

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ

FERNANDO HENRIQUE ZANONI

A CONJUNTURA DA ADVOCACIA CORPORATIVA E A PROPOSIÇÃO DE UM
DEPARTAMENTO JURÍDICO ESTRATÉGICO FUNDAMENTADO NAS
PERSPECTIVAS LEGAL, GERENCIAL E ECONÔMICA

CURITIBA

2015

FERNANDO HENRIQUE ZANONI

A CONJUNTURA DA ADVOCACIA CORPORATIVA E A PROPOSIÇÃO DE UM
DEPARTAMENTO JURÍDICO ESTRATÉGICO FUNDAMENTADO NAS
PERSPECTIVAS LEGAL, GERENCIAL E ECONÔMICA

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao MBA
Inteligência de Negócios, Centro de Pesquisa e Pós-
Graduação em Administração da Universidade Federal
do Paraná.

Orientador: Prof. Gustavo Abib

CURITIBA

2015

RESUMO

O objetivo deste artigo é analisar o atual cenário da advocacia corporativa a partir das mudanças estruturais ocorridas nos departamentos jurídicos das empresas nacionais nos últimos 15 anos e apontar o seu futuro doravante a consolidação de sua importância estratégica na assessoria a operações de *mergers & acquisitions* (M&A), na atuação junto a agentes reguladores e/ou governamentais, e, principalmente, na proteção da reputação corporativa da empresa. Considerando a escassa produção bibliográfica afeta ao tema, a metodologia da pesquisa científica tem por base a experiência documentada por gestores de departamentos jurídicos de empresas dos mais variados setores da economia, aliada a produções apresentadas em seminários e artigos acadêmicos. Obras literárias relacionadas ao planejamento estratégico, contabilidade e economia servem de alicerce para explicar as mudanças políticas, econômicas e organizacionais que influenciaram a ascensão do departamento jurídico dentro das organizações. Com base neste diagnóstico, propõe, por fim, que o departamento jurídico está sedimentado em um modelo de gestão dividido em três perspectivas: legal, gerencial e econômica.

Palavras chave: Advocacia Corporativa. Departamento Jurídico.

ABSTRACT

The purpose of this article is to analyze the current scenario of corporate law from the structural changes in the legal departments of Brazilian companies over the last 15 years and point its future based on the consolidation of its strategic importance in assisting the operations of mergers & acquisitions (M&A), working alongside regulators and/or government, and especially in protecting the corporate reputation of the company. Considering the scarce bibliographic production affecting the subject, the methodology of scientific research is based on the documented experience of chief legal officers of companies of various economic sectors, combined with productions presented in seminars and academic articles. Literatures related to strategic planning, accounting and economics serve as the foundation to explain the political, economic and organizational changes that influenced the rise of the legal department inside organizations. From this diagnosis, proposes, ultimately, that the legal department is rooted in a management model divided into three perspectives: legal, managerial and economic.

Keywords: Corporate Law. Legal Department.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	5
2 A CONJUNTURA DA ADVOCACIA CORPORATIVA	7
2.1 ENGAJAMENTO ESTRATÉGICO	8
2.2 CONSCIÊNCIA DOS CUSTOS	10
2.3 RESPONSABILIDADE CORPORATIVA	12
3 METODOLOGIA DA PESQUISA CIENTÍFICA	14
4 ANÁLISE DO ATUAL MODELO DE GESTÃO DO DEPARTAMENTO JURÍDICO FUNDAMENTADO NAS PERSPECTIVAS LEGAL, GERENCIAL E ECONÔMICA	15
4.1 PERSPECTIVA LEGAL (A importância do trabalho técnico-jurídico para o negócio da empresa)	16
4.2 PERSPECTIVA GERENCIAL (O alinhamento do departamento jurídico ao planejamento estratégico da empresa)	21
4.3 PERSPECTIVA ECONÔMICA (Transformando o trabalho essencialmente intelectual em financeiramente palpável)	26
5 CONCLUSÕES	30
6 REFERÊNCIAS	31

1 INTRODUÇÃO

*“Don’t tell clients whether they **can** do something; tell them **how** to do it legally.”*
(Brad Smith – General Counsel at Microsoft)

Nos últimos anos observou-se o crescimento da advocacia corporativa, de modo que o departamento jurídico ganhou importância no organograma de empresas de pequeno, médio e grande porte, passando a participar efetivamente de suas decisões estratégicas e agregando valor ao negócio (ANDRADE, 1998).

Considerando-se que as organizações estão sujeitas às pressões externas e que estas influenciam mudanças estruturais visando sua existência em longo prazo, a ingerência do ambiente sobre o negócio e seus dirigentes afeta constantemente a estrutura empresarial, e, assim sendo, todas as decisões são afetadas por aspectos internos e externos (GIDDENS, 1989).

Destarte, o complexo emaranhado legislativo pátrio, a abertura de mercado com os efeitos jurídico-econômicos da globalização, a reforma estatal capitaneada na década de 90, a complexidade das questões trabalhistas, tributárias e previdenciárias e a adoção de práticas de governança corporativa certamente auxiliaram na ascensão da área jurídica dentro das empresas com a adoção de um modelo mais enxuto e estratégico (BORANGA; SALOMÃO, 2009).

Atualmente o advogado corporativo, ou “gestor jurídico” (numa acepção moderna), em seu labor diário atua por vezes mais como um executivo do que verdadeiramente como cientista do direito, em contraposição à sua instrução, pois as faculdades de ciências jurídicas têm, até hoje, seu ensino voltado puramente para a técnica jurídica (SELEM; LEITE, 2010). O advento da chamada “Administração Legal” supriu essa lacuna, aliando conceitos básicos de gestão às peculiaridades do labor jurídico (BORANGA; SALOMÃO, 2009).

O mercado de trabalho exige uma formação multidisciplinar, motivo pelo qual conceitos econômicos, contábeis e de gestão, tais como “planejamento estratégico”, “*budget*”, e “*risk & crisis management*”, tornaram-se cada vez mais comuns dentro do departamento jurídico, onde demandas afetas a políticas regulatórias, fusões e aquisições (M&A) e comércio internacional são tratadas periodicamente, fazendo com que o advogado corporativo esteja mais integrado às outras áreas das empresas (SELEM; LEITE, 2010).

As próprias leis pátrias evidenciam a concepção econômica da atividade empresarial. Nessa esfera, os custos de transação devem ser reduzidos através de contratos e/ou de relações com agentes reguladores/governamentais, respeitando o consumidor, o meio ambiente e as normas concorrenciais. Aliando-se a isso os conceitos de função social da empresa e responsabilidade social corporativa, ora em voga, antes de resolver problemas, o advogado corporativo deve propor ações preventivas, numa atuação fortemente estratégica, adotando práticas de *compliance* e desenvolvendo uma gestão através de indicadores de desempenho.

Diante desse cenário, os principais desafios deste profissional são: conhecer o negócio da empresa na qual trabalha e alinhar a estratégia do departamento jurídico à estratégia corporativa; facilitar a realização de projetos das mais diversas áreas da Companhia; acompanhar a evolução do marco legislativo e/ou regulatório e mapear de forma precisa os riscos; utilizar a tecnologia para melhorar a gestão dos escritórios terceirizados e aprimorar a relação com estes; satisfazer as necessidades de clientes internos; adotar uma gestão efetiva de contratos e, por fim; justificar o aumento das “custas legais” num cenário de cortes no orçamento das Companhias.

Assim, o legado do profissional do direito que atua em um departamento jurídico, não está tão somente nas jurisprudências favoráveis por ele conquistadas ao longo dos anos, mas prioritariamente no impacto econômico dessas decisões. Em outras palavras, processos administrativos e/ou judiciais, para o Advogado Corporativo, não têm um fim em si mesmos, pois “questões jurídicas, para as empresas, serão sempre incidentais e estarão inseridas em um contexto empresarial e negocial” (SELEM; LEITE, 2010. p. 41).

Com base nessas considerações o presente estudo foi proposto com o objetivo de analisar a atual conjuntura do departamento jurídico, a partir de uma metodologia baseada em pesquisa bibliográfica e na análise qualitativa de casos práticos, apontando de que forma, nos últimos 15 anos, as mudanças políticas, econômicas e organizacionais influenciaram na sedimentação desta área como uma unidade de negócios (ANDRADE, 1998) fundamental dentro do organograma das empresas no decorrer dos anos.

