

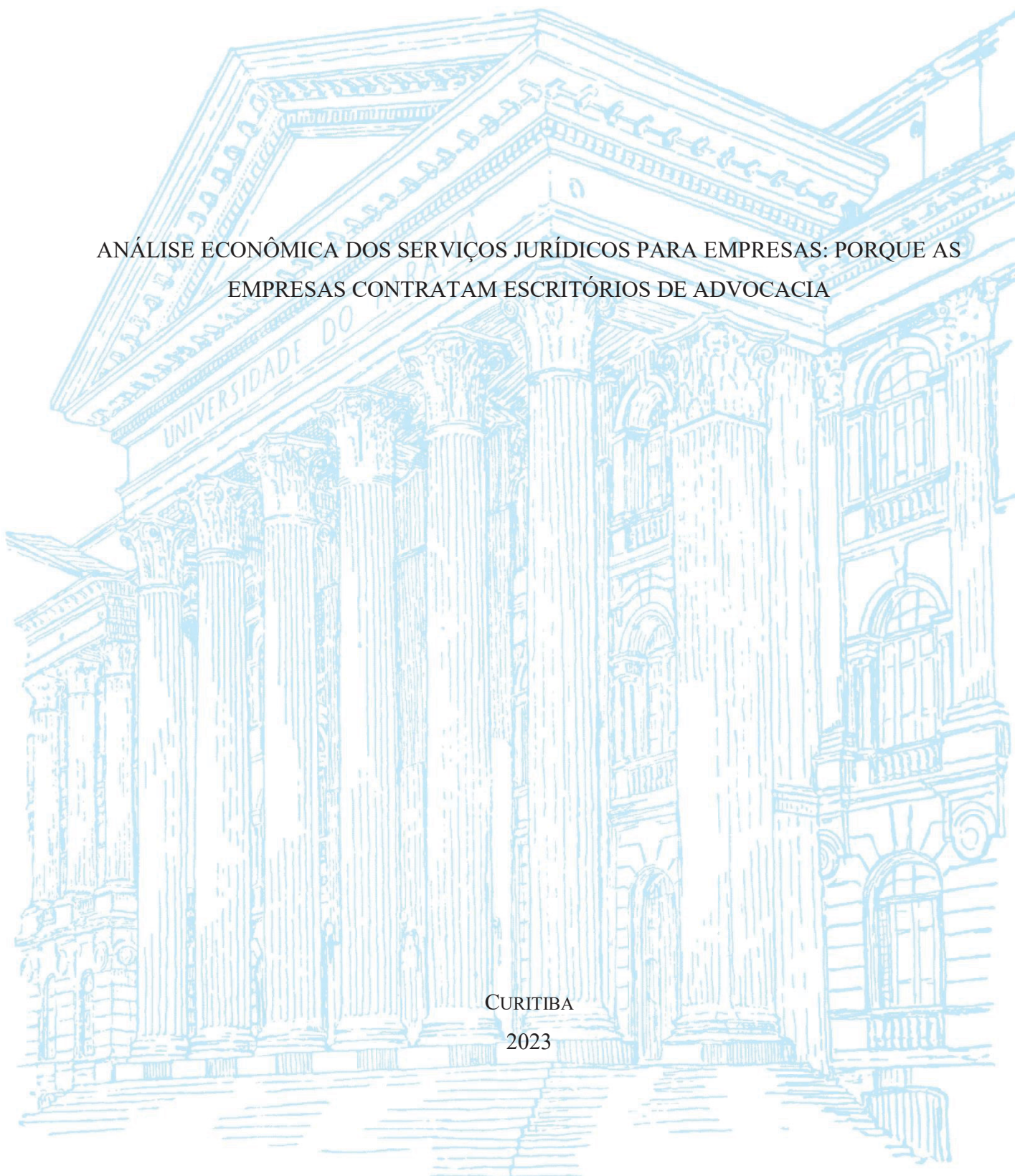
UNIVERSIDADE FEDERAL DO ESTADO DO PARANÁ

LEONARDO MACIEL BENEDETE

ANÁLISE ECONÔMICA DOS SERVIÇOS JURÍDICOS PARA EMPRESAS: PORQUE AS  
EMPRESAS CONTRATAM ESCRITÓRIOS DE ADVOCACIA

CURITIBA

2023



LEONARDO MACIEL BENEDETE

ANÁLISE ECONÔMICA DOS SERVIÇOS JURÍDICOS PARA EMPRESAS: PORQUE AS  
EMPRESAS CONTRATAM ESCRITÓRIOS DE ADVOCACIA

Dissertação de Mestrado Profissional apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Economia do Setor de Ciências Sociais Aplicadas da Universidade Federal do Paraná como um dos requisitos à obtenção do título de Mestre em Economia.

Orientador: Prof. Dr. Vinícius Klein

CURITIBA

2023

DADOS INTERNACIONAIS DE CATALOGAÇÃO NA PUBLICAÇÃO (CIP)  
UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ  
SISTEMA DE BIBLIOTECAS – BIBLIOTECA DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS

Benedete, Leonardo Maciel

Análise econômica dos serviços jurídicos para empresas :  
porque as empresas contratam escritórios de advocacia /  
Leonardo Maciel Benedete. – Curitiba, 2023.

1 recurso on-line : PDF.

Dissertação (Mestrado) – Universidade Federal do Paraná,  
Setor de Ciências Sociais Aplicadas, Programa de Pós-  
Graduação em Economia.

Orientador: Prof. Dr. Vinicius Klein.

1. Economia. 2. Custos de transação. 3. Serviços jurídicos.  
4. Advocacia. I. Klein, Vinicius. II. Universidade Federal do  
Paraná. Programa de Pós-Graduação em Economia. III. Título.

Bibliotecária: Maria Lidiane Herculano Graciosa CRB-9/2008



MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO  
SETOR DE CIÊNCIAS SOCIAIS E APLICADAS  
UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ  
PRÓ-REITORIA DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO ECONOMIA -  
40001016051P7

## TERMO DE APROVAÇÃO

Os membros da Banca Examinadora designada pelo Colegiado do Programa de Pós-Graduação ECONOMIA da Universidade Federal do Paraná foram convocados para realizar a arguição da Dissertação de Mestrado de **LEONARDO MACIEL BENEDETE** intitulada: **ANÁLISE ECONÔMICA DOS SERVIÇOS JURÍDICOS PARA EMPRESAS: PORQUE AS EMPRESAS CONTRATAM ESCRITÓRIOS DE ADVOCACIA**, sob orientação do Prof. Dr. VINICIUS KLEIN, que após terem inquirido o aluno e realizada a avaliação do trabalho, são de parecer pela sua **APROVAÇÃO** no rito de defesa.

