

Encerramento estratégico

Existe uma diferença entre um conflito que aparentemente terminou e um conflito que foi efetivamente encerrado. O pagamento pode ter sido realizado, a decisão pode ter sido cumprida ou o acordo pode ter chegado à sua última parcela, mas ainda podem existir documentos pendentes, garantias que precisam ser liberadas, processos que necessitam de providências finais, registros que devem ser atualizados ou obrigações acessórias que não foram concluídas.

Essas pendências parecem pequenas quando comparadas ao problema principal, mas podem ser suficientes para fazer com que uma controvérsia considerada resolvida volte a produzir efeitos meses ou anos depois.

Por isso, a resolução estratégica precisa possuir uma etapa de encerramento.

Encerrar estrategicamente significa verificar se aquilo que precisava ser resolvido foi efetivamente concluído, se as consequências do conflito foram adequadamente tratadas e se existe segurança suficiente para que o cliente possa considerar aquela questão encerrada e seguir adiante.

O encerramento começa pela conferência do objetivo inicial

Quando um conflito chega ao fim, vale retornar à pergunta que fizemos no início: o que precisávamos proteger ou alcançar?

Essa comparação permite avaliar o resultado de maneira mais completa.

Se o objetivo era receber determinado crédito, precisamos verificar o que efetivamente foi recebido. Se pretendíamos encerrar relação contratual, precisamos confirmar se todas as obrigações decorrentes dessa relação foram concluídas. Se buscávamos defender patrimônio, devemos observar se o risco foi afastado. Se o objetivo era recuperar determinado bem, precisamos conferir sua restituição e as condições relacionadas.

Essa revisão ajuda a evitar que o encerramento seja definido apenas pelo último acontecimento processual.

O conflito começou na realidade do cliente.

É nessa mesma realidade que precisamos verificar se terminou.

Pagamentos precisam estar efetivamente conciliados

Em conflitos financeiros, a conferência final precisa considerar aquilo que foi pago, datas, valores e eventuais encargos.

Quando existe parcelamento longo, essa verificação se torna especialmente importante. Pequenas diferenças podem se acumular ao longo do tempo e gerar discussão posterior.

O setor financeiro da empresa e a assessoria jurídica precisam, quando necessário, conversar nessa etapa.

O advogado acompanha aquilo que foi juridicamente estabelecido. A empresa possui registros bancários, contábeis e financeiros. A conciliação dessas informações permite confirmar que a obrigação foi efetivamente satisfeita.

Não devemos presumir quitação apenas porque chegou a data da última parcela.

Precisamos confirmar.

A quitação precisa corresponder àquilo que realmente foi cumprido

A quitação é elemento importante do encerramento. Ela registra que determinada obrigação foi satisfeita e reduz espaço para discussões futuras.

Entretanto, seu alcance precisa ser compreendido.

Uma quitação excessivamente ampla pode atingir questões que não deveriam ter sido incluídas. Uma quitação limitada demais pode deixar aberta discussão que as partes acreditavam estar encerrando.

Por isso, o documento precisa refletir aquilo que efetivamente foi solucionado.

Se a quitação depende do cumprimento integral, isso deve estar coerente com o histórico do acordo. Se existem outras relações independentes entre as mesmas partes, é importante evitar confusão entre elas.

Encerrar exige precisão.

Garantias não devem permanecer abertas sem necessidade

Durante um conflito, garantias podem desempenhar função importante. Elas reduzem risco e oferecem segurança para determinadas obrigações.

Depois do cumprimento integral, entretanto, é necessário verificar se essas garantias precisam receber alguma providência de liberação, cancelamento ou devolução.

Manter garantia vinculada a obrigação já satisfeita pode criar problema desnecessário.

Essa conferência deve considerar a natureza do instrumento utilizado e as formalidades eventualmente necessárias.

O encerramento não cuida apenas da obrigação principal.

Cuida também daquilo que existiu para assegurá-la.

Bens e documentos precisam chegar ao destino correto

Alguns conflitos envolvem bens, equipamentos, documentos, títulos ou outros elementos que permaneceram com determinada parte durante a controvérsia.

Ao final, é necessário verificar se tudo foi devidamente entregue ou devolvido.

Essa entrega precisa ser documentada quando sua relevância justificar.

A mesma lógica vale para documentos físicos ou digitais, informações e registros que tenham sido objeto da relação.

O objetivo é impedir que, depois de encerrada a discussão principal, surja nova controvérsia sobre algo que deveria ter sido tratado no mesmo contexto.

O processo precisa terminar da maneira adequada

Quando houve judicialização, o encerramento material do conflito precisa ser refletido dentro do processo.

Se a obrigação foi cumprida, o Juízo precisa receber as informações e requerimentos adequados conforme a situação. Se houve acordo, as providências relacionadas ao seu cumprimento e ao encerramento processual precisam ser observadas. Se existem depósitos, garantias ou outras medidas vinculadas à demanda, elas também devem ser conferidas.

Não basta deixar o processo parado porque as partes já resolveram a questão fora dele.

A situação processual precisa corresponder à realidade.

Esse cuidado evita que intimações futuras, pendências ou outras consequências surjam de um processo que, na prática, já deveria estar encerrado.

Restrições e registros precisam ser conferidos

Dependendo do conflito, podem ter sido realizados protestos, anotações, restrições ou outros registros relacionados à obrigação discutida.

Quando a solução prevê sua retirada ou regularização, precisamos confirmar se isso efetivamente aconteceu.

Novamente, não basta existir obrigação de fazer.

Precisamos verificar o resultado.

Uma empresa que pagou aquilo que foi acordado não deveria descobrir meses depois que determinada restrição continua produzindo efeitos porque ninguém conferiu sua retirada.

O encerramento estratégico procura evitar exatamente esse tipo de situação.

Obrigações futuras precisam ser claramente identificadas

Nem todo encerramento significa que absolutamente nenhuma relação permanecerá entre as partes.

Um acordo pode encerrar o conflito e, ao mesmo tempo, estabelecer obrigações que continuarão por determinado período. Pode existir dever de confidencialidade, obrigação relacionada à continuidade contratual, manutenção de determinada garantia durante prazo específico ou outra condição futura.

Nesse caso, precisamos diferenciar duas coisas: o conflito pode estar resolvido, mas determinadas obrigações permanecem vigentes.

Isso precisa estar claro para o cliente.

O encerramento estratégico não significa esquecer tudo aquilo que ainda precisa ser observado. Significa saber exatamente o que terminou e o que continua.

A documentação do conflito precisa ser organizada

Depois que tudo termina, existe tendência natural de deixar os documentos onde estavam e simplesmente passar ao próximo problema.

Entretanto, esse é um bom momento para organizar o histórico final.

Contrato, documentos principais, notificações, acordo, decisões, comprovantes de pagamento, termos de quitação e demais elementos relevantes precisam permanecer armazenados de maneira adequada.

Não sabemos se alguma informação precisará ser consultada futuramente.

A preservação documental depois do encerramento é especialmente importante quando a relação entre as partes continuará ou quando determinadas obrigações possuem efeitos prolongados.

Organizar não significa guardar indiscriminadamente tudo para sempre.

Significa preservar aquilo que possui relevância dentro dos prazos e critérios aplicáveis.

O encerramento também precisa ser compreendido dentro da empresa

Em conflitos empresariais, diferentes setores podem ter participado da controvérsia. Financeiro, comercial, administração, contabilidade, operação e direção podem ter acompanhado partes diferentes do problema.

Quando a questão termina, é importante que as pessoas que precisam saber sejam informadas.

O financeiro precisa conhecer a conclusão de determinada obrigação. O comercial pode precisar saber se a relação continuará. A administração pode ter de arquivar documentos. A contabilidade pode necessitar de informação sobre valores ou baixa de determinadas operações.

Essa comunicação evita que a empresa continue agindo como se o conflito permanecesse aberto.

O encerramento jurídico precisa chegar também à rotina empresarial.

É importante registrar aquilo que ficou decidido

Conflitos longos produzem grande quantidade de informação. Meses depois, pode ser difícil lembrar exatamente quais condições encerraram a controvérsia.

Por isso, em casos relevantes, pode ser útil manter um registro objetivo do resultado.

O que foi pago? Quais obrigações foram cumpridas? Houve quitação? Existem obrigações futuras? A relação comercial continuará? Alguma garantia foi liberada? O processo foi encerrado?

Esse registro facilita consultas posteriores e reduz dependência da memória das pessoas que participaram da negociação.

A empresa passa a possuir histórico.

O encerramento também permite avaliar o resultado da estratégia

Depois que o conflito termina, conseguimos observar todo o caminho percorrido.

Qual era o risco inicial? Qual estratégia foi adotada? Houve negociação? Foi necessário judicializar? Quanto tempo levou? Qual resultado foi alcançado? Houve algum ponto em que poderíamos ter agido de forma diferente?

Essa avaliação não deve servir para procurar culpados.

Ela serve para melhorar decisões futuras.

Alguns conflitos confirmarão que determinada estratégia funcionou bem. Outros mostrarão que existiam fragilidades que precisam ser corrigidas.

Em ambos os casos, existe aprendizado.

O cliente precisa saber que o assunto terminou

Existe valor em comunicar claramente o encerramento.

Depois de acompanhar um conflito por meses ou anos, o cliente precisa saber quando pode considerar aquela questão concluída.

Essa comunicação deve ser objetiva: o que foi resolvido, se existe alguma obrigação remanescente e se ainda existe providência futura que merece atenção.

Quando nada mais permanece pendente, isso também precisa ser dito.

O encerramento devolve segurança.

A empresa deixa de manter aquele problema entre suas preocupações abertas.

Arquivar não significa esquecer

Encerrar um conflito não significa que toda a experiência deve ser descartada.

O processo pode ter revelado fragilidades contratuais, falhas de comunicação, ausência de documentos, problemas de crédito ou dependência excessiva de determinado fornecedor ou parceiro.

Essas informações podem ser extremamente úteis para a empresa.

Por isso, o encerramento possui duas dimensões.

A primeira é fechar aquilo que ficou pendente.

A segunda é preservar aquilo que foi aprendido.

Essa segunda dimensão será o objeto do próximo capítulo.

O encerramento estratégico transforma o conflito em passado

No Evarini Blésio Advogados, entendemos que um conflito somente deve ser considerado verdadeiramente encerrado quando aquilo que precisava acontecer foi confirmado e as pendências relevantes foram tratadas.

Não buscamos prolongar artificialmente a atuação jurídica depois que sua finalidade foi alcançada.

Ao contrário.

A boa resolução precisa chegar a um momento em que possamos dizer ao cliente que aquela questão não precisa mais ocupar sua atenção.

Pagamento confirmado. Obrigações cumpridas. Documentos organizados. Garantias tratadas. Processo adequadamente encerrado. Pendências verificadas.

A partir daí, o conflito muda de lugar.

Ele deixa de ser um problema em andamento e passa a ser uma experiência da empresa.

E experiências podem ensinar.

É por isso que, antes de encerrarmos esta parte do Manual, precisamos realizar uma última pergunta:

O que esse conflito pode ensinar para que a empresa esteja mais preparada quando o próximo problema surgir?

Essa reflexão não busca criar uma organização que nunca enfrente controvérsias. Isso seria incompatível com a própria realidade empresarial.

Busca criar uma empresa que aprende com aquilo que vive.

Esse será o tema do próximo capítulo.

Encerrar estrategicamente um conflito é chegar ao ponto em que não existem mais providências relevantes esquecidas, o cliente compreende o resultado alcançado e o problema pode, com segurança, deixar de ocupar espaço nas decisões do presente.

CAPÍTULO 33

O que o conflito pode ensinar à empresa

Quando um conflito finalmente termina, a tendência natural é querer deixá-lo para trás. Depois de negociações, documentos, reuniões, preocupações e, em alguns casos, meses ou anos de processo judicial, existe compreensível desejo de encerrar o assunto e voltar a atenção integralmente para a atividade empresarial.

Esse movimento é saudável. O conflito não deve permanecer indefinidamente ocupando espaço na rotina da empresa.

Entretanto, antes de arquivá-lo definitivamente, existe uma última oportunidade que merece ser aproveitada: compreender aquilo que ele revelou.

Conflitos expõem fragilidades. Mostram cláusulas que não funcionaram como imaginávamos, documentos que deveriam existir e não foram produzidos, riscos que passaram despercebidos, decisões que demoraram a ser tomadas, garantias insuficientes, falhas de comunicação e relações que se tornaram excessivamente dependentes de confiança informal.

Isso não significa que todo conflito decorra de erro da empresa. Uma organização pode agir corretamente e ainda assim enfrentar inadimplemento, descumprimento contratual ou comportamento imprevisível da outra parte.

A questão é diferente.

Mesmo quando não fomos responsáveis pelo problema, podemos perguntar se existe alguma forma de estarmos mais preparados para situação semelhante no futuro.

O conflito mostra onde a empresa estava exposta

Durante períodos de normalidade, determinadas fragilidades podem permanecer invisíveis. Enquanto pagamentos são realizados, entregas acontecem e parceiros cumprem aquilo que prometeram, talvez ninguém questione a qualidade da documentação ou a estrutura das garantias.

O problema aparece quando alguma coisa deixa de funcionar.

É nesse momento que descobrimos se o contrato descrevia adequadamente as obrigações, se a empresa consegue demonstrar aquilo que entregou, se existem registros das alterações negociadas e se as garantias possuem utilidade concreta.

O conflito funciona, de certa forma, como um teste da estrutura construída anteriormente.

Ele mostra aquilo que suportou a pressão e aquilo que precisa ser melhorado.

Contratos precisam ser avaliados à luz da experiência

Um contrato não deve ser considerado bom apenas porque possui muitas páginas ou linguagem tecnicamente sofisticada. Sua qualidade aparece quando precisa orientar uma relação real.

Depois de um conflito contratual, vale perguntar se o documento cumpriu essa função.

As obrigações estavam suficientemente claras? Os prazos eram objetivos? Existia procedimento para comunicar descumprimentos? As consequências estavam adequadamente previstas? Havia regras para encerramento? As garantias funcionaram? Alguma situação relevante ficou sem tratamento?

Essas perguntas podem revelar necessidade de revisão.

Isso não significa alterar todos os contratos depois de cada controvérsia. Significa utilizar experiências concretas para melhorar documentos que serão utilizados novamente.

Um contrato evolui quando conversa com a realidade da empresa.

Nem todo problema contratual se resolve acrescentando cláusulas

Existe uma tentação natural de responder a cada conflito criando novas disposições contratuais. Depois de uma experiência negativa, acrescentamos uma cláusula; depois de outra, acrescentamos mais algumas.

Esse caminho possui limites.

Um contrato excessivamente complexo pode se tornar difícil de compreender e executar. Além disso, muitos problemas não surgem porque faltava uma cláusula, mas porque o procedimento interno não acompanhava aquilo que estava escrito.

Talvez o contrato exigisse determinada formalização, mas ninguém soubesse disso. Talvez houvesse prazo para comunicar determinado acontecimento e o setor responsável não estivesse orientado. Talvez a garantia estivesse prevista, mas nunca tenha sido efetivamente constituída.

Por isso, prevenção jurídica não é apenas redação contratual.

É alinhamento entre documento e prática.

O conflito pode revelar falhas na concessão de crédito

Inadimplementos oferecem aprendizado importante sobre a forma como a empresa vende, concede prazo e acompanha seus recebíveis.

Quando determinado cliente deixa de pagar, a primeira preocupação naturalmente será recuperar o crédito. Depois da resolução, entretanto, vale observar como aquela exposição foi construída.

Qual era o limite concedido? Existiam informações suficientes sobre a contraparte? Houve aumento progressivo de compras? Os primeiros atrasos foram percebidos? Novos fornecimentos continuaram mesmo depois de sinais de dificuldade? Existiam garantias?

Essas perguntas não servem para concluir que todo inadimplemento poderia ter sido evitado.

Servem para aperfeiçoar critérios.

Uma política de crédito não elimina risco. Ela procura torná-lo consciente e administrável.

Pequenos sinais merecem ser registrados

Muitos conflitos relevantes não surgem de maneira repentina. Antes do problema principal, existiram pequenos acontecimentos que, isoladamente, pareciam pouco importantes.

Atrasos começaram a se repetir. Prazos foram sucessivamente prorrogados. Obrigações passaram a ser cumpridas parcialmente. Documentos demoravam a chegar. Respostas se tornaram evasivas. Condições comerciais foram alteradas informalmente.

Depois que conhecemos o desfecho, esses sinais ficam mais visíveis.

A empresa pode utilizar essa experiência para definir critérios internos de atenção.

Isso não significa transformar qualquer atraso em crise jurídica.

Significa saber quando uma situação deixou de ser rotina e passou a merecer acompanhamento diferente.

A documentação interna pode precisar melhorar

Alguns conflitos revelam não um problema de direito, mas de demonstração.

A empresa sabe que entregou, mas não possui comprovante adequado. Sabe que determinado serviço foi autorizado, mas a aprovação ocorreu apenas verbalmente. Tem certeza de que prazo foi alterado, mas não encontra registro da negociação.

Enquanto existe confiança, essas lacunas parecem pequenas.

Quando surge controvérsia, tornam-se relevantes.

Por isso, depois de um conflito, vale observar como a empresa documenta suas operações.

Não é necessário burocratizar todos os procedimentos. O objetivo é identificar quais acontecimentos possuem importância suficiente para merecer registro.

Em muitos casos, uma confirmação simples realizada no momento correto evita discussão muito maior no futuro.

A comunicação também pode ser aperfeiçoada

Mensagens, e-mails e conversas comerciais frequentemente aparecem como elementos importantes em conflitos empresariais.

A forma como a empresa se comunica pode fortalecer ou fragilizar sua posição.

Depois de uma controvérsia, talvez seja necessário orientar determinadas pessoas sobre como formalizar alterações relevantes, confirmar decisões ou encaminhar questões sensíveis para análise antes de responder.

Isso não significa transformar toda comunicação empresarial em linguagem jurídica.

Pelo contrário.

A boa comunicação precisa continuar sendo clara e funcional.

O cuidado está em reconhecer quando determinado assunto deixou de ser conversa cotidiana e passou a produzir consequências relevantes.

O conflito pode revelar dependências perigosas

Às vezes, a principal lição não está no contrato nem na documentação. Está na estrutura do negócio.

Um fornecedor pode ter se tornado tão importante que qualquer interrupção ameaça a operação. Um cliente pode representar parcela excessiva do faturamento. Uma única pessoa pode concentrar informações essenciais. Uma relação comercial pode depender inteiramente de confiança pessoal.

Enquanto tudo funciona, essa concentração pode parecer eficiente.

O conflito revela o risco.

A resposta não precisa ser romper relações importantes, mas compreender dependências e avaliar alternativas.

Diversificar fornecedores, organizar informações, rever limites de crédito ou criar procedimentos de substituição pode reduzir vulnerabilidade.

O jurídico preventivo também precisa compreender a operação.

Conflitos societários ensinam sobre governança

Quando a controvérsia acontece entre sócios, frequentemente surgem questões que permaneceram sem definição durante períodos de harmonia.

Quem decide? Como decisões importantes são aprovadas? O que acontece quando existe impasse? Como são realizados aportes? Como funcionam retiradas? O que ocorre se alguém quiser sair? Como são tratadas informações e responsabilidades?

Enquanto os sócios concordam, essas perguntas podem parecer desnecessárias.

Quando surge divergência, tornam-se centrais.

Por isso, conflitos societários podem revelar necessidade de melhorar regras de governança e mecanismos de tomada de decisão.

A confiança entre sócios continua importante.

Mas confiança e organização não são opostas.

No agronegócio, cada ciclo também pode produzir aprendizado

A atividade rural possui características próprias. Produção, clima, máquinas, insumos, armazenagem, transporte, comercialização e crédito estão conectados a ciclos e períodos específicos.

Um conflito ocorrido em determinada safra pode revelar ajustes importantes para a próxima.

Talvez seja necessário melhorar a formalização de parceria, revisar condições de arrendamento, documentar melhor a entrega de produção, estabelecer critérios técnicos mais objetivos, rever responsabilidades sobre conservação, organizar comprovantes ou antecipar análise de determinados contratos.

O aprendizado possui valor justamente porque a atividade continuará.

A próxima safra não precisa repetir a mesma fragilidade.

A empresa precisa identificar o momento em que deveria ter pedido ajuda

Depois do encerramento, existe uma pergunta especialmente útil: em qual momento a atuação jurídica poderia ter contribuído antes?

Talvez fosse na assinatura do contrato. Talvez quando apareceu o primeiro atraso relevante. Talvez antes de conceder nova prorrogação. Talvez no momento de responder determinada notificação.

A resposta não serve para concluir que advogados precisam participar de todas as decisões empresariais.

Isso seria impraticável e desnecessário.

Serve para criar critérios.

A empresa pode aprender quais tipos de situação justificam consulta jurídica antes que o problema aumente.

Essa é uma das formas mais eficientes de prevenção.

Prevenção não é eliminar o risco empresarial

Nenhuma empresa deve imaginar que poderá operar sem conflitos.

Empreender envolve risco. Contratos podem ser descumpridos. Pessoas mudam de posição. Mercados se alteram. Empresas enfrentam dificuldades. No agronegócio, ainda existem variáveis próprias da produção e da natureza.

O objetivo do jurídico preventivo não é criar uma realidade artificialmente livre de riscos.

É melhorar a capacidade de identificá-los, documentá-los e administrá-los.

Uma empresa preparada também enfrenta problemas.

A diferença é que tende a enfrentá-los com melhores informações e instrumentos.

O aprendizado precisa ser transformado em alguma mudança concreta

Identificar uma fragilidade e não modificar nada significa desperdiçar parte do aprendizado.

A mudança pode ser simples.

Revisar um modelo contratual. Criar procedimento para concessão de crédito. Exigir determinado comprovante. Definir quem pode autorizar prorrogações. Estabelecer quando determinada questão deve ser encaminhada ao jurídico. Organizar documentos em local acessível.

Nem toda experiência exige grande projeto de reorganização.

Às vezes, uma pequena mudança evita problema significativo.

O importante é transformar conhecimento em procedimento.

O jurídico pode deixar de ser apenas resposta e passar a participar da prevenção

Quando a empresa utiliza aquilo que aprendeu nos conflitos, a atuação jurídica muda de posição.

O advogado deixa de aparecer somente quando o problema já atingiu nível crítico e passa a participar de determinados momentos em que decisões podem reduzir exposição futura.

Essa participação precisa ser proporcional à realidade do negócio.

O objetivo não é criar dependência do jurídico para qualquer ato cotidiano.

É estabelecer pontos de controle em situações relevantes.

Contratos importantes, operações de maior valor, garantias, alterações societárias, inadimplementos relevantes e conflitos em formação são exemplos de momentos em que a análise antecipada pode produzir valor.

A advocacia passa, então, a trabalhar não apenas com aquilo que aconteceu, mas também com aquilo que pode ser melhor organizado para o futuro.

Resolver também é aprender a decidir melhor

Ao final da PARTE VII — RESOLVER, chegamos a uma compreensão mais ampla do significado da resolução estratégica de conflitos.

Resolver não é simplesmente encerrar uma discussão.

É transformar uma situação de incerteza em definição, cumprir aquilo que foi acordado ou decidido, organizar o encerramento e retirar do conflito as informações capazes de melhorar decisões futuras.

O problema termina.

O aprendizado permanece.

No Evarini Blésio Advogados, entendemos que essa experiência possui valor porque permite que a atuação jurídica evolua junto com a própria empresa.

Cada contrato analisado, cada negociação conduzida e cada conflito enfrentado revela informações sobre riscos, relações e procedimentos.

Quando essas informações são utilizadas adequadamente, a advocacia deixa de ser apenas resposta ao passado e passa também a contribuir para decisões futuras.

Isso nos conduz à próxima parte deste Manual.

Até aqui, construímos um método aplicável à condução estratégica dos conflitos de maneira ampla. Agora precisamos aproximá-lo ainda mais da realidade daqueles para quem este trabalho foi pensado.

Empresas e produtores rurais enfrentam controvérsias com características próprias. Contratos comerciais, inadimplementos, recuperação de créditos, relações societárias, fornecedores, clientes, patrimônio, garantias, arrendamentos, parcerias rurais, máquinas, insumos e comercialização possuem dinâmicas que merecem atenção específica.

É para essa realidade que avançaremos a seguir.

Um conflito bem resolvido pertence ao passado. O aprendizado que ele produz deve participar do futuro.

PARTE VIII

A RESOLUÇÃO DE CONFLITOS NA REALIDADE EMPRESARIAL E DO AGRONEGÓCIO

Empresas não existem apenas nos documentos que as constituem. Elas existem nas relações que constroem diariamente. Compram, vendem, contratam serviços, concedem prazos, recebem mercadorias, fornecem produtos, utilizam equipamentos, assumem compromissos, financiam operações e estabelecem relações que podem durar poucos dias ou muitos anos.

No agronegócio, essa rede se torna ainda mais particular. Produção, insumos, máquinas, armazenagem, transporte, financiamento, arrendamento, parceria, comercialização e diversos outros elementos precisam funcionar dentro de ciclos próprios da atividade.

É nesse ambiente que os conflitos surgem.

Por isso, depois de compreendermos o método de resolução estratégica, precisamos aproximá-lo da realidade empresarial e rural. Os próximos capítulos não pretendem esgotar juridicamente cada tipo de controvérsia. O objetivo é mostrar como diagnóstico, planejamento, negociação, proteção e resolução podem ser aplicados aos problemas que efetivamente aparecem na rotina dos negócios.

CAPÍTULO 34**Conflitos contratuais e comerciais**

Grande parte dos conflitos empresariais nasce de uma relação que, em algum momento, funcionou. Uma empresa vendeu porque acreditava que receberia. Um fornecedor entregou porque confiava na continuidade da relação. Um prestador iniciou determinada atividade porque existia expectativa de pagamento. Duas empresas celebraram contrato porque acreditavam que a operação seria economicamente vantajosa para ambas.

O conflito aparece quando aquilo que deveria acontecer deixa de acontecer da forma esperada.

Uma entrega atrasa. O pagamento não é realizado. O produto chega em condição diferente da contratada. O serviço não produz o resultado esperado. Uma obrigação deixa de ser cumprida. Determinada parte entende que o contrato terminou, enquanto a outra considera que ele continua vigente.

A partir daí, aquilo que era relação comercial começa a adquirir dimensão jurídica.

O contrato é importante, mas a relação não cabe apenas no contrato

O primeiro documento normalmente procurado quando surge uma controvérsia é o contrato. Isso faz sentido. Ele registra aquilo que as partes estabeleceram e pode definir obrigações, prazos, valores, garantias, penalidades e formas de encerramento.

Entretanto, a relação empresarial pode ter evoluído depois da assinatura.

Pedidos foram realizados. Prazos foram alterados. Entregas aconteceram. Pagamentos foram feitos. E-mails modificaram detalhes operacionais. Mensagens registraram autorizações. Comportamentos se repetiram durante meses ou anos.

Por isso, analisar um conflito contratual exige observar o documento e aquilo que efetivamente aconteceu durante sua execução.

Às vezes, o contrato está correto e o problema está no descumprimento.

Em outras situações, o conflito existe justamente porque a prática se afastou daquilo que havia sido originalmente previsto.

O primeiro passo é identificar qual obrigação deixou de funcionar

Quando uma relação comercial se deteriora, diversas reclamações podem surgir simultaneamente. Uma parte afirma que não recebeu. A outra diz que o produto não foi entregue corretamente. Alguém menciona atraso, qualidade, comunicação ou prejuízo.

Antes de escolher qualquer medida, precisamos organizar essas informações.

Qual obrigação estava prevista? Quem deveria cumpri-la? Em qual prazo? Existe documento demonstrando aquilo que aconteceu? Houve cumprimento parcial? A outra parte foi comunicada? Existiu oportunidade de correção?

Essa organização transforma insatisfação em problema juridicamente compreensível.

Sem ela, existe risco de responder a questões secundárias enquanto o ponto principal permanece mal definido.

Descumprimento contratual não possui sempre a mesma gravidade

Nem todo descumprimento exige a mesma resposta.

Um atraso pontual pode ser corrigido sem comprometer a relação. Um descumprimento repetido pode demonstrar problema estrutural. Determinada falha pode ser pequena diante do conjunto do contrato, enquanto outra pode tornar toda a relação inviável.

A estratégia precisa considerar essa diferença.

Antes de decidir pela ruptura, precisamos compreender se existe possibilidade de correção e se a continuidade ainda possui valor para o cliente.

Da mesma maneira, antes de conceder sucessivas oportunidades, precisamos avaliar se a repetição do problema está apenas aumentando a exposição.

O objetivo não é reagir de maneira padronizada.

É responder proporcionalmente à importância do descumprimento e às consequências que ele produz.

O contrato precisa ser lido antes da resposta

Parece uma orientação simples, mas muitos conflitos aumentam porque uma das partes responde antes de verificar aquilo que foi contratado.

Uma mensagem é enviada exigindo algo que o contrato não prevê. Uma obrigação é reconhecida sem análise. Determinado prazo é concedido sem considerar suas consequências. A relação é encerrada sem observar procedimento previamente estabelecido.

Quando o conflito começa, o contrato precisa voltar para a mesa.

Precisamos verificar cláusulas relacionadas à obrigação discutida, comunicação, prazos, garantias, penalidades e encerramento.

Depois disso, confrontamos o documento com a prática.

Essa sequência reduz decisões precipitadas.

Nem toda divergência contratual é inadimplemento deliberado

Alguns conflitos surgem porque as partes interpretam de maneira diferente aquilo que foi contratado.

Uma cláusula pode possuir redação pouco clara. Determinado conceito técnico pode ser compreendido de maneiras distintas. A prática comercial pode ter criado expectativa diferente do texto original.

Nessas situações, acusar imediatamente a outra parte de descumprimento pode dificultar uma solução que ainda seria possível.

Primeiro precisamos compreender a origem da divergência.