Diante deste diagnóstico, concluir-se-á através de uma concepção própria, que o departamento jurídico está estruturado em três perspectivas: legal, gerencial, e econômica.

2 A CONJUNTURA DA ADVOCACIA CORPORATIVA

Conforme explanado brevemente na introdução deste artigo, as empresas constantemente reagem ao contexto interno (seus valores e interesses) e externo (circunstâncias do ambiente) em que estão inseridas. Disso, e de sua capacidade organizacional, depende sua sobrevivência (GIDDENS, 1989).

À vista disso, as mudanças na estrutura dos departamentos jurídicos corporativos sempre estiveram ligadas à evolução legislativa/regulatória e às mudanças nos modelos de gestão das organizações.

Para explicar a atual conjuntura da advocacia corporativa, utilizar-se-á de interessante proposição dos advogados Bret Baccus, Diretor Sênior da *Huron Legal Consulting Group*, empresa de consultoria e assessoria a departamentos jurídicos, e Judith D. Sapper, advogada-chefe do *California State Compensation Insurance Fund*.

Ambos publicaram recente estudo intitulado “*Law Department Strategy and Business Planning*” no qual sugerem três fases na gestão do departamento jurídico das Companhias (BACCUS; SAPPER, 2012), que pode muito bem ser transportado para a realidade brasileira. Nesse estudo, demonstram uma evolução disciplinar no que tange aos recursos, que culminou numa contenção de gastos, em contraposição ao aumento das responsabilidades e das demandas, conforme se verifica no gráfico abaixo:



GRÁFICO 1 – DISCIPLINA DE CUSTOS E AUMENTO DAS RESPONSABILIDADES DOS DEPARTAMENTOS JURÍDICOS CORPORATIVOS (Traduzido de BACCUS; SAPPER, 2012).

Apresentar-se-á, a seguir, as três fases propostas pela dupla de advogados norte-americanos e aqui recepcionadas (“Era do Engajamento Estratégico”, “Era da Consciência dos Custos” e “Era da Responsabilidade Corporativa”), para entender o atual cenário da advocacia corporativa, considerando não só as alterações do ponto de vista da gestão do departamento jurídico *per se*, mas também fazendo um paralelo com a evolução legislativa/normativa pátria.

2.1 ENGAJAMENTO ESTRATÉGICO

Até o final da década de 1970, o departamento jurídico, nas grandes corporações pátrias, assemelhava-se aos escritórios de advocacia, com processos extremamente burocráticos e sem foco em resultados. Alguns advogados corporativos, principalmente os norte-americanos, já faziam menção a uma atuação preventiva, mas, na prática, o posicionamento destes profissionais ainda era bastante conservador, legalista, e o departamento jurídico ainda era visto como um prestador de serviços, auxiliar das demais áreas (GAVIN, 1961).

No Brasil, na década seguinte e começo dos anos 90, observou-se um aumento da terceirização dos serviços jurídicos, visando a acompanhar o crescimento do contencioso, principalmente cível e trabalhista.

Esse aumento no número de processos se deu, pois com o advento da Constituição Federal de 1988 o modelo estatal foi revitalizado dando vazão a um Estado Democrático de Direito baseado em direitos e garantias individuais e coletivos. À época, importante mencionar a promulgação de importantes leis, tais como o Código de Defesa do Consumidor, a Lei n.º 8.666, de 21 de junho de 1993 (que institui normas para licitações e contratos da Administração Pública), e a Lei n.º 9.279, de 14 de maio de 1996 (que regula direitos e obrigações relativos à propriedade industrial), apenas para citar três.

O modelo intervencionista foi dando lugar ao enxugamento da máquina estatal e à configuração de um Estado Gerencial a partir da metade da década de 1990, numa reforma e expansão da regulação em certos setores da economia (PINHEIRO; SADDI, 2005).

Referidas reformas institucionais fizeram com que o Direito e a Economia, por exemplo, não fossem vistas como ciências distantes, e com isso o movimento

Law & Economics, já consagrado nos Estados Unidos e Europa, foi aos poucos recepcionado pelo ordenamento jurídico pátrio (PINHEIRO; SADDI, 2005).

Com isso, dissociou-se o advogado corporativo de uma atuação profissional voltada exclusivamente para processos administrativos e/ou judiciais, inserindo-o no dia-a-dia empresarial, participando ativamente do planejamento estratégico, mormente quanto a discussões afetas à estruturação societária (sob os aspectos cíveis e tributários), e no desenvolvimento de novos produtos (propriedade intelectual). Daí a afirmação da Consultora Lara Selem de que “em algum momento da década de 90, a advocacia romântica foi substituída pela de resultados, num processo irreversível” (SELEM, 2009).

Conforme dito acima, adotando o critério temporal epistemológico proposto por Bret Baccus e Judith D. Sapper, considerar-se-á este “momento” como próximo do final da década de 1990, dando início ao que se chama de “Era do Engajamento Estratégico” (BACCUS; SAPPER, 2012), quando o departamento jurídico solidificou-se sobre uma base com seis fatores críticos de sucesso: segurança jurídica, diminuição dos riscos, comprometimento com o *business*, alavancagem, integração e agilidade (ANDRADE, 1998).

O trabalho passou efetivamente a ser preventivo, buscando corrigir processos internos, reduzindo contingências conhecidas através de uma gestão de risco, de forma que o advogado corporativo tornou-se um consultor dos negócios da empresa.

Nesse sentido, cite-se, por exemplo, que o monitoramento dos grandes litígios ajuizados frente a outros *players* do mercado, bem como o depósito de pedidos de concessão de patentes por parte destes, começou a ser realizado pelo departamento jurídico – a Hewlett Packard confirmou que obteve preciosas informações sobre a IBM através dos seus advogados (CONTADOR, 1995).

Dependendo da estrutura do departamento jurídico, este era formado por profissionais com perfil mais generalista ou por especialistas em determinada área do direito. De outra sorte, a estrutura externa formada por escritórios e assessores não exclusivos agregou outras práticas à Companhia, através do *know-how* destes profissionais na sua atuação junto a outras empresas.

Ademais, a estrutura dos escritórios, já passando a adotar um modelo de administração empresarial, por vezes mostrou-se mais adequada para a atuação contenciosa. Ainda, a experiência dos sócios sêniores passou a ser fundamental na

elaboração de pareceres mais complexos e que exigiam maior especialidade técnico-jurídica.

Contudo, cumpre destacar que no final da década de 1990 ainda era comum o departamento jurídico estar inserido dentro de outro centro de custo, ligado à Diretoria Administrativa ou Financeira, de forma que não gozava do mesmo status que as demais áreas da empresa, sendo percebido ainda como o setor que impactava negativamente o resultado financeiro empresarial

Referido entendimento mudou a partir de uma visão voltada à consciência de custos, como se passa a abordar a seguir.

2.2 CONSCIÊNCIA DOS CUSTOS

A adoção de uma estrutura híbrida consubstanciada no trabalho conjunto do departamento jurídico com escritórios terceirizados mostrou-se interessante no decorrer dos anos, principalmente nas empresas de maior porte. Contudo, o aumento no volume das demandas, a necessidade de um cuidadoso controle de prazos e a especificidade de determinados processos judiciais foram contrapostos à necessidade de uma melhor utilização dos recursos disponíveis.

Conforme dito acima, o arcabouço legislativo pátrio e a facilidade de acesso à justiça, especialmente com o advento da Lei n.º 9.099/95, que instituiu os Juizados Especiais Cíveis e Criminais, fez com que surgisse o chamado “contencioso de massa”, formado pelas demandas em face das empresas de telefonia, banco, seguradoras e grandes redes varejistas, por exemplo.

Tecnicamente, o aumento no número de processos transformou a atuação nestes ramos em particular, com a adoção de uma espécie de “fordismo jurídico”. Ou seja, fez-se necessário empregar verdadeiras linhas de produção de peças processuais para atender à demanda. E, especialmente nessa seara de atuação o advogado corporativo deve gerir o passivo numa espécie de administração legal/econômica/procedimental da carteira de processos.