A outorga do título de mestre está sujeita à homologação pelo colegiado, ao atendimento de todas as indicações e correções solicitadas pela banca e ao pleno atendimento das demandas regimentais do Programa de Pós-Graduação.

CURITIBA, 17 de Novembro de 2023.

Assinatura Eletrônica

30/11/2023 15:01:07.0

VINICIUS KLEIN

Presidente da Banca Examinadora

Assinatura Eletrônica

10/01/2024 16:08:12.0

THIAGO HENRIQUE MOREIRA GOES

Avaliador Interno (UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ)

Assinatura Eletrônica

01/12/2023 10:55:00.0

LUCIANA GROSS SIQUEIRA CUNHA

Avaliador Externo (FUNDAÇÃO GETÚLIO VARGAS/SP)

Aos que (se) importam.

## AGRADECIMENTOS

Gostaria de agradecer ao meu pai, Emir e seu incentivo aos estudos. Pai, obrigado por sempre se fazer presente, e por me ensinar o valor de um livro.

À minha mãe, Débora, e à sua jornada contra a dependência química. As admiro e tenho orgulho de vocês na mesma medida em que vocês me constituem.

Às minhas irmãs, Allana e Isabella. Vocês são meus porquês. Vocês são meu como.

À minha avó, Elenir, a única e exclusiva responsável por ainda termos para onde voltar.

Ao meu amigo e sócio, George Oliveira, que, batendo cabeça comigo, achou uma forma de acomodar meus mestrados com as atividades do escritório.

Ao meu orientador, Vinícius Klein, que se fez orientador em todas as etapas da presente investigação.

Ao meu orientador do mestrado em Direito, Fernando Araújo, que colaborou profundamente com meus estudos de Direito e Economia, tanto com sua orientação, como com a sua monumental obra sobre o tema.

Ao Luciano Timm, sócio fundador do escritório e quem me apresentou a análise econômica do direito.

Aos colegas de curso, que tornaram a experiência do mestrado mais alegre e amistosa.

*Last but not least*, quero agradecer a mim. Não pela pesquisa em si, nem pelo esforço que fiz para executá-la, mas por ter me mantido fiel aos meus valores, sonhos e objetivos quando tudo ao meu entorno era doloroso e barulhento.

“O amanhã faz irresistivelmente seu trabalho, e o faz desde hoje.”

Victor Hugo. Os Miseráveis, p. 374.

## RESUMO

O presente trabalho busca estudar a divisão dos serviços jurídicos entre as diferentes estruturas de governança, em especial, a firma e o mercado. Através de uma revisão histórica da formação e desenvolvimento da advocacia e dos jurídicos internos e o referencial teórico principal da Economia dos Custos de Transação, com a utilização de conceitos de outras linhas econômicas, como a do Equilíbrio Parcial, foram traçadas hipóteses sobre quais as variáveis que explicam a opção por uma ou outra forma de organização da atividade econômica, quais sejam, de que a especificidade e a frequência dos serviços são positivamente associadas com a internalização (H0 – ECT), que a principal atividade do jurídico interno é reduzir a assimetria informacional entre a empresa e o prestador externo (H0 – Equilíbrio Parcial), que a principal razão de delegação é a imposição por um superior hierárquico (H0 – Teoria da Agência) ou o alto risco da atividade (H0 – Teoria da Agência). Para testagem das hipóteses delineadas à partir do referencial teórico, utilizou-se o método de *survey*, aplicado mediante entrevistas síncronas, com inspiração direta nos projetos *Corporate Purchasing Project* (CPP) e *Globalization Lawyers and Emerging Economies* (GLEE), do Centro de Profissões Jurídicas da *Harvard Law School*, que forneceu o questionário aplicado no segundo estudo para que servisse de referência na elaboração do questionário do presente trabalho. Uma vez que o estudo visa analisar os preditores distribuição dos serviços jurídicos entre jurídico interno e escritórios de advocacia, a população selecionada foram empresas com jurídico interno e que contratam escritórios externos, ou seja, agentes econômicos que exploram as atividades jurídicas em ambos os formatos. Nesse sentido, as entrevistas foram conduzidas com coordenadores, gerentes, diretores de empresas e/ou *heads* dos departamentos jurídicos, com o critério exclusivo de possuir poder de contratação em nome da empresa. Os resultados não permitiram aceitar as hipóteses decorrentes das teorias subjacentes utilizadas, porquanto apenas a especificidade é positivamente associada à internalização, sendo que quanto mais frequentes os serviços são, mais tendem a ser externalizados (H0 ECT rejeitada), as principais atividades do jurídico interno são de execução direta de serviços jurídicos específicos e não atividades relacionadas a redução da assimetria informacional acerca da qualidade do prestador externo (H0 EP rejeitada), e os principais fatores de delegação são a alta frequência (serviço repetitivo) e a necessidade de conhecimento jurídico especializado, não a imposição hierárquica ou o risco (H0s da Teoria da Agência rejeitadas). Por fim, constatou-se que o principal motivo para a realização de serviços jurídicos no modelo firma é a especificidade da atividade (atividades que são próprias de cada empresa, que demandam conhecimento do negócio). Em que pese a rejeição das hipóteses, o trabalho permitiu uma análise minuciosa de quais as razões para que os serviços jurídicos sejam realizados pelo jurídico interno e ou pelos escritórios contratados, permitindo uma compreensão profunda acerca do mercado dos serviços jurídicos para empresas.

Palavras-chave: Economia dos Custos de Transação; Nova Economia Institucional; advocacia.