Se existe problema real de interpretação, talvez seja possível esclarecer, documentar e ajustar a relação.

Se, ao contrário, a análise demonstrar que a obrigação era suficientemente clara e simplesmente não foi cumprida, a estratégia poderá ser mais firme.

Diagnóstico precede reação.

A relação comercial possui valor próprio

Uma empresa pode ter fornecedor que conhece profundamente sua operação. Pode possuir cliente relevante construído durante anos. Determinado parceiro pode desempenhar função difícil de substituir no curto prazo.

Quando surge conflito, esse valor precisa entrar na análise.

Isso não significa aceitar descumprimentos para preservar relacionamento.

Significa compreender o custo de cada alternativa.

Romper determinada relação pode exigir novo fornecedor, transição operacional, mudança logística ou perda de faturamento. Manter a relação também pode gerar riscos se o problema persistir.

A decisão precisa comparar esses cenários.

O contrato existe dentro de uma relação econômica.

Preservar a relação não significa aceitar qualquer condição

Existe diferença entre preservar uma relação comercial valiosa e permitir que ela continue produzindo prejuízos.

Se determinado cliente se tornou sistematicamente inadimplente, talvez seja necessário rever limites de crédito. Se fornecedor passou a descumprir prazos essenciais, pode ser necessário construir alternativa. Se parceiro exige sucessivas concessões sem oferecer segurança correspondente, a continuidade precisa ser reconsiderada.

A estratégia pode preservar a relação alterando suas condições.

Novas garantias, revisão de prazos, mudança na forma de pagamento, limitação de exposição ou redefinição de responsabilidades podem permitir continuidade mais segura.

Preservar não significa manter tudo exatamente como estava.

Às vezes, a melhor forma de preservar é reorganizar.

A comunicação pode determinar a direção do conflito

Em relações empresariais, a primeira resposta depois de um problema possui importância significativa.

Uma comunicação excessivamente agressiva pode transformar divergência solucionável em disputa aberta. Uma resposta excessivamente informal pode deixar de registrar questão importante.

Por isso, precisamos compreender o propósito da comunicação.

Queremos solicitar correção? Registrar descumprimento? Preservar direito? Abrir negociação? Estabelecer prazo? Preparar encerramento?

A linguagem deve acompanhar o objetivo.

Firmeza não exige hostilidade.

Em relações que continuarão, essa distinção possui valor ainda maior.

A tolerância também precisa possuir limites

Empresas frequentemente flexibilizam condições para preservar clientes e parceiros. Concedem novos prazos, aceitam ajustes e procuram resolver dificuldades de maneira prática.

Essa flexibilidade faz parte da atividade empresarial.

O problema aparece quando concessões sucessivas deixam de ser exceção e passam a modificar a relação sem que isso seja adequadamente compreendido.

Se todo atraso é aceito, se cada obrigação pode ser prorrogada indefinidamente e se alterações nunca são formalizadas, a empresa pode encontrar dificuldade quando finalmente decidir exigir cumprimento.

Por isso, tolerância precisa ser consciente.

Conceder prazo adicional pode ser estratégia.

Perder controle sobre os prazos não é.

Modificações importantes precisam ser documentadas

Relações comerciais são dinâmicas. Nem toda alteração exige documento complexo.

Entretanto, mudanças relevantes precisam deixar registro compatível com sua importância.

Novo prazo, alteração significativa de valor, mudança na forma de entrega, substituição de obrigação ou qualquer modificação capaz de gerar discussão futura merece formalização adequada.

Isso protege ambos os lados.

Quando surge conflito, a empresa não precisa depender apenas da memória das pessoas que participaram da negociação.

A documentação reduz incerteza.

A negociação pode preservar valor econômico

Quando existe descumprimento, a reação automática poderia ser exigir integralmente o contrato ou encerrar imediatamente a relação.

Em algumas situações, essa será a resposta adequada.

Em outras, uma negociação estruturada poderá preservar mais valor.

Um cliente temporariamente com dificuldade pode apresentar solução segura. Um fornecedor pode corrigir falha e oferecer condição compensatória. Determinada obrigação pode ser reorganizada sem comprometer o objetivo econômico da relação.

A negociação precisa comparar aquilo que podemos obter consensualmente com aquilo que provavelmente obteríamos pela ruptura ou judicialização.

Não negociamos para evitar conflito a qualquer custo.

Negociamos quando existe possibilidade de construir resultado melhor.

O encerramento contratual também precisa ser planejado

Quando a relação se torna inviável, terminar pode ser necessário.

Mesmo assim, o encerramento precisa ser conduzido com cuidado.

Existem obrigações pendentes? Valores a pagar ou receber? Bens precisam ser devolvidos? Existe estoque relacionado à operação? Alguma garantia permanece? Há prazo de aviso? A atividade depende de transição?

Essas questões precisam ser organizadas.

Uma ruptura mal conduzida pode criar um segundo conflito além daquele que já existia.

Por isso, encerrar também é estratégia.

O processo judicial entra quando os demais instrumentos deixam de ser suficientes

Se a negociação não produz solução, se a outra parte se recusa a cumprir obrigação ou se determinada proteção exige intervenção judicial, o processo pode se tornar necessário.

Nesse momento, todo o trabalho anterior ganha importância.

Contrato analisado. Cronologia organizada. Comunicações preservadas. Documentos reunidos. Objetivo definido.

A judicialização deixa de ser reação improvisada e passa a representar continuidade de uma estratégia.

Em determinados casos, será necessária rapidez. Em outros, haverá espaço para preparação mais ampla.

A escolha dependerá do risco.

Conflitos comerciais podem envolver muito mais do que o valor discutido

Uma controvérsia de determinado valor pode afetar fornecimento, produção, reputação, relacionamento, fluxo de caixa ou outros contratos.

Por isso, a análise não deve olhar apenas para o número indicado na cobrança.

Precisamos compreender o que aquela relação representa para a empresa.

Às vezes, uma disputa de valor relativamente pequeno pode possuir grande impacto operacional.

Em outras situações, um valor expressivo pode estar suficientemente isolado para ser tratado sem interferir na atividade.

Essa dimensão empresarial diferencia a análise estratégica da simples leitura jurídica do contrato.

No agronegócio, o tempo contratual precisa conversar com o tempo da atividade

Contratos relacionados ao agronegócio possuem característica particularmente importante: muitas obrigações estão ligadas a ciclos produtivos.

Plantio, colheita, entrega, armazenamento, transporte e comercialização possuem momentos próprios.

Um atraso que em outra atividade poderia ser administrado por algumas semanas pode, no ambiente rural, produzir impacto muito maior.

Por isso, conflitos contratuais ligados ao agronegócio precisam ser analisados também a partir do calendário da atividade.

O direito precisa chegar em tempo de ainda produzir utilidade.

Essa percepção influencia negociação, medidas de proteção e eventual judicialização.

Um bom contrato ajuda, mas uma boa gestão da relação protege ainda mais

É possível possuir contrato tecnicamente adequado e ainda enfrentar conflito.

Nenhum documento controla completamente o comportamento das pessoas ou as mudanças econômicas que podem ocorrer durante uma relação.

Por isso, a prevenção não termina na assinatura.

Acompanhar cumprimento, documentar alterações, perceber sinais de dificuldade e agir no momento adequado são práticas igualmente importantes.

O contrato fornece estrutura.

A gestão da relação mantém essa estrutura funcionando.

O método aplicado ao conflito contratual

Quando um conflito contratual chega ao Evarini Blésio Advogados, nossa análise procura reconstruir a relação antes de escolher a medida.

Precisamos compreender o contrato, a execução, os documentos, as obrigações, os descumprimentos, os interesses envolvidos e os riscos de cada caminho.

Depois, definimos o objetivo.

Preservar a relação? Corrigir determinada obrigação? Receber? Renegociar? Encerrar? Proteger algum bem ou direito? Judicializar?

A partir daí, construímos a estratégia.

Diagnosticar. Planejar. Negociar. Proteger. Resolver.

O método permanece o mesmo.

O que muda é a realidade sobre a qual ele será aplicado.

Entre os conflitos comerciais mais recorrentes, existe um que merece atenção própria porque pode comprometer diretamente o fluxo de caixa e a capacidade de operação de uma empresa: o inadimplemento.

Vender e não receber transforma faturamento em crédito. E crédito que não é recebido precisa ser administrado antes que se transforme em perda.

É sobre essa realidade que avançaremos no próximo capítulo.

O contrato organiza a relação. A estratégia entra em cena quando aquilo que foi organizado deixa de funcionar como deveria.

CAPÍTULO 35

Inadimplemento, cobrança e recuperação de créditos

Uma empresa pode vender muito, apresentar bom faturamento e, ainda assim, enfrentar dificuldades financeiras. Entre aquilo que foi vendido e aquilo que efetivamente ingressou no caixa existe uma variável que precisa ser constantemente administrada: o recebimento.

Quando uma venda é realizada a prazo, a empresa entrega produto, mercadoria ou serviço antes de receber integralmente a contraprestação. Na prática, assume determinado risco de crédito. Enquanto o pagamento acontece conforme combinado, essa exposição integra normalmente a atividade empresarial. O problema surge quando o vencimento chega e o recurso esperado não entra.

O inadimplemento não representa apenas uma obrigação descumprida. Dependendo de sua dimensão, pode interferir no pagamento de fornecedores, folha, tributos, financiamentos, investimentos e outras despesas necessárias à continuidade da atividade.

Por isso, recuperação de crédito não deve ser compreendida apenas como reação jurídica posterior ao atraso. Ela começa muito antes, na forma como a empresa decide vender, conceder prazo, documentar a operação, estabelecer limites e acompanhar seus recebíveis.

Faturamento não significa dinheiro disponível

Essa distinção parece elementar, mas possui grande importância empresarial.

Uma venda pode aparecer contabilmente como receita e, ainda assim, não ter produzido disponibilidade financeira. Se o cliente não paga, a empresa permanece com um direito de receber, mas não necessariamente com recursos para cumprir suas próprias obrigações.

Quando o volume de inadimplência aumenta, essa diferença pode produzir efeito significativo sobre o caixa.

É por isso que o jurídico precisa compreender a dimensão econômica do crédito.

Não estamos tratando apenas de um documento que demonstra uma dívida.

Estamos tratando de recurso que deveria estar financiando a atividade.

A recuperação começa na concessão do crédito

A melhor cobrança é aquela que não precisa acontecer. Isso não significa que toda empresa deva vender apenas à vista ou eliminar riscos. Em muitas atividades, conceder prazo faz parte da própria dinâmica comercial.

O ponto está em conhecer o risco que está sendo assumido.

Antes de ampliar exposição relevante, pode ser importante compreender quem é a contraparte, qual o histórico da relação, qual o volume já concedido e quais garantias existem.

Esses cuidados precisam ser proporcionais ao negócio.

Não faz sentido transformar toda venda cotidiana em investigação complexa. Entretanto, quanto maior a exposição, maior deve ser a atenção.

Uma operação de valor elevado ou uma sequência crescente de vendas a prazo merece análise diferente daquela aplicada a uma relação de pequena expressão econômica.

Limite de crédito também é instrumento de proteção

Um dos problemas recorrentes aparece quando a empresa continua vendendo mesmo depois dos primeiros atrasos.

O cliente já possui valores vencidos, mas realiza novo pedido. O comercial deseja preservar a venda. Novo prazo é concedido. A exposição aumenta.

Em determinado momento, o problema deixa de ser apenas recuperar a primeira obrigação e passa a envolver diversos créditos acumulados.

Por isso, limites precisam ser conhecidos.

A decisão de continuar fornecendo para cliente inadimplente pode ser estrategicamente justificável em determinadas situações, mas deve ser consciente.

Talvez seja necessário pagamento parcial, regularização das parcelas anteriores, nova garantia ou mudança na forma de pagamento.

O que precisa ser evitado é o crescimento automático da exposição apenas porque a relação comercial sempre funcionou daquela maneira.

Os primeiros atrasos oferecem informação

Um atraso isolado não significa necessariamente crise.

Empresas enfrentam dificuldades operacionais, falhas bancárias e desencontros administrativos. O problema está na repetição ou na mudança de comportamento.

Um cliente que sempre pagou pontualmente começa a pedir prorrogações. Os prazos solicitados ficam maiores. Promessas de pagamento não são cumpridas. O contato se torna mais difícil. Novas compras continuam sendo realizadas enquanto valores anteriores permanecem abertos.

Esses acontecimentos precisam ser observados em conjunto.

O objetivo não é presumir má-fé.

É perceber que o risco mudou.

Quando o risco muda, a forma de concessão de crédito e cobrança também precisa ser reavaliada.

Cobrar cedo costuma oferecer mais alternativas

Quanto mais antiga se torna uma dívida, maior pode ser a dificuldade de recuperação. Documentos podem ficar dispersos, pessoas envolvidas deixam empresas, a situação financeira do devedor pode piorar e outras obrigações podem se acumular.

Por isso, a cobrança não deveria começar apenas quando o problema se torna grave.

Uma empresa organizada possui critérios para acompanhar vencimentos e agir progressivamente.

Primeiro pode existir comunicação administrativa simples. Depois, contato mais estruturado. Se o atraso persiste, a questão pode exigir tratamento jurídico.

Essa progressão permite que o problema seja identificado enquanto ainda existem mais alternativas disponíveis.

Cobrar não significa necessariamente romper a relação

Empresas frequentemente hesitam em cobrar clientes importantes porque temem perder o relacionamento comercial.

Essa preocupação pode ser legítima.

Entretanto, uma relação comercial saudável precisa comportar comunicação sobre obrigações vencidas.

A cobrança pode ser firme e profissional sem ser hostil.

O tom dependerá do histórico, da importância da relação, do valor, do tempo de atraso e do comportamento do devedor.

Em determinados casos, preservar o cliente continuará sendo objetivo. Em outros, o histórico demonstrará que a relação se tornou economicamente prejudicial.

A cobrança também ajuda a descobrir em qual dessas situações estamos.

Promessa de pagamento não é pagamento

Durante a cobrança, é comum receber previsões: “pagaremos na próxima semana”, “estamos aguardando um recebimento”, “até sexta-feira estará resolvido”.

Essas informações podem ser verdadeiras.

O problema surge quando promessas sucessivas substituem qualquer avanço concreto.

A estratégia precisa registrar aquilo que foi prometido e observar se os compromissos estão sendo cumpridos.

Se cada nova data simplesmente substitui a anterior, sem pagamento, garantia ou mudança objetiva, talvez a negociação esteja apenas transferindo o problema para frente.

Existe um momento em que precisamos deixar de avaliar o que a outra parte diz que fará e passar a avaliar aquilo que efetivamente está fazendo.

A documentação define a qualidade da cobrança

Quando o crédito precisa ser exigido, a primeira análise deve verificar como a operação está documentada.

Contrato, pedido, nota fiscal, comprovante de entrega, aceite, boleto, comunicação, comprovantes de pagamento parcial e outros documentos podem ser relevantes conforme a relação.

A ausência de determinado documento não significa automaticamente impossibilidade de cobrança, mas pode modificar a estratégia.

Por isso, a recuperação de crédito também revela a qualidade dos procedimentos internos da empresa.

Quanto melhor documentada estiver a operação, maior tende a ser a capacidade de demonstrar aquilo que ocorreu.

Essa é outra razão pela qual prevenção e cobrança não são temas separados.

O valor cobrado precisa estar correto

Antes de exigir determinado montante, precisamos saber como ele foi formado.

Qual é o principal? Existem pagamentos parciais? Quais encargos foram contratados? Desde quando são aplicados? Existem multas, juros ou correção? O cálculo está coerente com os documentos e com os limites juridicamente aplicáveis?

Uma cobrança incorreta pode enfraquecer a negociação e criar discussão desnecessária.

O fato de existir dívida não significa que qualquer cálculo estará automaticamente correto.

Por isso, valores relevantes precisam ser conferidos.

Em situações mais complexas, pode ser necessário apoio contábil.

Negociar crédito exige olhar além do desconto

Quando um devedor apresenta proposta, a primeira pergunta costuma ser quanto pretende pagar.

Mas o valor não é a única variável.

Precisamos saber quando será pago, em quantas parcelas, qual entrada será realizada, quais garantias existirão e o que acontecerá se o acordo for descumprido.

Uma proposta de valor maior distribuída por prazo excessivamente longo e sem segurança pode ser menos interessante do que outra aparentemente menor, mas com pagamento rápido e garantido.

Por isso, recuperar crédito significa avaliar valor, tempo e segurança.

Os três precisam ser considerados conjuntamente.

A entrada pode revelar capacidade e comprometimento

Em determinadas negociações, uma entrada relevante pode cumprir função importante.

Ela reduz imediatamente a exposição e demonstra capacidade concreta de iniciar o cumprimento.

Isso não significa que todo acordo precise obrigatoriamente possuir pagamento inicial. Existem situações em que a estrutura econômica justificará outra solução.

O ponto é compreender o que sustenta a expectativa de que o acordo será cumprido.

Se o devedor não consegue realizar qualquer pagamento, não oferece garantia e solicita longo período para começar, precisamos avaliar cuidadosamente se estamos construindo solução ou apenas adiando a cobrança.

Garantia pode valer tanto quanto parte do valor negociado

Quando o pagamento será realizado ao longo do tempo, a garantia pode se tornar elemento central.

O devedor pede prazo porque não possui liquidez imediata. Ao conceder esse prazo, o credor permanece exposto.

Uma garantia adequada pode reduzir essa exposição.

Mas, como já vimos, não basta receber qualquer garantia apenas para constar no documento.

Precisamos compreender sua existência, titularidade, valor, formalização e utilidade em caso de inadimplemento.

Garantia sem capacidade prática de assegurar a obrigação oferece sensação de segurança, não necessariamente segurança real.

Conhecer a situação do devedor influencia a estratégia

Recuperar crédito também exige compreender, na medida do possível e por meios juridicamente adequados, a situação da contraparte.

Existe atividade econômica em funcionamento? A dificuldade parece temporária ou estrutural? Há sinais de deterioração? Existem outras obrigações relevantes? A empresa continua operando normalmente?

Essas informações podem influenciar a decisão entre negociar, conceder prazo ou avançar para medida judicial.

Um devedor economicamente ativo, mas temporariamente sem liquidez, apresenta cenário diferente daquele que está encerrando atividades ou demonstrando sinais consistentes de incapacidade de pagamento.

A mesma dívida pode exigir estratégias diferentes dependendo de quem deve.

O tempo pode reduzir a qualidade do crédito

Uma dívida não permanece necessariamente com o mesmo risco ao longo dos meses.

Enquanto aguardamos, a situação econômica do devedor pode mudar. Outros credores podem agir. Ativos podem deixar de existir ou perder valor. A empresa devedora pode enfrentar dificuldades crescentes.

Isso não significa que devemos judicializar toda obrigação imediatamente.

Significa que a decisão de aguardar possui custo e risco.

Conceder tempo deve ser escolha estratégica.

Quando existe contrapartida, informação e perspectiva razoável de solução, esperar pode fazer sentido.

Quando existem apenas novas promessas, a espera precisa ser reconsiderada.

A cobrança jurídica precisa possuir etapas e pontos de decisão

Uma estratégia de recuperação não deveria consistir em enviar indefinidamente mensagens perguntando quando haverá pagamento.

Precisamos saber qual será o próximo movimento se determinada tentativa não funcionar.

Contato inicial. Negociação. Formalização de proposta. Notificação, quando adequada. Análise de garantias. Preparação para eventual judicialização.

Nem todo caso passará por todas essas etapas.

O importante é existir progressão.

Cada etapa precisa produzir resultado ou informação.

Se nada muda, a estratégia também precisa mudar.

Judicializar o crédito não deve ser uma decisão automática

Quando a cobrança extrajudicial não produz resultado, o processo pode se tornar necessário.

Entretanto, antes de ajuizar, voltamos às perguntas fundamentais: qual documentação possuímos? Qual o valor? Existe perspectiva de recuperação? Há garantias? Qual o custo da medida? Existe risco de continuar aguardando?

Em determinadas situações, a judicialização será claramente necessária.

Em outras, ainda poderá existir espaço para negociação estruturada.

A decisão deve considerar a utilidade concreta do processo.

O objetivo não é possuir uma ação de cobrança.

É recuperar o crédito.

A ação judicial também pode modificar a disposição para negociar

Depois que o processo começa, a negociação não precisa terminar.

A formalização da cobrança pode modificar a percepção de risco do devedor e criar novo ambiente para composição.

Uma proposta que não existia anteriormente pode surgir.

Nesse momento, precisamos compará-la com a posição processual, os custos, o tempo e a perspectiva de recuperação.

Se o acordo oferece solução adequada, pode ser utilizado.

Se não oferece, o processo continua.

A judicialização não transforma negociação em fraqueza.

Recuperar parcialmente pode, em alguns casos, ser melhor do que perseguir integralmente um crédito de baixa perspectiva

Essa é uma das decisões mais delicadas.

O credor naturalmente deseja receber tudo aquilo que lhe é devido. Esse deve ser o ponto de partida.

Entretanto, podem existir situações em que a perspectiva concreta de recuperação integral seja baixa, o tempo necessário seja longo ou o risco patrimonial seja elevado.

Nesses casos, uma proposta parcial, mas segura e imediata, pode merecer análise.

Isso não significa que todo desconto seja adequado.

Significa comparar alternativas reais, e não apenas valores nominais.

A pergunta correta não é somente “quanto estamos abrindo mão?”

Também precisamos perguntar: “qual é a possibilidade concreta de obter o restante, em quanto tempo e com qual custo?”

A recuperação de crédito termina quando o dinheiro entra e as pendências são encerradas

Um acordo assinado não recuperou o crédito.

Uma sentença favorável também não.

A recuperação acontece quando o valor é efetivamente recebido, conforme aquilo que foi definido, e as obrigações relacionadas são encerradas.

É por isso que o acompanhamento continua depois da negociação e depois do processo.

Parcelas precisam ser controladas. Garantias precisam ser acompanhadas. Pagamentos devem ser conciliados. Depois da quitação, as providências finais precisam ser realizadas.

O crédito percorre um caminho até retornar ao caixa.

A inadimplência precisa gerar informação para as próximas vendas

Depois que determinado caso termina, a empresa possui dados que podem melhorar suas decisões futuras.

Quais sinais apareceram antes do inadimplemento? O limite de crédito estava adequado? Os documentos foram suficientes? As garantias funcionaram? A cobrança começou no momento correto?

Essa análise transforma uma perda ou dificuldade em melhoria de processo.

Talvez seja necessário revisar limite de crédito, exigir entrada em determinadas operações, modificar garantias, melhorar comprovantes ou estabelecer momento objetivo para encaminhar atrasos relevantes ao jurídico.

O objetivo não é impedir que a empresa venda.

É ajudá-la a vender conhecendo melhor o risco que está assumindo.

Crédito precisa ser administrado antes, durante e depois da venda

No Evarini Blésio Advogados, entendemos que a recuperação estratégica de créditos não começa no ajuizamento de uma ação.

Ela começa na estrutura da relação.

Passa pela documentação, pelo acompanhamento do vencimento, pela identificação dos primeiros sinais de dificuldade, pela cobrança organizada, pela negociação, pelas garantias e, quando necessário, pela atuação judicial.

Cada etapa influencia a seguinte.

Uma operação mal documentada dificulta a cobrança. Uma cobrança tardia reduz alternativas. Uma negociação sem garantia pode criar novo inadimplemento. Uma ação proposta sem avaliar perspectiva de satisfação pode produzir decisão de baixa utilidade econômica.

Por isso, recuperar crédito exige mais do que saber cobrar.

Exige saber quando cobrar, como negociar, quando esperar, quando proteger e quando avançar.

Depois dos conflitos envolvendo contratos e créditos, existe outra categoria de controvérsia capaz de produzir impactos profundos sobre uma empresa: aquela que nasce dentro da própria estrutura do negócio.

Sócios podem construir empresas juntos durante anos e, em determinado momento, discordar sobre administração, investimentos, retiradas, distribuição de resultados, responsabilidades ou futuro da sociedade.

Quando isso acontece, o conflito deixa de envolver apenas uma relação comercial externa.

Ele passa a existir dentro da própria empresa.

É sobre essa realidade que trataremos no próximo capítulo.

Crédito não recuperado é recurso que deixou de cumprir sua função dentro da empresa. A estratégia de cobrança existe para transformar o direito de receber, sempre que possível, novamente em disponibilidade para a atividade.

CAPÍTULO 36

Conflitos entre sócios e parceiros de negócios

Poucas relações empresariais exigem tanta confiança quanto aquela existente entre pessoas que decidem construir um negócio juntas. Sócios investem dinheiro, conhecimento, trabalho, relacionamentos e tempo em um projeto comum. Tomam decisões, assumem riscos e compartilham expectativas sobre aquilo que pretendem construir.

Enquanto existe alinhamento, muitas questões são resolvidas naturalmente. Conversas substituem procedimentos formais, decisões são tomadas rapidamente e determinadas regras permanecem implícitas porque todos acreditam compreender aquilo que foi combinado.

O problema aparece quando essa convergência deixa de existir.

Divergências sobre administração, investimentos, distribuição de resultados, retiradas, contratação de pessoas, endividamento, expansão, utilização de bens, acesso a informações ou futuro da empresa podem transformar uma relação societária estável em ambiente de conflito.

Nesse momento, existe um risco adicional: a divergência entre os sócios começar a prejudicar aquilo que ambos construíram.

Por isso, conflitos societários exigem uma premissa especialmente importante: a empresa não deve ser transformada em instrumento da disputa entre seus sócios.

Divergência não significa necessariamente ruptura

Sócios não precisam concordar sobre tudo.

Empresas saudáveis também possuem divergências. Pessoas podem enxergar riscos de maneira diferente, defender ritmos distintos de crescimento ou possuir opiniões diversas sobre investimentos e estratégias.

A existência de discordância não significa, por si só, que a sociedade precisa terminar.

O primeiro trabalho consiste em compreender a natureza do problema.

Estamos diante de divergência pontual sobre determinada decisão ou existe perda mais profunda de confiança? O problema está na gestão, na distribuição econômica da relação, na falta de informação ou no comportamento de determinado sócio? Ainda existe interesse comum na continuidade do negócio?

Essas perguntas modificam completamente a estratégia.

Em alguns casos, o conflito pode ser resolvido reorganizando regras e procedimentos.

Em outros, a relação societária já atingiu ponto em que será necessário discutir uma saída.

O problema precisa ser separado da história pessoal dos sócios

Sociedades empresariais frequentemente possuem histórias longas. Os sócios podem ser amigos, familiares ou pessoas que trabalham juntas há muitos anos.

Quando o conflito surge, acontecimentos antigos podem retornar à discussão.

Decisões empresariais passam a ser interpretadas como questões pessoais. Divergências profissionais são misturadas com ressentimentos anteriores. Cada novo acontecimento passa a confirmar a percepção negativa que um possui sobre o outro.

Essa mistura torna a resolução mais difícil.

A atuação estratégica procura separar, na medida do possível, aquilo que pertence à relação empresarial daquilo que pertence à relação pessoal.

Não significa ignorar a dimensão humana do conflito.

Significa impedir que ela substitua a análise objetiva do negócio.

Precisamos saber o que está acontecendo com a empresa, quais direitos e obrigações estão envolvidos, qual patrimônio existe e quais decisões precisam ser tomadas.

Antes de discutir quem deve sair, precisamos compreender a empresa

Quando um conflito societário chega ao jurídico, existe tendência de começar imediatamente pela solução final: excluir um sócio, retirar-se da sociedade, vender participação ou dissolver a empresa.

Essas possibilidades podem fazer parte da análise.

Mas antes precisamos compreender aquilo que está em jogo.

Qual é a estrutura societária? Quem são os sócios? Quais participações possuem? Como funciona a administração? Quem pode representar a empresa? Quais regras constam dos documentos societários? Existem acordos específicos? Como as decisões vinham sendo tomadas na prática?

Além disso, precisamos compreender a realidade econômica.

A empresa possui dívidas? Recebíveis? Bens? Contratos importantes? Funcionários? Financiamentos? Garantias prestadas pelos sócios? Dependência técnica ou comercial de algum deles?

A saída de um sócio não acontece em uma estrutura vazia.

Ela acontece dentro de uma empresa em funcionamento.

Informação é um dos primeiros pontos de tensão

Em muitos conflitos societários, uma das primeiras reclamações envolve acesso à informação.

Um sócio afirma que não conhece a situação financeira. Outro diz que determinadas decisões foram tomadas sem sua participação. Surgem dúvidas sobre contas, contratos, pagamentos, retiradas, obrigações ou movimentações.

Quando a confiança diminui, a ausência de informação aumenta o conflito.

Por isso, a organização documental e contábil ganha importância.

Contratos sociais, alterações, demonstrações contábeis, extratos, contratos relevantes, financiamentos, obrigações fiscais e outros documentos podem ser necessários para compreender a situação.

Transparência adequada não significa acesso irrestrito a qualquer informação sem consideração das regras aplicáveis.

Significa que a condução da controvérsia precisa partir de dados verificáveis.

Sem informação, cada lado constrói sua própria versão da empresa.

O patrimônio empresarial não deve se tornar instrumento de pressão

Um conflito entre sócios pode produzir comportamentos perigosos.

Recursos deixam de ser aplicados onde deveriam. Pagamentos são bloqueados apenas para atingir a outra parte. Bens são utilizados como instrumento de disputa. Informações essenciais deixam de circular. Decisões operacionais passam a ser tomadas com objetivo de criar dificuldade para o outro sócio.

Quando isso acontece, todos podem perder.

A empresa possui personalidade, patrimônio, obrigações e relações que não deveriam ser destruídos apenas porque seus sócios estão em conflito.

Preservar a atividade e o patrimônio empresarial pode se tornar prioridade antes mesmo de discutir a solução definitiva da relação societária.

Retiradas e distribuição de resultados precisam ser compreendidas corretamente

Dinheiro costuma ocupar posição central em conflitos societários.