Paralelo a isso, no início do século as empresas passaram a adotar sistemas de gestão de custos baseados num planejamento orçamentário que diagnosticava os problemas dos negócios, buscando diminuir despesas, e levando ao estabelecimento de metas e ao aprimoramento contínuo em qualidade e eficiência, estruturando processos internos eficientes e eficazes (KAPLAN; COOPER, 1998).

Com isso, principalmente no caso do contencioso de massa, observou-se, em algumas empresas a adoção de políticas de acordos judiciais, o que, considerando o grande volume, levou à significativa redução do passivo, apresentando a transação civil como uma alternativa rápida e barata de solução de conflitos.

Desta feita, os controles passaram a ser mais rigorosos, com foco na eliminação de contingências. Destaca-se, particularmente, o papel dos chamados “ERP – *Enterprise Resource Planning*”, que visam integrar todos os módulos da empresa otimizando os processos de tomada de decisões.

Com isso, o Departamento Jurídico passou a ter “personalidade própria”, trabalhando com indicadores (ANDRADE, 1998) próprios, e identificando quais áreas mais demandavam solicitações e possibilitando uma atuação preventiva, tornando-o mais estratégico.

E, dessa forma, diante da aplicação de uma contabilidade de custos como instrumento de controle dinâmico e de tomada de decisões, através da departamentalização, separando as atividades da empresa de acordo com sua natureza (LEONE, 2000), verificou-se que as despesas, via-de-regra, não têm origem no departamento jurídico, mas sim em outros setores das empresas (ANDRADE, 1998).

Eventuais processos enfrentados pelas empresas, judiciais ou administrativos, decorrem das decisões tomadas por setores como o comercial (questões cíveis), financeiro (questões tributárias), produtivo (questões regulatórias) ou de recursos humanos (questões trabalhistas), por exemplo. Assim, ainda que se abolisse o departamento jurídico, a despesa continuaria existindo, pois o contencioso se forma através de uma distorção nos processos de negócio. Em suma, o departamento jurídico gere o passivo, mas não o gera.

Por essa razão, redefiniu-se o organograma das empresas, de modo que o departamento jurídico deixou de ser visto como uma unidade de custo, passando a ser considerado como uma unidade de negócios (ANDRADE, 1998). Atualmente, segundo apontou recente pesquisa da Fundação Getúlio Vargas, quase 60% das Companhias dirigem ao centro de custo do setor responsável pelo problema os valores relativos a condenações judiciais ou administrativas (FUNDAÇÃO GETÚLIO VARGAS, 2011).

Outrossim, os chamados “geradores das demandas” passaram a ser efetivamente apontados nos relatórios gerenciais, gerando consciência em relação aos custos e demonstrando que toda e qualquer decisão tomada pode afetar futuramente a empresa seja sob o aspecto tributário, trabalhista, cível ou mesmo criminal. De tal sorte que tal situação fez com que restasse consolidado o novo perfil do advogado corporativo, deixando este de ser um mero profissional do direito para passar a ser gestor dos assuntos jurídicos da empresa, e atuando verdadeiramente como um executivo, portador do conhecimento técnico e negocial.

2.3 RESPONSABILIDADE CORPORATIVA

Conforme visto, no final da década de 1990 e início dos anos 2000, o Departamento Jurídico, até então subaproveitado, foi alçado à categoria de estratégico, de forma que passou a ser envolvido em praticamente todos os assuntos da empresa, atuando em parceria com as demais unidades de negócio.

Assim, passou a exercer, simultaneamente, função consultiva, estratégica, e de gestão de riscos, atuando sozinho ou através de parcerias externas no contencioso administrativo e/ou judicial (estratégico ou de massa) e com participação efetiva na definição de políticas empresariais e na assessoria a operações de *mergers & acquisitions* (M&A).

Em resumo, as empresas não buscam mais um corpo de advogados que lhe apresente uma única opção juridicamente viável e que deixe a cargo do administrador avaliar o risco, mas sim profissionais que se comprometam com o negócio, buscando alternativas para o alcance do resultado desejado, olhos postos num equilíbrio entre o custo de evitar ameaças ou criar oportunidades e os benefícios a serem obtidos.

Ou seja, o advogado corporativo deve buscar soluções que atendam igualmente à lei e aos interesses empresariais sem sacrifício de qualquer destes, tendo em vista que complementar às dimensões econômica e legal observa-se uma tendência de valorização da dimensão ética dos negócios.

Importante ressaltar que diante do advento da função social da empresa e da responsabilidade social corporativa, em consonância com normas de Certificação como a ISO 26000 e ISO 31000, o departamento jurídico passou a ter a função de

blindar as demais áreas, harmonizando as atividades da empresa segundo os interesses da sociedade, observando determinados deveres positivos e negativos.

Volta-se à ideia de gerenciamento de riscos quando o departamento jurídico, por exemplo, é consultado sobre os prós e contras de se firmar um Termo de Ajustamento de Conduta (TAC) com o Ministério Público. Cabe ao advogado corporativo ser bastante diligente, para que a empresa avalie sobre tal possibilidade considerando não só o aspecto legal, mas também com vistas aos custos de transação, neste caso relacionados à reputação corporativa da empresa (pois fatalmente o ajuizamento de uma ação civil pública poderia ser noticiado pela mídia) (MIRANDA et al, 2010).

O atual momento, de consciência ética, ou de responsabilidade corporativa, influencia no relacionamento entre a empresa e seus clientes, concorrência, colaboradores, fornecedores e governantes (SELEM; LEITE, 2010). E a valoração da ética empresarial traz por consequência positiva a excelente reputação do negócio perante a sociedade àquela empresa que atuar dentro desses novos padrões de respeito aos funcionários, melhora dos processos de comunicação interna e externa, foco no cliente e cumprimento das normas.

No mesmo viés de atuação preventiva, nos últimos anos, observa-se o aumento da adoção de práticas de *compliance* na implantação de uma boa gestão de governança corporativa, fruto da influência extraterritorial da Lei *Sarbanes-Oxley* norte-americana – que transformou a prática ética de negócios de esmero dos empresários para obrigação legal – da nova Lei das Sociedades Anônimas (Lei n.º 10.303, de 31 de outubro de 2001), e das normas exaradas pela Comissão de Valores Mobiliários (CVM) (PEREIRA et al, 2011).

O departamento jurídico exerce papel fundamental também sob este aspecto, auxiliando a mitigar riscos (reputacionais e operacionais), aumentando a transparência, evitando fraudes, reduzindo custos, elevando a qualidade do produto/serviço final, propagando os valores da empresa e elevando a confiança dos investidores.

Carlos Jorge Motta Brandão prevê que num futuro próximo, o qual denomina “Era da Ética” os desvios de conduta das pessoas físicas e jurídicas serão raros e exemplarmente reprimidos normativa e socialmente (SELEM; LEITE, 2010). Assim, empresas que transgredirem preceitos éticos serão exemplarmente punidas pelos

fornecedores, clientes, empregados, investidores e, principalmente, pelo Poder Judiciário.

Ou seja, diante desse cenário, conforme informado anteriormente, a atuação do assessor jurídico corporativo não é mais puramente técnica, mas, prioritariamente consultiva sob o prisma gerencial do negócio.

3 METODOLOGIA DA PESQUISA CIENTÍFICA

A elaboração do presente artigo utilizou as experiências narradas por profissionais de departamentos jurídicos de empresas localizadas em território nacional, documentadas através de artigos publicados no único livro brasileiro dedicado exclusivamente ao tema, “Gestão Estratégica do Departamento Jurídico Moderno”, obra coordenada por Lara Selem e Leonardo Barém Leite, de modo que, do ponto de vista procedimental, a pesquisa teve um caráter híbrido – bibliográfico e de estudo de casos.

Aliaram-se à bibliografia supramencionada, trabalhos apresentados em Congressos, obras voltadas ao planejamento estratégico e financeiro, e trabalhos versando sobre Administração Legal.

Exploratória e qualitativa, a pesquisa comprovou, ainda, que apesar da realização de inúmeros seminários debatendo o tema da advocacia corporativa, a produção acadêmica acerca do assunto é bastante escassa, destacando-se, dentre os poucos trabalhos, a Dissertação apresentada pela Dra. Celia Regina Gyarfi Cleim de Andrade, no ano de 1998, junto à Fundação Getúlio Vargas, intitulada “Unidade Jurídica de Negócios nas Corporações”, o que só vem a salientar a importância e urgência de um novo estudo para discutir os departamentos jurídicos.