## ABSTRACT

The present study seeks to study the division of legal services between different governance structures, in particular, the firm and the market. Through a historical review of the formation and development of law firms and in-house legal professionals and the main theoretical framework of Transaction Cost Economics, using concepts from other economic lines, such as Partial Equilibrium, hypotheses were drawn about which variables that explain the option for one or another form of organization of economic activity, namely, that the specificity and frequency of services are positively associated with internalization (H0 – TCE), that the main activity of internal legal is to reduce asymmetry between the company and the external provider (H0 – Partial Equilibrium), that the main reason for delegation is the imposition by a hierarchical superior (H0 – Agency Theory) or the high risk of the activity (H0 – Agency Theory). To test the hypotheses outlined based on the theoretical framework, we used the method of survey applied in synchronous interviews, with direct inspiration from the Corporate Purchasing Project (CPP) and Globalization Lawyers and Emerging Economies (GLEE), from the Center for Legal Professions at Harvard Law School, which provided the questionnaire applied in the second study to serve as a reference in preparing the questionnaire for this study. Since the research aims to analyze the predictors of the distribution of legal services between in house legal teams and law firms, the selected population were companies with in-house legal counsel and that hire external offices, that is, economic agents that explore legal activities in both formats. In this sense, the interviews were conducted with coordinators, managers, company directors and/or heads of legal departments, with the sole criterion of having hiring power on behalf of the company. The results did not allow accepting the hypotheses arising from the underlying theories used, as only specificity is positively associated with internalization, and the more frequent the services are, the more they tend to be externalized (H0 TCE rejected), the main activities of internal legal are direct execution of specific legal services and not activities related to reducing informational asymmetry regarding the quality of the external provider (H0 PE rejected), and the main delegation factors are high frequency (repetitive service) and the need for specialized legal knowledge, not hierarchical imposition or risk (H0s of Agency Theory rejected). Finally, it was found that the main reason for providing legal services in the firm model is the specificity of the activity (activities that are specific to each company, which require knowledge of the business). Despite the rejection of the hypotheses, the work allowed a thorough analysis of the reasons for legal services to be carried out by in-house legal and/or contracted firms, allowing a deep understanding of the legal services market for companies.

Key words: Transactional Cost Economy; New Institutional Economy; advocacy.

## LISTA DE QUADROS

QUADRO 1 – Top 10 escritórios full service mais admirados, por pontuação:.....	37
QUADRO 2 – Top 10 escritórios full service mais admirados, por vezes no 1º lugar em especialidades, setores econômicos e UF's:.....	38
QUADRO 3 – Top 10 escritórios abrangentes mais admirados, por pontuação:.....	39
QUADRO 4 – Top 10 escritórios abrangentes mais admirados, por vezes no 1º lugar em especialidades, setores econômicos e UF's:.....	41
QUADRO 5 – Top 10 escritórios especializados mais admirados, por pontuação:.....	42
QUADRO 6 – Top 10 escritórios especializados mais admirados, por vezes no 1º lugar em especialidades, setores econômicos e UF's:.....	44
QUADRO 7 – Quadro Comparativo entre os Top 10 por pontos e por primeiros colocados:	46
QUADRO 8 – Os maiores departamentos por número de advogados: .....	52
QUADRO 9 – Os heads de departamentos jurídicos mais admirados: .....	53
QUADRO 10 – Solução do oportunismo nas credence goods via mercado:.....	66
QUADRO 11 – Efeito da ausência dos requisitos para a solução eficiente de mercado para as credence goods: .....	66
QUADRO 12 – Dimensões das transações na ECT: .....	82
QUADRO 13 – Características das transações e estruturas de governança:.....	86
QUADRO 14 – Compilação das teorias apresentadas:.....	89
QUADRO 15 – Hipóteses da pesquisa: .....	89
QUADRO 16 – Análise descritiva das variáveis utilizadas no modelo Logit: .....	101
QUADRO 17 – Relação volume, internalização, especificidade e repetição: .....	110
QUADRO 18 – Variáveis utilizadas no modelo Logit: .....	119
QUADRO 19 – Coeficientes do modelo Logit e efeitos marginais estimados: .....	121
QUADRO 20 – Resultados obtidos vs hipóteses traçadas: .....	127

## LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1 – Perfil dos escritórios mais admirados em 2022:.....	46
FIGURA 2 – Áreas com o maior número de advogados admirados: .....	47
FIGURA 3 – Segmento das empresas respondentes do anuário Análise Advocacia 2022: ....	50
FIGURA 4 – Estado da sede das empresas respondentes do anuário Análise Advocacia 2022: .....	51
FIGURA 5 – Faturamento líquido das empresas respondentes do anuário Análise Advocacia 2022:.....	52
FIGURA 6 – Outras áreas pelas quais o jurídico interno responde:.....	53
FIGURA 7 – Para quem o jurídico interno responde: .....	54
FIGURA 8 – Tempo do chefe do departamento jurídico na empresa: .....	55
FIGURA 9 – Divisão de trabalho entre jurídico interno e externo por área do direito: .....	55
FIGURA 10 – Árvore de decisões no mercado das credence goods: .....	64
FIGURA 11 – Matriz de estruturas de governança das transações privadas: .....	87
FIGURA 12 – Cargo dos respondentes:.....	93
Figura 13 – Experiência profissional dos respondentes por área de atuação: .....	94
FIGURA 14 – Para a qual cargo os respondentes reportam: .....	95
FIGURA 15 – Localização da sede das empresas: .....	96
FIGURA 16 – Empresas familiares: .....	96
FIGURA 17 – Número de funcionários:.....	97
FIGURA 18 – Faixas de faturamento:.....	97
FIGURA 19 – Setor de atuação das empresas no qual os respondentes trabalham: .....	98
FIGURA 20 – Número de advogados do jurídico:.....	99
FIGURA 21 – Cargos que respondem ao head do jurídico:.....	100
FIGURA 22 – Localização do jurídico:.....	100
FIGURA 23 – Aspectos pesquisados a respeito da atuação do jurídico interno:.....	103
FIGURA 24 – Representatividade do total de demandas jurídicas de determinadas áreas: ..	104
FIGURA 25 – Grau de internalização da área:.....	106
FIGURA 26 – Categorias que concentram maior parte dos serviços jurídicos frequentes: ...	109
FIGURA 27 – Categorias que concentram maior parte dos serviços jurídicos específicos:..	110
FIGURA 28 – Nível de especificidade e repetição das atividades do jurídico interno e externo: .....	112