Um sócio pode entender que está retirando menos do que deveria. Outro pode considerar que determinados valores foram utilizados sem autorização. Existem discussões sobre pró-labore, distribuição de lucros, reembolsos, despesas pessoais, adiantamentos ou aportes.

Esses assuntos precisam ser organizados tecnicamente.

Nem todo valor retirado da empresa possui a mesma natureza. Da mesma forma, dinheiro colocado por um sócio no negócio pode representar situações diferentes conforme a forma como a operação foi estruturada.

Quando essas questões são tratadas apenas por percepção pessoal, o conflito tende a aumentar.

Contabilidade e jurídico frequentemente precisam conversar.

Garantias pessoais podem manter os sócios vinculados mesmo depois da saída

Esse é um ponto que merece atenção especial.

Ao longo da atividade, sócios podem ter prestado garantias pessoais em financiamentos, contratos, locações ou outras obrigações da empresa.

Quando surge discussão sobre saída, existe risco de imaginar que a transferência da participação societária resolverá automaticamente todos esses vínculos.

Nem sempre isso acontece.

A negociação precisa identificar quais garantias existem e compreender como serão tratadas.

Um sócio pode deixar formalmente a empresa e continuar exposto a determinada obrigação anteriormente garantida.

Por isso, uma saída verdadeiramente organizada precisa olhar além da participação societária.

A continuidade da operação precisa ser protegida durante a negociação

Conflitos societários podem levar meses para serem resolvidos.

Enquanto isso, fornecedores precisam receber, funcionários precisam trabalhar, clientes precisam ser atendidos e obrigações continuam vencendo.

A empresa não pode simplesmente esperar que os sócios resolvam suas diferenças.

Em determinados casos, será necessário estabelecer regras temporárias de funcionamento enquanto a solução definitiva é construída.

Quem poderá autorizar pagamentos? Como decisões urgentes serão tomadas? Quem terá acesso às informações? Como serão preservados documentos? Quais atos exigirão concordância?

Essas definições podem reduzir o risco de que a própria negociação destrua o valor que está sendo discutido.

O valor da participação não deve ser tratado apenas pela percepção de cada lado

Quando surge possibilidade de saída, uma das primeiras divergências costuma envolver valor.

Quem pretende permanecer pode considerar a participação excessivamente valorizada. Quem pretende sair pode entender que sua parcela vale muito mais.

Percepções pessoais não resolvem essa diferença.

Dependendo da situação, será necessário compreender patrimônio, dívidas, resultados, fluxo econômico, ativos, passivos, contratos e outros elementos capazes de influenciar a avaliação.

O método adequado dependerá das características da empresa e da estrutura jurídica da operação.

O importante é reconhecer que valor econômico e expectativa pessoal não são necessariamente a mesma coisa.

Quanto mais relevante for a discussão, maior pode ser a necessidade de apoio contábil ou financeiro especializado.

Nem toda sociedade precisa terminar para que o conflito termine

Alguns conflitos revelam que os sócios ainda possuem interesse em permanecer juntos, mas precisam reorganizar a relação.

Talvez seja necessário definir melhor responsabilidades. Estabelecer limites de decisão. Criar regras de aprovação para operações relevantes. Melhorar prestação de informações. Formalizar critérios para retiradas e investimentos.

Nesses casos, a solução pode estar na governança.

A experiência do conflito permite identificar aquilo que estava funcionando apenas porque existia confiança e aquilo que precisa passar a funcionar por procedimento.

Confiança continua importante.

Mas uma empresa não deveria depender exclusivamente dela para tomar decisões relevantes.

Quando a continuidade deixa de ser possível, a saída precisa ser organizada

Existem situações em que a ruptura se torna inevitável.

A confiança desapareceu, os objetivos se tornaram incompatíveis ou a continuidade conjunta passou a ameaçar a própria empresa.

Nesses casos, insistir indefinidamente na sociedade pode gerar mais prejuízo do que organizar a separação.

A questão passa a ser como fazer isso.

Quem permanecerá? Quem sairá? Como será tratada a participação? Quais obrigações existem? Como ficam contratos e garantias? Existem valores a receber ou devolver? Há necessidade de transição? Como serão tratadas informações e responsabilidades futuras?

Uma boa saída não precisa transformar antigos sócios em amigos novamente.

Precisa permitir que a relação seja encerrada com segurança suficiente para que cada parte possa seguir seu caminho.

A compra da participação pode ser uma alternativa

Quando existe interesse de um sócio em permanecer e de outro em sair, a aquisição da participação pode representar caminho possível.

Entretanto, a operação precisa ser construída de maneira cuidadosa.

Valor, forma de pagamento, garantias, transferência, responsabilidades, obrigações anteriores e condições para conclusão precisam ser compreendidos.

Se o pagamento ocorrer ao longo do tempo, a segurança da operação merece atenção especial.

Não faz sentido resolver um conflito societário criando imediatamente outro conflito sobre o pagamento da participação.

A saída também pode exigir transição operacional

Alguns sócios possuem funções essenciais.

Conhecem clientes, fornecedores, processos internos, tecnologia ou aspectos técnicos do negócio.

Uma retirada abrupta pode comprometer a atividade.

Por isso, em determinados casos, a solução pode incluir período de transição, entrega de informações, transferência de acessos e organização de responsabilidades.

Essa etapa precisa ser suficientemente clara para não prolongar indefinidamente a relação que se pretende encerrar.

Transição existe para permitir continuidade.

Não para manter artificialmente o conflito.

O sigilo e as informações empresariais precisam ser considerados

Sócios possuem acesso a informações relevantes sobre a empresa.

Estratégias comerciais, listas de clientes, condições de fornecedores, dados financeiros, processos internos e outros elementos podem possuir valor econômico.

Quando existe ruptura, o tratamento dessas informações pode se tornar parte importante da solução, sempre observados os limites juridicamente aplicáveis.

O objetivo não é impedir indevidamente que alguém exerça atividade econômica.

É proteger informações que legitimamente pertencem à empresa e organizar responsabilidades após o encerramento da relação.

O conflito societário pode exigir medidas de proteção

Nem toda controvérsia entre sócios poderá aguardar longa negociação.

Se existe risco concreto de dissipação patrimonial, interrupção indevida da atividade, destruição de documentos ou prática capaz de produzir dano relevante, medidas de proteção podem ser necessárias.

A resposta dependerá da situação concreta.

Novamente, proteger não significa antecipar julgamento sobre quem possui razão.

Significa impedir que o conflito produza consequência difícil de reparar enquanto a questão principal é analisada.

Judicializar uma disputa societária exige compreender o impacto sobre a empresa

Quando a negociação não funciona ou determinada proteção depende do Judiciário, a atuação judicial pode ser necessária.

Entretanto, processos societários possuem particularidade: muitas vezes, as partes continuarão vinculadas à mesma empresa durante parte significativa da disputa.

Isso exige atenção.

Cada medida precisa ser analisada também pelo impacto que produzirá sobre a atividade.

Uma vitória processual que destrói o valor econômico da empresa pode não representar o melhor resultado possível.

Isso não significa evitar medidas necessárias.

Significa utilizá-las conhecendo suas consequências.

Negociar durante o processo pode continuar fazendo sentido

Assim como nos demais conflitos, a judicialização não elimina a possibilidade de composição.

Em controvérsias societárias, o avanço do processo pode esclarecer informações, delimitar direitos e alterar a percepção de risco das partes.

Isso pode criar novo espaço para negociação.

A solução consensual, quando possível e segura, possui vantagem importante: permite às próprias partes construir detalhes de uma saída que uma decisão judicial nem sempre conseguirá organizar com a mesma flexibilidade.

Mas o acordo somente será adequado se proteger efetivamente os interesses envolvidos.

Parceiros de negócios também podem enfrentar conflitos semelhantes

Nem toda parceria empresarial é formalmente uma sociedade.

Empresas podem desenvolver projetos conjuntos, compartilhar investimentos, dividir resultados ou atuar de maneira coordenada sem possuir a mesma estrutura societária.

Quando surge conflito, precisamos primeiro compreender juridicamente qual relação foi construída.

O nome utilizado pelas partes não resolve sozinho a questão.

Documentos, aportes, divisão de responsabilidades, forma de remuneração e maneira como a atividade foi efetivamente conduzida podem ser relevantes.

Antes de discutir a saída, precisamos compreender a natureza da relação.

A empresa precisa sobreviver ao conflito entre seus sócios

Talvez esta seja a ideia central deste capítulo.

Quando pessoas que construíram um negócio juntas passam a divergir, existe risco de concentrar toda atenção na disputa e esquecer aquilo que possui valor para ambas: a empresa.

Cientes não precisam participar do conflito. Fornecedores não deveriam ser utilizados como instrumento de pressão. Funcionários não precisam permanecer em ambiente de insegurança maior do que o inevitável. O patrimônio não deve ser destruído para que alguém demonstre força.

Quanto maior o valor construído, maior deve ser o cuidado para preservá-lo.

Mesmo quando a sociedade precisa terminar.

O método aplicado aos conflitos societários

No Evarini Blésio Advogados, a primeira preocupação diante de conflito entre sócios não é escolher imediatamente quem deve sair ou qual ação deve ser proposta.

Primeiro precisamos compreender a sociedade.

Documentos, patrimônio, obrigações, administração, garantias, situação financeira, responsabilidades, interesses e riscos.

Depois identificamos aquilo que cada parte realmente pretende.

Continuar? Reorganizar? Comprar? Vender? Sair? Proteger a empresa enquanto a solução é construída?

Somente então podemos definir o caminho.

Diagnosticar. Planejar. Negociar. Proteger. Resolver.

Nos conflitos societários, talvez mais do que em muitos outros, essa sequência demonstra sua importância.

Porque uma decisão precipitada pode destruir justamente aquilo que está sendo disputado.

O conflito entre sócios precisa ser conduzido para que, ao final, exista definição. Se houver condições para continuidade, a relação pode ser reorganizada. Se não houver, a separação precisa ser construída com segurança.

O objetivo não é obrigar pessoas incompatíveis a permanecerem juntas.

Também não é transformar toda divergência em ruptura.

É compreender o problema e encontrar a forma mais segura de proteger o negócio e os interesses legítimos envolvidos.

No próximo capítulo, deixaremos o conflito interno da empresa e voltaremos nossa atenção para relações externas essenciais à atividade: fornecedores, clientes e parceiros comerciais com os quais a empresa precisa conviver continuamente.

Porque alguns conflitos não acontecem com quem está dentro da sociedade, mas com quem participa diariamente da cadeia que mantém o negócio funcionando.

Quando os sócios entram em conflito, a estratégia precisa impedir que a empresa se torne a principal vítima da divergência.

CAPÍTULO 37

Fornecedores, clientes e relações empresariais continuadas

Nem todo conflito empresarial acontece entre pessoas que desejam encerrar definitivamente sua relação. Em muitos casos, a controvérsia surge justamente entre empresas que possuem interesse econômico em continuar negociando.

Um fornecedor atrasa determinada entrega, mas conhece profundamente a operação do cliente e possui produto difícil de substituir. Um comprador deixa de cumprir pontualmente determinada obrigação, mas representa parcela importante das vendas. Um prestador apresenta falha em um serviço, embora a relação construída durante anos tenha sido satisfatória. No agronegócio, determinados fornecedores, compradores, transportadores, armazenadores e parceiros podem participar repetidamente de diferentes ciclos produtivos.

Nessas situações, existe uma dificuldade adicional.

Precisamos proteger o direito sem necessariamente destruir a relação.

Isso não significa aceitar descumprimentos ou fazer concessões ilimitadas em nome da continuidade. Significa compreender que, em determinados conflitos, a maneira como o problema é conduzido possui tanta importância quanto a solução jurídica encontrada.

Relações continuadas possuem valor econômico

Quando uma empresa contrata fornecedor pela primeira vez, existe período de adaptação. Condições comerciais precisam ser negociadas, processos precisam ser conhecidos e confiança precisa ser construída.

Depois de anos de relacionamento, parte desse custo desaparece.

As empresas já conhecem seus procedimentos, padrões, pessoas e necessidades. Essa experiência acumulada possui valor.

O mesmo ocorre com clientes recorrentes.

Uma carteira estável reduz esforço comercial, facilita planejamento e cria previsibilidade.

Por isso, quando surge conflito em relação continuada, a análise não deve considerar apenas a obrigação que deixou de ser cumprida.

Precisamos também compreender o valor da relação que está em risco.

Valor econômico não significa dependência sem limites

Reconhecer a importância de determinado fornecedor ou cliente não significa aceitar qualquer comportamento para preservá-lo.

Esse é um ponto essencial.

Uma relação pode ser importante e, ao mesmo tempo, ter se tornado perigosa.

Cliente relevante que acumula sucessivos atrasos pode comprometer o caixa. Fornecedor estratégico que reiteradamente descumpra prazos pode ameaçar a produção. Prestador difícil de substituir pode utilizar essa dependência para impor condições progressivamente desfavoráveis.

Quando isso acontece, a empresa precisa distinguir parceria de dependência.

Uma relação comercial saudável produz valor para ambos.

Quando apenas uma das partes passa a absorver continuamente os riscos e prejuízos, a estrutura precisa ser revista.

Antes de romper, precisamos compreender o custo da substituição

Quando existe descumprimento, a reação de encerrar imediatamente a relação pode parecer simples.

Na prática, substituir uma contraparte pode possuir custo significativo.

Existe outro fornecedor disponível? Em quanto tempo conseguirá atender? O preço será semelhante? Há necessidade de homologação técnica? O produto possui características específicas? Existe contrato com terceiros que depende daquele fornecimento?

Em relação a clientes, outras perguntas aparecem.

Qual parcela do faturamento representa? Existe possibilidade de substituir esse volume? Quanto tempo seria necessário? A margem da relação ainda compensa o risco?

Essas questões não retiram importância do direito.

Elas ajudam a compreender as consequências da decisão.

Preservar a relação pode exigir modificá-la

Depois de um conflito, continuar exatamente nas mesmas condições pode não ser prudente.

Se houve inadimplemento, talvez seja necessário rever limite de crédito. Se ocorreu atraso recorrente de fornecimento, pode ser necessário estabelecer novas condições de entrega ou criar alternativa complementar. Se determinada obrigação ficou ambígua, o contrato pode precisar de ajuste.

A continuidade pode depender de reorganização.

Isso permite que a empresa preserve aquilo que possui valor sem ignorar o risco que o conflito revelou.

Uma relação comercial não precisa ser encerrada apenas porque teve um problema.

Mas também não deveria continuar como se nada tivesse acontecido quando o problema demonstrou fragilidade relevante.

A primeira conversa depois do problema importa

Em relações continuadas, a forma como a empresa apresenta sua insatisfação pode influenciar o futuro da relação.

Uma acusação desnecessariamente agressiva pode fechar espaço para correção. Uma comunicação excessivamente branda pode transmitir que o descumprimento não possui importância.

O equilíbrio está na clareza.

O problema precisa ser identificado, sua consequência precisa ser explicada e a providência esperada deve ser apresentada.

Em determinados casos, uma conversa entre responsáveis comerciais será suficiente. Em outros, a questão já exigirá participação jurídica.

A escolha depende da gravidade e do estágio do conflito.

O jurídico não precisa entrar na relação apenas para ameaçar

Existe percepção equivocada de que envolver advogado significa necessariamente endurecer o conflito.

Não precisa ser assim.

A assessoria jurídica pode participar de maneira preventiva, ajudando a estruturar comunicação, analisar contrato, preparar reunião ou construir proposta.

Às vezes, o advogado nem precisa aparecer diretamente na primeira conversa.

O trabalho pode ocorrer nos bastidores, orientando a empresa sobre aquilo que pode ser negociado e os cuidados necessários.

Em outros casos, a presença formal do jurídico será importante justamente para demonstrar que determinada situação atingiu novo nível de atenção.

A forma de atuação precisa acompanhar o objetivo.

Escalar o conflito gradualmente pode preservar alternativas

Quando não existe urgência que exija resposta imediata mais intensa, uma relação continuada pode se beneficiar de escalonamento.

O primeiro contato identifica o problema e busca correção. Se não houver resposta adequada, a comunicação pode se tornar mais formal. Persistindo o descumprimento, outras medidas podem ser avaliadas.

Essa progressão permite que a contraparte compreenda que a situação está evoluindo.

Ao mesmo tempo, oferece oportunidade de solução antes que a relação seja definitivamente comprometida.

Escalonar não significa ameaçar sucessivamente.

Significa aumentar a resposta na medida em que o problema permanece sem solução.

Concessões precisam produzir alguma mudança

Em relações antigas, existe tendência de conceder prazo ou flexibilizar condições com maior facilidade.

Isso pode ser adequado.

Mas a concessão precisa produzir algum avanço.

Se a empresa concede novo prazo, espera que o pagamento aconteça. Se aceita determinada alteração, espera que a outra parte também cumpra aquilo que assumiu.

Quando as concessões se repetem sem mudança de comportamento, a relação começa a perder equilíbrio.

Nesse momento, continuar flexibilizando pode apenas aumentar a exposição.

Boa-fé comercial não exige ingenuidade.

A empresa precisa conhecer sua dependência antes do conflito

Uma das melhores formas de lidar com relações essenciais é conhecê-las antes que surja problema.

Quais fornecedores são críticos? Quais produtos não possuem substituição rápida? Quais clientes representam parcela significativa do faturamento? Quais serviços são indispensáveis para a operação?

Esse mapeamento permite antecipar riscos.

Se determinada empresa depende integralmente de um único fornecedor, talvez seja prudente conhecer alternativas antes de qualquer conflito.

Se um único cliente representa parcela muito elevada da receita, essa concentração precisa ser conhecida.

O jurídico não resolve sozinho essas dependências.

Mas pode ajudar a estruturar contratos e procedimentos que reduzam parte da exposição.

Relações de longa duração também precisam de contratos atualizados

Um contrato assinado anos atrás pode deixar de refletir a realidade atual.

Volumes mudaram. Preços evoluíram. Novos serviços foram incorporados. Responsabilidades foram alteradas informalmente. Pessoas que conduziam a relação saíram das empresas.

Enquanto tudo funciona, essa diferença pode passar despercebida.

Quando surge conflito, descobrimos que o documento descreve uma relação que já não existe exatamente daquela forma.

Por isso, contratos de relações continuadas merecem revisões periódicas quando mudanças relevantes acontecem.

O objetivo não é renovar documentos apenas por calendário.

É fazer com que a formalização acompanhe a realidade.

Mudanças importantes não devem depender apenas de conversas

A proximidade construída ao longo dos anos pode gerar informalidade.

“Depois acertamos.”

“Pode entregar agora e ajustamos no próximo mês.”

“Esse prazo pode ser alterado.”

Essas conversas fazem parte do ambiente empresarial.

O risco aparece quando modificações relevantes nunca são confirmadas.

Depois, as pessoas podem lembrar de maneira diferente aquilo que foi combinado.

Uma confirmação objetiva por meio adequado pode evitar grande discussão futura.

Formalizar não significa desconfiar.

Significa preservar a memória da relação.

O conflito pode ser oportunidade para redefinir a parceria

Nem toda controvérsia precisa terminar apenas com pagamento, correção ou compensação.

Algumas revelam que a relação precisa ser redesenhada.

Talvez seja necessário alterar prazo de pagamento, rever limite de crédito, modificar logística, criar novos critérios de qualidade, estabelecer procedimento para reclamações ou definir responsáveis pela comunicação.

Quando as partes possuem interesse genuíno em continuar trabalhando juntas, a solução pode aproveitar o conflito para melhorar a relação.

O problema deixa de ser apenas algo a superar.

Passa a revelar aquilo que precisava ser ajustado.

Existem relações que não devem ser preservadas

Apesar da importância da continuidade, precisamos reconhecer quando ela deixou de fazer sentido.

Reiterados descumprimentos, ausência de transparência, incapacidade financeira persistente, comportamento incompatível com confiança mínima ou prejuízos sucessivos podem demonstrar que a relação se tornou insustentável.

Nesse momento, preservar a parceria a qualquer custo pode ser mais prejudicial do que organizar sua substituição.

A decisão precisa ser racional.

Não encerramos apenas porque estamos insatisfeitos.

Também não permanecemos apenas porque a relação é antiga.

Perguntamos se ela continua produzindo valor em condições aceitáveis de risco.

Sair de uma relação continuada exige transição

Quando a decisão é encerrar, precisamos observar o impacto operacional.

Fornecedor essencial pode precisar ser substituído gradualmente. Cliente relevante pode possuir pedidos ou contratos em andamento. Equipamentos podem precisar ser devolvidos. Informações precisam ser transferidas. Obrigações pendentes devem ser concluídas.

O encerramento precisa separar aquilo que pertence ao passado daquilo que ainda precisa ser executado.

Uma transição organizada reduz risco.

Isso é particularmente importante quando a ruptura afeta terceiros ou outras relações comerciais.

No agronegócio, relações continuadas atravessam ciclos

Produtores rurais frequentemente mantêm relações recorrentes com fornecedores de insumos, compradores, cooperativas, armazenadores, transportadores, instituições financeiras, prestadores de serviços e proprietários ou parceiros de áreas rurais.

Essas relações podem atravessar diversas safras.

Por isso, um conflito ocorrido em determinado ciclo pode produzir efeitos muito além daquele momento.

Romper uma relação às vésperas do plantio, da colheita ou da comercialização pode ter consequência muito diferente de fazê-lo em outro período.

O calendário da atividade precisa participar da estratégia.

Talvez seja necessário preservar provisoriamente determinada relação enquanto alternativa é construída.

Em outras situações, esperar até o próximo ciclo apenas aumentará o risco.

A decisão precisa considerar o tempo real do campo.

A preservação da relação não elimina a preservação da prova

Mesmo quando existe intenção de continuar negociando, documentos e comunicações relevantes precisam ser preservados.

Isso não significa preparar secretamente um processo contra parceiro comercial.

Significa evitar que, se a solução consensual não funcionar, a empresa descubra que perdeu capacidade de demonstrar aquilo que aconteceu.

Negociação e organização documental podem caminhar juntas.

Uma não precisa eliminar a outra.

O processo judicial pode ser necessário mesmo entre empresas que continuarão relacionadas

Existem situações em que determinada questão precisa ser decidida ou protegida judicialmente, embora as partes continuem possuindo outras relações comerciais.

Isso exige maturidade estratégica.

A existência de processo não obriga necessariamente que toda comunicação empresarial seja interrompida.

É possível delimitar a controvérsia e manter, quando viável e desejável, outras operações funcionando.

Em alguns mercados, empresas litigam sobre determinado contrato e continuam negociando em outras frentes.

O importante é saber separar os assuntos.

Pessoas mudam, mas a relação é entre organizações

Relações empresariais continuadas muitas vezes ficam concentradas em determinadas pessoas.

Um vendedor conhece o comprador. Um diretor conversa diretamente com outro. Um funcionário sabe como determinado fornecedor trabalha.

Isso facilita a operação, mas pode gerar dependência.

Quando essas pessoas deixam a empresa, parte do histórico pode desaparecer com elas.

Por isso, informações importantes precisam pertencer à organização, e não apenas à memória de quem participou das conversas.

Contratos, alterações, ocorrências relevantes e decisões precisam possuir algum nível de registro.

A empresa precisa conservar sua própria história.

O objetivo é preservar valor, não simplesmente relações

No Evarini Blésio Advogados, quando um conflito envolve fornecedor, cliente ou parceiro com quem existe relação continuada, a pergunta não é apenas se devemos manter ou romper.

Precisamos compreender o valor da relação, o risco atual, as alternativas disponíveis e o impacto de cada decisão.

Em alguns casos, a estratégia será preservar.

Em outros, reorganizar.

Em outros, preparar substituição.

E haverá situações em que a ruptura será necessária.

O método continua o mesmo.

Diagnosticar. Planejar. Negociar. Proteger. Resolver.

O que muda é o cuidado adicional de compreender que uma solução juridicamente correta pode ser economicamente inadequada se ignorar a continuidade da atividade.

A empresa precisa defender seus direitos.

Mas também precisa continuar funcionando no dia seguinte.

Depois de contratos, créditos, sociedades e relações comerciais continuadas, avançamos para outro elemento que frequentemente está no centro dos conflitos empresariais: o patrimônio e as garantias.

Imóveis, máquinas, equipamentos, veículos, recebíveis e outros bens podem representar não apenas valor econômico, mas também a própria capacidade da empresa ou do produtor de continuar operando.

Quando esses elementos entram em risco, a estratégia precisa compreender exatamente aquilo que está sendo protegido.

Nas relações empresariais continuadas, resolver bem um conflito significa proteger o direito sem perder de vista o valor econômico da relação — e reconhecer, quando necessário, que preservar o negócio pode exigir transformar ou até encerrar a própria relação.

CAPÍTULO 38

Conflitos envolvendo patrimônio e garantias

O patrimônio de uma empresa ou de um produtor não representa apenas aquilo que possui determinado valor econômico. Em muitos casos, os bens estão diretamente ligados à capacidade de continuar produzindo, prestando serviços, gerando receita e cumprindo obrigações.

Um imóvel pode ser sede da atividade. Uma máquina pode ser indispensável à produção. Um veículo pode participar da logística. Equipamentos podem sustentar uma linha inteira de operação. Recebíveis podem representar recursos necessários ao fluxo de caixa. No agronegócio, terra, máquinas, produção, estruturas de armazenagem e outros bens podem estar profundamente ligados à continuidade da atividade rural.

Por isso, quando um conflito alcança o patrimônio, a análise não pode considerar apenas o valor nominal do bem.

Precisamos compreender sua função.

Um patrimônio de determinado valor pode ser substituível sem grande impacto. Outro, aparentemente menos expressivo, pode ser essencial para que a empresa continue funcionando.

Essa diferença muda a estratégia.

Antes de proteger, precisamos saber o que existe

A organização patrimonial começa pelo conhecimento.

Quais bens pertencem à empresa? Quais pertencem aos sócios ou ao produtor? Quais são utilizados na atividade, mas pertencem a terceiros? Existem financiamentos? Há garantias constituídas? Determinados bens possuem restrições? Existem contratos relacionados ao seu uso?

Essas informações parecem básicas, mas nem sempre estão reunidas.

Empresas que cresceram ao longo do tempo podem possuir bens adquiridos em diferentes momentos, financiamentos antigos, contratos de locação, comodato, arrendamento ou outras estruturas que precisam ser compreendidas.

Quando surge conflito, descobrir essas informações sob pressão torna tudo mais difícil.

Conhecer o patrimônio antes da crise permite decisões melhores durante ela.

Valor e importância operacional são coisas diferentes

Imagine duas máquinas com valores semelhantes.

Uma possui substituição rápida e diversas alternativas no mercado. A outra é específica para determinada etapa produtiva e sua paralisação comprometeria toda a operação.

Economicamente, os bens podem parecer equivalentes.

Estrategicamente, não são.

Por isso, quando analisamos risco patrimonial, perguntamos não apenas quanto o bem vale, mas o que acontece se ele deixar de estar disponível.

Essa pergunta é especialmente importante em empresas com ativos operacionais relevantes e no agronegócio, onde determinados equipamentos possuem utilização concentrada em períodos específicos.

Perder disponibilidade de uma máquina durante um momento crítico pode produzir consequência muito superior ao seu valor isolado.

Patrimônio empresarial e patrimônio pessoal precisam ser compreendidos adequadamente

Uma das questões recorrentes em empresas de menor e médio porte está na proximidade entre patrimônio da atividade e patrimônio de seus sócios.

Essa proximidade pode existir por diferentes razões. Imóveis pessoais são utilizados pela empresa, sócios prestam garantias, recursos são aportados e determinadas despesas podem ter histórico de tratamento pouco organizado.

Enquanto tudo funciona, essas relações podem parecer simples.

Quando surge conflito, a falta de clareza pode produzir dificuldade.

Por isso, organização patrimonial também significa compreender titularidades, contratos, responsabilidades e garantias.

Não se trata de criar separações artificiais ou utilizar estruturas para afastar obrigações legitimamente constituídas.

Trata-se de saber exatamente quem possui o quê, quem assumiu qual obrigação e quais bens estão juridicamente relacionados a determinado risco.

Proteção patrimonial não significa esconder patrimônio

Este ponto precisa ser tratado com absoluta clareza.

A proteção patrimonial legítima não consiste em ocultar bens, simular negócios, transferir patrimônio ficticiamente ou praticar atos destinados a frustrar obrigações válidas.

Essas condutas podem produzir consequências graves e criar problemas maiores do que aqueles que se pretendia evitar.

Quando falamos em proteção, estamos tratando de organização lícita, compreensão de riscos, planejamento adequado e defesa de direitos dentro dos limites jurídicos.

A melhor proteção patrimonial costuma começar antes do conflito.

Começa na forma como contratos são celebrados, garantias são prestadas, atividades são organizadas e riscos são distribuídos.

Garantias precisam ser compreendidas antes de serem assinadas

No ambiente empresarial, garantias aparecem com frequência.

Financiamentos, contratos comerciais, locações e diversas outras operações podem exigir mecanismos destinados a assegurar cumprimento.

O problema surge quando a garantia é tratada como simples formalidade necessária para concluir o negócio.

Assinar primeiro e compreender depois pode ser uma decisão extremamente onerosa.

Antes de prestar garantia relevante, precisamos entender qual obrigação está sendo assegurada, qual o limite da exposição, por quanto tempo ela poderá existir e quais consequências podem surgir em caso de inadimplemento.

A garantia não deve ser analisada apenas quando alguém tenta utilizá-la.

Ela precisa ser compreendida no momento em que é constituída.

Garantias pessoais merecem atenção especial

Sócios e empresários frequentemente assumem obrigações pessoais relacionadas às dívidas da empresa.

Isso pode ocorrer porque a contraparte ou instituição financeira exige segurança adicional para realizar a operação.

A decisão pode ser economicamente justificável.

Entretanto, precisa ser consciente.