Cumprido destacar que o trabalho científico baseou-se em um pequeno questionário aberto disponibilizado através do Fórum de Departamentos Jurídicos (FDJUR), um espaço virtual que tem como objetivo disseminar experiências corporativas e incentivar o intercâmbio de informações, dirigido exclusivamente a advogados de companhias dos mais variados portes e ramos de atividade.

Os questionamentos propostos foram os seguintes: “1. *Quais as principais mudanças estruturais pelas quais passaram o departamento jurídico da sua organização nos últimos 15 anos?* 2. *É possível afirmar que referidas mudanças estão relacionadas com aspectos externos, políticos, legislativos e/ou econômicos?*”

3. Considerando a ascensão do departamento jurídico dentro das organizações nos últimos anos, na sua opinião qual é o futuro da advocacia corporativa?”

E as respostas às perguntas formuladas vieram a confirmar tudo o que fora exposto na introdução deste trabalho quanto à mudança no perfil do advogado corporativo, que deixou de ser processualista e passou a ser consultor da empresa, com *status* de profissional estratégico para o crescimento dos negócios. Além disso, restou evidenciado que fatores externos, políticos, legislativos e/ou econômicos tanto quanto aspectos internos, organizacionais, tiveram papel fundamental nessa transição.

Por fim, pesquisa apresentada pela Fundação Getúlio Vargas, nomeada “Métricas de Benchmarking para Departamentos Jurídicos das Empresas Brasileiras”, apresentou inúmeros dados relativos a aspectos estruturais, funcionais e financeiros que serviram de base para a argumentação teórica que se segue.

4 ANÁLISE DO ATUAL MODELO DE GESTÃO DO DEPARTAMENTO JURÍDICO FUNDAMENTADO NAS PERSPECTIVAS LEGAL, GERENCIAL E ECONÔMICA

Com base no que fora apresentado sobre a evolução da advocacia corporativa nos últimos quinze anos (BACCUS; SAPPER, 2012), e a partir de uma análise apurada de alguns cases – os quais serão citados no decorrer do presente capítulo –, é possível propor um modelo atual de gestão do departamento jurídico, que está consubstanciado nas perspectivas legal, gerencial e econômica, consoante se verifica a seguir:



GRÁFICO 2 – AS PERSPECTIVAS LEGAL, GERENCIAL E ECONÔMICA NO ATUAL MODELO DE GESTÃO DO DEPARTAMENTO JURÍDICO.

Verifica-se que o gráfico considera a perspectiva legal como base do modelo de gestão por tratar-se do trabalho *per se* do departamento jurídico. De outra sorte, a perspectiva econômica encontra-se no topo, pois o núcleo da empresa é financeiro, sendo seu principal objetivo a distribuição de lucro aos acionistas. Por fim, entre estas, encontra-se a perspectiva gerencial por onde passa a conversão do trabalho intelectual em financeiramente palpável, através do planejamento estratégico, gestão de pessoas e tecnologia da informação.

Assim, não obstante recorra-se à análise individual das três perspectivas, o que será feito a seguir, verifica-se que estas estão intrinsecamente entrelaçadas.

4.1 PERSPECTIVA LEGAL (A importância do trabalho técnico-jurídico para o negócio da empresa)

Sedimentada a concepção moderna na qual o departamento jurídico não está inserido no cronograma das empresas para fornecer serviços legais, mas sim para atuar de maneira estratégica com as demais áreas do negócio (SELEM; LEITE, 2010), é possível vislumbrar um modelo de gestão modernamente adotado na advocacia corporativa, o qual divide a atividade técnico-jurídica em consultiva e contenciosa. Trata-se da perspectiva legal supramencionada e corresponde à razão existencial do departamento jurídico, ou o trabalho especializado propriamente dito.

Entende-se como consultiva, num aspecto amplo, sua atuação no que concerne às orientações diárias – prestadas através de *e-mail*, conversas, ou pareceres complexos nas mais variadas áreas do direito, à gestão da propriedade intelectual (marcas e patentes), à análise/revisão/elaboração de contratos, assessoria societária, e ao *compliance* da empresa.

É onde mais se observa o trabalho do advogado corporativo como “facilitador do negócio” (SELEM; LEITE, 2010). Mas, ao mesmo tempo, são os expedientes mais difíceis de ter seus resultados medidos em termos financeiros, por se tratar de um trabalho essencialmente intelectual.

É mandamental, sob o aspecto consultivo, que o profissional conheça o mínimo acerca de finanças, marketing, segurança do trabalho, gestão de pessoas, logística e tecnologia da informação, para prestar a devida assessoria/consultoria para essas áreas no que diz respeito a aspectos jurídico-tributários, trabalhistas, cíveis, ambientais, regulatórios e criminais.

Sobretudo, o profissional deve conhecer o ramo de atuação da empresa para a qual presta serviços e saber, efetivamente, quais riscos a Companhia está disposta a enfrentar em nome do crescimento, rompendo definitivamente com o pensamento tradicional “legalista” do advogado, considerando ameaças e oportunidades. Destaque-se que, apesar de não ser administrador do negócio, as orientações do departamento jurídico devem servir como alicerce para a tomada de decisões.

No cenário atual espera-se do departamento jurídico proatividade neste campo de atuação, tendência observada no rastreamento de futuras/eventuais alterações normativas, ou no marco regulatório, que possam impactar o setor de atuação da empresa, e na conscientização das demais áreas sobre riscos jurídicos através de palestras e workshops internos, como se observa na Gerdau S.A. (SELEM; LEITE, 2010) e na Xerox do Brasil S.A. (GONÇALVES, 2008).

No que concerne ao registro e gestão de marcas e patentes observa-se mais um nicho de trabalho do departamento jurídico difícil de ser medido em termos financeiros, mormente pelo fato de que a propriedade intelectual é um ativo intangível da empresa. Contudo, é extremamente estratégico o labor desenvolvido neste particular, que envolve áreas diversas como P&D e Marketing, funcionando o departamento jurídico como “ponte” entre eles, de forma a proteger o ativo intelectual e disseminar a cultura da empresa, resultando na valorização da intensidade do desenvolvimento científico e tecnológico em um mundo no qual se verifica uma constante redução no ciclo de vida dos produtos (BUAINAIN et al, 2004).

Ainda, considerando que a empresa é um feixe de contratos com o objetivo de maximizar o lucro através da redução dos custos de transação (PINHEIRO; SADDI, 2005), conceito que se associa àquele proposto pelo Código Civil de 2002, o qual destaca a atividade econômica organizada para a produção ou circulação de bens e serviços, é de suma importância que o departamento jurídico esteja envolvido na produção/revisão de todo e qualquer documento firmado entre a empresa e seus fornecedores, distribuidores, prestadores de serviços e parceiros.

Importante destacar que segundo a pesquisa realizada pela FGV, já mencionada anteriormente, 43,3% das empresas consideram a atuação na área de contratos como a mais valorizada dentro da estrutura legal das empresas, motivo

pelo qual o maior número médio de advogados está ligado a esse ramo nas assessorias jurídicas internas (FUNDAÇÃO GETÚLIO VARGAS, 2011).

O perfeito monitoramento interno dos contratos permite mensurar a participação de cada um dos *stakeholders* e disseminar informações acerca dos objetos convencionados e do cumprimento das obrigações (PEREIRA et al, 2011), num modelo de gestão baseado na transparência.

Também as reestruturações societárias, causadas pelo crescente movimento de fusões e aquisições em território nacional – caso da Elektro Eletricidade e Serviços S.A. (SELEM; LEITE, 2010) – por estratégias baseadas em planejamento tributário (ANDRADE, 1998), ou mesmo em razão dos princípios de governança corporativa – como na Aços Villares S.A. (SELEM; LEITE, 2010) – tornam estratégico o trabalho do departamento jurídico neste particular, pois visam a expansão do negócio e resultam no aperfeiçoamento gerencial e no incremento da liquidez patrimonial.