FIGURA 29 – Principal motivo para realização de atividades jurídicas in house: .....	112
FIGURA 30 – Principal motivo para realização de atividades jurídicas por escritórios: .....	112
FIGURA 31 – Atividades delegadas ao jurídico externo em razão do risco: .....	114
FIGURA 32 – Atividades delegadas ao jurídico externo em razão de decisões topdown:....	115
FIGURA 33 – Atividades delegadas ao jurídico externo em razão de risco ou de decisões topdown para biglaws: .....	115
FIGURA 34 – Gastos relacionados com atividades delegadas em função do risco:.....	116
FIGURA 35 – Percepção de mudanças na distribuição das atividades entre jurídico interno e externo:.....	117
FIGURA 36 – Tipos de mudanças na distribuição das atividades entre jurídico interno e externo: .....	118
FIGURA 37 – Outros tipos de mudanças na distribuição das atividades entre jurídico interno e externo:.....	118
FIGURA 38 – Gastos relacionados a atividades delegadas divididos entre consultivo e contencioso:.....	122

## LISTA DE ABREVIATURAS

CPP – *Corporate Purchasing Project*

ECT – Economia dos Custos de Transação

GLEE – *Globalization Lawyers and Emerging Economies*

HLS – *Harvard Law School*

NEI – Nova Economia Institucional

OCDE – Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico

SRA – *Solicitors Regulation Authority*

## SUMÁRIO

<b>INTRODUÇÃO</b> .....	16
<b>1. ESTRUTURA DA PESQUISA</b> .....	23
1.1. PROBLEMA DA PESQUISA .....	24
1.2. OBJETIVO GERAL .....	24
1.3. OBJETIVOS ESPECÍFICOS .....	25
1.4. JUSTIFICATIVA .....	25
1.5. CAMINHO METODOLÓGICO .....	27
1.6. ESTRUTURA DO TRABALHO .....	29
<b>2. DA CONTEXTUALIZAÇÃO DO PROBLEMA: A FORMAÇÃO DA ADVOCACIA CONTEMPORÂNEA</b> .....	30
2.1. A ADVOCACIA BRASILEIRA E O PERFIL DOS ESCRITÓRIOS .....	31
2.2. PERFIS DAS EMPRESAS CONTRANTES E DAS DECISÕES DE NEGÓCIOS. ..	49
<b>3. REFERENCIAL TEÓRICO</b> .....	57
3.1. A ECONOMIA NEOCLÁSSICA, CREDENCE GOODS, TEORIA DO EQUILIBRIO PARCIAL E A LIMITAÇÃO DO PODER EXPLICATIVO .....	58
3.2. OS CUSTOS DE TRANSAÇÃO DE COASE, AS INFLUÊNCIAS AOS TRABALHOS DE WILLIAMSON E AS RAZÕES DE CONTRATAÇÃO .....	76
3.3. A NOVA ECONOMIA INSTITUCIONAL: ECONOMIA DOS CUSTOS DE TRANSAÇÃO .....	80
<b>4. FORMULAÇÃO DE HIPÓTESES</b> .....	89
<b>5. PROCEDIMENTOS EMPÍRICOS</b> .....	90
5.1. A COLETA E A PREPARAÇÃO DOS DADOS .....	90
5.2. A AMOSTRA DESEJADA E A POPULAÇÃO DA PESQUISA .....	90
5.3. DO QUESTIONÁRIO APLICADO, ESCALA E INSTRUMENTOS UTILIZADOS.	91
5.4. PROCEDIMENTOS ESTATÍSTICOS .....	92
<b>6. APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS</b> .....	93

6.1. CARACTERÍSTICAS DA AMOSTRA FINAL.....	93
6.1.1. Características dos respondentes .....	93
6.1.2. Características das empresas dos respondentes.....	96
6.1.3. Características dos departamentos jurídicos .....	99
6.2. TESTES DE HIPÓTESE.....	101
6.2.1 Da análise de frequência e estatística descritiva .....	102
6.2.1.1 Perfil das atividades internas: análise exploratória.....	102
6.2.1.2 Frequência e internalização.....	104
6.2.1.3. Risco, <i>topdowns</i> e <i>biglaws</i> .....	114
6.2.1.4. Alocação de recursos financeiros vs risco.....	116
6.4. TENDÊNCIAS DO MERCADO .....	117
6.4.1 Logit binomial.....	119
6.5. ALOCAÇÃO DE RECURSOS: CONSULTIVO VS CONTENCIOSO.....	122
<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	<b>123</b>
<b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....</b>	<b>129</b>
<b>APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO .....</b>	<b>142</b>
<b>APÊNDICE B – TABULAÇÃO E CODIFICAÇÃO DAS RESPOSTAS .....</b>	<b>162</b>
<b>APÊNDICE C – REGRESSÃO LOGIT STATA .....</b>	<b>172</b>

## INTRODUÇÃO

A Economia é uma ciência social com várias categorizações possíveis do ponto de vista história e das diferentes escolas do pensamento econômico<sup>1</sup>, que objetiva, com as mais diferentes abordagens, compreender os fenômenos da alocação de recursos e produção de riqueza.

Diante desse ferramental, é possível estudar como os serviços jurídicos são desenvolvidos, com a dupla função de continuidade do desenvolvimento do conhecimento econômico e para subsidiar cientificamente a atuação dos prestadores desse setor que não é muito afeto a multidisciplinariedade e a utilização de dados empíricos<sup>2</sup>.

Há uma série de hipóteses teóricas na bibliografia base acerca da acomodação desse mercado<sup>3-4-5-6</sup>, o que viabiliza a realização de trabalhos empíricos, tanto para testes das referidas hipóteses, como para explorar melhor a acomodação da advocacia enquanto mercado relevante, como é o caso dos realizados no Centro de Profissões Jurídicas da Harvard Law

---

<sup>1</sup> BACKHOUSE, Roger R. Why and how should we study the history of economic thought? **History of Economic Ideas**, v. 2, n. 2, 1994, pp. 115-123.

<sup>2</sup> ESPSTEIN, Lee; KING, Gary. **Pesquisa empírica em Direito** [livro eletrônico]: as regras de inferência. São Paulo: Direito GV, 2013.

<sup>3</sup> POLINSKY, A. Mitchell; RUBINFELD, Daniel L. Aligning the Interests of Lawyers and Clients. **American Law and Economics Review**, v. 5, n. 1 (verão, 2003), pp. 165-188. Disponível em: < <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.281628> >. Acessado em 01.12.2022.

<sup>4</sup> GAROUPA, Nuno; MARKOVIC, Milan. Deregulation and the Lawyer's Cartel. **University of Pennsylvania Journal of International Law**, v. 43, n. 4, 2022, pp. 1-56. Disponível em: < <https://ssrn.com/abstract=3872974> >. Acessado em 01.12.2022.