Quando existe garantia pessoal, o risco empresarial pode ultrapassar o patrimônio da própria sociedade e alcançar aquele que foi oferecido pelo garantidor nos limites juridicamente aplicáveis.

Por isso, antes de assumir esse tipo de compromisso, precisamos compreender sua extensão.

O empresário precisa saber qual risco está aceitando.

Uma garantia deve ser proporcional à operação

Em negociações, existe tendência de concentrar atenção no valor principal e tratar garantias como questão secundária.

Isso pode ser um erro.

A garantia pode possuir impacto econômico muito superior à percepção inicial.

Por isso, é importante analisar proporcionalidade, extensão e duração.

A empresa precisa compreender aquilo que está oferecendo em troca da operação.

Em alguns casos, será possível negociar limite, substituição, redução progressiva ou liberação da garantia conforme a obrigação seja cumprida.

Essas possibilidades dependem da operação e da concordância das partes, mas precisam ser consideradas antes da assinatura, e não apenas quando surge dificuldade.

A liberação da garantia também precisa ser acompanhada

Se determinada garantia foi constituída para assegurar uma obrigação específica, o cumprimento pode gerar necessidade de providências para sua liberação, conforme a natureza do instrumento.

Esse ponto não deve ser esquecido.

Uma obrigação encerrada não deveria continuar produzindo exposição indevida apenas porque ninguém verificou a situação da garantia.

Por isso, no encerramento estratégico, voltamos aos documentos e conferimos aquilo que precisa ser cancelado, liberado, devolvido ou atualizado.

O ciclo da garantia precisa acompanhar o ciclo da obrigação.

Quando o conflito começa, novas garantias podem fazer parte da solução

As garantias não aparecem apenas na contratação inicial.

Quando existe inadimplemento e as partes decidem renegociar, uma nova garantia pode ser elemento importante para justificar concessão de prazo.

Imagine que determinado devedor solicita parcelamento longo. O credor aceitará permanecer exposto por mais tempo.

Nesse cenário, uma garantia adequada pode equilibrar a negociação.

Mas precisamos verificar se ela realmente existe, quem é seu titular, qual seu valor e como deverá ser formalizada.

Receber garantia apenas para produzir aparência de segurança não resolve o problema.

O patrimônio também pode indicar capacidade de cumprimento

Em determinados conflitos, compreender a realidade patrimonial da contraparte ajuda a avaliar a utilidade das alternativas disponíveis.

Isso não significa que todo patrimônio estará disponível para satisfação de qualquer obrigação. Existem regras, limitações e situações jurídicas específicas que precisam ser observadas.

Entretanto, a diferença entre negociar com empresa economicamente ativa e patrimonialmente estruturada e negociar com organização em evidente deterioração pode influenciar a estratégia.

O risco de crédito não depende apenas do valor da dívida.

Depende também da possibilidade concreta de cumprimento.

O risco patrimonial pode alterar o momento da atuação

Durante uma negociação, podem surgir sinais de que esperar deixou de ser seguro.

Determinados comportamentos, informações ou acontecimentos podem indicar aumento do risco.

Nessas situações, a estratégia precisa ser reavaliada.

Uma negociação que fazia sentido ontem pode deixar de fazer sentido hoje se as condições patrimoniais se modificaram significativamente.

Por isso, acompanhar o conflito significa acompanhar também aquilo que muda ao redor dele.

A estratégia não pode permanecer estática enquanto a realidade se transforma.

Medidas patrimoniais exigem responsabilidade

Quando existe necessidade de atuação judicial relacionada ao patrimônio, o cuidado deve ser ainda maior.

Medidas que atingem bens podem produzir impacto relevante sobre pessoas e empresas.

Por isso, precisam possuir fundamento jurídico, finalidade adequada e proporcionalidade.

A utilização do processo não deve servir como instrumento de intimidação ou vingança.

Seu objetivo é proteger ou efetivar direitos dentro dos limites legais.

Essa postura protege também a credibilidade da própria estratégia.

A continuidade da atividade precisa participar da análise

Em conflitos patrimoniais, existe uma pergunta que merece ser repetida: qual será o efeito desta medida sobre a atividade?

Para o credor, uma providência que destrua completamente a capacidade produtiva do devedor pode, em determinados contextos, reduzir a própria possibilidade de recebimento.

Para o devedor, a necessidade de preservar a atividade não elimina obrigações legítimas, mas pode influenciar a construção de propostas e alternativas.

Essa tensão precisa ser compreendida.

Resolver estrategicamente não significa ignorar o direito de crédito nem transformar continuidade empresarial em justificativa automática para inadimplemento.

Significa procurar compreender as consequências econômicas de cada caminho.

No agronegócio, patrimônio e produção frequentemente estão ligados

A atividade rural possui relação particularmente intensa com bens patrimoniais.

Terra, máquinas, equipamentos, estruturas, produção armazenada e outros elementos podem participar diretamente da geração de renda.

Além disso, operações rurais frequentemente envolvem financiamentos e garantias relacionadas ao próprio ciclo produtivo.

Por isso, conflitos patrimoniais no agronegócio precisam considerar não apenas a titularidade e o valor dos bens, mas sua relação com a produção.

O momento em que determinada medida acontece pode ser decisivo.

Uma intervenção que afeta equipamento essencial em período crítico pode produzir consequências muito diferentes daquela realizada em outro momento.

Novamente, o tempo jurídico precisa conversar com o tempo da atividade.

Patrimônio rural também pode possuir dimensão familiar e sucessória

Em muitas propriedades rurais, patrimônio, empresa e família estão profundamente conectados.

A terra pode representar simultaneamente meio de produção, patrimônio familiar e legado para as próximas gerações.

Isso torna determinados conflitos especialmente sensíveis.

Uma decisão tomada para resolver problema empresarial imediato pode produzir consequências patrimoniais de longo prazo.

Por isso, operações relevantes envolvendo patrimônio rural merecem análise que não observe apenas a necessidade presente.

Precisamos compreender aquilo que aquele patrimônio representa dentro da estrutura mais ampla da família e da atividade.

Garantias podem afetar decisões futuras

Um bem comprometido hoje pode reduzir capacidade de obter crédito amanhã.

Uma garantia pessoal pode limitar novas operações. Determinada estrutura pode dificultar venda, reorganização ou investimento futuro.

Isso significa que a análise não deve considerar apenas se a garantia permite concluir a operação atual.

Precisamos compreender o custo estratégico que ela poderá produzir.

Naturalmente, empresas precisam assumir riscos para crescer.

O objetivo não é impedir garantias.

É evitar que sejam prestadas sem compreensão.

A empresa precisa saber onde está exposta

Uma organização pode possuir diversos contratos e financiamentos simultaneamente.

Cada um pode conter obrigações e garantias diferentes.

Quando essas informações ficam dispersas, a administração perde visão do risco agregado.

Um mapeamento das garantias relevantes pode ser extremamente útil.

Quais bens estão vinculados? Quais sócios prestaram garantias pessoais? Qual obrigação está sendo assegurada? Qual o saldo? Quando termina? Existe procedimento de liberação?

Esse conhecimento melhora decisões futuras.

A empresa deixa de avaliar cada nova operação isoladamente e passa a compreender sua exposição como conjunto.

O conflito patrimonial exige visão de ambos os lados

Quando atuamos para quem busca recuperar um crédito, precisamos compreender quais instrumentos legitimamente podem produzir resultado.

Quando atuamos para quem enfrenta cobrança ou medida patrimonial, precisamos verificar a validade da obrigação, os limites da responsabilidade e a adequação da medida utilizada.

O método permanece o mesmo.

Não partimos da ideia de que todo credor pode alcançar qualquer patrimônio, nem de que todo devedor deve encontrar maneira de impedir a cobrança.

Partimos dos fatos, documentos, obrigações e regras aplicáveis.

A estratégia vem depois.

Organizar patrimônio é diferente de reagir ao patrimônio em risco

Existe grande diferença entre planejamento realizado em momento de normalidade e movimentações realizadas quando determinado conflito já está instalado.

Quanto mais tarde a preocupação patrimonial aparece, menores podem ser as alternativas legítimas disponíveis.

Por isso, prevenção possui importância.

Organização societária, contratual e patrimonial precisa ser construída por razões empresariais reais e dentro da legalidade.

Planejamento verdadeiro não nasce da tentativa de escapar de obrigação já conhecida.

Nasce da necessidade de estruturar adequadamente a atividade e seus riscos.

Patrimônio deve servir ao negócio sem colocar o negócio desnecessariamente em risco

No Evarini Blésio Advogados, compreendemos que patrimônio e garantias precisam ser analisados como parte da estratégia empresarial.

Não buscamos criar estruturas artificiais de “blindagem”.

Buscamos compreender o que existe, qual função cada bem desempenha, quais obrigações foram assumidas, quais garantias foram prestadas e quais riscos precisam ser administrados.

Quando o conflito já existe, analisamos aquilo que pode ser legitimamente protegido e aquilo que precisa ser enfrentado.

Quando a atuação ocorre antes, existe oportunidade maior de organizar.

Diagnosticar. Planejar. Negociar. Proteger. Resolver.

Esse método também se aplica ao patrimônio.

Conhecer antes de comprometer. Avaliar antes de garantir. Proteger antes que o risco se torne irreversível. Cumprir aquilo que legitimamente deve ser cumprido. Defender aquilo que juridicamente precisa ser preservado.

No ambiente rural, essa discussão nos conduz diretamente a relações em que patrimônio e atividade se encontram de maneira particularmente intensa: arrendamentos, parcerias e outras formas de utilização produtiva da terra.

Nesses contratos, não estamos tratando apenas de um imóvel.

Estamos tratando de solo, produção, investimentos, tempo, responsabilidades e expectativas econômicas que podem atravessar diversos ciclos.

É sobre essa realidade que avançaremos no próximo capítulo.

Patrimônio não deve ser protegido por artifícios. Deve ser conhecido, organizado e administrado com responsabilidade, porque aquilo que sustenta a atividade também precisa participar conscientemente das decisões de risco.

CAPÍTULO 39

Arrendamento, parceria e relações rurais

A terra ocupa posição singular no agronegócio. Ao mesmo tempo em que representa patrimônio, é instrumento de produção, fonte de renda e, em muitas famílias, resultado de uma história construída durante gerações. Nem sempre, porém, aquele que é proprietário será o responsável direto pela exploração produtiva da área. É comum que diferentes pessoas participem da atividade por meio de arrendamentos, parcerias e outras relações juridicamente admitidas.

Essas relações podem funcionar durante muitos anos sem grandes dificuldades. Proprietário e produtor conhecem um ao outro, obrigações são cumpridas, safras se sucedem e determinadas práticas acabam sendo incorporadas à rotina.

O conflito costuma surgir quando alguma dessas expectativas deixa de ser atendida.

Pagamento não acontece como esperado. Surge divergência sobre produção. Uma das partes questiona a conservação da área. Investimentos realizados no imóvel passam a ser discutidos. Aparecem dúvidas sobre benfeitorias, responsabilidades, entrega da terra, prestação de contas ou continuidade da relação.

Nesse momento, aquilo que parecia simples pode revelar estrutura bastante complexa.

Antes de discutir o conflito, precisamos compreender qual relação foi construída

O nome utilizado pelas partes é importante, mas não encerra a análise.

Um documento pode receber determinada denominação e a execução da relação apresentar características que exigem exame mais cuidadoso. Da mesma forma, relações rurais podem ter sido construídas parcialmente por documentos e parcialmente por práticas desenvolvidas ao longo do tempo.

Por isso, o primeiro passo é compreender como a relação efetivamente funciona.

Quem disponibilizou a terra? Quem realiza a exploração? Quem assume os custos? Como a remuneração foi estabelecida? Como os riscos foram distribuídos? Quem decide sobre a produção? Quais obrigações foram assumidas por cada lado?

Essas perguntas ajudam a compreender juridicamente aquilo que foi construído.

Antes de aplicar qualquer solução, precisamos conhecer a realidade.

Arrendamento e parceria não devem ser tratados como se fossem exatamente a mesma coisa

Na prática rural, expressões podem ser utilizadas informalmente. Juridicamente, entretanto, a forma como riscos, remuneração e participação na atividade são estruturados pode produzir diferenças relevantes.

É por isso que a análise não deve se limitar ao título colocado no contrato.

Precisamos verificar as cláusulas, a maneira como a atividade foi conduzida e as circunstâncias concretas da relação.

A correta compreensão jurídica é importante porque influencia direitos, obrigações e consequências do encerramento.

Em um conflito, classificar a relação de maneira precipitada pode levar toda a estratégia para direção inadequada.

O contrato precisa conversar com a realidade da propriedade

Contratos rurais não existem em ambiente abstrato.

Eles envolvem área determinada, características produtivas, culturas, infraestrutura, acesso, condições do solo, disponibilidade de água, construções, máquinas e outros elementos que podem influenciar a atividade.

Por isso, quanto mais relevante for a relação, maior a importância de identificar adequadamente aquilo que está sendo disponibilizado e as condições existentes no início.

Essa informação pode evitar discussões futuras.

Se anos depois surge divergência sobre deterioração, melhoria ou alteração da propriedade, saber qual era a situação inicial pode ser decisivo.

Documentar o começo ajuda a compreender o final.

A duração da relação modifica a importância da documentação

Uma relação rural pode atravessar diversas safras.

Nesse período, pessoas mudam, investimentos são realizados, condições produtivas se alteram e decisões inicialmente consideradas temporárias podem se tornar práticas permanentes.

Se nada é documentado, reconstruir anos de relação pode se tornar difícil.

Por isso, contratos de maior duração precisam ser acompanhados.

Alterações relevantes devem ser registradas. Investimentos importantes merecem documentação. Mudanças nas condições econômicas precisam ser formalizadas quando modificarem aquilo que havia sido originalmente ajustado.

O contrato não precisa impedir a adaptação.

Precisa permitir que a adaptação deixe memória.

O pagamento precisa ser suficientemente claro

Uma das fontes mais evidentes de conflito está na remuneração.

Quanto será pago? Quando? De que forma? Existe relação com produção? Quais critérios serão utilizados? Quem realizará eventual apuração? Existem despesas ou deduções que precisam ser consideradas?

Quanto menos objetiva for essa estrutura, maior pode ser o espaço para divergência.

Em relações ligadas à produção, a documentação daquilo que foi produzido, entregue ou comercializado pode adquirir importância especial.

Quando o conflito já existe, precisamos reconstruir os números.

Recibos, transferências, notas, documentos de comercialização, registros de produção e outras informações podem ser necessários.

A discussão jurídica depende frequentemente de organização financeira e documental.

Prestação de contas pode se tornar elemento central

Quando uma relação envolve participação econômica vinculada a resultados, produção, despesas ou receitas, a qualidade das informações compartilhadas pode determinar o nível de confiança entre as partes.

Se uma delas não consegue compreender como determinado resultado foi formado, surgem suspeitas.

Essas suspeitas podem ser justificadas ou não.

A maneira correta de tratá-las é pela informação.

Documentos, registros e critérios objetivos ajudam a substituir percepções por dados.

Em determinados conflitos rurais, organizar contas é parte essencial do diagnóstico.

Antes de concluir que alguém recebeu mais ou menos do que deveria, precisamos entender como os valores foram produzidos.

A conservação da área precisa ser tratada durante a relação

A utilização produtiva da terra naturalmente produz alterações.

Por isso, responsabilidades relacionadas à conservação precisam ser compreendidas desde o início e acompanhadas durante a execução.

Problemas que poderiam ser corrigidos em determinado momento podem se tornar muito mais caros quando percebidos apenas no encerramento.

Acompanhamento reduz surpresa.

Isso não significa interferir indevidamente na atividade daquele que legitimamente conduz a exploração.

Significa possuir mecanismos adequados para verificar questões relevantes relacionadas ao cumprimento das obrigações assumidas.

Benfeitorias e investimentos precisam ser tratados antes de serem realizados

Ao longo de uma relação rural, pode surgir necessidade ou conveniência de realizar melhorias.

Estruturas, cercas, instalações, correções, acessos e diversos outros investimentos podem beneficiar a atividade.

O conflito aparece quando o investimento é realizado sem definição suficiente sobre autorização, responsabilidade, propriedade ou consequências ao final da relação.

Aquilo que parecia vantajoso para todos no início pode se tornar discussão econômica relevante anos depois.

Por isso, investimentos significativos merecem tratamento prévio.

Quem realizará? Quem pagará? Existe autorização? Como será tratado no encerramento? Há obrigação de manutenção?

Quanto mais expressivo o investimento, menor deveria ser o espaço para indefinição.

O tempo rural modifica a forma de resolver conflitos

Uma relação envolvendo área produtiva não pode ser analisada apenas pelo calendário civil.

Existe plantio. Existe desenvolvimento da cultura. Existe colheita. Existem períodos de preparação e comercialização.

Encerrar determinada relação no momento inadequado pode produzir consequência econômica muito superior àquela imaginada por quem olha apenas para uma data contratual.

Isso não significa que obrigações possam ser ignoradas em razão da safra.

Significa que a estratégia precisa compreender o ciclo produtivo.

Se existe possibilidade de organizar transição, talvez seja necessário considerar aquilo que está plantado, investimentos já realizados e obrigações assumidas perante terceiros.

O direito precisa ser aplicado conhecendo a atividade que será afetada.

A devolução da área precisa ser planejada

Quando uma relação termina, a entrega da propriedade não deveria ser tratada como ato meramente simbólico.

Precisamos compreender a situação da área, os bens existentes, eventuais estruturas, documentos e obrigações ainda pendentes.

Dependendo da relação, pode ser importante registrar as condições de devolução.

Isso protege ambos os lados.

O proprietário consegue verificar aquilo que está recebendo.

Quem deixa a área possui documentação sobre a forma como realizou a entrega.

O encerramento bem documentado reduz a possibilidade de que nova controvérsia surja depois.

Safra em andamento exige atenção especial

Uma das situações mais delicadas aparece quando o conflito se intensifica durante um ciclo produtivo já iniciado.

Existem investimentos realizados, insumos aplicados, compromissos assumidos e expectativa de produção.

Uma ruptura abrupta pode afetar não apenas as partes, mas terceiros relacionados à operação.

Por isso, a primeira pergunta talvez não seja imediatamente quem permanecerá na área.

Pode ser necessário compreender o que acontecerá com a produção em andamento.

Quem cuidará? Quem colherá? Como serão tratados custos? Como será comercializada? Qual documentação existe?

A solução do conflito precisa conversar com aquilo que já está acontecendo no campo.

Máquinas, insumos e estruturas podem possuir relações próprias

Nem tudo que está dentro de uma propriedade pertence necessariamente ao proprietário da terra.

Máquinas podem pertencer ao produtor, ser financiadas ou alugadas. Insumos podem ter sido adquiridos para determinada safra. Estruturas podem ter sido construídas durante a relação.

Quando existe ruptura, separar juridicamente esses elementos pode exigir cuidado.

A simples presença física de determinado bem na propriedade não resolve automaticamente sua titularidade ou destino.

Documentos novamente se tornam essenciais.

Relações familiares podem tornar o conflito ainda mais sensível

No ambiente rural, é comum que relações patrimoniais e produtivas envolvam familiares.

Uma área pode ter sido utilizada durante anos por filho, irmão, sobrinho ou outro parente sem formalização compatível com a relevância econômica da atividade.

Enquanto existe harmonia familiar, isso pode funcionar.

Quando surgem divergências sucessórias, patrimoniais ou pessoais, a ausência de documentação torna a situação muito mais difícil.

A informalidade que parecia demonstração de confiança pode se transformar em fonte de insegurança.

Formalizar relações familiares não significa reduzir afeto.

Significa evitar que expectativas diferentes sobre patrimônio e trabalho se transformem futuramente em conflito.

Sucessão pode alterar relações que pareciam estáveis

A morte do proprietário ou de uma das pessoas envolvidas pode modificar profundamente uma relação rural.

Herdeiros podem possuir expectativas diferentes. Aquilo que era compreendido informalmente pelo falecido talvez não esteja suficientemente documentado. Podem surgir dúvidas sobre continuidade, pagamentos, investimentos e utilização da área.

Essa é mais uma razão para que relações economicamente relevantes não dependam exclusivamente de acordos verbais.

A sucessão substitui pessoas.

Os documentos ajudam a preservar aquilo que havia sido legitimamente construído.

A negociação pode ser especialmente útil em conflitos rurais

Quando existe produção em andamento, relação de longa duração ou vínculo familiar, a negociação pode oferecer soluções que uma disputa puramente adversarial teria dificuldade de organizar.

É possível construir períodos de transição, disciplinar colheita pendente, definir entrega da área, organizar pagamentos, estabelecer responsabilidades sobre determinados bens e encerrar a relação gradualmente.

Isso não significa que sempre haverá acordo.

Algumas controvérsias exigirão decisão judicial.

Mas, quando existe espaço para composição, a flexibilidade pode permitir solução mais próxima da realidade rural.

Negociação não elimina necessidade de preservar provas

Enquanto as partes conversam, determinadas condições podem mudar.

A área pode ser alterada. Produção pode ser colhida. Bens podem ser retirados. Estruturas podem ser modificadas.

Por isso, quando existe controvérsia relevante sobre estado da propriedade, produção ou bens, preservar informações pode ser necessário antes que a realidade se transforme.

Fotografias, documentos, relatórios e avaliações técnicas podem ter importância conforme o problema.

Novamente, preservar não significa antecipar litígio.

Significa preservar capacidade de compreender e demonstrar aquilo que existe.

Algumas situações não podem aguardar o final da safra

Embora o ciclo produtivo deva ser considerado, existem conflitos em que o risco exige resposta mais rápida.

Deterioração relevante, ameaça ao patrimônio, utilização indevida, risco de perda de produção ou outras situações concretas podem justificar medidas de proteção.

A decisão precisa equilibrar urgência e impacto.

Não devemos usar a safra como justificativa automática para esperar.

Também não devemos ignorá-la ao escolher a medida.

O diagnóstico determinará qual interesse precisa ser protegido primeiro.

Quando a judicialização se torna necessária

Se as partes não conseguem definir utilização, pagamentos, entrega, responsabilidades ou outras questões essenciais, a atuação judicial pode se tornar necessária.

Nesse momento, documentação acumulada durante a relação fará diferença.

Contrato, comprovantes, registros da produção, comunicações, fotografias, documentos técnicos e informações financeiras podem ajudar a reconstruir aquilo que aconteceu.

A atuação precisa ser preparada para responder não apenas qual direito existe, mas qual solução precisa ser produzida.

Em conflitos rurais, o tempo da medida pode ser tão importante quanto seu conteúdo.

A terra deve ser devolvida ao futuro, não mantida presa ao conflito

Uma propriedade produtiva possui função econômica que continua mesmo depois da controvérsia.

Quando uma relação termina, proprietário e produtor precisam, cada qual dentro de sua realidade, poder reorganizar o próximo ciclo.

Prolongar indefinidamente uma disputa sobre área rural pode comprometer novas safras, investimentos e decisões.

Por isso, a estratégia deve buscar definição.

Se a relação pode continuar, precisa ser reorganizada.

Se precisa terminar, o encerramento deve ser conduzido com segurança.

O conflito não deve impedir indefinidamente que a terra volte a cumprir sua função produtiva.

O método aplicado às relações rurais

No Evarini Blésio Advogados, a análise de conflitos envolvendo arrendamento, parceria ou outras relações rurais começa pela compreensão da realidade.

Quem são as partes? Qual área está envolvida? Qual relação foi construída? O que dizem os documentos? Como a atividade foi efetivamente conduzida? Existe produção em andamento? Quais investimentos foram realizados? Quais pagamentos ocorreram? O que precisa ser protegido agora?

Somente depois dessas respostas é possível construir a estratégia.

Diagnosticar. Planejar. Negociar. Proteger. Resolver.

No campo, essas etapas precisam conversar com algo que o processo jurídico nem sempre consegue enxergar sozinho: o tempo da produção.

Uma decisão tomada hoje pode afetar a próxima safra.

Uma prova que existe hoje pode desaparecer depois da colheita.

Uma máquina indisponível agora pode valer muito mais operacionalmente do que valerá alguns meses depois.

Por isso, a advocacia ligada ao agronegócio precisa conhecer não apenas o contrato.

Precisa compreender a atividade que existe por trás dele.

No próximo capítulo, ampliaremos esse olhar para outras relações que participam diretamente da produção rural: aquisição de insumos, máquinas, equipamentos, prestação de serviços, comercialização e demais operações que conectam o produtor à cadeia do agronegócio.

Nas relações rurais, resolver um conflito exige compreender que a terra não é apenas objeto de um contrato. Ela é patrimônio, produção, tempo e continuidade.

CAPÍTULO 40

Produção, comercialização, máquinas, insumos e operações do agronegócio

O agronegócio funciona por meio de uma cadeia de relações que precisam se conectar no momento adequado. O produtor prepara a área, adquire insumos, utiliza máquinas, contrata serviços, planta, conduz a produção, colhe, armazena, transporta e comercializa. Em diferentes etapas, outras empresas e profissionais participam da atividade, fornecendo produtos, tecnologia, crédito, equipamentos, assistência, logística e acesso ao mercado.

Quando tudo funciona, essas relações parecem independentes.

Quando uma delas falha, percebemos o quanto estão conectadas.

Uma máquina indisponível pode atrasar determinada operação. Um insumo entregue fora do prazo pode comprometer planejamento. Uma divergência sobre qualidade pode afetar produção ou comercialização. Problemas de armazenagem ou transporte podem repercutir sobre entrega. Uma obrigação comercial descumprida pode comprometer o fluxo financeiro necessário ao próximo ciclo.

Por isso, conflitos no agronegócio exigem visão que ultrapasse o contrato isoladamente considerado.

Precisamos compreender a cadeia.

O problema jurídico pode começar como problema operacional

Nem todo conflito surge inicialmente como discussão jurídica.

Uma máquina apresenta defeito. Um produto não chega. Um serviço técnico não produz o resultado esperado. Uma carga é recusada. Uma entrega sofre atraso.

A primeira preocupação do produtor normalmente será operacional.

Como continuar?

Essa pergunta é legítima e, muitas vezes, urgente.

O risco está em resolver a emergência de maneira que torne difícil compreender posteriormente aquilo que aconteceu.

Uma máquina pode precisar ser reparada imediatamente, mas talvez seja necessário documentar seu estado antes. Determinado produto pode precisar ser substituído, mas a amostra, a embalagem, a nota ou outras informações podem ter importância. Uma área pode exigir intervenção rápida, mas a condição anterior talvez precise ser registrada.

No agronegócio, preservar a operação e preservar a prova frequentemente precisam acontecer ao mesmo tempo.

O tempo produtivo não espera o tempo do conflito

Existem atividades que podem ser adiadas por alguns dias sem consequência relevante.

No campo, isso nem sempre é possível.

Determinadas operações possuem janela adequada. Plantio, aplicação, colheita, transporte e outras etapas podem depender de condições específicas.

Por isso, a estratégia precisa responder rapidamente a uma pergunta:

o que precisa ser feito agora para evitar que o problema aumente?

A discussão sobre responsabilidade pode continuar depois.

Primeiro, talvez seja necessário impedir que uma falha localizada comprometa toda a produção.

Essa prioridade não significa renunciar a direitos.

Significa proteger o resultado econômico enquanto preservamos os elementos necessários para discutir posteriormente quem deverá responder pelo problema.

Máquinas possuem valor que ultrapassa seu preço

Uma máquina agrícola pode representar investimento significativo.

Entretanto, durante determinado período, sua importância pode ser ainda maior do que seu valor patrimonial.

Uma máquina essencial parada no momento crítico pode interromper operação que não poderá simplesmente ser realizada meses depois.

Por isso, conflitos envolvendo máquinas e equipamentos precisam considerar disponibilidade, substituição e impacto sobre a produção.

Se existe defeito, precisamos compreender quando apareceu, quais condições de aquisição ou contratação existiam, quais manutenções foram realizadas, quais orientações técnicas foram seguidas e quais providências foram tomadas.

Documentação técnica pode ser decisiva.

Reparar rapidamente não significa deixar de documentar

Quando equipamento para, a prioridade do produtor é colocá-lo novamente em funcionamento.

Isso faz sentido.

Entretanto, se existe possibilidade de discussão sobre defeito, garantia, responsabilidade ou prejuízo, algumas informações podem desaparecer depois do reparo.

Por isso, conforme a relevância do problema, pode ser importante registrar aquilo que existia antes da intervenção.

Fotografias, vídeos, ordens de serviço, relatórios técnicos, peças substituídas e comunicações com fornecedor ou assistência podem ajudar a reconstruir os acontecimentos.

O cuidado precisa ser proporcional.

Não transformamos todo reparo em perícia.

Mas também não devemos esperar que o equipamento esteja completamente modificado para perceber que precisávamos demonstrar o defeito original.

O histórico de manutenção importa

Máquinas e equipamentos possuem vida operacional.

Quando surge problema, fornecedor pode atribuí-lo à fabricação, instalação, utilização, desgaste ou manutenção.

Por isso, registros possuem valor.

Notas, manutenções, horas de uso, orientações técnicas e intervenções anteriores podem ajudar a compreender a origem do problema.

A estratégia precisa conhecer tanto os elementos favoráveis quanto aqueles que podem ser utilizados pela outra parte.

Se determinada manutenção não foi realizada, precisamos saber.

Conhecer uma fragilidade antes da negociação ou do processo é melhor do que descobri-la pela argumentação da contraparte.

Insumos exigem atenção especial à rastreabilidade

Sementes, fertilizantes, defensivos e outros produtos participam diretamente do processo produtivo.

Quando surge suspeita relacionada a determinado insumo, identificar aquilo que foi adquirido e utilizado pode ser essencial.

Nota fiscal, lote, quantidade, data, armazenamento, aplicação, recomendações técnicas e outras informações podem possuir importância conforme a controvérsia.

O tempo novamente trabalha contra a prova.

Embalagens são descartadas. Produtos são consumidos. A lavoura evolui. Condições ambientais mudam.