Por fim, continuando com olhos postos na governança corporativa, transparência e nos padrões éticos empresariais, observa-se que o departamento jurídico, em muitos casos, assumiu a responsabilidade de monitorar o cumprimento das normas internas da Companhia, passando a responder também pela função de *compliance* associada à gestão de riscos jurídicos, num modelo que resultou em bons proventos em empresas como a General Electric do Brasil Ltda., Elevadores Otis Ltda., Laboratório Aché S.A. e na Bristol-Myers Squibb Farmacêutica S.A. (SELEM; LEITE, 2010).

É indubitável que a postura ética observada no respeito aos controles internos e externos que ajuda na construção da boa reputação empresarial, verdadeiro ativo da empresa (ANDRADE, 1998), influencia positivamente acionistas, funcionários, prestadores de serviço e consumidores, portanto, mais uma vez evidencia-se a importância do departamento jurídico como parceiro do negócio, contribuindo com a valorização da empresa e contribuindo para sua perenidade.

De outra sorte, a atuação contenciosa diz respeito à gestão dos processos administrativos e judiciais das empresas, desde a sua gênese até o arquivamento. Frisa-se aqui a expressão “gestão dos processos”, em contraponto à “atuação nos processos”, pois, conforme dito, para o advogado corporativo, o processo não tem um fim em si mesmo e o aspecto econômico deste é por vezes muito mais relevante do que o aspecto legal ou jurisprudencial.

Conforme explanado na introdução deste artigo, com a facilitação do acesso à justiça e o surgimento quase diário de novas normas no ordenamento jurídico pátrio, as Companhias têm enfrentado um crescente número de demandas, o que resultou na reestruturação do Poder Judiciário – com destaque para a adoção do processo eletrônico, que aumentou a celeridade dos julgamentos.

Conseqüentemente, as empresas tiveram que renovar seu departamento jurídico adotando ferramentas de gestão para acolher e responder de forma adequada a essa querela, seja conduzindo os processos, administrativos ou judiciais, internamente ou através da contratação de escritórios de advocacia.

No caso de um departamento jurídico de menor porte, no qual os advogados atuam em várias áreas, o perfil generalista dos profissionais se contrapõe à pequena quantidade de processos. Desta feita, em demandas específicas e que requeiram maior conhecimento específico de determinadas matérias faz-se necessário contratar escritórios de advocacia.

Contudo, em estruturas maiores, a atuação do departamento jurídico no contencioso o transforma num verdadeiro escritório de advocacia dentro da estrutura da empresa, em razão do grande volume de processos. Esse era o caso da Ampla Energia e Serviços S.A. cujo departamento jurídico passou por uma grande mudança na última década quando terceirizou seu contencioso, passando a assumir um papel consultivo e estratégico (SELEM; LEITE, 2011).

É importante esclarecer que com o presente artigo não se pretende adentrar na discussão alusiva à conveniência ou não da terceirização do contencioso, particular a cada empresa e que já motivou calorosos debates, tendo em vista que são inúmeras variantes a ser consideradas, não só sob a perspectiva legal, fundada em fatores técnico-jurídicos (mormente o know-how dos advogados terceirizados), mas também na perspectiva gerencial, no que diz respeito aos procedimentos e controles (internos e externos) e na perspectiva econômica, no que tange ao custo (honorários).

Todavia, num cenário em que 82% das empresas contratam escritórios de advocacia sempre ou quase sempre, 14,8% de vez em quando, enquanto apenas 3,2% raramente ou nunca efetua tal tipo de contratação (FUNDAÇÃO GETÚLIO VARGAS, 2011), faz-se mister dedicar um breve espaço ao tema da relação entre departamento jurídico e bancas de advogados, a qual passou por várias mutações nas últimas décadas.

Se em algum momento os interesses das partes eram antagônicos e estavam sedimentados em discussões relativas aos honorários ou ao custo benefício de se manter uma estrutura interna face à possibilidade de terceirização das demandas, hoje os escritórios de advocacia prestadores de serviço funcionam verdadeiramente como braço direito do departamento jurídico, seja na atuação em milhares de demandas, na chamada advocacia de massa, na condução de casos específicos, que exigem maior expertise.

De todo modo, considerando a terceirização como ferramenta de gerenciamento que busca o aumento da eficácia operacional, redução de custos e racionalização de processos (DORIA; THIESEN, 2000) esta depende de um planejamento estratégico tanto do departamento jurídico como do escritório parceiro e a relação entre estes deve estar pautada na boa comunicação, principalmente nas grandes corporações, que têm advogados as representando em todo o território nacional.

A avaliação formal dos escritórios terceirizados, apesar de ainda pouco adotada pelas empresas nacionais (FUNDAÇÃO GETÚLIO VARGAS, 2011), mostra-se como uma boa alternativa no aperfeiçoamento desta relação, pois gera a competitividade entre os prestadores de serviços jurídicos, aumentando a qualidade. Porém, é preciso entender que nessa relação de dualidade o departamento jurídico também é fornecedor, pois muitas vezes emanará dele os subsídios para elaboração de teses jurídicas em razão do conhecimento acerca do negócio da empresa.

Ex positis, independente da terceirização ou não do contencioso, estes produzem consequências de natureza econômica/contábil, portanto, a análise de riscos e o provisionamento das demandas por vezes são mais importantes do que seu resultado do ponto de vista jurídico. Indicadores devem ser desenvolvidos a partir da análise apurada do contencioso.

Importante entender, por fim, que o contencioso deve deixar de ser vilão. A partir do correto mapeamento de processos trabalhistas, por exemplo, é possível verificar quais são os pleitos mais comuns, de modo que o departamento jurídico pode identificar falhas e propor soluções para os gestores de pessoal ou para os profissionais dedicados à medicina e segurança do trabalho.

Foi o que aconteceu no departamento jurídico d'O Boticário, que através de indicadores do contencioso desenvolveu um plano de ação preventivo envolvendo o departamento de recursos humanos, no qual propôs que a empresa implementasse

entrevistas de desligamento e também o treinamento técnico de prepostos, que a representarão em audiências (SELEM; LEITE, 2010).

4.2 PERSPECTIVA GERENCIAL (O alinhamento do departamento jurídico ao planejamento estratégico da empresa)

A perspectiva gerencial do atual modelo de gestão proposto dá suporte à atividade técnico-jurídica, servindo como ponte entre esta e a perspectiva financeira, que será tratada a seguir, alinhando a assessoria jurídica à liderança da corporação e aos demais setores e reduzindo custos operacionais (BACCUS; SAPPER, 2012).

Nesse sentido, salutar que o departamento legal tenha o seu próprio planejamento estratégico, de modo que restem definidos quais são os seus valores e qual o seu propósito, sempre em consonância com a visão e missão da empresa em que está inserido, aproximando-o da liderança e dos demais setores da corporação (MÜLLER, 2003).

O departamento jurídico da Amil Assistência Médica Internacional S.A., por exemplo, identificou valores como a defesa do papel do advogado, valorização da ética, correção e independência na atividade legal, preparação pessoal e busca por perfeição e comprometimento com a empresa e definiu como missão “prestar suporte jurídico ao Grupo”, nas esferas judicial e extrajudicial (SELEM; LEITE, 2010). A missão do departamento jurídico deve comunicar o compromisso deste para com a empresa (MÜLLER, 2003).

De outra sorte, a visão demonstra a intenção estratégica, o direcionamento a ser seguido pelo departamento jurídico (MÜLLER, 2003). Nesse sentido, a assessoria legal da Elektro Eletricidade e Serviços S.A., pautou sua visão nos princípios éticos da advocacia e nos valores da organização com o objetivo de tornar-se “uma fonte de excelência em saber jurídico” (SELEM; LEITE, 2010).

Observa-se, assim, que ferramentas de gestão como o *Balance Scorecard* são adotadas por empresas nacionais, caso da Gerdau S.A. (SELEM; LEITE, 2010), para delimitar os objetivos estratégicos do departamento jurídico e adequá-los ao plano do negócio, estipulando metas, que por sua vez são calcadas sobre cronogramas e avaliadas através de indicadores de desempenho tais como índice de retrabalho, prazo para respostas, etc.

Entretanto, antes de implantar o planejamento estratégico é necessário fazer um diagnóstico preliminar, que leve em consideração diferentes aspectos. Essa análise do ambiente serve para verificar em que aspectos o departamento jurídico afaste-se dos objetivos da organização, para segmentar as áreas estratégicas dentro do seu organograma, e para identificar o nível de agressividade em relação às mudanças a serem propostas (MÜLLER, 2003).