<sup>5</sup> BRUNDAGE, James. **The Medieval Origins of the Legal Profession**. Chicago: The University of Chicago Press, 2010 (Kindle edition).

<sup>6</sup> Em que pese a abordagem de Furtado não seja unanimidade dentre os economistas, para fins de reconstrução histórica da formação da advocacia associada aos momentos econômicos do Brasil, são bastantes os marcos temporais trazidos por Furtado, uma vez que, apesar das *proxys* acerca do desenvolvimento econômico Brasileiro não serem unanimidade, as fotografias temporais do estado da economia nacional em determinados momentos não é objeto de tanta controvérsia, de forma que, para o presente estudo, basta a cronologia do autor mencionado. Ver: FURTADO, Celso. **A Formação Econômica do Brasil**. São Paulo: Companhia das Letras, 2007.



School por David Wilkins, David Trubek, Bryon Fong e John Coates<sup>7-8-9-10-11</sup> e pela Fundação Getúlio Vargas<sup>12</sup>.

Sobre o mercado brasileiro, destaca-se os “Globalization, Lawyers, and Emerging Economies: The Rise, Transformation, and Significance of the New Corporate Legal Ecosystem in India, Brazil, and China”, organizado pelo Centro de Profissões Jurídicas da HLW e o “The Brazilian Legal Profession in the Age of Globalization: The Rise of the Corporate Legal Sector and its Impact on Lawyers and Society”, resultante de uma colaboração FGV e HLW, sob a coordenação da Il. Professora Doutora Luciana Gross, que ainda não possui tradução para o português.

Imprescindível destacar a relevância dos trabalhos acadêmicos acima citados, uma vez que, independentemente de adotarem ou não a teoria subjacente<sup>13</sup> e a metodologia<sup>14</sup> do presente estudo, sem aqueles este sequer existiriam.

Ademais, do ponto de vista histórico, a advocacia surgiu, de maneira muito rudimentar, na Grécia Antiga, com oradores responsáveis por realizar demandas de forma oral junto aos Conselho de Anciãos das cidades-estados gregas, e realmente tomou forma na Roma Antiga, com o desenvolvimento de um sistema jurídico que demandava conhecimento técnico para que a articulação demandas perante os juízes<sup>15</sup>.

Todavia, com a queda do império Romano, a advocacia teve um longo período de inoculação, e somente voltou a desenvolver-se no século XII, quando, na idade média, o

<sup>7</sup> *Vg.* WILKINS; David B. Toward a New Model of the Corporate Attorney-Client Relationship. **Fordham Law Review**, v. 78, n 5, 2010. Disponível em: < <https://ir.lawnet.fordham.edu/flr/vol78/iss5/2> >. Acessado em 01.02.2022.

<sup>8</sup> Para verificar todas as publicações do Professor Wilkins, consultar a sua página no site da Harvard Law School: < [https://hls.harvard.edu/bibliography/?instructor\\_reverse=Wilkins%2C%20David%20B.](https://hls.harvard.edu/bibliography/?instructor_reverse=Wilkins%2C%20David%20B.) >.

<sup>9</sup> **The Brazilian Legal Profession in the Age of Globalization: The Rise of the Corporate Legal Sector and its Impact on Lawyers and Society.** Luciana Gross Cunha, Daniela Monteiro Gabbay, José Carcez Ghirardi, David M. Trubek e David B. Wilkins (org.). Cambridge: Cambridge University Press, 2018 (Kindle Edition).

<sup>10</sup> WILKINS; David B.; FERRER, M. Esteban. The Integration of Law into Global Business Solutions: The Rise, Transformation, and Potential Future of the Big Four Accountancy Networks in the Global Legal Services Market. **Law & Social Inquiry**, v. 43, n. 3, pp. 981-1026, 2018. Disponível em: < doi:10.1111/lsi.12311 >. Acessado em 01.12.2022.

<sup>11</sup> WILKINS; David B.; TRUBEK, David M.; FONG, Bryon. Globalization, Lawyers, and Emerging Economies: The Rise, Transformation, and Significance of the New Corporate Legal Ecosystem in India, Brazil, and China. **Harvard International Law Journal**, v. 61, n. 2020.

<sup>12</sup> FGV DIREITO RIO: **A formação da advocacia contemporânea. Educação e Direito**, v. 10. Pedro Rubim Borges Fortes (org.). Rio de Janeiro: FG Direito Rio, 2014.

<sup>13</sup> A teoria subjacente é necessária para a delimitação de quaisquer estudos científicos: CHALMERS, Alan F. **O que é ciência afinal?** Tradução: Raul Filker. São Paulo: Editora Brasiliense, 1993.

<sup>14</sup> Sem a teoria subjecante, não seria possível a elaboração das hipóteses científicas realizadas no presente trabalho: LEAVY, Patricia. Introduction. In: **The Oxford Handbook of Qualitative Research.** Patricia Leavy (org.). New York: Oxford University Press, 2014, pp. 1-16.

<sup>15</sup> BRUNDAGE, James. *Op. Cit.*

comércio e o florescimento de cidades fizeram com que uma classe de intelectuais revivesse o *Corpus Iuris Civilis Romanii*, a fim de organizar e dar maior previsibilidade e confiança ao funcionamento social<sup>16</sup>.

Conforme as relações interpessoais foram se intensificando, os procedimentos de resolução de disputas e o próprio conjunto de leis e de opiniões jurídicas tornaram-se mais complexos e plurais e, os serviços jurídicos se tornaram essenciais, para contornar a burocracia jurídica, para analisar o ordenamento e orientar os comportamentos, bem como para coordenar processos “judiciais” de forma previsível.<sup>17</sup>

Setecentos anos depois (1897), Oliver Wendell Holmes Jr., juiz da Suprema Corte Norte Americana, na primeira página do artigo *The Path of the Law* atestou que “as pessoas pagam advogados para os defender ou aconselhar porque (...) querem saber sob quais circunstâncias a força estatal pode se impor contra elas, para que possam avaliar o quanto estão dispostas a assumir o risco de sofrer essa imposição”<sup>18</sup>.

Assim, a advocacia sempre guardou íntima relação com a confiança, em razão da incapacidade do cliente em avaliar a qualidade objetiva do serviço prestado – serviço esse que busca emprestar à sociedade graus de previsibilidade (redução de incertezas), seja com a atuação preventiva, seja na atuação litigiosa<sup>19</sup>, de forma que a profissão constitui uma verdadeira “engenharia dos custos de transação”<sup>20-21</sup>.