Se existe problema relevante, a documentação precisa começar cedo.

Nem todo resultado abaixo do esperado significa responsabilidade de alguém

A atividade rural possui diversas variáveis.

Clima, solo, manejo, pragas, doenças, momento de aplicação, qualidade dos insumos e outros fatores podem influenciar o resultado.

Por isso, diante de perda produtiva, não devemos partir automaticamente da conclusão de que determinado fornecedor é responsável.

Primeiro precisamos investigar.

Qual era a expectativa? O que efetivamente aconteceu? Existe relação técnica entre o problema identificado e o resultado? Quais outras causas podem ter contribuído?

Em determinadas situações, análise especializada será indispensável.

A advocacia precisa reconhecer seus limites técnicos.

Quando o problema depende de conhecimento agrônomo, mecânico, contábil ou de outra especialidade, profissionais adequados precisam participar.

Estratégia também significa saber quando outra técnica é necessária.

Assistência técnica pode se tornar parte importante da controvérsia

Muitas operações rurais envolvem orientação especializada.

Recomendações de uso, aplicação, regulação, manutenção ou manejo podem ter importância na análise de determinado problema.

Quando essas orientações são relevantes, sua documentação merece atenção.

Quem recomendou? O que foi orientado? Quando? Em quais condições? A recomendação foi seguida?

Essas informações ajudam a compreender a sequência dos acontecimentos.

Novamente, a preocupação não é produzir documentos apenas pensando em processo.

É permitir que decisões técnicas relevantes possam ser reconstruídas se necessário.

Produção precisa ser documentada quando se torna objeto de divergência

Conflitos podem envolver quantidade produzida, qualidade, classificação, peso, perdas ou condições de entrega.

Nessas situações, os critérios utilizados precisam ser compreendidos.

Quem realizou a medição? Qual documento foi emitido? Existe possibilidade de conferência? Houve manifestação imediata de divergência?

Quanto mais tempo passa, mais difícil pode se tornar reconstituir determinada condição.

Produto pode ser comercializado, transformado, misturado ou consumido.

Por isso, divergências relevantes sobre produção exigem rapidez.

Não necessariamente rapidez para processar.

Rapidez para entender e preservar.

Armazenagem também integra a cadeia de risco

Depois da produção, o produto pode permanecer armazenado antes da comercialização.

Esse período possui riscos próprios.

Quantidade, qualidade, conservação, movimentação e documentação podem se tornar fontes de controvérsia.

Se existe divergência, precisamos compreender as condições contratadas, os registros existentes e aquilo que efetivamente aconteceu.

O produto que entra em determinada condição pode sair em outra.

A questão será identificar se essa alteração decorre de circunstância normal, característica do produto, condição de armazenagem ou outro fator.

Novamente, direito e conhecimento técnico podem precisar caminhar juntos.

Transporte conecta produção e cumprimento contratual

Uma venda pode estar corretamente negociada e a produção pronta, mas o transporte ainda precisa acontecer.

Atrasos, avarias, perdas e divergências sobre responsabilidade podem surgir nessa etapa.

Quando isso ocorre, precisamos compreender quem contratou o transporte, quais condições foram estabelecidas, quais documentos existem e em qual momento ocorreu o problema.

Conhecimentos de transporte, comprovantes de carregamento, pesagem, entrega e registros relacionados podem possuir importância.

O conflito precisa ser localizado dentro da cadeia.

Só depois podemos compreender responsabilidades.

Comercialização exige atenção ao que foi efetivamente contratado

A venda da produção envolve quantidade, qualidade, preço, prazo, entrega e outras condições que precisam estar suficientemente claras.

Quando mercado e preços oscilam, contratos podem ser colocados sob pressão.

Aquilo que parecia economicamente confortável no momento da contratação pode se tornar menos interessante posteriormente.

Isso, por si só, não elimina obrigações assumidas.

A estratégia precisa distinguir dificuldade econômica, divergência legítima e descumprimento contratual.

Cada situação exige análise própria.

O preço de mercado não deve ser confundido com o preço do contrato

Uma das características de determinados mercados é a variação de preços.

Depois da contratação, o mercado pode subir ou cair.

Essa mudança pode gerar insatisfação de uma das partes.

Entretanto, o contrato existe justamente para organizar obrigações dentro de condições previamente estabelecidas.

Quando surge conflito, precisamos analisar aquilo que foi contratado, as circunstâncias concretas e as regras juridicamente aplicáveis.

Não podemos substituir automaticamente o contrato pelo preço que se tornou mais conveniente posteriormente.

Ao mesmo tempo, situações extraordinárias ou controvérsias específicas precisam ser examinadas de acordo com suas particularidades.

Generalizações são perigosas.

A qualidade do produto pode definir o conflito

Em algumas operações, não basta entregar determinada quantidade.

Existem critérios de qualidade, classificação ou especificação.

Se o comprador entende que o produto não atende ao padrão e o vendedor discorda, a prova precisa ser tratada rapidamente.

Amostras, laudos, critérios de classificação e procedimentos contratuais podem se tornar relevantes.

Uma divergência técnica mal documentada pode se transformar em longa discussão baseada apenas em versões.

Quando o produto ainda existe e pode ser examinado, talvez seja o momento mais importante para preservar a informação.

Um conflito pode gerar efeito em cadeia

Talvez este seja um dos pontos mais importantes deste capítulo.

Imagine que determinado insumo não chega no prazo. A produção é afetada. A entrega futura fica comprometida. O produtor possui financiamento a vencer e contrato de comercialização assumido.

O problema inicial estava no fornecimento do insumo.

As consequências, entretanto, podem atingir diversas relações.

Por isso, quando recebemos conflito no agronegócio, precisamos perguntar quais outros contratos podem ser afetados.

Existe obrigação com comprador? Financiamento? Seguro? Transporte contratado? Prestadores dependentes daquela operação?

Essa visão permite agir antes que um conflito se transforme em vários.

Mitigar o próprio prejuízo também faz parte da estratégia

Quando surge problema, a empresa ou o produtor não deve simplesmente observar o dano aumentar enquanto aguarda definição de responsabilidade.

Dentro das possibilidades concretas e juridicamente adequadas, é importante avaliar alternativas capazes de reduzir a perda.

Buscar equipamento substituto, adquirir produto alternativo, reorganizar operação ou adotar outra providência pode ser necessário.

Essas medidas precisam ser documentadas.

Depois, a discussão poderá envolver quem deve suportar os custos e consequências.

Mas primeiro precisamos evitar que um problema controlável se transforme em prejuízo muito maior.

Soluções emergenciais precisam ser registradas

Em momentos de urgência, decisões são tomadas rapidamente.

Compra-se de outro fornecedor. Aluga-se máquina. Contrata-se serviço adicional. Muda-se determinada operação.

Essas decisões podem ser economicamente necessárias.

Por isso, é importante guardar documentos que demonstrem o que foi feito, por que foi necessário e qual custo foi suportado.

Essa documentação ajuda a reconstruir a relação entre o problema inicial e as providências adotadas.

O improviso operacional pode ser inevitável.

A ausência de registro não precisa ser.

Seguros e outros instrumentos podem integrar a resposta

Dependendo da atividade e do evento, podem existir seguros ou outros mecanismos de proteção relacionados à operação.

Quando ocorre problema, é importante verificar rapidamente sua existência e as condições aplicáveis.

Prazos, comunicações e documentos podem ser relevantes.

A análise não deve presumir cobertura.

Precisa verificar o instrumento concreto.

Esse cuidado demonstra novamente a necessidade de olhar o conflito como um todo.

A solução pode não estar apenas no contrato diretamente relacionado ao problema.

A negociação precisa compreender o prejuízo real

Quando fornecedor, comprador ou prestador se dispõe a negociar, precisamos conhecer aquilo que efetivamente está sendo discutido.

Qual foi a obrigação descumprida? Houve possibilidade de correção? Quais custos adicionais surgiram? Existe produção comprometida? Houve perda efetiva? Quais valores podem ser demonstrados?

Negociações baseadas apenas em números lançados sem fundamento tendem a se tornar mais difíceis.

Quanto melhor compreendido estiver o impacto, maior a capacidade de construir proposta coerente.

Isso vale para ambos os lados.

Quem recebe reclamação também precisa compreender se o prejuízo alegado possui relação concreta com aquilo que aconteceu.

Causalidade precisa ser tratada com seriedade

No agronegócio, uma perda pode possuir diversas causas simultâneas.

Por isso, afirmar que todo prejuízo decorreu de determinado evento exige cuidado.

O fato de existir falha contratual não significa automaticamente que todos os resultados negativos posteriores foram produzidos exclusivamente por ela.

Precisamos reconstruir a cadeia causal.

Esse trabalho pode exigir documentos, informações climáticas, análise técnica, registros de manejo, dados de produção e outros elementos conforme a controvérsia.

A boa estratégia não exagera o dano.

Procura demonstrá-lo.

Judicialização precisa chegar a tempo de ainda ser útil

Alguns conflitos podem aguardar negociação mais longa.

Outros não.

Se produto precisa ser examinado, se máquina está prestes a ser reparada, se determinada condição da lavoura mudará rapidamente ou se obrigação futura está próxima, pode ser necessário agir antes.

A medida adequada dependerá do problema.

O importante é compreender que uma decisão judicial obtida tarde demais pode possuir pouca utilidade operacional.

No agronegócio, tempo e direito precisam caminhar próximos.

A atuação jurídica precisa conversar com quem conhece a operação

Nenhum advogado compreenderá adequadamente conflito técnico se não ouvir quem vive a atividade.

Produtor, gerente, operador, agrônomo, mecânico, contador ou outro profissional pode possuir informação essencial.

Por isso, o diagnóstico precisa reunir perspectivas.

O cliente conhece a realidade operacional.

O técnico compreende aspectos específicos.

O advogado organiza juridicamente os fatos, riscos e alternativas.

Quando essas informações conversam, a estratégia melhora.

Resolver o problema jurídico sem compreender a produção pode não resolver o problema do cliente

No Evarini Blésio Advogados, a atuação em conflitos do agronegócio parte de uma premissa simples: antes de decidir qual instrumento jurídico utilizar, precisamos compreender aquilo que está acontecendo na operação.

Qual etapa foi afetada? Qual é a urgência? Existe produção em risco? Há prova que pode desaparecer? Outros contratos serão atingidos? Existe alternativa operacional? Qual prejuízo já ocorreu e qual ainda pode ser evitado?

Depois disso, o método se aplica.

Diagnosticar. Planejar. Negociar. Proteger. Resolver.

O direito fornece instrumentos.

A realidade produtiva indica como e quando esses instrumentos precisam ser utilizados.

Máquinas, insumos, produção, armazenagem, transporte e comercialização não são compartimentos isolados. Formam uma cadeia.

Quando um elo falha, a estratégia precisa impedir, sempre que possível, que o problema percorra todos os demais.

Essa compreensão nos conduz ao último capítulo desta Parte.

Depois de analisarmos contratos, créditos, sociedades, fornecedores, patrimônio, relações rurais e operações do agronegócio, precisamos voltar a uma questão que atravessou todos esses temas: existem situações em que proteger a relação comercial também é proteger o próprio negócio.

Mas essa preservação possui limites.

É sobre esse equilíbrio que trataremos a seguir.

No agronegócio, o conflito jurídico precisa ser compreendido dentro da operação. Porque, enquanto o direito discute quem deverá responder pelo problema, a produção continua obedecendo ao seu próprio tempo.

CAPÍTULO 41

Quando preservar a relação comercial também faz parte da estratégia

Quando surge um conflito, existe tendência natural de enxergar a outra parte como adversária. Aquela empresa que durante anos foi cliente, fornecedora, parceira ou compradora passa a ocupar posição oposta em determinada controvérsia. A comunicação muda, advogados podem ser envolvidos e cada lado começa a organizar argumentos para defender sua posição.

Em alguns casos, essa mudança será definitiva. A relação perdeu sua utilidade, a confiança foi profundamente comprometida ou os interesses se tornaram incompatíveis.

Em outros, entretanto, existe uma realidade diferente: apesar do conflito, as partes ainda possuem razões econômicas para continuar trabalhando juntas.

Nessas situações, a estratégia precisa ser capaz de realizar duas tarefas simultaneamente: defender o interesse do cliente e evitar que a forma de condução da controvérsia destrua desnecessariamente uma relação que ainda possui valor.

Isso exige equilíbrio.

Preservar uma relação não significa abrir mão de direitos

Esse é o primeiro ponto que precisa ficar claro.

A tentativa de preservar relacionamento comercial não deve ser confundida com tolerância ilimitada.

Uma empresa pode cobrar aquilo que lhe é devido e continuar interessada no cliente. Pode exigir correção de determinado fornecimento e desejar manter o fornecedor. Pode discutir interpretação contratual com parceiro e continuar desenvolvendo outros negócios.

Defender direitos e preservar relações não são objetivos necessariamente incompatíveis.

O problema está na maneira como a controvérsia é conduzida.

Firmeza não exige hostilidade.

A relação precisa merecer ser preservada

Nem toda relação comercial possui valor suficiente para justificar esforços de preservação.

Antes de definir estratégia, precisamos compreender aquilo que existe entre as partes.

Há quanto tempo trabalham juntas? Qual importância econômica da relação? Existem alternativas disponíveis? O histórico anterior era positivo? O problema atual é isolado ou repetitivo? Existe disposição concreta da outra parte para corrigir aquilo que aconteceu?

Essas perguntas ajudam a separar relações que atravessam uma dificuldade daquelas que se tornaram estruturalmente problemáticas.

Antiguidade, sozinha, não é razão para continuar.

Uma relação pode possuir décadas de história e ainda assim ter deixado de produzir valor.

O histórico importa

Um descumprimento precisa ser analisado dentro de seu contexto.

Cliente que sempre cumpriu pontualmente e enfrenta dificuldade excepcional apresenta situação diferente daquele que acumula promessas descumpridas.

Fornecedor que falhou uma vez depois de anos de desempenho adequado não deve necessariamente receber a mesma análise daquele que passou a comprometer reiteradamente a operação.

Isso não significa ignorar o problema atual.

Significa interpretá-lo dentro de uma história.

A estratégia precisa reconhecer padrões.

Um episódio pode ser corrigido.

Um padrão pode exigir mudança estrutural.

Relações relevantes justificam conversas difíceis

Preservar relação não significa evitar assuntos desconfortáveis.

Pelo contrário.

Relações empresariais maduras precisam suportar conversas sobre atrasos, falhas, qualidade, responsabilidades e condições comerciais.

Adiar essas conversas para não gerar desconforto pode permitir que pequenos problemas se acumulem.

Quando finalmente são enfrentados, a situação já está muito mais deteriorada.

Por isso, falar cedo pode ser uma forma de preservar.

A comunicação precisa identificar o problema com clareza, demonstrar seu impacto e permitir que a outra parte apresente sua posição.

Em muitos casos, conflitos aumentam não porque eram insolúveis, mas porque foram ignorados por tempo demais.

O jurídico pode ajudar a reduzir a temperatura do conflito

Quando advogados entram em determinada controvérsia, existe percepção de que a relação necessariamente ficará mais agressiva.

A atuação jurídica não precisa produzir esse efeito.

Um advogado pode organizar o problema, separar fatos de interpretações, identificar aquilo que realmente está em discussão e ajudar a construir alternativas.

Isso pode reduzir a tensão.

A participação jurídica também permite que empresários deixem de conduzir pessoalmente todas as conversas difíceis, especialmente quando o relacionamento já está emocionalmente desgastado.

Em determinadas situações, retirar parte da negociação do campo pessoal ajuda a preservar a relação comercial.

A linguagem precisa servir ao objetivo

Uma notificação ou comunicação jurídica não precisa conter agressividade para ser firme.

Palavras excessivamente acusatórias podem produzir resistência desnecessária.

Se existe interesse em preservar relação, a comunicação deve refletir isso sem enfraquecer a posição jurídica.

É possível registrar descumprimento, estabelecer prazo, exigir providência e preservar direitos utilizando linguagem profissional.

A questão é saber o que pretendemos produzir com o documento.

Se queremos abrir caminho para correção, a comunicação precisa permitir esse caminho.

Se a relação já chegou ao fim e o objetivo é formalizar posição, o tom poderá ser diferente.

Forma e estratégia precisam conversar.

Algumas concessões podem preservar valor

Negociações comerciais exigem flexibilidade.

Uma empresa pode conceder prazo adicional, reorganizar entrega, aceitar solução alternativa ou modificar determinada condição para preservar uma relação importante.

Isso pode ser economicamente racional.

A concessão precisa, entretanto, possuir finalidade.

Se concedemos prazo, esperamos cumprimento. Se aceitamos reorganização, esperamos contrapartida. Se assumimos parte de determinado custo para preservar parceria, precisamos compreender qual valor estamos protegendo.

Concessão estratégica é diferente de concessão automática.

A primeira busca resultado.

A segunda apenas transfere o problema para frente.

A reciprocidade demonstra a qualidade da relação

Relações comerciais sustentáveis exigem algum nível de reciprocidade.

Não necessariamente cada concessão precisa ser matematicamente equivalente.

Mas ambas as partes precisam demonstrar disposição de contribuir para a solução.

Se apenas uma empresa concede prazos, absorve custos, modifica condições e aceita descumprimentos, existe desequilíbrio.

Nesse momento, precisamos perguntar se ainda estamos preservando uma parceria ou apenas mantendo dependência.

A resposta pode exigir mudança de estratégia.

Confiança pode ser reconstruída por mecanismos objetivos

Depois de um conflito, dizer simplesmente que as partes voltarão a confiar uma na outra pode não ser suficiente.

A confiança pode ser reconstruída por meio de condições concretas.

Um cliente que atrasou pagamentos pode continuar comprando com novo limite de crédito. Um fornecedor que comprometeu entrega pode passar a trabalhar com planejamento diferente. Determinadas obrigações podem ganhar mecanismos mais claros de acompanhamento.

Isso não representa punição.

Representa aprendizado.

A relação continua, mas passa a incorporar aquilo que o conflito revelou.

Preservar também pode significar reduzir dependência

Uma relação pode ser importante demais para ser encerrada imediatamente e, ao mesmo tempo, arriscada demais para permanecer como única alternativa.

Nesse caso, a estratégia pode preservar enquanto reduz dependência.

A empresa continua comprando de determinado fornecedor, mas desenvolve uma segunda fonte. Mantém cliente importante, mas procura diversificar receita. Continua utilizando determinado parceiro, mas organiza informações e processos que antes estavam concentrados.

Essa abordagem evita decisões extremas.

Não precisamos escolher necessariamente entre dependência total e ruptura imediata.

Podemos construir transição.

O tempo da transição precisa ser definido

Quando a empresa decide reduzir dependência ou encerrar gradualmente determinada relação, essa transição precisa possuir direção.

Caso contrário, o provisório pode se tornar permanente.

Quais alternativas serão buscadas? Quanto tempo será necessário? Quais obrigações precisam continuar enquanto isso? Qual será o ponto em que a relação poderá ser reduzida ou encerrada?

Essas perguntas transformam intenção em plano.

A transição deixa de ser simples espera.

Passa a fazer parte da estratégia.

Relações estratégicas precisam ser identificadas antes da crise

Empresas deveriam conhecer quais relações possuem maior impacto sobre sua atividade.

Fornecedor exclusivo, cliente responsável por parcela significativa da receita, parceiro tecnológico, operador logístico ou comprador essencial são exemplos.

No agronegócio, podem existir fornecedores, cooperativas, compradores, armazenadores, transportadores e prestadores cuja interrupção produz impacto relevante sobre determinado ciclo.

Conhecer essas relações permite preparar alternativas.

Quando a empresa descobre sua dependência apenas durante o conflito, sua capacidade de negociação pode estar reduzida.

Prevenção também significa conhecer quem é difícil substituir.

No agronegócio, preservar relações pode possuir valor ainda maior

Muitas relações rurais atravessam anos e diferentes safras.

Produtor e fornecedor conhecem as características da operação. Compradores conhecem padrões de produto. Prestadores entendem particularidades da propriedade. Relações de confiança são construídas lentamente.

Romper pode significar recomeçar todo esse processo.

Por isso, conflitos no agronegócio frequentemente exigem avaliação cuidadosa antes da ruptura.

Ao mesmo tempo, a dependência pode ser perigosa.

Se determinada relação começa a ameaçar produção, comercialização ou fluxo financeiro, sua história não pode justificar indefinidamente a exposição.

O passado da relação merece consideração.

O futuro do negócio merece prioridade.

Existem momentos em que preservar deixa de ser estratégia

Uma relação deixa de merecer preservação quando o custo de mantê-la supera de maneira consistente o valor que produz.

Reiterados inadimplementos, descumprimentos graves, perda de confiança, ausência de transparência ou incompatibilidade econômica podem indicar que chegou o momento de encerrar.

A decisão não precisa ser tomada com hostilidade.

Pode ser conduzida de forma organizada e profissional.

Encerrar bem também preserva valor.

Evita prejuízos adicionais, organiza pendências e permite que a empresa direcione recursos para relações mais saudáveis.

Romper sem destruir também é possível

O fato de uma relação terminar não exige que as partes transformem o encerramento em guerra.

Em muitos casos, é possível organizar obrigações pendentes, estabelecer transição, realizar pagamentos, devolver bens e formalizar encerramento.

Isso pode ser especialmente importante em mercados nos quais empresas continuarão se encontrando, negociando com parceiros comuns ou atuando na mesma região.

Não existe necessidade de criar inimigos onde basta encerrar uma relação.

A firmeza necessária para defender interesses pode coexistir com profissionalismo.

O conflito não precisa contaminar todas as relações entre as mesmas partes

Empresas podem possuir diversos contratos ou operações simultaneamente.

Uma controvérsia em determinada relação não precisa necessariamente destruir todas as demais.

Se for possível delimitar o problema, pode ser estratégico continuar cumprindo normalmente outras obrigações enquanto a divergência específica é tratada.

Essa separação exige maturidade.

Também exige organização.

As partes precisam saber exatamente aquilo que está sendo discutido e aquilo que continua funcionando normalmente.

A decisão de preservar precisa ser revisada ao longo do conflito

Uma relação que inicialmente merecia ser preservada pode mudar.

Novos descumprimentos podem surgir. Informações diferentes podem aparecer. A contraparte pode demonstrar falta de interesse na continuidade.

Da mesma forma, uma relação que parecia destinada à ruptura pode ser reorganizada depois que as partes compreendem melhor o problema.

Estratégia não é decisão imutável.

É direção acompanhada pela realidade.

Preservar hoje não significa preservar a qualquer custo amanhã.

O interesse da empresa precisa permanecer acima da emoção do conflito

Algumas relações são encerradas por orgulho quando ainda possuíam valor.

Outras são mantidas por apego quando já se tornaram prejudiciais.

Nos dois casos, a emoção pode afastar a decisão do interesse empresarial.

A função da estratégia é devolver critérios.

Qual é o valor da relação? Qual é o risco? Existem alternativas? O problema é corrigível? A outra parte demonstra comportamento compatível com continuidade? O que acontece se permanecermos? O que acontece se rompermos?

Essas perguntas ajudam a transformar reação em decisão.

A advocacia estratégica precisa saber quando aproximar e quando separar

No Evarini Blésio Advogados, entendemos que defender um cliente não significa necessariamente ampliar todo conflito até sua intensidade máxima.

Em algumas situações, precisamos ser firmes e avançar rapidamente.

Em outras, a melhor proteção estará na construção de uma solução que permita às partes continuar fazendo negócios.

Também existirão situações em que a relação precisará terminar.

O trabalho está em compreender qual desses caminhos protege melhor o interesse relevante.

Por isso, não existe contradição entre advocacia firme e busca de solução consensual.

A firmeza está na defesa do objetivo.

Os instrumentos podem variar.

Diagnosticar. Planejar. Negociar. Proteger. Resolver.

Ao longo desta Parte, aplicamos esse raciocínio a contratos, créditos, sociedades, fornecedores, clientes, patrimônio, garantias, relações rurais, produção, máquinas, insumos e comercialização.

Situações diferentes.

O mesmo método.

Isso nos permite avançar para a etapa final deste Manual.

Até aqui, o método apareceu distribuído ao longo de dezenas de situações. Agora vamos reuni-lo novamente de maneira direta, mostrando como o Evarini Blésio Advogados estrutura sua forma de pensar e conduzir conflitos.

Não como uma fórmula rígida.

Não como promessa de resultado.

Mas como um processo de trabalho capaz de transformar problemas complexos em decisões organizadas.

Entramos, assim, na PARTE IX — O MÉTODO EVARINI BLÉSIO.

E retornaremos ao ponto de onde toda boa estratégia precisa começar:

Diagnosticar.

Porque preservar uma relação pode ser estratégia. Encerrá-la também pode ser. O que define o caminho não é o desejo de evitar ou ampliar o conflito, mas a compreensão de qual decisão protege melhor o negócio, o patrimônio e os interesses relevantes do cliente.

PARTE IX

O MÉTODO EVARINI BLÉSIO

Ao longo deste Manual, examinamos o conflito por diferentes perspectivas. Falamos sobre contratos, documentos, provas, riscos, negociação, patrimônio, processo judicial, empresas, relações societárias e agronegócio. Em cada um desses temas, uma ideia permaneceu presente: antes de escolher aquilo que será feito, precisamos compreender suficientemente aquilo que está acontecendo.

Essa forma de pensar pode ser organizada em cinco movimentos.

Diagnosticar. Planejar. Negociar. Proteger. Resolver.

Esses movimentos formam aquilo que denominamos Método Evarini Blésio de Resolução Estratégica de Conflitos.

Não se trata de fórmula matemática. Conflitos não obedecem a roteiros perfeitos e as etapas não precisam ocorrer sempre de maneira linear. Existem situações em que proteger será necessário antes mesmo de concluirmos todo o diagnóstico. Em outras, uma negociação surgirá durante processo judicial. Um novo documento pode exigir revisão do planejamento.

O método existe para oferecer direção.

Ele organiza a forma como pensamos o problema, tomamos decisões e escolhemos os instrumentos jurídicos adequados.

E tudo começa pelo diagnóstico.

CAPÍTULO 42**Diagnosticar**

Quando alguém procura um advogado diante de um conflito, normalmente já possui uma pergunta.

“Podemos cobrar?”

“Podemos rescindir?”

“Precisamos responder?”

“É melhor fazer acordo?”

“Podemos entrar com uma ação?”

Essas perguntas são importantes, mas podem chegar cedo demais.

Antes de responder o que fazer, precisamos compreender o que aconteceu.

Esse é o primeiro movimento do Método Evarini Blésio.

Diagnosticar significa transformar fatos, documentos, versões, riscos e interesses em uma compreensão organizada do conflito.

O cliente chega com um problema, não necessariamente com um diagnóstico

Quem viveu determinada situação conhece acontecimentos que o advogado ainda desconhece.

O empresário participou das reuniões, recebeu mensagens, acompanhou pagamentos, conheceu pessoas e percebeu mudanças de comportamento.

Ele possui informação valiosa.

Ao mesmo tempo, está inserido dentro do próprio conflito.

Pode estar preocupado com o caixa, irritado com determinada conduta, receoso sobre o patrimônio ou pressionado por uma decisão urgente.

Por isso, nosso primeiro trabalho não é simplesmente confirmar a interpretação apresentada.

É ouvir.

Precisamos compreender a narrativa, organizar os fatos e identificar aquilo que ainda precisa ser verificado.

O cliente conhece sua realidade.

O advogado precisa transformá-la em problema juridicamente compreensível.

Diagnosticar não significa desconfiar do cliente

Fazer perguntas não significa colocar em dúvida aquilo que está sendo relatado.

Significa preparar adequadamente a defesa de seus interesses.

Se existe documento contrário, precisamos conhecê-lo. Se determinada comunicação pode ser interpretada de maneira diferente, precisamos saber. Se houve pagamento parcial, renegociação ou alteração das condições originais, essa informação precisa entrar na análise.

Quanto mais completa for a compreensão interna, menor será a possibilidade de sermos surpreendidos externamente.

O cliente precisa sentir segurança para apresentar inclusive aquilo que considera desfavorável.

A estratégia construída sobre fatos incompletos pode ser mais perigosa do que o próprio problema.

O primeiro diagnóstico organiza o que sabemos

Em um conflito empresarial, informações costumam chegar de maneira fragmentada.

Existe contrato em uma pasta. Mensagens estão no telefone. Comprovantes permanecem no financeiro. Notas estão na contabilidade. Determinada conversa foi acompanhada pelo comercial. Outra informação está com alguém da operação.

Antes de concluir, precisamos reunir.

O diagnóstico começa transformando fragmentos em história.

O que aconteceu primeiro? Qual obrigação foi assumida? O que foi cumprido? Quando surgiu o problema? Como as partes reagiram? Houve proposta? Existiu pagamento? Alguma notificação foi enviada?

A cronologia possui enorme valor.

Quando colocamos os acontecimentos em ordem, contradições e lacunas começam a aparecer.

Precisamos distinguir fato de interpretação

Em conflitos, é comum que fatos e conclusões apareçam misturados.

“Ele agiu de má-fé.”

“Eles não querem pagar.”

“O contrato foi descumprido.”

Essas afirmações podem refletir corretamente aquilo que aconteceu.

Mas o diagnóstico precisa ir além.

Qual comportamento demonstra isso? Qual obrigação não foi cumprida? Qual documento registra o acontecimento? Houve alguma justificativa? Existe outra interpretação possível?

A estratégia trabalha melhor com fatos concretos.

Interpretações jurídicas serão construídas a partir deles.

Documento não é apenas aquilo que está assinado

O contrato possui importância evidente, mas o diagnóstico documental vai além.

Propostas, pedidos, notas fiscais, comprovantes, mensagens, e-mails, relatórios, fotografias, vídeos, extratos, documentos contábeis e registros eletrônicos podem ajudar a reconstruir a relação.

No agronegócio, podem existir documentos de produção, comercialização, transporte, assistência técnica, manutenção, aplicação e outros registros ligados à atividade.