A avaliação do departamento jurídico pelos clientes internos é interessante ferramenta que serve para verificar como este é visto perante a organização, identificando necessidades eventualmente não satisfeitas. A busca pelo *feedback* constante, aliás, foi um dos alicerces do departamento jurídico d'O Boticário (SELEM; LEITE, 2010), que tem sua gestão devidamente mensurada por indicadores financeiros e também de desempenho nas atividades diárias.

Cita-se também o departamento jurídico da Empresa Brasileira de Aeronáutica S.A. (EMBRAER), onde foram analisados tópicos ligados à organização, às pessoas, cultura e clima organizacional, aos processos e à comunicação, numa análise SWOT que serviu de base para seu redirecionamento (SELEM; LEITE, 2010), pois foi possível identificar em que medida o setor entrava em atrito com os objetivos estratégicos de outras áreas ou da empresa como um todo.

Implementada uma gestão por processos cuja premissa básica seja identificar o profissional do departamento jurídico que trabalha em cada um destes e os respectivos *stakeholders*, aumenta-se a confiabilidade com menor tempo de resposta e custo e, conseqüentemente, melhorando a capacidade de produção intelectual (MÜLLER, 2003).

A informalidade do *workflow* no departamento jurídico do Laboratório Aché S.A. foi superada com a adoção do sistema de controle gerencial baseado no PDCA (*plan, do, check, action*), que trouxe resultados positivos no que tange à gestão do contencioso, contratação de escritórios de advocacia e fluxo de contratos, promovendo a eficiência e a melhora na qualidade dos serviços prestados (SELEM; LEITE, 2010).

Também na perspectiva da gestão orientada para resultados, e ainda sob a égide da procedimentalização, edificante mencionar o *Legal Project Management (LPM)*, incensado atualmente pela doutrina e prática jurídica norte-americanas.

Este modelo, baseado na premissa de que o advogado corporativo não resolve demandas legais, mas sim *business issues* – financeiros, operacionais, comerciais, regulatórios (LEVY, 2009), vê o direito como negócio, de modo que os clientes devem receber algo que possa ser efetivamente valorado por eles – o que leva novamente à concepção de conversão do trabalho intelectual em financeiramente palpável.

O arquétipo norte-americano não difere substancialmente do modelo adotado nas empresas nacionais supramencionadas, tendo por finalidade estruturar o departamento jurídico de tal forma que possa realizar os trabalhos legais administrando-os dentro de orçamentos com objetivos pré-estipulados (LEVY, 2009). Em realidade, a assessoria jurídica da MRS Logística S.A. funciona sob essas mesmas premissas há alguns anos, apenas sem abraçar oficialmente o pomposo nome em língua estrangeira.

A adoção do *Legal Project Management* permite o controle de custos e alocação dos recursos internos e externos e dos prazos, facilita o gerenciamento do contencioso sob responsabilidade de escritórios terceirizados, aumenta a produtividade dos advogados internos principalmente com a adoção de procedimentos para trabalhos repetitivos e agiliza respostas no caso de eventos não planejados (PENTEADO, 2012).

Em suma, o *Legal Project Management* não diz respeito à prática da atividade legal no departamento jurídico, mas à sua mecânica (procedimento), baseada na planificação, organização e gerenciamento de recursos para atingir determinados objetivos (LEVY, 2009), conforme se verifica no gráfico abaixo:



GRÁFICO 3 – *LEGAL PROJECT MANAGEMENT* (Traduzido de PENTEADO, 2012).

Independente do modelo de gestão a ser empregado, o alinhamento do departamento jurídico com o planejamento estratégico da empresa depende de profissionais com formação multidisciplinar e com forte conhecimento do negócio. Assim, a gestão de pessoas deve se basear não só na competência técnico-jurídica, mas na capacidade de liderança, facilidade de comunicação corporativa, proatividade e foco no negócio (SELEM; LEITE, 2010).

Em vários *cases* de sucesso, a gestão de pessoas baseou-se em pesquisas de clima organizacional com o objetivo de revelar a percepção dos colaboradores sobre o departamento jurídico (BORANGA; SALOMÃO, 2009). Citam-se a Empresa Brasileira de Aeronáutica S.A. (EMBRAER), já mencionada acima, e a Aços Villares S.A. (SELEM; LEITE, 2010), que, baseadas em pesquisas realizadas com colaboradores do próprio departamento e com clientes internos profissionalizaram a gestão na área jurídica através da mudança de valores dos profissionais. Frise-se, que cada vez mais empresas realizam essa pesquisa de clima organizacional – segundo dados da FGV somente um terço dos departamentos jurídicos que participaram da pesquisa não o fazem (FUNDAÇÃO GETÚLIO VARGAS, 2011).

No que concerne ao desenvolvimento de pessoas, cursos de MBA e LLM e o intercâmbio de profissionais nas empresas multinacionais passaram a ser valorizados, reconhecendo a atuação do advogado mais como *business partner* do que sob a perspectiva legalista, num enfoque maior a perspectivas financeiras e da administração, e de modo a oferece uma formação que o advogado não encontra nas escolas de direito (SELEM; LEITE, 2010). E quando o desenvolvimento constante do profissional é subsidiado pela empresa possibilita-se a retenção de talentos e o comprometimento com metas e resultados (BORANGA; SALOMÃO, 2009).

Importante, também sob o aspecto interpessoal, que o advogado corporativo estabeleça um *networking* com colegas que atuam em empresas do mesmo ramo. Nesse sentido, participar de associações profissionais ou de empresas e de comissões temáticas da Ordem dos Advogados do Brasil, e frequentar cursos voltados para a área do negócio é importante, pois permite ao profissional, de forma ética, monitorar, coletar e analisar informações sobre o macro ambiente em que a organização está inserida, num processo de aprendizagem contínua a fim de sustentar processos de decisão estratégica (CANONGIA et al, 2004).

Assim, tem-se que a boa gestão de pessoas, aliada à gestão do conhecimento, forma o capital intelectual do departamento jurídico, e cabe à tecnologia da informação criar ferramentas para que os profissionais dessa área possam trabalhar, na maior parte do tempo com questões efetivamente estratégicas, de modo que questões corriqueiras sejam resolvidas de forma mais rápida (SELEM; LEITE, 2010).

A procedimentalização do planejamento estratégico e, conseqüentemente, do trabalho técnico jurídico passa pela implantação de um sistema informatizado de gestão para cadastro de contratos, pareceres e principalmente do contencioso, e para mapear através deste os *workflows* internos e externos.

O planejamento tecnológico do departamento jurídico, denominação adotada nos Estados Unidos, é fundamental principalmente em se tratando de empresas globais. A limitação do orçamento, o fato de operar com um departamento jurídico mundial único, a necessidade de padronização dos processos e de alavancar o capital de conhecimento fez com que a Dell adotasse o planejamento tecnológico para suportar a gestão operacional e financeira, reduzindo os custos, melhorando a capacidade de gerenciamento de risco, garantindo a identificação fiscal internacional e o pagamento correto e tempestivo de todas as *invoices* (SELEZNOV; WRIGHT, 2011).

Um bom sistema de gestão do departamento jurídico deve permitir o acompanhamento permanente dos passivos, depósitos e garantias judiciais, proporcionando seu provisionamento de forma segura e confiável, e possibilitando a construção de indicadores de desempenho financeiros através de relatórios que irão amparar tomadas de decisão, conforme se verificará a seguir.

Nessa essência, as experiências do departamento jurídico do Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES), empresa estatal, e da Katoen Natie do Brasil Ltda., empresa privada multinacional, demonstraram que a total integração do sistema de gestão legal com o ERP da organização traz inúmeros benefícios além da automatização dos procedimentos, tais como controle e integridade dos documentos, acesso múltiplo e simultâneo ao banco de dados e segurança da informação (SELEM; LEITE, 2010).