A redução da incerteza e do risco – ou seja, a diminuição dos custos de transação –, em conjunto com o fornecimento de *accountability*, parecem ser os principais objetos de prestação dos serviços jurídicos<sup>22</sup>.

---

<sup>16</sup> *Ibidem*.

<sup>17</sup> *Ibidem*.

<sup>18</sup> HOLMES JR., Oliver Wendell. *The Path of the Law*. **Harvard Law Review**, 10, 457, 1897, pp. 1-20.

<sup>19</sup> “(...) lawyers have become indispensable suppliers of what an observer has called “artificial trust””. SULLIVAN, William M. **Educating lawyers**: preparation for the profession of law. William M. Sullivan *et. al*. São Francisco: Jossey-Bass, 2007. p.1.

<sup>20</sup> GILSON, Ronald J. Lawyers as Transaction Cost Engineers. In: **The New Palgrave Dictionary of Economics and the Law**. Peter Newman (ed.). Palgrave Macmillan, 1998.

<sup>21</sup> KHONG, Dennis Wye Keen. The Future of Lawyers as Transaction Cost Engineers. In: **Legal Education and Legal Traditions: Selected Essays**. Myint Zan (ed.). Springer (Ebook), pp. 15-26.

<sup>22</sup> “We need lawyers who have the ability to get things done, to understand how to make rules realities, particularly in the hurly-burly world of politics, media, and power. This includes not just the ability to understand and work within large institutions to achieve meaningful progress in implementing high-level rules, but also the role of lawyer as “facilitator”—to drive a transaction or negotiation to successful conclusion, often characterized as “getting to yes.” It involves, on public issues in a democratic society, skill at fusing policy and politics.” HEINEMAN JR., Bem W.; LEE, William F.; WILKINS, David B. **Lawyers as Professionals and as Citizens: Key Roles and Responsibilities in the 21st Century**. Cambridge: Center on the Legal Profession at Harvard Law School, 2014, p. 15.

Dessa forma, identificar quais são os profissionais adequadamente treinados para o exercício da advocacia e sinalizar para o mercado a respectiva qualificação é uma das dificuldades centrais na contratação dos serviços jurídicos.

Como a prestação de serviços jurídicos decorre da aplicação de um conhecimento técnico, específico e abstrato, a profissão é envolta em “profunda mística”<sup>23</sup>, e tanto é difícil para os clientes identificarem a qualidade deste ou daquele advogado, como é difícil para estes sinalizarem ao mercado as suas competências.

Em razão disso, na idade média, a diplomação nas Universidades e a inscrição para a atuação nas Cortes – que precederam a inscrição na “ordem dos advogados” – cumpriam esse papel de sinalizar a competência dos profissionais<sup>24</sup>, mas, atualmente, o cliente que queira selecionar ou o profissional que queira se diferenciar com base nesses critérios terá que escolher dentre todos os advogados, uma vez que esses elementos passaram a ser requisito para o exercício profissional.

Ainda, como o cliente não detém o conhecimento jurídico para avaliar o serviço que será fornecido, e, mesmo que o tenha, só poderá fazê-lo após a efetiva prestação do serviço e de forma difícil e altamente incompleta/enviesada pelo resultado, haja vista que o serviço jurídico é uma *credence goods* e o mercado de fornecimento de serviços jurídicos (assim como outros mercados, *vg.* o mercado da medicina, de carros usados) possui alta assimetria informacional entre os compradores e fornecedores, abrindo margem para problemas de seleção adversa,<sup>25</sup> risco moral<sup>26</sup> e conflito de agência<sup>27</sup>.

Assim, os conceitos chave do estudo, como trocas, sistema de preços, racionalidade (i)limitada, *credence goods*, custos de transação, assimetria informacional, transação, oportunismo, seleção adversa, risco moral e mecanismos de governança, serão conceituados e apresentados na seção 3 da presente dissertação, no qual se explorará as diferentes escolas econômicas possíveis, justificar-se-á a opção pela Economia dos Custos de Transação e se delineará as teses complementares para as hipóteses desse estudo.

<sup>23</sup> SULLIVAN, William M. *Op. Cit.* p. 2.

<sup>24</sup> BRUNDAGE, James. *Op. Cit.*

<sup>25</sup> AKERLOF, George A. The Market for “Lemons”: Quality Uncertainty and the Market Mechanism. **The Quarterly Journal of Economics**, v. 84, n. 3, Agosto, 1970, pp. 488-500. Disponível em: < <https://doi.org/10.2307/1879431> >. Acessado em 01.12.2022.

<sup>26</sup> REBOUÇAS, Rodrigo Fernandes. **Autonomia privada e a análise econômica do Contrato**. São Paulo: Almedina Brasil, 2017.

<sup>27</sup> JENSEN, Michael C. MECKLING, William H. Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs and ownership structure. **Journal of Financial Economics**, v. 3, n. 4, 1976, pp. 305-360.

O mercado de advocacia é altamente assimétrico no nível de informação, de forma que é muito suscetível ao risco moral e a seleção adversa, via comercialização de uma *expertise* jurídica e capacidade de atendimento e performance inexistentes, de forma que a reputação é um ativo valioso para os prestadores externos<sup>28</sup>, mas além de não ter-se clareza da forma como a reputação impacta o desenvolvimento econômico da advocacia, apenas essa pode não ser o suficiente para explicar o comportamento dos agentes.

Ademais, como há diversos perfis de contratantes de serviços jurídicos, para fins de delimitação de escopo da pesquisa, o foco será na contratação de escritórios por empresas, haja vista a familiaridade e acessibilidade do presente investigador ao universo de pessoas jurídicas, uma vez que atua na advocacia corporativa.

Nesse sentido, apenas reputação e assimetria informacional, conforme explicado na seção 3, com a subsequente construção de hipóteses na seção 4, não explica a internalização de determinados serviços jurídicos pelos departamentos das empresas<sup>29</sup>.

De igual modo, as empresas com departamentos jurídicos também contratam escritórios, de forma que as questões organizacionais que emergem são: quando é racional para uma empresa utilizar um time interno de advogados e quando faz sentido contratar escritórios externos?

A análise das razões organizacionais mencionadas acima ultrapassa a análise organizacional da economia neoclássica, relacionada exclusivamente à sistemática de preços, de forma que o presente estudo parte das proposições da ECT para traçar as hipóteses para responder aos questionamentos acima – com o apoio lateral em alguns conceitos de outras linhas teóricas para hipóteses específicas, *vg.* Seção 3 –, que também foram falseadas através de testes empíricos.