Não buscamos documentos apenas para aumentar volume.

Buscamos aquilo que ajuda a responder perguntas relevantes.

Cada documento precisa possuir função dentro da compreensão do conflito.

Precisamos saber o que conseguimos provar

Existe diferença entre saber que algo aconteceu e conseguir demonstrá-lo.

Essa diferença influencia profundamente a estratégia.

Uma negociação pode ser fortalecida por documentação consistente. Uma ação judicial pode depender de prova que ainda precisa ser preservada. Uma alegação aparentemente forte pode se tornar frágil se não houver elemento capaz de sustentá-la.

Por isso, durante o diagnóstico perguntamos:

O que sabemos?

O que conseguimos demonstrar?

O que ainda precisamos confirmar?

Essa separação reduz ilusões.

A análise jurídica vem depois da compreensão dos fatos

Depois de organizar acontecimentos e documentos, precisamos interpretar juridicamente a relação.

Qual obrigação existia? Qual regime jurídico se aplica? Houve descumprimento? Quais consequências podem surgir? Existem prazos relevantes? Há garantias? Quais medidas são juridicamente possíveis?

Essa etapa exige conhecimento técnico.

Mas o direito não deve ser aplicado sobre uma realidade imaginada.

Primeiro compreendemos os fatos.

Depois buscamos o enquadramento jurídico adequado.

Essa ordem parece simples, mas faz diferença.

Diagnosticar também significa procurar nossas fragilidades

Uma estratégia que enxerga apenas aquilo que favorece o cliente é incompleta.

Precisamos identificar pontos que a outra parte poderá explorar.

Existe cláusula desfavorável? Algum documento pode ser interpretado contra nossa posição? Houve atraso do próprio cliente? Determinada obrigação não foi integralmente cumprida? Existe dificuldade probatória?

Conhecer essas fragilidades não enfraquece a defesa.

Fortalece a preparação.

Podemos avaliar se existe explicação, documento adicional, necessidade de ajuste na estratégia ou razão para considerar solução negociada.

Problemas ignorados não desaparecem.

Apenas surgem depois, quando temos menos controle sobre eles.

Precisamos enxergar o conflito pelo outro lado

Uma das perguntas mais úteis durante o diagnóstico é simples:

Se estivéssemos assessorando a outra parte, o que argumentaríamos?

Esse exercício ajuda a testar nossa posição.

Não significa concordar com a contraparte.

Significa antecipar argumentos.

Se conseguimos identificar a provável defesa, podemos avaliar melhor nossos documentos, riscos e alternativas.

Uma estratégia que só conhece a própria narrativa está sempre parcialmente preparada.

O diagnóstico também é econômico

Um conflito empresarial não pode ser compreendido apenas pela legislação.

Precisamos saber o que ele representa economicamente.

Qual valor está envolvido? Qual impacto sobre o caixa? Existe patrimônio em risco? A atividade pode ser interrompida? O crédito é recuperável? A relação comercial possui importância? Quanto tempo determinada solução pode levar?

Essas perguntas modificam decisões.

Uma tese juridicamente possível pode ser economicamente inadequada.

Da mesma forma, uma proposta aparentemente inferior pode produzir resultado empresarial melhor quando considerada a realidade de tempo, risco e segurança.

O diagnóstico precisa identificar urgências

Nem todo conflito permite longa análise antes da primeira providência.

Pode existir prazo processual, risco patrimonial, prova prestes a desaparecer, operação ameaçada ou outro acontecimento que exija resposta imediata.

Por isso, logo no início precisamos perguntar:

Existe algo que não pode esperar?

Se existir, protegemos aquilo que precisa ser protegido e continuamos aprofundando o diagnóstico.

O método não transforma análise em paralisia.

Ele organiza prioridades.

No agronegócio, diagnosticar significa compreender a operação

Quando o conflito está ligado à atividade rural, documentos jurídicos são apenas parte da história.

Precisamos compreender em qual etapa produtiva estamos, qual atividade foi afetada, quais bens estão envolvidos, se existe produção em andamento e quais consequências podem surgir com o passar do tempo.

Talvez seja necessário conversar com agrônomo, contador, mecânico ou outro profissional.

Reconhecer essa necessidade faz parte do diagnóstico.

O advogado não precisa saber operar uma máquina agrícola para atuar em conflito envolvendo equipamento.

Mas precisa saber quais perguntas fazer e quais informações técnicas são necessárias para compreender juridicamente o problema.

O diagnóstico precisa compreender o verdadeiro interesse do cliente

Depois de conhecer fatos, documentos e riscos, precisamos voltar ao cliente.

O que ele realmente precisa?

Receber? Continuar contrato? Encerrar relação? Recuperar bem? Proteger patrimônio? Evitar determinada consequência? Ganhar tempo para reorganizar legitimamente a operação? Preservar parceiro comercial?

Essa resposta é fundamental.

Duas empresas com problemas jurídicos semelhantes podem precisar de estratégias completamente diferentes porque possuem interesses distintos.

O diagnóstico não termina quando sabemos quem aparentemente possui razão.

Ele termina quando compreendemos suficientemente o problema e aquilo que precisa ser protegido.

Nem todo diagnóstico termina com recomendação de processo

Essa é uma consequência importante do método.

Depois da análise, podemos concluir que existe espaço para negociação. Podemos recomendar notificação, reorganização documental, medida preventiva ou atuação judicial.

Também podemos concluir que determinado caminho imaginado inicialmente não possui utilidade suficiente.

O instrumento aparece depois do diagnóstico.

Não começamos escolhendo a ação para depois encaixar os fatos.

Começamos pelo problema.

O diagnóstico precisa produzir clareza

Ao final dessa etapa, o cliente não precisa conhecer todas as construções jurídicas estudadas internamente.

Precisa compreender aquilo que importa para decidir.

Qual é nossa posição? Quais são os pontos fortes? Onde existem riscos? O que precisa ser protegido? Quais caminhos aparecem como possíveis?

O advogado possui responsabilidade de traduzir complexidade.

Uma análise tecnicamente excelente que o cliente não consegue compreender possui utilidade limitada para a tomada de decisão.

Estratégia exige participação consciente.

O Mapa Estratégico do Conflito

A partir das informações reunidas, construímos aquilo que ao longo deste Manual denominamos Mapa Estratégico do Conflito.

Ele não precisa ser um formulário rígido ou documento idêntico para todos os casos.

É uma forma de organizar as perguntas essenciais:

O que aconteceu?

Quem está envolvido?

Quais documentos existem?

O que conseguimos provar?

Qual é a posição jurídica?

Quais são nossas fragilidades?

O que a outra parte poderá argumentar?

Qual é a dimensão econômica?

Existe urgência?

O que precisa ser protegido?

Qual é o verdadeiro objetivo do cliente?

Quando conseguimos responder suficientemente a essas perguntas, o conflito deixa de ser apenas um conjunto de problemas.

Passa a possuir estrutura.

Diagnóstico não é promessa de certeza

Nenhuma análise séria consegue eliminar todas as incertezas.

Documentos podem ser interpretados de maneiras diferentes. Novas informações podem aparecer. A outra parte pode apresentar prova desconhecida. Decisões judiciais possuem variáveis que não controlamos.

O objetivo do diagnóstico não é prometer aquilo que não pode ser prometido.

É reduzir incerteza.

Quanto mais conhecemos, melhor conseguimos decidir.

E quando existe risco, ele precisa ser apresentado de maneira clara.

O cliente não precisa de falsa segurança.

Precisa de informação para escolher.

Diagnosticar é recuperar o controle intelectual do conflito

Quando um problema chega ao escritório, muitas vezes ele já está conduzindo as decisões do cliente.

A outra parte cobra resposta. Um prazo se aproxima. O caixa está pressionado. Existe receio sobre o patrimônio. Cada nova mensagem gera uma reação.

O diagnóstico começa a inverter essa lógica.

Em vez de simplesmente reagirmos ao próximo acontecimento, organizamos aquilo que está acontecendo.

Passamos a compreender o cenário.

Essa compreensão devolve capacidade de decisão.

O conflito continua existindo, mas deixa de ser apenas uma sequência de urgências.

Passa a ser algo que podemos estrategicamente conduzir.

O primeiro movimento do Método Evarini Blésio

No Evarini Blésio Advogados, entendemos que a qualidade da solução depende profundamente da qualidade do diagnóstico.

Por isso, antes de recomendar medidas relevantes, procuramos compreender.

Ouvimos.

Organizamos.

Analizamos documentos.

Reconstruímos fatos.

Identificamos provas.

Estudamos o direito.

Avaliamos riscos.

Compreendemos a dimensão econômica.

Identificamos urgências.

E, principalmente, procuramos compreender aquilo que o cliente realmente precisa proteger.

Esse é o primeiro movimento do nosso método.

DIAGNOSTICAR.

Não porque toda informação precisa estar disponível antes de qualquer providência.

Mas porque toda providência relevante precisa nascer da melhor compreensão possível naquele momento.

Depois do diagnóstico, sabemos onde estamos.

O próximo passo é decidir para onde queremos ir e qual caminho poderá nos levar até lá.

É quando o problema começa a se transformar em estratégia.

Diagnosticar é compreender antes de agir, para que cada decisão posterior tenha uma razão, um objetivo e uma direção.

CAPÍTULO 43**Planejar**

Depois de compreender o conflito, seus fatos, documentos, riscos, interesses e possíveis consequências, começa uma etapa diferente. O diagnóstico nos permite saber onde estamos; o planejamento precisa estabelecer para onde pretendemos ir e, principalmente, como tentaremos chegar até lá. Essa passagem é fundamental porque conhecer juridicamente um problema não significa, por si só, saber conduzi-lo. É possível realizar excelente análise contratual, identificar direitos, compreender provas e ainda assim tomar decisões inadequadas se não houver uma estratégia capaz de organizar os próximos movimentos. No Método Evarini Blésio, planejar significa transformar conhecimento em direção. Significa definir objetivos, construir cenários, estabelecer prioridades, antecipar possíveis reações da contraparte e escolher uma sequência de atuação que permita proteger os interesses relevantes do cliente sem perder de vista aquilo que poderá acontecer depois de cada decisão.

O planejamento começa pela definição do objetivo. Parece evidente, mas muitos conflitos avançam durante meses ou anos sem que essa pergunta tenha sido respondida com clareza. O cliente deseja receber determinado valor, preservar um contrato, encerrar uma relação, recuperar um bem, evitar determinada cobrança, proteger patrimônio, reorganizar uma obrigação ou simplesmente criar condições para que sua atividade continue? Em algumas situações, haverá mais de um interesse simultaneamente. A empresa pode desejar recuperar o crédito, mas também preservar um cliente relevante. O produtor pode querer discutir determinado prejuízo sem comprometer uma relação necessária ao próximo ciclo. Sócios podem precisar resolver divergências sem destruir a empresa que ainda possui valor econômico. Definir o objetivo significa identificar aquilo que realmente precisa ser alcançado e organizar os demais interesses ao redor dessa finalidade.

Essa definição também exige separar aquilo que seria ideal daquilo que é concretamente possível. Naturalmente, todo cliente deseja o melhor resultado disponível. Entretanto, a estratégia não pode ser construída apenas sobre o cenário perfeito. Precisamos considerar provas, tempo, custos, capacidade econômica das partes, riscos jurídicos, alternativas e possibilidade de efetiva realização do resultado. Em determinados casos, haverá distância entre o direito que entendemos existir e aquilo que pode ser obtido com segurança ou em prazo economicamente útil. Reconhecer essa diferença não significa abandonar uma posição jurídica. Significa permitir que o cliente compare alternativas de maneira consciente e saiba exatamente aquilo que poderá estar escolhendo quando decidir entre negociar, aguardar, proteger-se ou judicializar.

O conflito precisa ser pensado em cenários

Planejar não significa prever exatamente aquilo que acontecerá. Nenhum advogado controla a conduta da outra parte, o surgimento de novos documentos ou o conteúdo de uma futura decisão judicial. O planejamento trabalha com possibilidades. Perguntamos o que pode acontecer se enviarmos determinada comunicação, se apresentarmos proposta, se recusarmos uma condição, se ajuizarmos uma medida ou se simplesmente aguardarmos. A partir dessas possibilidades, construímos cenários que permitem antecipar decisões. Se a contraparte aceitar negociar, existe um caminho. Se responder de maneira insuficiente, precisamos saber qual será o próximo movimento.

Se não responder, outro caminho deverá estar preparado. Se adotar medida judicial primeiro, a estratégia precisa possuir capacidade de adaptação.

Essa construção reduz improvisação porque evita que cada novo acontecimento seja tratado como se o conflito estivesse começando novamente. Evidentemente, nenhuma estratégia consegue prever todas as possibilidades, mas é possível identificar os caminhos mais prováveis e preparar respostas para eles. Isso produz uma diferença importante na condução: deixamos de decidir exclusivamente sob a pressão do acontecimento e passamos a decidir dentro de uma estrutura previamente pensada. Quando o cenário muda, revisamos o plano, mas não perdemos necessariamente a direção.

Planejar é escolher uma sequência, e não apenas uma medida

Uma das características mais importantes da resolução estratégica de conflitos está em compreender que determinada providência raramente existe sozinha. Uma notificação pode preparar uma negociação. Uma negociação pode revelar necessidade de garantia. A recusa de uma proposta pode justificar determinada medida judicial. Uma decisão obtida no processo pode criar novo ambiente para composição. Por isso, quando planejamos, não perguntamos apenas qual instrumento jurídico utilizar, mas em qual momento ele deverá ser utilizado e o que pretendemos produzir depois dele.

Essa visão modifica a própria utilização dos instrumentos jurídicos. Uma notificação não é enviada simplesmente porque existe modelo disponível. Ela precisa possuir finalidade dentro da estratégia. Uma ação não é proposta apenas porque juridicamente é possível. Precisamos compreender o resultado que pretendemos alcançar, os riscos envolvidos e aquilo que acontecerá depois do ajuizamento. Da mesma forma, uma proposta de acordo não deveria ser apresentada apenas para demonstrar disposição conciliatória. Ela precisa possuir lógica econômica, limites e conexão com o objetivo do cliente. O instrumento é importante, mas a sequência na qual ele é inserido pode ser igualmente determinante.

Prioridades precisam ser definidas

Nem tudo pode ser resolvido ao mesmo tempo. Em determinados conflitos, existem diversos problemas simultâneos: valores pendentes, bens em risco, documentos que precisam ser preservados, relação comercial deteriorada e possibilidade de judicialização. O planejamento precisa estabelecer o que vem primeiro. Se existe risco imediato ao patrimônio, talvez seja necessário protegê-lo antes de aprofundar determinada negociação. Se uma prova pode desaparecer, preservá-la pode ser mais urgente do que enviar uma notificação. Se a operação está prestes a ser interrompida, a continuidade pode exigir providência anterior à discussão econômica completa.

Definir prioridade não significa abandonar os demais pontos. Significa reconhecer que algumas decisões condicionam todas as outras. Uma boa estratégia consegue distinguir aquilo que é importante daquilo que é urgente e, principalmente, identificar quando uma questão reúne as duas características. Essa organização reduz desperdício de energia e evita que o cliente concentre atenção em discussão secundária enquanto o verdadeiro risco permanece sem resposta.

O tempo precisa fazer parte do plano

O tempo é um dos elementos mais relevantes de qualquer conflito. Existem prazos legais e processuais que precisam ser rigorosamente observados, mas existe também o tempo econômico da empresa. Uma cobrança que levará anos pode possuir significado diferente daquela que pode produzir resultado em alguns meses. Uma negociação longa pode ser adequada quando preserva valor, mas prejudicial quando apenas permite aumento da exposição. No agronegócio, essa

dimensão é ainda mais evidente porque produção, plantio, colheita, comercialização e obrigações financeiras possuem seus próprios ciclos.

Por isso, planejamento jurídico não deve olhar apenas para o calendário do processo. Precisamos compreender o calendário do cliente. Quando determinada obrigação vence? Quando haverá necessidade de caixa? Existe safra em andamento? Algum contrato importante será renovado? A empresa precisa tomar decisão de investimento? Existe financiamento relacionado à operação? O resultado jurídico precisa chegar antes de determinado acontecimento para continuar sendo útil? Essas perguntas aproximam estratégia jurídica e realidade empresarial.

Planejar também significa estabelecer limites

Toda estratégia precisa saber até onde pode avançar. Isso aparece com especial clareza nas negociações. Antes de conversar com a contraparte, precisamos compreender quais condições podem ser aceitas, quais exigem contrapartida e quais ultrapassam o limite razoável para o cliente. Sem essa definição, decisões importantes podem ser tomadas sob pressão e concessões podem ocorrer sem compreensão adequada de suas consequências.

Os limites, entretanto, não são necessariamente imutáveis. Uma nova garantia, informação relevante ou mudança de cenário pode justificar revisão. O importante é que essa mudança seja consciente. Existe grande diferença entre adaptar uma posição porque a realidade se modificou e ceder simplesmente porque a negociação se tornou desconfortável. Flexibilidade faz parte da estratégia; ausência de critério não.

Toda estratégia precisa conhecer sua alternativa

Negociar sem alternativa pode colocar a empresa em posição de dependência. Se a outra parte sabe que o cliente não possui qualquer caminho além de aceitar determinada condição, sua capacidade de negociação naturalmente diminui. Por isso, o planejamento precisa responder o que faremos se a solução preferencial não funcionar. Se não houver acordo, existe possibilidade de cobrança? Se o fornecedor não corrigir a falha, existe alternativa operacional? Se o contrato não puder ser preservado, como será organizado seu encerramento? Se a contraparte ajuizar medida, como estaremos preparados para responder?

Conhecer a alternativa não significa desejar utilizá-la. Muitas vezes, sua existência fortalece justamente a possibilidade de acordo. Quando o cliente sabe que possui outro caminho juridicamente possível e economicamente suportável, consegue negociar com maior racionalidade. Deixa de aceitar qualquer condição apenas pelo receio de não saber o que acontecerá depois.

O planejamento precisa considerar a reação da outra parte

Conflitos são dinâmicos. Cada movimento pode provocar resposta. Por isso, antes de agir, precisamos imaginar como a contraparte poderá interpretar determinada medida e quais reações são razoavelmente possíveis. Uma notificação mais firme pode estimular solução, mas também pode antecipar determinada defesa. Uma ação judicial pode proteger direito, mas pode levar a outra parte a interromper relação comercial. Uma proposta pode abrir negociação, mas também pode ser utilizada como referência para futuras tratativas.

Não se trata de deixar de agir por medo da reação. Trata-se de agir conhecendo suas possíveis consequências. Estratégia pressupõe compreender que nossa decisão modifica o ambiente e que o movimento seguinte poderá não ser nosso. Quanto melhor antecipamos as possibilidades, maior a capacidade de manter direção quando a resposta chegar.

Comunicação também precisa ser planejada

Em conflitos empresariais, diferentes pessoas podem participar da relação: sócios, diretores, financeiro, comercial, contabilidade, funcionários, fornecedores e advogados. Se cada pessoa transmite uma informação diferente, a posição da empresa pode perder coerência. Por isso, em determinadas situações, o planejamento precisa definir quem se comunica, sobre quais assuntos e de que maneira as decisões serão registradas.

Essa organização não significa burocratizar a empresa. Significa evitar que, enquanto o jurídico negocia determinada condição, outro setor assuma compromisso incompatível sem conhecer a estratégia. Também reduz o risco de mensagens precipitadas, admissões desnecessárias ou promessas que posteriormente não poderão ser cumpridas. A comunicação é parte da condução do conflito e precisa guardar coerência com aquilo que pretendemos alcançar.

Custos e benefícios precisam permanecer visíveis

Todo conflito consome recursos. Existem honorários, despesas, tempo de gestores, dedicação de funcionários e custo de oportunidade. Quanto mais longa a controvérsia, maior pode ser esse consumo. Por isso, planejamento também significa comparar aquilo que buscamos com aquilo que precisaremos investir para tentar alcançar o resultado.

Isso não significa reduzir toda decisão jurídica a cálculo financeiro. Existem situações em que princípios, reputação, patrimônio estratégico ou necessidade de impedir determinado comportamento justificam atuação mesmo quando a relação econômica imediata não parece favorável. O importante é que o cliente conheça o custo e compreenda a razão da decisão. Uma estratégia consciente pode escolher caminho mais caro quando existe motivo para isso. O que devemos evitar é descobrir apenas ao final que o custo de condução superou de maneira desnecessária o valor que pretendíamos proteger.

O plano precisa ser compreendido pelo cliente

A estratégia não pertence apenas ao advogado. Embora a análise técnica seja responsabilidade do profissional, muitas decisões produzem consequências diretas sobre a atividade do cliente e precisam ser compreendidas por ele. O empresário deve saber qual é o objetivo, quais são os principais riscos, qual caminho será inicialmente adotado e em quais circunstâncias poderemos mudar de direção.

Isso não exige explicar cada detalhe jurídico ou antecipar todos os movimentos possíveis. Exige clareza suficiente para que o cliente participe das decisões relevantes. Quando ele entende a lógica da atuação, também consegue fornecer informações melhores, evitar comportamentos incompatíveis com a estratégia e tomar decisões empresariais considerando aquilo que está acontecendo juridicamente.

Planejamento não é rigidez

Uma estratégia bem construída não pode se transformar em obstáculo à adaptação. Durante o conflito, novas informações surgem, documentos aparecem, condições econômicas mudam e a contraparte pode adotar comportamento diferente daquele inicialmente previsto. Nessas situações, insistir no plano apenas porque ele foi estabelecido anteriormente seria confundir consistência com teimosia.

Planejar significa possuir direção e critérios para mudar quando necessário. O objetivo permanece como referência, enquanto os caminhos podem ser ajustados. Uma estratégia pode começar pela

negociação e evoluir para judicialização. Pode iniciar de forma judicial e depois encontrar espaço para acordo. Pode priorizar determinado crédito e posteriormente perceber que a preservação de uma relação comercial possui maior valor. O importante é compreender por que a mudança aconteceu e qual interesse ela busca proteger.

No agronegócio, o plano precisa acompanhar a produção

A necessidade de adaptação fica particularmente clara na atividade rural. Uma estratégia construída no início de determinada safra pode precisar ser revista diante de alteração climática, problema operacional, mudança de mercado ou comportamento da contraparte. Além disso, medidas juridicamente adequadas precisam ser compatíveis com o momento produtivo. Não basta saber que determinado direito pode ser exercido; precisamos compreender quando sua utilização produzirá resultado efetivamente útil.

Por isso, o planejamento de conflitos ligados ao agronegócio exige proximidade com a realidade da operação. Se determinada máquina é indispensável nas próximas semanas, isso modifica prioridade. Se produto precisa ser comercializado em período específico, o tempo influencia a negociação. Se existe produção em andamento em área objeto de controvérsia, a transição precisa considerar aquilo que já foi investido. A estratégia jurídica não substitui o planejamento produtivo, mas precisa dialogar com ele.

Planejar é assumir a condução do conflito

Quando não existe planejamento, o conflito costuma ser conduzido pelos acontecimentos. A contraparte envia mensagem e respondemos. Surge uma cobrança e reagimos. Aparece uma proposta e decidimos sob pressão. Chega uma intimação e começamos a pensar no problema. Cada movimento externo determina o próximo passo interno.

O planejamento busca inverter essa lógica. Continuaremos respondendo aos acontecimentos quando necessário, mas dentro de uma direção previamente compreendida. Sabemos o que queremos proteger, quais riscos estamos dispostos a assumir, quais limites existem e quais alternativas podem ser utilizadas. Dessa forma, mesmo quando a outra parte realiza o primeiro movimento, não precisamos entregar a ela o controle estratégico da situação.

Essa talvez seja uma das diferenças mais importantes entre simplesmente acompanhar um conflito e conduzi-lo. Acompanhamento observa aquilo que acontece e responde. Condução procura influenciar o caminho, criar alternativas e preparar os próximos movimentos. Nem sempre conseguiremos determinar o resultado, porque existem fatores que não dependem de nós. Mas podemos decidir como estaremos preparados para cada etapa.

O segundo movimento do Método Evarini Blésio

No Evarini Blésio Advogados, o planejamento nasce do diagnóstico. Depois de compreender fatos, documentos, provas, direito, riscos, dimensão econômica e verdadeiro interesse do cliente, transformamos essas informações em direção. Definimos aquilo que precisa ser alcançado, estabelecemos prioridades, construímos cenários, avaliamos tempo e custos, identificamos limites, pensamos alternativas e organizamos uma sequência de atuação capaz de se adaptar conforme o conflito evolui.

Esse é o segundo movimento do nosso método: PLANEJAR.

Planejar não significa conhecer antecipadamente todas as respostas. Significa evitar que as respostas sejam dadas sem direção. O conflito continuará possuindo incertezas, mas cada decisão deverá

guardar relação com um objetivo e cada instrumento utilizado deverá possuir função dentro de uma estratégia maior.

Depois de diagnosticar, compreendemos onde estamos. Depois de planejar, sabemos qual direção pretendemos seguir. O movimento seguinte será levar essa estratégia para a relação com a outra parte, compreender seus interesses, testar possibilidades e buscar, quando houver espaço, uma solução capaz de proteger o cliente sem produzir desgaste maior do que aquele necessário.

É quando entramos no terceiro movimento do método: Negociar.

Planejar é transformar compreensão em direção, para que o conflito deixe de ser uma sucessão de reações e passe a ser conduzido por decisões conscientes, organizadas e orientadas pelos interesses que realmente precisam ser protegidos.

CAPÍTULO 44

Negociar

Depois de diagnosticar o conflito e planejar a forma como pretendemos conduzi-lo, chega o momento de compreender se existe espaço para construir uma solução com a outra parte. É nesse ponto que a negociação assume posição importante dentro do Método Evarini Blésio. Negociar, entretanto, não significa simplesmente propor um acordo, reduzir determinado valor ou buscar um ponto intermediário entre duas posições. Uma negociação estrategicamente conduzida começa muito antes da primeira proposta. Ela depende do conhecimento construído no diagnóstico, dos objetivos definidos no planejamento, dos limites estabelecidos pelo cliente e da compreensão das alternativas disponíveis caso nenhuma composição seja possível.

Durante muito tempo, criou-se a percepção de que a atuação firme do advogado estaria necessariamente relacionada ao enfrentamento judicial, enquanto a negociação representaria uma espécie de recuo. Essa compreensão é limitada. Existem situações em que ajuizar imediatamente será indispensável, assim como existem conflitos nos quais insistir indefinidamente em tratativas será prejudicial. O que define a qualidade da atuação não é a quantidade de enfrentamento produzida, mas a capacidade de escolher o instrumento adequado para proteger o interesse relevante. Em determinadas circunstâncias, negociar exige mais preparação, disciplina e conhecimento do problema do que simplesmente transferir a controvérsia para o processo judicial.

A negociação começa pela compreensão de que as partes podem olhar para o mesmo conflito de maneiras completamente diferentes. O cliente possui sua narrativa, seus documentos, seus interesses e sua percepção de justiça. A contraparte também possui uma interpretação e, frequentemente, interesses que ultrapassam aquilo que aparece formalmente na discussão. Uma empresa pode resistir ao pagamento porque discorda do valor, porque enfrenta dificuldade financeira, porque pretende ganhar tempo ou porque entende possuir argumento jurídico capaz de afastar a obrigação. Identificar essa diferença é essencial porque problemas distintos exigem respostas distintas. Se a dificuldade é financeira, talvez prazo e garantia sejam elementos relevantes. Se a controvérsia está no próprio direito, talvez seja necessário demonstrar melhor a posição jurídica. Se existe estratégia deliberada de postergação, prolongar conversas sem contrapartida pode apenas aumentar o risco.

Negociar bem, portanto, exige compreender não apenas aquilo que desejamos, mas aquilo que pode estar orientando a outra parte. Isso não significa aceitar sua posição ou presumir que suas justificativas sejam corretas. Significa reconhecer que uma proposta somente será capaz de produzir movimento se conversar, em alguma medida, com a realidade de quem precisa aceitá-la. Uma solução pode ser excelente para o cliente e completamente inviável para a contraparte. Nesse caso, não temos propriamente uma solução negociada; temos apenas uma posição apresentada. Saber a diferença ajuda a construir propostas mais inteligentes sem necessariamente sacrificar aquilo que precisa ser protegido.

A negociação precisa começar com um objetivo definido

Antes de iniciar tratativas, precisamos saber o que pretendemos alcançar. Pode ser o recebimento integral de determinado crédito, a reorganização de uma obrigação, a entrega de um bem, o encerramento de um contrato, a continuidade de uma relação comercial sob novas condições ou a

solução de vários pontos simultaneamente. Quanto mais claro estiver o objetivo, maior será a capacidade de avaliar propostas e contrapropostas sem perder direção.

Também precisamos compreender aquilo que pode ser flexibilizado. Valor, prazo, forma de pagamento, garantias, obrigações acessórias, cronograma, entrega de bens e diversas outras condições podem compor uma negociação. Nem sempre a discussão precisa ficar concentrada exclusivamente no valor nominal. Em determinados conflitos, modificar a forma de cumprimento pode produzir solução melhor para ambos sem que o direito principal seja abandonado. Essa capacidade de ampliar o objeto da conversa é uma das diferenças entre simplesmente barganhar e negociar estrategicamente.

Os limites precisam estar definidos antes dos momentos de maior pressão. Uma proposta apresentada durante reunião pode parecer atraente porque cria possibilidade imediata de encerramento, mas suas consequências precisam ser analisadas. O cliente conseguirá cumprir aquilo que está assumindo? A contraparte oferece segurança suficiente? Existe quitação excessivamente ampla? Alguma obrigação futura permanecerá sem definição? O acordo resolve realmente o problema ou apenas o adia? Essas perguntas impedem que o desejo legítimo de terminar a controvérsia produza uma nova fonte de conflito.