Resumidamente, faz-se imperioso abolir quaisquer tipos de controle manual por ferramentas de informática próprias para o departamento jurídico, sejam elas customizadas ou não. As soluções jurídicas de tecnologia da informação estão em

constante evolução, assim como o próprio ordenamento normativo e jurisprudencial. Num futuro próximo os softwares jurídicos estarão disponíveis para inúmeras plataformas e os dados serão armazenados em nuvem (*cloud computing*). Além disso, a aceitação do *bring your own device* fará com que cuidados sejam tomados principalmente quanto ao vazamento de dados e o acesso de pessoas não autorizadas ao sistema de informação (BUTT, 2013).

Para finalizar, importante destacar que antes de qualquer mudança, seja ela no planejamento estratégico, na gestão de pessoas ou relativas à tecnologia da informação, devem ser avaliados os riscos culturais. É necessário verificar se a empresa está preparada para um processo de reestruturação, analisando experiências anteriores e seus respectivos impactos e resultados, além de ter a certeza da inoportunidade de qualquer outra iniciativa que possa sobrecarregar a corporação (SELEZNOV; WRIGHT, 2011).

4.3 PERSPECTIVA ECONÔMICA (Transformando o trabalho essencialmente intelectual em financeiramente palpável)

O trabalho do departamento jurídico afasta-se cada vez mais da atividade legal realizada pelos escritórios de advocacia e passa por uma fase de maturação e consolidação como atividade consultiva negocial. Além disso, como unidade de negócios o departamento jurídico deve atingir metas e alocar seu orçamento e seus custos próprios (ANDRADE, 1998).

Cabe ao advogado corporativo fornecer aos gestores os instrumentos necessários para a tomada de decisões, sejam eles legais ou financeiros. Estes últimos tomarão a forma de indicadores, e deverão ser municiados com dados necessários e oportunos, tais como valor do ativo e do passivo judicial e perspectiva de valores a serem pagos a título de condenações e depósitos judiciais entre outros. Conforme visto, a precisão das informações depende de ferramentas de tecnologia da informação como o *business intelligence*, portanto os *softwares* precisam ser alimentados periodicamente (SELEZNOV; WRIGHT, 2011).

Em resumo, a linguagem jurídica, doutrinária ou jurisprudencial, deve se restringir aos advogados. Aos gestores não cumpre e nem interessa decifrá-la, mormente àqueles que são os guardiões do capital financeiro da empresa. Os sucessos do departamento jurídico, principalmente no contencioso administrativo e

judicial, devem ser divulgados de maneira mais palatável para a administração da empresa do que através de decisões judiciais, e a melhor maneira de fazê-lo é através dos indicadores financeiros, em linguagem comum e adequada (SELEM; LEITE, 2010).

Os indicadores financeiros, ressalte-se, não são estáticos, e dependem do ciclo de vida da empresa (crescimento, sustentação e maturidade), de modo que não podem estar voltados apenas para análise do passado, mas permitir que se planeje o futuro (MÜLLER, 2003), corrigindo eventuais desvios através de decisões estratégicas.

Salutar esclarecer que os indicadores financeiros e não financeiros têm a mesma importância, não devendo, sobremaneira, serem analisados de forma isolada – a empresa é composta por ativos tangíveis e intangíveis. A perspectiva econômica encontra-se no “topo da pirâmide” do modelo proposto porque se entende que o departamento jurídico deve quantificar seus êxitos, demonstrando que também participa dos resultados financeiros da empresa de algum modo. Contudo, esses resultados financeiros estão diretamente ligados aos indicadores de desempenho da equipe jurídica.

N’O Boticário, o departamento jurídico desenvolveu indicadores relativos ao passivo judicial, ao passivo oculto (demandas ainda não ajuizadas) e às despesas decorrentes da postulação em juízo, com efetivo controle financeiro, adotando uma gestão de risco e estipulando metas de redução dos custos (SELEM; LEITE, 2010). Da mesma forma, criou um indicador financeiro para demonstrar o total de receitas decorrentes do trabalho desenvolvido através de planejamento tributário, por exemplo.

De outra sorte, na empresa Aços Villares S.A. os indicadores financeiros permitiram que fossem adotadas medidas visando a diminuição do passivo, dentre as quais se destaca a adoção de uma política de acordos judiciais (SELEM; LEITE, 2010).

A proposição de indicadores financeiros é fundamental para afastar do departamento jurídico a ideia de centro de custo e aproximar da concepção de unidade de negócio e pode recompensar os colaboradores envolvidos a partir do atingimento de metas (ANDRADE, 1998). Na Gerdau S.A. os indicadores financeiros estão intrinsecamente atrelados ao desempenho dos advogados e servem de base para fins de remuneração variável (SELEM; LEITE, 2010).

Ainda, por uma questão de controladoria, é fundamental dar especial atenção à classificação de risco dos processos judiciais e administrativos, e, por consequência, ao provisionamento de valores dos mesmos. A provisão financeira deve ser a mais precisa possível, pois esta afetará diametralmente o planejamento estratégico da empresa como um todo, mormente nos casos em que as condenações são alocadas em centros de custo diversos do departamento jurídico, o que acontece na maioria das empresas atualmente, segundo pesquisa (FUNDAÇÃO GETÚLIO VARGAS, 2011), caso em que esta indiretamente influi na gestão orçamentária de outro setor.

Ademais, a provisão invariavelmente será objeto de auditorias internas e externas, motivo pelo qual faz-se necessário proceder a uma análise técnica minuciosa dos processos mais complexos e de maior vult, como ocorre na Elektro Eletricidade e Serviços S.A. (SELEM; LEITE, 2010).

Considerando que a atividade empresarial pauta-se pela eficiência, no sentido de se fazer mais com menos, não obstante atualmente o foco não esteja unicamente na redução de custos, mas também na criação de valor, deve-se direcionar especial atenção ao centro de custo próprio do departamento jurídico, cujos maiores gastos, segundo pesquisa, são com a contratação de escritórios de advocacia, a folha de pagamento dos advogados e com os funcionários administrativos (FUNDAÇÃO GETÚLIO VARGAS, 2011). Conforme visto no início do presente estudo, atualmente o advogado corporativo trabalha com recursos controlados, para não dizer reduzidos, enquanto cada vez mais assume novas responsabilidades.

O orçamento do departamento jurídico deve ser visto como forma de monitoramento e permanente mensuração de sua performance financeira, sendo um compromisso formal com o planejamento estratégico da organização como um todo, e servindo também para difundir as metas da empresa, proporcionando a otimização na alocação de recursos (SANTANA et al, 2009).

A gestão orçamentária do departamento jurídico prescinde de um processo devidamente estruturado em quatro fases: a priorização do trabalho; a estimativa do orçamento departamental; detalhamento do orçamento e, por fim, a gestão do orçamento *per si*.



GRÁFICO 4 – A GESTÃO ORÇAMENTÁRIA DO DEPARTAMENTO JURÍDICO (Traduzido de RIPLEY; BACCUS, 2013).

A priorização do trabalho consiste em apontar todos os serviços prestados pelo departamento jurídico, determinar os papéis dos advogados internos e externos e quando o trabalho será terceirizado e por quem, de modo que os recursos possam ser devidamente mapeados e alocados de forma apropriada (RIPLEY; BACCUS, 2013).

A estimativa do orçamento pode ser realizada a partir dos gastos do último ano, o que não se mostra muito seguro, ou a partir de um apurado estudo do departamento jurídico, considerando algumas variáveis tais como custos imprevistos, manutenção ou não dos escritórios terceirizados e se os valores gastos anteriormente serão mantidos (RIPLEY; BACCUS, 2013). Fatores externos e variáveis ambientais devem ser consideradas na elaboração do orçamento, num processo sistêmico de previsão (SANTANA, 2009).

O orçamento do departamento jurídico é composto, dentre outras coisas, pela remuneração dos profissionais que o compõe, gastos com prestadores de serviços (escritórios terceirizados), material de escritório, viagens e aperfeiçoamento profissional. Destaque-se, novamente, que os custos dos processos devem ser alocados no centro de custo que deu origem à demanda. De outra sorte, os custos relativos ao sistema de gestão devem ser alocados junto ao centro de custo da tecnologia da informação (RIPLEY; BACCUS, 2013).

O detalhamento do orçamento deve ser realizado especialmente nos casos de contratação de escritórios externos por tarefa ou por hora, tanto no contencioso como no consultivo.