O estudo segue a linha dos projetos “Corporate Purchasing Project: How S&P 500 Companies Evaluate Outside Counsel”<sup>30</sup> e GLEE da HLS, que coletaram dados primários com entrevistas estruturadas e aplicação questionários para centenas de empresas – no caso do CPP, para empresas dentre as 500 maiores empresas listadas nas bolsas de valores norte-americanas (NYSE e a NASDAQ) – e realizaram regressões econométricas para apreciar as nuances da

---

<sup>28</sup> MIRANDA, Wender Fraga *et. al.* **A economia dos custos de transação através do desenvolvimento da reputação favorável.** 10º Congresso USP de Controladoria e Contabilidade da Universidade de São Paulo, 2011.

<sup>29</sup> OLIVEIRA, Fabiana Luci de; RAMOS, Luciana. General (In-House) Counsels in Brazil: career, professional profile and a new role. **FGV DIREITO SP – Artigos Acadêmicos.** 06.07.2015. Disponível em: <<http://hdl.handle.net/10438/13834>>. Acessado em 01.12.2022.

<sup>30</sup> Identificado pelo presente acadêmico

contratação de escritórios de advocacia por empresas americanas (CPP), brasileiras, indianas e chinesas (GLEE), a partir das observações amostrais<sup>31</sup>.

O presente investigador entrou em contato com os Professores Bryon Fong e John Coates, que coordenam os trabalhos no Centro de Profissões Legais da Harvard Law School e teve acesso ao questionário que fora aplicado nos estudos do projeto GLEE, que inspirou o questionário do presente estudo.

Importante destacar que, em que pese não seja possível fazer inferências acerca da população desejada, o presente estudo amplia o conhecimento acerca da prestação de serviços jurídicos no Brasil, o que tem o potencial de impactar positivamente a qualidade dos serviços no país, uma vez que disponibiliza, de forma ampla, *benchmarks* acerca das melhores práticas empresariais, na média amostral, acerca do tema.

Ademais, no setor privado, imprescindível ressaltar os estudos privados de análise de frequência de dados primários amostrais realizados pela LexisNexis<sup>32</sup> e pelos anuários Análise Advocacia e Análise Executivos Jurídicos e Financeiros, estes selecionados porque são os maiores e mais relevantes levantamentos nacionais acerca dos mercados de advocacia corporativo e jurídico interno corporativo e fornecem dado e análises de frequência acerca do perfil das empresas, dos jurídicos internos, dos executivos de empresas e da manutenção e rescisão com escritórios por empresas, o que certamente orientou e apoiou este estudo.

O Anuário Análise Advocacia ranqueia os escritórios e advogados mais admirados do Brasil com base em dados primários coletados junto aos *heads* dos departamentos jurídicos e aos responsáveis setoriais e, em 2022, contou com “mais de 2 mil companhias e instituições que buscam representar a economia brasileira de forma abrangente e criteriosa”<sup>33</sup>.

O Anuário Análise Executivos Jurídicos e Financeiros baseia-se na mesma metodologia de coleta de dados primários e baseia-se na resposta dos próprios executivos, que tem que indicar até 3 colegas que admiram e, em 2022, contou com respondentes de mais de mil empresas, sendo que apenas 12% das empresas pesquisadas têm faturamento inferior a R\$ 496

---

<sup>31</sup> HARVARD LAW SCHOOL. **Corporate Purchasing Project: How S&P 500 Companies Evaluate Outside Counsel**. Erik Ramanathan e John Coates (org.). Massachusetts: Harvard Law School Program on the Legal Profession, 2011.

<sup>32</sup> LEXISNEXIS MARTINDALE-HUBBEL. **Estudo brasileiro sobre relacionamento entre departamentos jurídicos e escritórios de advocacia**. Alessandra Machado Gonçalves e Marco Antonio P. Gonçalves. (org.). 2010 (online).

<sup>33</sup> ANÁLISE. **Metodologia Análise Advocacia 2022**. Disponível em: < <https://analise-asset.s3.us-east-2.amazonaws.com/entry/metodologia-analiseadvocacia2022-2210-0-0-1668697291.pdf> >. Acessado em 01.12.2022.

milhões, ou seja, tendo como enfoque os executivos de players relevantes do mercado nacional<sup>34</sup>.

Conforme metodologia divulgada pela Análise, os respondentes podem votar em até três escritórios e três advogados por ordem de admiração para cada especialidade analisada e, a partir dos dados coletados, os escritórios e advogados são ranqueados por admiração, podendo segregar os mais admirados por unidade federativa, por área do conhecimento, por setor econômico ou por perfil de escritório: *full service* (atende acima de 42 especialidades), abrangentes (de 6 a 42 especialidades) e especializados (até 5 especialidades). Em 2022, houve 784 respondentes<sup>35</sup>.

Apesar de os dados do ranking Análise Advocacia serem dados secundários de uma entidade privada, haja vista que tais rankings estão sendo utilizados apenas para a contextualização do mercado da advocacia corporativa, sem, contudo, se imiscuírem na teoria subjacente utilizada para delinear as hipóteses testadas através de dados primários, eventual discrepância ou enviesamento dos dados dos rankings não implicam em prejuízo para o rigor científico do trabalho.

Ainda, destaca-se que o Análise Editorial não tem maior relevância de mercado que os rankings internacionais Chambers & Partners e Legal 500, todavia, trata-se do principal ranking de produção nacional, em razão disso, optou-se pela utilização desse para a contextualização do mercado da advocacia corporativa nacional, assim, foram utilizados os dados secundários acima para contextualizar algumas discussões no presente trabalho.

Ademais, tenta-se traçar as origens históricas da advocacia e do movimento “*in-house*”, o movimento de formação de departamentos jurídicos internos pelas empresas, decorrente do crescimento e da especialização das empresas<sup>36</sup>.

De acordo com Leandro Piccino, ex-presidente da OAB/São Bernardo do Campo e atual presidente do conselho deliberativo da OAB/Prev-SP, o Brasil é o país que possui o maior número de advogados per capita do mundo<sup>37</sup> e, mesmo que não lidere o mundo nesse quesito,

---

<sup>34</sup> ANÁLISE. Metodologia Análise Executivos Jurídicos e Financeiros 2022. Disponível em > <https://analise-asset.s3.us-east-2.amazonaws.com/entry/metodologia-2210-0-0-1675891226.pdf>>. Acessado em 07.04.2023.