Informação modifica capacidade de negociação

Quem conhece profundamente o conflito negocia de maneira diferente. Sabe quais documentos possui, quais são suas fragilidades, quais riscos a contraparte enfrenta e quais alternativas existem se nenhuma composição for alcançada. Essa informação reduz decisões baseadas exclusivamente em pressão ou percepção. Permite avaliar se determinada proposta é efetivamente desfavorável ou se representa solução racional diante dos riscos existentes.

Por essa razão, o diagnóstico e o planejamento antecedem a negociação dentro do método. Não queremos descobrir durante uma reunião aquilo que poderia ter sido compreendido antes. Naturalmente, novas informações podem surgir nas tratativas, e isso é parte do processo. A própria negociação pode revelar interesses, dificuldades e documentos que não eram conhecidos. Quando isso acontece, precisamos incorporar essas informações à estratégia, verificar sua relevância e, se necessário, revisar a posição inicialmente construída.

Essa possibilidade demonstra que negociar também é uma forma de conhecer melhor o conflito. Uma contraparte que apresenta proposta concreta revela algo sobre sua disposição de resolver. Quem admite determinado fato, apresenta documentação ou explica sua dificuldade oferece novas informações para análise. Por isso, ouvir possui importância semelhante à de falar. O advogado que entra em uma negociação apenas esperando sua vez de apresentar argumentos pode deixar de perceber justamente aquilo que permitiria construir uma solução melhor.

Uma boa proposta precisa ser executável

Existe diferença entre obter concordância e obter resultado. Uma proposta pode parecer excelente no papel e ser praticamente impossível de cumprir. Parcelamentos incompatíveis com a capacidade econômica do devedor, prazos inviáveis, obrigações mal definidas ou garantias sem utilidade podem produzir acordo destinado ao descumprimento.

Quando negociamos, precisamos pensar no dia seguinte à assinatura. Se o pagamento será parcelado, o cronograma é realista? Se haverá entrega, o objeto e as condições estão suficientemente definidos? Se determinada relação continuará, quais regras serão aplicadas a partir daquele

momento? Se existe garantia, ela realmente acrescenta segurança? Se houver descumprimento, sabemos quais serão as consequências?

Acordo seguro não é aquele que contém o maior número possível de cláusulas. É aquele que traduz com clareza aquilo que foi negociado e cria condições razoáveis para que a solução aconteça na realidade.

Concessão precisa possuir finalidade

Toda negociação pode exigir algum movimento. Isso não significa que cada parte necessariamente precisará abrir mão de parcela equivalente de sua posição, mas significa que propostas precisam ser avaliadas de maneira dinâmica. Se o cliente concede prazo, pode exigir garantia. Se aceita redução, pode buscar pagamento imediato. Se concorda com reorganização contratual, pode exigir condições capazes de impedir repetição do problema. A concessão deve produzir algo que aproxime o conflito de uma solução mais segura.

O problema aparece quando concessões são feitas sucessivamente apenas para impedir o encerramento das conversas. Se a outra parte pede mais prazo, depois novo desconto, depois outra modificação e ainda assim não assume compromisso concreto, talvez a negociação tenha deixado de ser instrumento de solução e se transformado em mecanismo de postergação. Identificar esse momento é parte da estratégia.

Negociar exige disposição para encontrar solução, mas também capacidade de interromper tratativas que deixaram de produzir valor. O simples fato de as partes continuarem conversando não significa que estejam avançando.

A alternativa fortalece a negociação

Uma das posições mais frágeis é negociar acreditando que qualquer acordo será melhor do que não chegar a acordo algum. Nem sempre isso é verdadeiro. Existem propostas que transferem risco excessivo, prolongam exposição ou exigem renúncias incompatíveis com o interesse do cliente. Para reconhecê-las, precisamos saber qual alternativa existe.

Se não houver composição, podemos cobrar judicialmente? Podemos defender a posição em processo já existente? Existe outro fornecedor? É possível substituir determinado contrato? Há medida capaz de proteger o patrimônio ou preservar a operação? Qual será o custo e o tempo dessa alternativa? Conhecer essas respostas permite comparar a proposta concreta com aquilo que realmente acontecerá se ela for recusada.

A negociação deixa, assim, de ser escolha abstrata entre acordo e conflito. Passa a ser comparação entre caminhos concretos. De um lado, determinada composição, com suas vantagens e concessões. De outro, a alternativa disponível, com seus riscos, custos e tempo. Essa comparação oferece ao cliente base mais racional para decidir.

A formalização precisa corresponder ao que foi efetivamente negociado

Quanto mais longa uma negociação, maior pode ser a quantidade de mensagens, reuniões, propostas e versões de documentos. No momento da formalização, é indispensável assegurar que o instrumento final reflita aquilo que foi realmente ajustado. Pequenas diferenças de redação podem alterar responsabilidades, prazos, garantias ou extensão da quitação.

Por isso, o acordo precisa ser lido não apenas como documento destinado a encerrar o passado, mas também como instrumento que organizará o futuro. Se existir obrigação parcelada, relação continuada ou providência posterior, o texto continuará produzindo efeitos durante determinado

período. Sua clareza será testada quando as partes precisarem cumpri-lo, não apenas quando assinarem.

O encerramento adequado também exige atenção àquilo que deve acontecer depois da assinatura. Pagamentos precisam ser acompanhados, bens precisam ser entregues, garantias podem precisar ser constituídas ou posteriormente liberadas e processos eventualmente existentes devem receber as providências correspondentes. Negociar não termina quando as partes concordam. A solução somente se completa quando aquilo que foi acordado é efetivamente realizado.

Negociar durante o processo judicial continua sendo negociar estrategicamente

O ajuizamento de uma ação não encerra necessariamente a possibilidade de composição. Em muitos casos, o processo modifica o ambiente da negociação. As partes passam a conhecer melhor os argumentos, provas podem ser produzidas, decisões intermediárias alteram percepções de risco e o tempo pode modificar prioridades econômicas. Aquilo que não era possível no início pode se tornar viável posteriormente.

Por isso, não tratamos negociação e judicialização como caminhos que jamais se encontram. O processo pode ser necessário para proteger um direito e, simultaneamente, existir espaço para solução consensual. A diferença está em manter clareza sobre o objetivo. Não negociamos apenas porque o processo está demorando, assim como não recusamos automaticamente uma composição apenas porque determinada medida judicial já foi ajuizada.

Cada proposta precisa ser analisada no momento em que aparece, considerando a realidade atual do conflito. A estratégia precisa acompanhar essa evolução.

No ambiente empresarial, negociar também significa compreender continuidade

Empresas raramente tomam decisões olhando apenas para uma obrigação isolada. Existe fluxo de caixa, relacionamento com clientes e fornecedores, capacidade produtiva, reputação, contratos futuros e outras variáveis. Uma composição que resolve determinada discussão mas destrói relação economicamente relevante pode não representar o melhor resultado. Da mesma forma, preservar relação comercial que continuamente produz prejuízos pode ser uma decisão inadequada.

A negociação precisa considerar essa realidade mais ampla. Quando existe interesse na continuidade, podemos buscar condições capazes de reorganizar a relação. Quando a ruptura se tornou necessária, a negociação pode servir para organizar saída, obrigações pendentes e transição. Em ambos os casos, o objetivo não é simplesmente obter assinatura. É permitir que o cliente saiba como continuará depois do conflito.

No agronegócio, essa perspectiva adquire ainda maior relevância. Uma negociação pode ocorrer enquanto existe safra em andamento, produção armazenada, contrato de comercialização, financiamento ou relação necessária para o próximo ciclo. O tempo da solução precisa conversar com a atividade. Às vezes, a composição precisa ser construída rapidamente para evitar que a controvérsia alcance outra etapa da cadeia produtiva. Em outras situações, será prudente organizar transição ao longo de determinado período. Mais uma vez, a realidade define a estratégia.

Negociação exige firmeza suficiente para dizer não

Talvez uma das maiores demonstrações de maturidade em uma negociação seja saber quando não aceitar. Existe forte incentivo emocional para encerrar conflitos. Depois de meses de discussões, qualquer possibilidade de acordo pode parecer alívio. Entretanto, a vontade de terminar não deve substituir a análise.

Se a proposta não protege minimamente o interesse relevante, se as garantias são insuficientes, se a contraparte demonstra histórico de descumprimentos sem apresentar mudança concreta ou se o acordo apenas transfere para o futuro um problema que já sabemos que retornará, dizer não pode ser necessário.

Isso não significa encerrar definitivamente todas as possibilidades. Uma recusa pode ser acompanhada de contraproposta ou de indicação das condições necessárias para avançar. Mas a negociação precisa possuir limites reais. Quando a outra parte percebe que qualquer condição será aceita para evitar o processo ou encerrar rapidamente a controvérsia, a capacidade de negociação diminui.

Negociar também exige saber quando parar

Há momento em que novas reuniões deixam de acrescentar informação, propostas começam a se repetir e promessas substituem providências concretas. Se o tempo aumenta o risco do cliente, insistir nessas tratativas pode ser prejudicial. O planejamento precisa conter pontos de decisão capazes de indicar quando a negociação deve avançar, ser reformulada ou terminar.

Encerrar uma negociação que não funciona não representa fracasso do método. Ao contrário, pode demonstrar que ele cumpriu sua função. As possibilidades foram testadas, os limites ficaram claros e a alternativa previamente planejada passa a ocupar o centro da atuação. O erro não está em não conseguir acordo. Está em permanecer indefinidamente em uma negociação sem perspectiva enquanto o interesse do cliente se deteriora.

O terceiro movimento do Método Evarini Blésio

No Evarini Blésio Advogados, compreendemos a negociação como instrumento técnico de resolução de conflitos. Ela não substitui a defesa firme de direitos, nem representa compromisso de evitar a judicialização. Sua função é verificar se existe caminho capaz de produzir resultado adequado com segurança, tempo e custo compatíveis com os interesses do cliente.

Por isso, não negociamos a partir do improviso. A negociação nasce do diagnóstico e do planejamento. Precisamos conhecer os fatos, compreender os documentos, identificar riscos, estabelecer objetivos, definir limites e saber qual alternativa existirá se nenhuma composição for alcançada. A partir daí, podemos ouvir a contraparte, compreender interesses, testar propostas e construir soluções sem perder a direção.

Esse é o terceiro movimento do nosso método: NEGOCIAR. Negociar não significa ceder para evitar o conflito. Significa utilizar informação, técnica e estratégia para verificar se o conflito pode ser resolvido de maneira adequada sem impor ao cliente desgaste maior do que aquele necessário. E, quando essa possibilidade não existe, a própria negociação deve ajudar a demonstrar que chegou o momento de seguir por outro caminho.

Depois de diagnosticar, sabemos onde estamos. Depois de planejar, sabemos para onde pretendemos ir. Ao negociar, verificamos se existe possibilidade de construir esse caminho com a outra parte. Entretanto, enquanto essas etapas acontecem, existe uma responsabilidade que não pode ser esquecida: impedir que o tempo, a demora, a conduta da contraparte ou a própria evolução do conflito comprometam aquilo que estamos tentando preservar.

É por isso que o quarto movimento do método será Proteger.

Negociar é buscar solução sem perder posição, compreender interesses sem abandonar limites e construir alternativas sem esquecer que o objetivo não é simplesmente chegar a um acordo, mas alcançar um resultado que efetivamente proteja o cliente.

CAPÍTULO 45

Proteger

Um conflito pode levar tempo para ser resolvido. Negociações exigem conversas, documentos precisam ser analisados, providências precisam ser preparadas e processos judiciais possuem seu próprio ritmo. Enquanto tudo isso acontece, a realidade continua avançando. Obrigações vencem, contratos permanecem produzindo efeitos, bens continuam sendo utilizados, empresas precisam funcionar, safras seguem seus ciclos e decisões econômicas não podem permanecer indefinidamente suspensas. Por essa razão, uma estratégia não pode estar preocupada apenas com aquilo que pretende alcançar ao final. Precisa também identificar o que deve ser preservado durante o caminho.

Esse é o quarto movimento do Método Evarini Blésio: Proteger.

Proteger significa impedir, dentro das possibilidades jurídicas e concretas, que o tempo ou a evolução do conflito destruam o valor da solução que estamos buscando. Em alguns casos, a proteção estará relacionada ao patrimônio. Em outros, à prova, ao crédito, à continuidade da atividade, a um contrato, a determinada posição jurídica ou mesmo à possibilidade de executar futuramente aquilo que venha a ser reconhecido. Não existe uma única forma de proteção porque cada conflito possui algo diferente em risco. O primeiro trabalho, portanto, é identificar exatamente aquilo que não pode ser perdido enquanto buscamos resolver o problema.

Proteger começa por compreender aquilo que está exposto

Nem sempre o elemento mais evidente do conflito é aquilo que possui maior risco. Uma empresa pode estar discutindo determinado valor enquanto sua maior preocupação deveria ser a continuidade de um fornecimento essencial. Um produtor pode discutir defeito de equipamento quando o risco mais urgente está na perda da janela produtiva. Um credor pode concentrar atenção no reconhecimento do crédito sem perceber que a capacidade econômica do devedor está se deteriorando. Uma sociedade pode discutir direitos entre os sócios enquanto a própria empresa perde clientes, funcionários ou patrimônio.

Por isso, proteger exige olhar além do pedido jurídico imediato. Precisamos compreender quais consequências podem acontecer antes que o conflito termine e quais delas seriam difíceis ou impossíveis de reverter posteriormente. Essa análise ajuda a estabelecer prioridades. Existem prejuízos que podem ser compensados financeiramente. Outros produzem efeitos que dificilmente serão integralmente reparados. A estratégia precisa reconhecer essa diferença.

A prova também precisa ser protegida

Um direito que não consegue ser demonstrado pode se tornar muito mais difícil de defender. Por essa razão, proteção também envolve preservar documentos, registros e condições materiais relevantes para o conflito. Mensagens podem ser apagadas, pessoas podem deixar empresas, sistemas podem mudar, bens podem ser reparados, produtos podem ser consumidos, áreas podem ser modificadas e condições técnicas podem desaparecer com o tempo.

A preservação precisa acontecer de maneira proporcional ao problema. Nem toda controvérsia exige providência complexa, mas conflitos relevantes precisam ser analisados sob a perspectiva daquilo que poderá deixar de existir. Se uma máquina apresenta defeito e será imediatamente reparada,

talvez seja necessário documentar sua condição anterior. Se existe discussão sobre estado de imóvel, produção, mercadoria ou equipamento, o tempo pode alterar justamente aquilo que precisaremos demonstrar. Se determinada decisão foi comunicada por mensagens ou documentos eletrônicos, esses registros precisam ser adequadamente conservados.

Proteger a prova não significa fabricar elementos para uma futura disputa. Significa conservar aquilo que já existe e pode ser necessário para compreender a realidade. A estratégia não deve depender da memória quando existem meios legítimos de preservar informação.

O patrimônio precisa ser protegido dentro da legalidade

Conflitos econômicos frequentemente despertam preocupação patrimonial. Essa preocupação é legítima, especialmente quando bens estão diretamente relacionados à continuidade da empresa ou da atividade rural. Entretanto, proteção patrimonial precisa ser compreendida corretamente. Não estamos falando em ocultar bens, realizar negócios simulados ou criar estruturas artificiais para frustrar obrigações legitimamente constituídas. Essas condutas podem produzir consequências jurídicas graves e aumentar o problema que se pretendia resolver.

Proteção legítima começa pela organização. Precisamos saber quais bens existem, quem é seu titular, quais garantias foram prestadas, quais obrigações estão relacionadas a eles e qual função desempenham dentro da atividade. Quando determinado patrimônio está juridicamente exposto, a estratégia deve analisar os limites dessa exposição e os instrumentos legítimos disponíveis. Quando a obrigação é válida e exigível, a atuação precisa considerar formas adequadas de enfrentá-la, negociá-la ou cumpri-la, e não mecanismos destinados simplesmente a fazê-la desaparecer.

Essa distinção é essencial para o método. Proteger não significa escapar de responsabilidades. Significa defender aquilo que juridicamente deve ser defendido e impedir exposições desnecessárias ou indevidas.

O crédito também é patrimônio

Para uma empresa, valores a receber representam parte de seus recursos. Um crédito não recuperado pode comprometer fluxo de caixa, investimentos e capacidade de cumprir outras obrigações. Por isso, proteger também significa acompanhar a qualidade dos recebíveis e agir antes que determinada exposição se torne excessiva.

Quando surge inadimplemento, não basta perguntar quanto é devido. Precisamos compreender há quanto tempo, quais documentos sustentam a cobrança, se existem garantias, qual é a situação da contraparte e se continuar fornecendo ou concedendo novos prazos aumentará o risco. Em determinadas situações, preservar uma relação comercial justificará alguma flexibilidade. Em outras, continuar ampliando crédito para quem já demonstra dificuldade poderá apenas aumentar o problema.

A proteção do crédito começa, muitas vezes, antes da cobrança. Políticas de concessão, limites, garantias, acompanhamento e documentação reduzem exposição. Quando o conflito já existe, esses elementos ajudam a definir até onde a empresa pode continuar negociando sem comprometer sua própria segurança.

Proteger a atividade pode ser mais importante do que vencer uma discussão imediata

Empresas existem para funcionar. Produtores precisam produzir. Por isso, em determinados conflitos, a continuidade da atividade precisa ocupar posição central. Uma decisão juridicamente

correta pode produzir resultado economicamente ruim se impedir desnecessariamente a operação que pretendíamos preservar.

Isso não significa que continuidade empresarial possa ser utilizada para afastar qualquer obrigação ou impedir legitimamente o exercício de direitos de terceiros. Significa que, quando existem diferentes caminhos juridicamente possíveis, precisamos considerar o impacto de cada um sobre a atividade. Se determinada solução permite reorganizar obrigação sem comprometer funcionamento, essa possibilidade merece análise. Se determinado bem é essencial para produção, sua função precisa ser conhecida. Se uma relação comercial é indispensável durante período de transição, talvez seja necessário organizar alternativas antes da ruptura.

A advocacia estratégica precisa compreender que a empresa continuará existindo depois do processo. A solução jurídica precisa, sempre que possível, contribuir para essa continuidade, e não ignorá-la.

Proteger exige reconhecer quando existe urgência

Nem todo risco permite aguardar o desenvolvimento normal das tratativas. Existem situações em que o tempo pode produzir consequência grave antes que negociação ou processo alcance resultado. Nesses casos, medidas mais rápidas podem ser necessárias.

A urgência, entretanto, precisa ser concreta. Não deve ser utilizada apenas para aumentar pressão ou transmitir sensação de gravidade. Precisamos demonstrar aquilo que poderá acontecer se nenhuma providência for tomada, por que o risco é relevante e qual medida é adequada para enfrentá-lo. Essa análise vale tanto para providências extrajudiciais quanto judiciais.

Uma medida urgente bem escolhida protege o resultado útil. Uma medida precipitada pode ampliar conflito, gerar custos e criar efeitos que posteriormente serão difíceis de administrar. Por isso, rapidez não elimina necessidade de estratégia. Em situações urgentes, estratégia significa analisar com eficiência suficiente para agir no tempo necessário.

A negociação não suspende a necessidade de proteção

Quando as partes começam a conversar, existe tendência de acreditar que nenhuma outra providência será necessária enquanto houver diálogo. Isso pode ser verdadeiro em alguns casos, mas não deve ser presumido. A negociação precisa ser acompanhada pela análise contínua dos riscos.

Se a contraparte demonstra comportamento cooperativo e existem condições razoáveis de segurança, pode fazer sentido permitir tempo para composição. Se, entretanto, o patrimônio se deteriora, documentos desaparecem, obrigações continuam aumentando ou promessas se repetem sem providência concreta, a estratégia precisa ser revista.

Negociar não significa entregar controle do tempo à outra parte. O cliente pode continuar aberto ao acordo enquanto preserva seus direitos e se prepara para utilizar outros instrumentos caso a composição não aconteça. Essa preparação não representa deslealdade. Representa responsabilidade com aquilo que precisa ser protegido.

Proteger também significa evitar novos erros durante o conflito

Uma empresa que já enfrenta problema pode agravá-lo por meio de decisões tomadas sob pressão. Mensagens precipitadas, reconhecimento inadequado de obrigações, alterações contratuais mal compreendidas, novas garantias prestadas sem análise ou compromissos assumidos apenas para ganhar tempo podem criar riscos adicionais.

Por isso, durante conflitos relevantes, determinadas decisões precisam passar por avaliação antes de serem executadas. O objetivo não é retirar autonomia da administração, mas garantir que novos atos não contradigam a estratégia em andamento. A empresa precisa continuar funcionando, mas algumas decisões podem possuir consequências jurídicas que ultrapassam a necessidade imediata.

Proteger também é impedir que o problema original produza outros problemas por falta de coordenação.

A reputação e as relações comerciais também podem precisar de proteção

Conflitos empresariais não acontecem necessariamente de maneira isolada. Dependendo do setor, determinadas controvérsias podem alcançar clientes, fornecedores, funcionários, instituições financeiras ou parceiros. A forma como a empresa se comunica durante esse período pode influenciar suas relações.

Isso não significa esconder fatos relevantes ou construir narrativas artificiais. Significa compreender quem precisa receber informação, qual informação é adequada e em qual momento. Comunicação desorganizada pode ampliar insegurança. Pessoas diferentes transmitindo versões incompatíveis podem prejudicar credibilidade e negociação.

Em algumas situações, discricção será importante. Em outras, determinada informação precisará ser comunicada de maneira clara. A estratégia jurídica deve conversar com a realidade empresarial para que a condução do conflito não produza danos desnecessários ao redor dele.

No agronegócio, proteger significa respeitar o tempo da atividade

A dimensão temporal da proteção aparece de maneira especialmente intensa no agronegócio. Uma prova pode desaparecer depois da colheita. Uma máquina indisponível pode comprometer determinada janela operacional. Um insumo problemático pode produzir efeitos que se tornam difíceis de examinar meses depois. Uma controvérsia sobre área rural pode atingir produção já instalada. Um atraso na comercialização pode repercutir sobre obrigações financeiras relacionadas ao ciclo.

Por isso, proteger no ambiente rural exige compreensão da operação. O advogado precisa saber aquilo que acontecerá nas próximas semanas e meses, não apenas aquilo que aconteceu juridicamente no passado. Pode ser necessário preservar amostras, registros, documentos, condições da área ou informações técnicas. Pode ser necessário encontrar solução temporária para que a produção continue enquanto a responsabilidade é discutida.

A prioridade muitas vezes será impedir que o dano aumente. A definição de quem responderá economicamente poderá acontecer depois, com a documentação adequada. Essa lógica demonstra por que advocacia ligada ao agronegócio precisa dialogar com profissionais e pessoas que conhecem a atividade.

Proteção também pode ser construída por acordo

Existe tendência de associar proteção exclusivamente a medidas judiciais. Entretanto, muitos mecanismos podem ser construídos consensualmente. Uma renegociação pode incluir garantia adicional. Um contrato pode receber condições provisórias. As partes podem estabelecer forma de preservar determinado bem, documento ou valor enquanto discutem questão principal. Um fornecedor pode manter temporariamente determinada operação sob novas condições até que alternativa seja organizada.

Essas soluções dependem da disposição das partes, mas demonstram que proteção e negociação podem caminhar juntas. O objetivo é identificar aquilo que está em risco e construir mecanismo capaz de reduzir essa exposição. Quando isso não é possível consensualmente e existe fundamento jurídico, outras medidas poderão ser necessárias.

Proteger não é paralisar

Existe risco oposto que também precisa ser evitado. Na tentativa de reduzir qualquer possibilidade de perda, a empresa pode deixar de tomar decisões necessárias. Nenhuma atividade econômica existe sem risco. O objetivo da estratégia não é eliminar toda incerteza, porque isso seria impossível.

Proteger significa administrar risco de maneira consciente. Algumas decisões precisarão ser tomadas mesmo sem garantia absoluta de resultado. Contratos continuarão sendo celebrados, vendas serão realizadas, investimentos acontecerão e empresas seguirão assumindo obrigações. A função do método é permitir que essas decisões sejam tomadas com conhecimento suficiente sobre aquilo que está exposto.

Proteção excessivamente rígida pode impedir oportunidades. Proteção insuficiente pode comprometer patrimônio e continuidade. O equilíbrio depende da realidade de cada cliente.

O quarto movimento do Método Evarini Blésio

No Evarini Blésio Advogados, proteger significa acompanhar o conflito olhando não apenas para aquilo que desejamos alcançar ao final, mas para aquilo que pode ser perdido durante o caminho. Depois de diagnosticar e planejar, sabemos quais interesses possuem maior relevância. Durante a negociação e eventual judicialização, precisamos garantir que esses interesses permaneçam, tanto quanto possível, preservados.

Isso pode significar conservar provas, organizar documentos, acompanhar créditos, revisar garantias, proteger patrimônio dentro da legalidade, preservar continuidade operacional, adotar medidas urgentes quando necessárias ou simplesmente impedir que novas decisões aumentem uma exposição já existente. A proteção adequada dependerá do conflito. O princípio permanece o mesmo: não podemos chegar ao final com uma decisão favorável e descobrir que aquilo que realmente importava já se perdeu no caminho.

Esse é o quarto movimento do nosso método: PROTEGER. Ele não representa uma etapa isolada que começa apenas depois da negociação. Na prática, a proteção acompanha todo o conflito. Pode surgir desde o primeiro atendimento, ser reforçada durante as tratativas, exigir providência durante processo judicial e continuar necessária até que a solução seja efetivamente cumprida.

Diagnosticar nos permite compreender. Planejar nos dá direção. Negociar testa a possibilidade de construir uma solução. Proteger impede que o tempo e a evolução do conflito destruam aquilo que pretendemos preservar. Falta, entretanto, o movimento que dá sentido a todos os anteriores. O cliente não procura um escritório apenas para possuir diagnóstico, estratégia, negociação ou proteção. Ele procura porque precisa que determinado problema deixe de ocupar o espaço que passou a ocupar em sua empresa, em seu patrimônio ou em sua atividade.

Por isso, o último movimento do Método Evarini Blésio será Resolver.

Resolver não significará prometer resultado nem afirmar que todo conflito poderá terminar exatamente como desejamos. Significará conduzir o problema até o ponto em que exista definição, cumprimento, segurança suficiente e possibilidade de seguir adiante. É quando todo o método precisa demonstrar sua finalidade.

Proteger é garantir que, enquanto buscamos a solução, o tempo, o risco e a própria evolução do conflito não destruam aquilo que fez a estratégia ser necessária.

CAPÍTULO 46

Resolver

Todo conflito começa produzindo alguma forma de incerteza. Existe uma obrigação que deixou de ser cumprida, um contrato cuja continuidade passou a ser questionada, um crédito que não foi recebido, um patrimônio que se encontra exposto, uma relação societária que deixou de funcionar adequadamente ou uma operação empresarial ou rural que passou a enfrentar determinado risco. Enquanto essa situação permanece indefinida, parte da atenção do cliente continua presa ao problema. Decisões precisam ser adiadas, recursos permanecem comprometidos, pessoas dedicam tempo à controvérsia e aquilo que inicialmente parecia uma questão pontual pode começar a interferir na atividade como um todo.

É justamente por isso que o último movimento do Método Evarini Blésio é resolver.

Resolver não significa necessariamente vencer uma ação judicial, obter tudo aquilo que inicialmente foi pretendido ou fazer com que a outra parte reconheça integralmente nossa posição. Da mesma forma, não significa obrigatoriamente celebrar um acordo. Existem conflitos que serão resolvidos pela negociação, outros dependerão de decisão judicial e alguns exigirão uma combinação de diferentes instrumentos ao longo do tempo. O que importa é que o problema deixe de produzir a mesma incerteza e que os interesses relevantes do cliente alcancem o maior nível de proteção juridicamente possível dentro das circunstâncias concretas.

Essa compreensão modifica a forma de avaliar o próprio trabalho jurídico. Se considerássemos o processo como finalidade, bastaria ajuizar a medida adequada e acompanhar seus atos. Se considerássemos o acordo como finalidade, bastaria encontrar condições que as partes aceitassem. A resolução estratégica exige mais. Precisamos perguntar se aquilo que foi definido efetivamente solucionará o problema que levou o cliente ao escritório. Um acordo que não pode ser cumprido não resolve. Uma decisão favorável que não consegue produzir resultado concreto pode não resolver. Uma vitória jurídica que destrói desnecessariamente relação comercial essencial pode não representar a melhor solução. Resolver exige olhar além do instrumento e voltar ao objetivo.

O resultado precisa conversar com o problema original

Ao longo de um conflito, existe risco de perdemos de vista aquilo que realmente motivou a atuação. Novas discussões aparecem, argumentos se multiplicam, documentos são produzidos e posições podem se tornar cada vez mais rígidas. Em processos longos, aquilo que começou como discussão relativamente objetiva pode adquirir complexidade muito superior à questão inicial. Por isso, em diferentes momentos, precisamos retornar à pergunta fundamental: o que o cliente precisava proteger quando este trabalho começou?

Se o objetivo era receber, precisamos avaliar se o caminho escolhido continua aumentando a possibilidade concreta de recebimento. Se era preservar a continuidade de determinado contrato, precisamos verificar se essa relação ainda possui valor. Se era recuperar um bem, precisamos compreender se sua recuperação continua sendo economicamente útil. Se o objetivo era afastar determinada obrigação, precisamos avaliar o risco real de mantê-la em discussão. A estratégia precisa permanecer conectada à realidade, porque o interesse do cliente também pode mudar ao longo do tempo.

Resolver exige essa capacidade de revisão. O objetivo inicial oferece direção, mas não deve nos impedir de reconhecer que circunstâncias posteriores modificaram aquilo que seria um resultado adequado. Uma empresa pode começar desejando preservar determinada relação e, meses depois, perceber que a continuidade deixou de fazer sentido. Um credor pode inicialmente pretender pagamento imediato e posteriormente concluir que uma composição garantida oferece resultado mais seguro. Um produtor pode começar buscando determinada solução e descobrir que o próximo ciclo exige prioridade diferente. O método precisa acompanhar essas mudanças sem perder coerência.