Na elaboração do orçamento faz-se uma projeção realística dos honorários com base nos valores informados pelos escritórios para o período e esta deverá ser monitorada e eventualmente atualizada em intervalos pré-determinados (RIPLEY; BACCUS, 2013). O departamento jurídico da Elektro Eletricidade e Serviços S.A. faz o provisionamento dos honorários para um intervalo de 5 (cinco) anos (SELEM; LEITE, 2010)

A gestão do orçamento *per se*, ou sua execução, diz respeito ao periódico monitoramento pelos mesmos responsáveis pela projeção, assegurando que as metas serão atingidas (SANTANA et al, 2009). Não obstante represente o planejamento futuro, expresso em termos quantitativos formais, sua constante revisão é o que permite a atuação em curto prazo da empresa.

5 CONCLUSÕES

Demonstrado de forma inequívoca que ainda hoje o principal desafio do departamento jurídico é afastar-se da identidade de centro de custo para aproximar-se do reconhecimento como unidade de negócios, a proposição de um modelo de gestão dividido em três perspectivas ajuda a entender que o trabalho técnico-legal não tem fim em si mesmo.

Ou seja, o departamento jurídico não está inserido no organograma das organizações para fornecer serviços legais e sim para atuar estrategicamente, seja como assessor ou consultor das demais áreas, devendo ser admitido que também influencia positivamente os resultados financeiros.



GRÁFICO 5 – AS PERSPECTIVAS LEGAL, GERENCIAL E ECONÔMICA NO ATUAL MODELO DE GESTÃO DO DEPARTAMENTO JURÍDICO.

Assim, articular a importância do departamento jurídico para o negócio passa pelo trabalho técnico (perspectiva legal), onde as práticas comerciais e operacionais são equilibradas com alterações normativas e regulatórias e tanto o trabalho contencioso como consultivo são medidos através de indicadores de gestão ligados à eficiência operacional e aos recursos humanos, por exemplo.

Passa, ainda, pelo alinhamento entre o departamento jurídico e os demais setores da empresa (perspectiva gerencial), que prescinde de uma análise do

ambiente para formalização de um planejamento estratégico. Neste particular, a proposição de indicadores de desempenho das atividades realizadas pelo departamento jurídico e de atendimento aos clientes internos são fundamentais.

Além disso, considerando ser o lucro fator primordial para medir o sucesso de uma organização, passa pela efetiva demonstração da influência do departamento jurídico nos resultados financeiros (perspectiva econômica) seja através de indicadores ou da correta provisão orçamentária e o respeito a ela.

Importante enfatizar que o modelo de gestão baseado sob três perspectivas, proposto no presente artigo, não deve ser tomado como verdade absoluta, e adveio da percepção do autor sobre a advocacia corporativa baseada em experiência profissional, na literatura e no estudo de casos. De modo que a escassa produção intelectual, nacional ou estrangeira, acerca do tema é excelente oportunidade para o desenvolvimento de novos estudos acerca da gestão de departamentos jurídicos e de suas peculiaridades.

6 REFERÊNCIAS

ANDRADE, Celia Regina Gyarfi Cleim de. **Unidades Jurídicas de Negócios na Corporações**. 116 f. Dissertação (Mestrado em *Business Administration*) – Escola de Administração de Empresas de São Paulo, Fundação Getúlio Vargas, São Paulo, 1998.

BACCUS, Bret; SAPPER, Judith D. **Law Department Strategy and Business Planning**. Webcast da *Association of Corporate Counsel*. Washington DC, 2012. Disponível em: < <http://www.acc.com/>>. Acesso em 07/01/2013.

BORANGA, Anna Luiza; SALOMÃO, Simone Viana (coords). **Administração legal para advogados**. Direito, Gestão e Prática. Série GVlaw. São Paulo: Saraiva, 2009.

BUAINAIN, Antonio Márcio et al. Propriedade intelectual e inovação tecnológica: algumas questões para o debate atual. **O Futuro da Indústria: Cadeias Produtivas**, 2004. Disponível em: < <http://egov.ufsc.br/portal/>>. Acesso em 03/06/2013.

BUTT, Danish. **Legal Quick Hit: technology update for law departments.** Webcast da *Association of Corporate Counsel*. Washington DC, 2013. Disponível em: <<http://www.acc.com/>>. Acesso em 01/07/2013.

CANONGIA, Claudia et al. *Foresight*, Inteligência Competitiva e Gestão do Conhecimento: Instrumentos para a Gestão da Inovação. **Gestão & Produção**, mai-ago. 2004. p. 231-238 Disponível em: <<http://www.scielo.br/>>. Acesso em 25/06/2013.

CONTADOR, José Celso. Recomendações sobre o processo de planejamento estratégico. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 35. n. 3. p. 39-48. mai/jun 1995.

DÓRIA, Airton Cardoso; THIESEN, João Arno de Oliveira. **A terceirização como ferramenta gerencial para obtenção da eficácia operacional nas organizações.** São Paulo: Análise, 2000.

FUNDAÇÃO GETÚLIO VARGAS. **Métricas de benchmarking para departamentos jurídicos das empresas brasileiras.** FGV Opinião. Rio de Janeiro, 9 de maio de 2011.

GAVIN, Austin. *The educational function of a corporate legal department.* **The Business Lawyer**, American Bar Association, Chicago, v. 16. n. 2, p. 370-376. jan. 1961.

GIDDENS, Anthony. **A constituição da sociedade.** São Paulo: Martins Fontes, 1989.

GONÇALVES, Marco Antonio P. **Atuação estratégica dos departamentos jurídicos.** Newsletter IBC Jurídico. São Paulo, 30 de janeiro de 2008.

KAPLAN, Robert. S.; COOPER, Robin. **Custo & Desempenho: administre seus custos para ser mais competitivo.** São Paulo: Futura, 1998.

LEONE, Sergio Sebastião Guerra. **Curso de contabilidade de custos**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

LEVY, Steven. **Legal Project Management: control costs, meet schedules, manage risks, and maintain sanity**. Seattle, WA, Estados Unidos da América: DayPack Books, 2009.

MIRANDA, Wender Fraga et al. A economia dos custos de transação através do desenvolvimento da reputação favorável. In: CONGRESSO USP CONTROLADORIA E CONTABILIDADE, 10., 2010, São Paulo. **Anais...** São Paulo: Universidade de São Paulo, 2010.

MÜLLER, Cláudio José. **Modelo de gestão integrando planejamento estratégico, sistemas de avaliação de desempenho e gerenciamento de processos (MEIO – Modelo de estratégia, indicadores e operações)**. 241 f. Tese (Doutorado em Engenharia) – Escola de Engenharia, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, 2003.

PENTEADO, Paulo. **Legal Project Management**. Webcast da *Association of Corporate Counsel*. Washington DC, 2012. Disponível em: <<http://www.acc.com/>>. Acesso em 07/01/2013.

PEREIRA, Antonio Gualberto et al. Teoria dos Contratos, Governança Corporativa e Auditoria: delineamentos para a discussão em teoria da contabilidade. **VII SEGeT – Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia – 2010**. Disponível em: <<http://www.contabeis.ufba.br/>>. Acesso em 04/06/2013.

PINHEIRO, Armando Castelar; SADDI, Jairo. **Direito, economia e mercados**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

RIPLEY, Charlene; BACCUS, Bret. **Budgeting – How to use budgets to your advantage**. Webcast da *Association of Corporate Counsel*. Washington DC, 2013. Disponível em: <<http://www.acc.com/>>. Acesso em 01/07/2013.

SANTANA, Gislaine Aparecida da Silva et al. Análise do orçamento sob uma abordagem teórica da perspectiva institucional. **Revista de Contabilidade e Controladoria**, Curitiba, v.1. n. 3. p. 200-216. set/dez. 2009.

SELEM, Lara. **Advocacia Corporativa**. Palestra proferida na Fenalaw Congresso e Exposição para Advogados. Belo Horizonte, 2009.

SELEM, Lara; LEITE, Leonardo Barém (coords). **Gestão estratégica do departamento jurídico moderno**: caminhos para a excelência e formas de inseri-lo nas decisões empresariais. Curitiba: Juruá, 2010.

SELEZNOV, Rich; WRIGHT, Janet. **Law Department Technology Planning**. Webcast da *Association of Corporate Counsel*. Washington DC, 2011. Disponível em: <<http://www.acc.com/>>. Acesso em 28/03/2013.