Resolver não é simplesmente encerrar

Existe diferença importante entre fazer um conflito terminar formalmente e resolvê-lo de maneira adequada. Um processo pode ser extinto e ainda existirem obrigações pendentes. Um acordo pode ser assinado e ainda depender de pagamentos durante anos. Um contrato pode ser encerrado e ainda haver bens, documentos, garantias ou valores que precisam ser regularizados. Uma decisão pode reconhecer determinado direito e ainda exigir providências para sua realização.

Por isso, o encerramento formal é apenas uma parte da solução. Precisamos acompanhar aquilo que foi definido até que as obrigações relevantes sejam cumpridas ou adequadamente organizadas. Se existe pagamento, precisamos saber se ocorreu. Se há entrega de bem, precisamos verificar se foi realizada. Se determinada garantia deve ser liberada depois do cumprimento, isso precisa acontecer. Se o processo precisa receber comunicação ou providência final, ela não deve ser esquecida.

O conflito somente começa a sair verdadeiramente da vida do cliente quando suas consequências práticas também são encerradas.

Uma decisão favorável precisa ser transformada em resultado

No processo judicial, existe diferença entre reconhecimento e realização. Uma sentença pode reconhecer um direito, mas o cliente precisa compreender o que acontecerá depois. Em determinadas situações, haverá cumprimento espontâneo. Em outras, será necessária nova etapa destinada a efetivar aquilo que foi decidido. Créditos podem exigir medidas de recuperação. Obrigações podem precisar ser executadas. Documentos podem precisar ser expedidos ou providências concretas podem depender de acompanhamento.

Essa realidade precisa fazer parte da estratégia desde o início. Não devemos descobrir apenas depois da decisão que o resultado será difícil de realizar. Quando analisamos o conflito, já procuramos compreender a situação econômica da contraparte, a existência de garantias, a natureza da obrigação e os possíveis obstáculos ao cumprimento. Evidentemente, a realidade pode mudar ao longo do processo, mas pensar na execução desde o diagnóstico ajuda a evitar vitórias meramente formais.

Para o cliente, a pergunta raramente será apenas “ganhamos?”. Ele desejará saber o que aquela decisão muda concretamente. A advocacia estratégica precisa estar preparada para responder.

Um acordo precisa sobreviver à assinatura

A mesma lógica vale para soluções negociadas. O momento da assinatura produz sensação natural de encerramento, especialmente depois de conflito prolongado. Entretanto, o acordo precisa funcionar na realidade. Parcelas precisam ser pagas, obrigações precisam ser cumpridas, garantias precisam permanecer adequadas e condições futuras precisam ser observadas.

Por isso, a resolução acompanha o cumprimento. Se surgir atraso, precisamos compreender sua natureza. Um evento pontual pode permitir correção rápida. Repetidos descumprimentos podem demonstrar que a solução precisa mudar. O próprio acordo deve, sempre que possível, antecipar essas situações e estabelecer consequências suficientemente claras.

Resolver não significa confiar que aquilo que está escrito acontecerá sozinho. Significa acompanhar até que o papel produza realidade.

Algumas soluções exigem aceitar limites

A resolução estratégica também exige maturidade para reconhecer que nem todo conflito terminará com satisfação integral da posição inicialmente defendida. Provas podem possuir limitações, a contraparte pode não ter capacidade econômica suficiente, o tempo pode modificar a utilidade do resultado e riscos inerentes ao processo podem justificar determinadas escolhas.

Apresentar essas limitações ao cliente não representa falta de confiança na tese. Representa responsabilidade profissional. O advogado precisa defender com firmeza aquilo que entende juridicamente adequado e, simultaneamente, permitir que o cliente conheça riscos reais. Essa transparência é especialmente importante quando surge oportunidade de composição. Para avaliar uma proposta, precisamos compará-la não com um resultado ideal abstrato, mas com as alternativas concretas existentes naquele momento.

Existem ocasiões em que aceitar solução parcial, segura e imediata pode ser racional. Em outras, a concessão proposta será excessiva e a continuidade da disputa será adequada. Não existe resposta universal. O diagnóstico, o planejamento e a evolução do conflito fornecerão os elementos necessários para a decisão.

Resolver também significa saber quando não continuar

Conflitos podem adquirir vida própria. Depois de determinado tempo, pessoas passam a defender não apenas o interesse econômico original, mas também a necessidade de demonstrar que estavam certas. Essa reação é compreensível, especialmente quando houve desgaste significativo. Entretanto, a estratégia precisa impedir que orgulho, ressentimento ou simples resistência ao encerramento substituam o interesse do cliente.

Em determinados momentos, será necessário perguntar se continuar produz valor. Quanto ainda está em discussão? Qual a possibilidade concreta de resultado? Qual será o custo de prosseguir? Quanto tempo poderá ser necessário? Existe proposta capaz de encerrar a questão em condições razoáveis? O cliente possui outro interesse estratégico que justifique continuidade?

Essas perguntas não devem ser feitas apenas quando o caso parece difícil. Mesmo posições juridicamente fortes precisam ser periodicamente confrontadas com sua utilidade econômica e estratégica. A advocacia não existe para manter conflitos vivos. Existe para proteger direitos e buscar soluções.

Resolver pode significar preservar uma relação

Ao longo deste Manual, insistimos que nem todo conflito exige ruptura. Existem clientes, fornecedores, parceiros e outras relações que continuam possuindo valor apesar de determinada controvérsia. Quando isso acontece, uma boa solução pode permitir que as partes resolvam o passado e reorganizem o futuro.

Talvez sejam necessárias novas condições comerciais, limites de crédito, garantias, procedimentos ou formas de comunicação. A relação não precisa retornar exatamente ao estado anterior. Em muitos casos, o conflito demonstrou fragilidades que precisam ser corrigidas.

Preservar uma relação não significa fingir que nada aconteceu. Significa aprender com aquilo que aconteceu e criar condições melhores para continuar.

Resolver também pode significar encerrar uma relação

Em outras situações, a continuidade deixou de ser desejável. O conflito revelou incompatibilidade, perda de confiança ou risco que não pode mais ser administrado de maneira razoável. Nesse cenário, resolver significa organizar a saída.

Contratos precisam ser encerrados, obrigações pendentes precisam ser definidas, valores devem ser apurados, bens precisam ser devolvidos e responsabilidades futuras devem ficar suficientemente claras. Quando existe atividade em andamento, pode ser necessária transição. Quando há relação societária, talvez seja preciso reorganizar participação, administração, garantias e responsabilidades. No agronegócio, a existência de safra, equipamentos, insumos ou produção pode exigir atenção especial ao momento da ruptura.

Encerrar bem também é forma de proteger.

O cliente precisa recuperar capacidade de decidir sobre o futuro

Um conflito consome atenção. Empresários deixam de olhar apenas para suas atividades e passam a acompanhar cobranças, reuniões, documentos, audiências e incertezas. Em situações mais graves, decisões empresariais são tomadas exclusivamente em função da controvérsia.

Uma solução estratégica precisa reduzir esse peso.

Quando o conflito termina adequadamente, o cliente consegue voltar a direcionar energia para aquilo que realmente produz valor: sua empresa, seus investimentos, seu patrimônio, sua produção e seus projetos. Esse aspecto não aparece necessariamente em uma sentença ou contrato de acordo, mas representa parte importante do resultado.

Resolver é devolver previsibilidade suficiente para que o cliente possa seguir adiante.

No agronegócio, resolver também significa permitir o próximo ciclo

A atividade rural evidencia de maneira muito clara a importância dessa ideia. A produção trabalha com ciclos. Depois de uma safra, outra precisa ser planejada. Máquinas precisam estar disponíveis, insumos precisam ser adquiridos, áreas precisam ser preparadas, contratos precisam ser celebrados e decisões financeiras precisam ser tomadas.

Um conflito que permanece indefinidamente aberto pode contaminar o ciclo seguinte. Se existe discussão sobre terra, produção, máquinas, comercialização ou recursos financeiros, a ausência de definição pode dificultar novos investimentos e compromissos.

Por isso, resolver no agronegócio frequentemente significa criar condições para que a atividade continue. Mesmo quando determinada controvérsia ainda possuir alguma consequência futura, o produtor precisa saber aquilo que poderá fazer a partir dali.

O direito não controla o tempo da produção. A estratégia precisa respeitá-lo.

A solução precisa deixar aprendizado

Quando o conflito termina, existe oportunidade que não deve ser desperdiçada. Aquilo que aconteceu pode revelar falhas contratuais, ausência de documentação, concentração excessiva em determinado cliente ou fornecedor, garantias insuficientes, procedimentos internos frágeis ou necessidade de reorganização societária e patrimonial.

Se essas informações forem simplesmente arquivadas junto com o processo, existe possibilidade de o mesmo problema reaparecer.

Resolver também significa aprender.

Talvez seja necessário revisar contrato, modificar procedimento de cobrança, criar critérios para concessão de crédito, reorganizar documentação ou estabelecer forma diferente de aprovar determinadas operações. No agronegócio, pode ser necessário aperfeiçoar registros de produção, relações com fornecedores, controles sobre máquinas, insumos ou contratos rurais.

O conflito que termina pode contribuir para prevenção do próximo.

O encerramento precisa ser claro

Chega um momento em que o cliente precisa saber que o trabalho relacionado àquela controvérsia terminou ou entrou em fase claramente definida. Pendências precisam ser identificadas, documentos relevantes devem ser organizados e obrigações futuras, se existirem, precisam estar compreendidas.

Essa clareza evita que assuntos permaneçam indefinidamente em zona de incerteza. Também permite que empresa e escritório saibam aquilo que ainda exige acompanhamento e aquilo que efetivamente foi encerrado.

O encerramento estratégico não precisa ser complexo. Precisa ser consciente. O cliente deve saber o que aconteceu, qual foi o resultado, quais obrigações foram cumpridas, se existe algo a acompanhar e quais aprendizados merecem ser incorporados à sua atividade.

Os cinco movimentos formam um único método

Ao chegarmos a este ponto, podemos olhar novamente para os cinco movimentos que orientaram toda a construção deste Manual.

Diagnosticar significa compreender antes de agir. Conhecer fatos, documentos, provas, riscos, dimensão econômica e verdadeiro interesse do cliente.

Planejar significa transformar essa compreensão em direção. Definir objetivos, prioridades, cenários, limites, alternativas e sequência de atuação.

Negociar significa verificar, com técnica e preparação, se existe possibilidade de construir solução adequada com a outra parte, sem confundir composição com concessão indiscriminada.

Proteger significa impedir que o tempo e a evolução do conflito destruam aquilo que estamos tentando preservar, cuidando de provas, patrimônio, crédito, continuidade e demais interesses relevantes.

Resolver significa conduzir todas essas etapas até que o problema alcance definição efetivamente útil, seja por acordo, decisão judicial, cumprimento, reorganização ou encerramento da relação.

Embora apresentados separadamente, esses movimentos se comunicam. O diagnóstico pode ser revisado depois de uma negociação. O planejamento pode mudar diante de novo risco. A proteção

pode exigir medida antes de qualquer conversa. Uma decisão judicial pode abrir nova oportunidade de composição. Resolver pode exigir voltar a planejar a etapa de cumprimento.

O método não é uma linha rígida.

É uma forma organizada de pensar.

O quinto movimento do Método Evarini Blésio

No Evarini Blésio Advogados, entendemos que o cliente não procura apenas uma resposta jurídica. Ele procura direção diante de um problema que passou a exigir atenção, recursos e decisões. Nosso trabalho começa compreendendo aquilo que aconteceu, mas precisa avançar até que o conhecimento produzido seja transformado em estratégia e a estratégia seja transformada, dentro das possibilidades concretas, em resultado.

Esse é o quinto movimento do nosso método: RESOLVER.

Resolver não é prometer vitória. Não é afirmar que todos os conflitos poderão ser encerrados rapidamente. Não é transformar negociação em obrigação ou judicialização em fracasso. É conduzir cada situação com clareza suficiente para saber o que estamos protegendo, por que escolhemos determinado caminho e em qual momento será necessário mudar.

Alguns conflitos serão resolvidos em uma reunião. Outros exigirão meses de negociação. Alguns dependerão de processo judicial e poderão atravessar anos. A duração, sozinha, não define a qualidade da estratégia. O que importa é que cada etapa possua sentido e que o cliente saiba por que está avançando, aguardando, negociando, protegendo ou litigando.

Ao final, voltamos à ideia que acompanhou toda esta obra: o conflito não deveria assumir o controle das decisões da empresa. Quando isso acontece, cada movimento passa a ser mera reação. A função da estratégia é inverter essa relação. Compreender o problema, estabelecer direção, utilizar os instrumentos adequados e manter o interesse relevante como referência até que seja possível seguir adiante.

É essa a essência da Resolução Estratégica de Conflitos.

Não se trata de evitar processos a qualquer custo. Também não se trata de judicializar toda divergência. Trata-se de compreender que cada conflito possui fatos, pessoas, documentos, riscos, patrimônio, tempo e consequências próprias. A advocacia precisa reunir esses elementos antes de escolher o caminho.

Diagnosticar. Planejar. Negociar. Proteger. Resolver.

Cinco movimentos. Uma mesma finalidade: permitir que o direito seja utilizado como instrumento de decisão, proteção e solução, e não como elemento adicional de desgaste.

Porque, ao final, a medida mais importante de uma estratégia não está na quantidade de atos praticados, documentos produzidos ou processos ajuizados. Está na capacidade de conduzir o cliente do problema à definição, da incerteza à decisão e do conflito à possibilidade de continuar.

O conflito não deve conduzir a estratégia da empresa. A estratégia é que deve conduzir o conflito.

ENCERRAMENTO

Quando o conflito deixa de conduzir as decisões

Se este Manual cumpriu sua finalidade, ao chegar até aqui o leitor provavelmente passou a enxergar o conflito de maneira um pouco diferente daquela com que iniciou esta leitura. Talvez a principal mudança esteja justamente em compreender que um problema jurídico não começa necessariamente com um processo e tampouco termina simplesmente com uma sentença. Entre o surgimento da divergência e sua efetiva solução existe um espaço importante de decisões, e é nesse espaço que a estratégia pode fazer diferença.

Empresários e produtores rurais convivem diariamente com riscos. Contratam, vendem, compram, investem, financiam, empregam, produzem, negociam e assumem obrigações porque nenhuma atividade econômica consegue existir sem relações com outras pessoas. Onde existem relações, existem expectativas. Onde existem expectativas, podem surgir divergências. Isso não significa que toda empresa esteja destinada ao litígio ou que todo problema deva ser tratado preventivamente como uma futura disputa. Significa apenas reconhecer que conflitos fazem parte da realidade econômica e que a forma como são conduzidos pode determinar se permanecerão administráveis ou se passarão a comprometer patrimônio, relações e continuidade.

Ao longo destas páginas, procuramos demonstrar que a primeira reação nem sempre precisa ser a mais intensa. Diante de um problema, é natural desejar uma resposta rápida, uma cobrança imediata, uma notificação firme ou o ajuizamento de uma ação. Existem situações em que essa rapidez será realmente necessária. Entretanto, em tantas outras, alguns momentos dedicados à compreensão dos fatos podem evitar meses ou anos de decisões construídas sobre premissas incompletas. Saber exatamente o que aconteceu, quais documentos existem, aquilo que pode ser demonstrado, os riscos presentes e o verdadeiro interesse que precisa ser protegido costuma ser mais importante do que simplesmente escolher rapidamente um instrumento jurídico.

Também procuramos demonstrar que estratégia não significa passividade. Analisar antes de agir não é permanecer parado. Negociar não significa fraqueza. Preservar uma relação não significa aceitar qualquer comportamento. Reconhecer risco não significa abandonar uma posição. Da mesma forma, ajuizar uma ação não representa necessariamente fracasso da negociação. Existem momentos em que o processo judicial será justamente o instrumento adequado para proteger aquilo que não pôde ser preservado por outros meios. A diferença está em saber por que estamos fazendo determinada escolha e aquilo que esperamos alcançar com ela.

Essa talvez seja uma das ideias mais importantes desta obra. O direito oferece instrumentos, mas os instrumentos precisam servir a uma finalidade. Uma notificação, uma negociação, uma medida urgente, uma ação judicial ou um acordo possuem valor quando ajudam a conduzir o cliente na direção de um resultado que faça sentido diante de sua realidade. Quando o instrumento passa a ser utilizado apenas porque está disponível, existe o risco de o procedimento ocupar o lugar da estratégia.

Para quem administra uma empresa, essa compreensão é especialmente importante. O conflito jurídico nunca acontece completamente separado da atividade. Uma cobrança interfere no caixa. Uma disputa contratual pode afetar fornecimento ou vendas. Um conflito societário pode alcançar decisões administrativas. Uma controvérsia patrimonial pode repercutir sobre crédito e

investimento. Aquilo que acontece juridicamente produz efeitos econômicos, comerciais e humanos. Por isso, o advogado precisa compreender mais do que a pergunta jurídica apresentada. Precisa entender suficientemente o ambiente no qual aquela pergunta existe.

No agronegócio, essa necessidade se torna ainda mais evidente. A atividade rural possui seu próprio tempo. Plantio, produção, colheita, armazenamento, comercialização, máquinas, insumos, financiamentos e contratos se conectam dentro de ciclos que não aguardam a duração de uma discussão jurídica. O produtor precisa continuar tomando decisões enquanto o conflito existe. Em determinadas situações, proteger a continuidade da atividade será tão importante quanto discutir posteriormente quem deverá responder pelo prejuízo. O direito precisa conversar com essa realidade para que sua aplicação seja efetivamente útil.

Existe ainda uma dimensão que considero essencial: nem sempre aquilo que parece ser o maior problema no início continuará sendo o principal problema depois de uma análise mais profunda. Às vezes, a discussão apresentada pelo cliente esconde risco patrimonial maior. Em outras situações, uma cobrança aparentemente relevante possui possibilidade reduzida de recuperação. Determinado contrato pode parecer indispensável até que percebamos que sua continuidade está produzindo exposição excessiva. Uma relação comercial que inicialmente parecia perdida pode, depois de organizada, continuar gerando valor para ambos. A estratégia começa justamente quando deixamos de responder apenas ao problema aparente e passamos a compreender aquilo que realmente está em jogo.

Foi a partir dessa compreensão que organizamos o Método Evarini Blésio em cinco movimentos: Diagnosticar, Planejar, Negociar, Proteger e Resolver. Não pretendemos transformar conflitos humanos e empresariais em uma fórmula rígida. Seria incompatível com a própria realidade. O método existe para organizar o raciocínio e impedir que a urgência substitua a análise. Em alguns casos, esses movimentos acontecerão quase simultaneamente. Em outros, precisaremos retornar a uma etapa anterior porque novas informações surgiram. O importante é conservar direção.

Diagnosticar significa compreender suficientemente o problema antes de decidir. Planejar significa transformar essa compreensão em caminho. Negociar significa verificar se existe possibilidade de construir solução sem abandonar os interesses que precisam ser protegidos. Proteger significa impedir que, enquanto procuramos a solução, o tempo ou a evolução do conflito destruam aquilo que realmente importa. Resolver significa conduzir todas essas etapas até que exista definição capaz de permitir ao cliente seguir adiante.

É nesse último ponto que está, talvez, a finalidade mais simples de todo este Manual. Empresas foram criadas para desenvolver suas atividades, não para administrar conflitos indefinidamente. Produtores precisam produzir. Empresários precisam empreender. Sócios precisam decidir. Pessoas precisam continuar seus projetos. Quando um problema jurídico passa a consumir atenção desproporcional, recursos e capacidade de decisão, ele começa a ocupar um espaço que não deveria lhe pertencer.

A advocacia pode contribuir para devolver esse espaço ao cliente.

Isso não significa que todo problema será simples ou rapidamente resolvido. Existem conflitos difíceis, processos demorados, negociações frustradas e situações em que nenhuma alternativa disponível será perfeita. Nesses momentos, a estratégia se torna ainda mais necessária. Quando não podemos eliminar todas as incertezas, precisamos ao menos compreender aquelas que estamos assumindo. Quando não existe caminho sem custo, precisamos comparar os custos possíveis. Quando

nenhuma solução entrega integralmente aquilo que desejávamos, precisamos identificar aquela que melhor protege os interesses relevantes dentro das circunstâncias existentes.

Essa forma de trabalhar também exige transparência na relação entre advogado e cliente. O cliente precisa conhecer os riscos importantes, compreender as alternativas e participar das decisões que afetam sua empresa ou seu patrimônio. O advogado, por sua vez, precisa possuir independência técnica suficiente para dizer quando determinado caminho não parece adequado, mesmo que inicialmente seja aquele desejado. Confiança não se constrói prometendo resultados. Constrói-se permitindo que decisões importantes sejam tomadas com informação, técnica e responsabilidade.

Ao empresário e ao produtor rural que chegaram até estas últimas páginas, deixo uma reflexão que ultrapassa qualquer conflito específico: procurar orientação jurídica somente quando todas as alternativas já se deterioraram costuma reduzir as possibilidades disponíveis. Quanto mais cedo um problema relevante é compreendido, maior tende a ser o espaço para organizar documentos, preservar provas, negociar, proteger patrimônio, corrigir procedimentos e escolher o momento adequado de agir. Advocacia preventiva e resolução estratégica de conflitos não são conceitos opostos. Muitas vezes, a melhor prevenção começa justamente na maneira como conduzimos o primeiro problema.

Também por isso, depois que um conflito termina, ele não deveria simplesmente desaparecer em um arquivo. Vale perguntar o que aquela experiência revelou sobre contratos, documentos, processos internos, concessão de crédito, garantias, fornecedores, clientes, sócios ou organização patrimonial. Se o problema permitiu identificar uma fragilidade e essa fragilidade foi corrigida, a solução produziu valor que ultrapassa o caso concreto. O passado não pode ser modificado, mas pode fornecer informações importantes para decisões futuras.

Ao longo da advocacia, aprendi que a firmeza nem sempre está na resposta mais dura e que a prudência nem sempre está na espera. Há momentos de conversar e momentos de agir. Há relações que merecem ser preservadas e outras que precisam ser encerradas. Há conflitos que podem ser solucionados ao redor de uma mesa e outros que somente encontrarão definição perante o Poder Judiciário. O trabalho do advogado está justamente em compreender essas diferenças e ajudar o cliente a escolher o caminho adequado para cada realidade.

É essa advocacia que buscamos exercer no Evarini Blésio Advogados: uma advocacia que compreende o processo judicial como instrumento importante, mas não como única resposta; que reconhece o valor da negociação sem transformar acordo em obrigação; que procura reduzir desgastes desnecessários sem abrir mão da firme defesa dos interesses confiados ao escritório; e que busca compreender a empresa, o patrimônio e a atividade antes de tratar o conflito como questão isolada.

No final, talvez possamos resumir toda esta obra em uma ideia bastante simples. O conflito pode surgir independentemente de nossa vontade, mas a maneira como responderemos a ele é uma decisão. Entre reagir impulsivamente e permanecer inerte existe um espaço no qual podemos compreender, organizar, escolher e agir.

É nesse espaço que existe estratégia.

E é nele que acreditamos que a advocacia pode produzir seu maior valor.

Diagnosticar. Planejar. Negociar. Proteger. Resolver.

Mais do que etapas de um método, esses cinco movimentos representam uma forma de compreender o papel do advogado diante de situações que exigem decisões importantes.

Porque conflitos podem fazer parte da atividade empresarial.

Mas não precisam determinar o seu caminho.

O conflito não deve conduzir a estratégia da empresa. A estratégia é que deve conduzir o conflito.

Dr. Antônio Marcos Evarini

Advogado

OAB/SP 398.973 | OAB/MG 253.039

Evarini Blésio Advogados

SOBRE O AUTOR



Dr. Antônio Marcos Evarini é advogado, inscrito na Ordem dos Advogados do Brasil, Seção de São Paulo, sob o nº 398.973, e na Seção de Minas Gerais, sob o nº 253.039, e Sócio-Fundador do Evarini Blésio Advogados, escritório que desenvolve sua atuação a partir de uma compreensão estratégica do Direito, buscando conciliar conhecimento jurídico, realidade empresarial e soluções capazes de proteger os interesses relevantes de seus clientes.

Sua atuação profissional está especialmente direcionada às áreas de Empresas e Negócios, Patrimônio e Sucessões, Agronegócio e Resolução Estratégica de Conflitos, com atendimento consultivo, extrajudicial e judicial. Ao longo da prática profissional, consolidou a compreensão de que a advocacia não deve estar limitada à reação diante de problemas já instalados. O trabalho jurídico pode participar da organização das decisões, da prevenção de riscos, da estruturação das relações e da condução de conflitos antes, durante e, quando necessário, depois da judicialização.

Essa visão parte de uma premissa simples: por trás de todo processo existem pessoas, patrimônio, empresas, atividades e decisões que continuam produzindo consequências enquanto o Direito procura oferecer uma resposta. Por isso, a análise jurídica precisa compreender não apenas aquilo que a legislação estabelece, mas também o contexto no qual o problema surgiu, os documentos existentes, os riscos envolvidos, o tempo disponível e o resultado que efetivamente precisa ser alcançado.

No ambiente empresarial, sua atuação busca aproximar o Direito da realidade de quem administra, investe, contrata, emprega, vende, compra e assume riscos diariamente. No agronegócio, essa perspectiva se amplia pela necessidade de compreender as particularidades de uma atividade marcada por ciclos produtivos, patrimônio, contratos, crédito, máquinas, insumos, comercialização e relações construídas ao longo do tempo. Em ambos os ambientes, a advocacia precisa conhecer a operação suficientemente para que a solução jurídica faça sentido fora do processo.

A experiência na condução de controvérsias também contribuiu para a construção de uma visão na qual negociação e atuação judicial não são tratadas como caminhos necessariamente opostos. Existem conflitos que podem ser resolvidos pela organização adequada das informações e por uma negociação tecnicamente conduzida. Outros exigem intervenção judicial firme para preservação ou reconhecimento de direitos. A escolha precisa decorrer das circunstâncias concretas, e não de uma preferência automática por determinada forma de atuação.

É dessa experiência que nasce a proposta apresentada neste Manual de Resolução Estratégica de Conflitos e a sistematização do Método Evarini Blésio, estruturado a partir de cinco movimentos: Diagnosticar, Planejar, Negociar, Proteger e Resolver. Mais do que apresentar instrumentos jurídicos, o método procura organizar uma forma de pensar o conflito, permitindo compreender o problema antes de escolher a resposta e mantendo os interesses relevantes do cliente como referência durante toda a condução.

Essa mesma perspectiva integra a produção editorial do autor, voltada à aproximação entre o conhecimento jurídico e os desafios concretos enfrentados por empresários, produtores rurais, famílias e titulares de patrimônio. Sua proposta de escrita procura traduzir temas jurídicos relevantes de maneira clara e acessível, sem retirar deles a seriedade técnica necessária à compreensão das decisões que podem afetar negócios, patrimônio e continuidade.

Para o Dr. Antônio Marcos Evarini, a advocacia estratégica não é aquela que transforma todo problema em processo, nem aquela que evita o processo quando ele se mostra necessário. É aquela que compreende suficientemente a realidade para escolher, com responsabilidade, o instrumento adequado a cada situação. Essa concepção orienta sua atuação profissional e a filosofia desenvolvida no Evarini Blésio Advogados, fundada na busca por soluções juridicamente seguras, na redução de desgastes desnecessários, no respeito à lei, à verdade, à ética e na defesa firme dos interesses confiados ao escritório.

Dr. Antônio Marcos Evarini

Advogado — Sócio-Fundador do Evarini Blésio Advogados

OAB/SP 398.973 | OAB/MG 253.039



AUTORIA

DR. ANTÔNIO MARCOS EVARINI

ADVOGADO

OAB/SP 398.973 | OAB/MG 253.039

Sócio-Fundador do Evarini Blésio Advogados, atua nas áreas de Empresas e Negócios, Patrimônio e Sucessões, Agronegócio e Resolução Estratégica de Conflitos, com atendimento consultivo, extrajudicial e judicial.

Sua prática profissional é marcada pela aproximação entre o Direito e a realidade empresarial, pela análise estratégica de problemas jurídicos e pela busca de soluções que protejam o patrimônio, a continuidade das atividades e os projetos de seus clientes.

EVARINI BLÉSIO

— ADVOGADOS —

ESTRATÉGIA JURÍDICA PARA
EMPRESAS, PATRIMÔNIO E AGRONEGÓCIO

MANUAL DE RESOLUÇÃO ESTRATÉGICA DE CONFLITOS

UM GUIA PRÁTICO PARA EMPRESÁRIOS
E PRODUTORES RURAIS

Este Manual foi escrito para empresários, produtores rurais e demais profissionais que enfrentam, na prática, os desafios de conduzir negócios, patrimônio e relações em um ambiente cada vez mais complexo.

Ao longo de 46 capítulos, a obra apresenta, de forma clara e objetiva, os principais aspectos jurídicos relacionados à prevenção, à gestão e à solução de conflitos, conectando teoria e prática e sempre considerando a realidade empresarial e do agronegócio.

Com base na experiência do Evarini Blésio Advogados, o livro organiza o Método de Resolução Estratégica de Conflitos em cinco movimentos — Diagnosticar, Planejar, Negociar, Proteger e Resolver — e demonstra como o Direito pode ser utilizado como instrumento de decisão, proteção e continuidade, e não como um elemento adicional de desgaste.

“ O conflito não deve conduzir
a estratégia da empresa.
A estratégia é que deve
conduzir o conflito. ”

UMA OBRA ESSENCIAL PARA



EMPRESÁRIOS
e gestores
de negócios



PRODUTORES
RURAIS e agentes
do agronegócio



SÓCIOS
e administradores
de empresas



PROFISSIONAIS
que lidam com
contratos e
relações complexas

ISBN 978-65-01-23456-7



9 786501 234567