<sup>35</sup> *Ibidem*.

<sup>36</sup> ROSEN, Robert Eli. The Inside Counsel Movement, Professional Judgment and Organizational Representation. *Indiana Law Journal*, v. 479, n. 64, 1989.

<sup>37</sup> PRIMAZZI, Vinícius. Brasil tem maior proporção de advogados por habitantes no mundo. 21.08.2022. Portal R7. Disponível em: < <https://noticias.r7.com/economia/brasil-tem-maior-proporcao-de-advogados-por-habitantes-no-mundo-21082022>>. Acessado em 01.12.2022.

fato é que o país possui uma quantidade considerável de advogados inscritos na Ordem dos Advogados - 1.310.245, conforme dados oficiais do dia 21.11.2022<sup>38</sup>.

De igual forma, existem registros de quase mil anos tratando sobre a dificuldade de mapeamento de um bom advogado<sup>39</sup> e, apesar disso, se tratar de um mercado que movimenta, por ano, em torno de 50bi de reais apenas no Brasil<sup>40</sup>.

Há prenúncios de uma grande revolução na prestação de serviços jurídicos para as próximas décadas<sup>41-42</sup> e, recentemente, diante do movimento brasileiro para ingresso na Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE), esta recomendou diversas alterações na regulação das profissões jurídicas no Brasil<sup>43</sup>, como a abertura para prestação por empresas de natureza que não a de sociedade de advogados e o levantamento das restrições de marketing e publicidade, a fim de possibilitar uma maior competitividade do setor.

Assim, será objeto da pesquisa a existência de alguma mudança na prática de divisão das atividades entre jurídico interno e externo, para tentar capturar alguma linha de tendência.

Neste sentido, qualquer movimento que se faça no sentido de tentar dar maior clareza ao funcionamento do mercado tem o potencial de tanto auxiliar no aprimoramento de uma das profissões mais estruturais da sociedade<sup>44</sup> e que aparenta estar no foco dos movimentos regulatórios do país, como de servir de *benchmark* para as demais empresas que pretendam contratar escritórios, preenchendo, assim, uma lacuna existente na ciência acerca de um mercado relevante.

Em proporções modestas, é o que se pretende com a presente investigação.

## 1. ESTRUTURA DA PESQUISA

Antes de adentrar ao conteúdo da pesquisa, faz-se, por bem e por costume, a explanação de seu problema, objetivos, justificativa, metodologia, método e estrutura.

<sup>38</sup> ORDEM DOS ADVOGADOS DO BRASIL. **Quadro Advogados**. Disponível em: < <https://www.oab.org.br/institucionalconselhofederal/quadroadvogados> >. Acessado em 01.12.2022.

<sup>39</sup> BRUNDAGE, James. *Op. Cit.*

<sup>40</sup> **MERCADO jurídico movimenta em torno de R\$ 50 bilhões ao ano e número de advogados cresce 80% em 11 anos**. 20.09.2017. Migalhas. Disponível em: < <https://www.migalhas.com.br/quentes/265702/mercado-juridico-movimenta-em-torno-de-r--50-bilhoes-ao-ano-e-numero-de-advogados-cresce-80--em-11-anos> >.

<sup>41</sup> SUSSKIND, Richard. **The end of lawyers?** Rethinking the nature of legal services. Oxford: Oxford University Press, 2010.

<sup>42</sup> GAROUPA, Nuno; MARKOVIC, Milan. *Op. Cit.*

<sup>43</sup> OCDE. **Regulatory Reform in Brazil**. 21.06.2022. Disponível em: < <https://doi.org/10.1787/d81c15d7-en> >. Acessado em 01.12.2022.

<sup>44</sup> Segundo Brundage, sem as profissões jurídicas e o florescimento da advocacia, o mundo que conhecemos não existiria. BRUNDAGE, James. *Op. Cit.*

## 1.1. PROBLEMA DA PESQUISA

O problema da presente pesquisa foi resumidamente apresentado na introdução: porque das empresas, por vezes, se organizarem em departamentos jurídicos e, por vezes, contratam escritórios externos para o fornecimento de serviços jurídicos?

Em outras palavras, pretende-se identificar e analisar quais as razões que levam uma empresa a constituir um setor jurídico interno e quais levam a contratar serviços jurídicos externos.

Conforme referencial teórico utilizado, é razoável supor que a internalização dos serviços jurídicos ocorre em razão da especificidade e da frequência do serviço, quando ele é tão específico que não haveria alocação alternativa no *know-how* necessário para prestá-lo no mercado, sem a perda de valor, justificando organização das atividades via firma, abrindo margem para situações de *hold-up* e tão frequente que assumir esse risco deixa de valer a pena (H0 – especificidade e frequência dos serviços jurídicos maior ou igual aos dos serviços delegados).

Ademais, outras hipóteses são a de redução da assimetria informacional entre a empresa e o prestador externo (H0 – a única atividade do jurídico interno é a gestão de escritório); determinação de outro agente, como o CEO; CFO, da firma (H0 – principal razão de externalização é uma decisão *topdown*, ou seja, uma decisão de superior hierárquico na firma, eventualmente interessado); autoproteção em razão da sensibilidade do caso (H0 – maior parte dos casos delegados são de alto risco, o que pode indicar uma tentativa do agente se proteger da exposição ao risco); outra variável – controle de variável omitida (H0).

Por fim, tentar-se-á identificar se há alguma tendência de mudança na divisão de atividades entre jurídico interno e escritórios.

## 1.2. OBJETIVO GERAL

O objetivo geral do presente estudo é identificar o que leva à internalização e à externalização dos serviços jurídicos pelas empresas da amostra selecionada e se há alguma tendência de mudança nessa divisão, para que o *benchmark* amostral possa servir de parâmetro para as demais empresas quando da distribuição das atividades jurídicas entre os modelos de firma e de contrato/mercado.



### 1.3. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Os objetivos específicos da presente pesquisa são: 1. Mapear as principais características de especificidade e frequência dos serviços realizados pelos times internos e pelos times externos; 2. Mapear os principais motivos da internalização e os principais motivos da externalização dos serviços jurídicos; 3. Aferir se há uma tendência de mudança nessa divisão; e 4. Fornecer um *benchmark* acerca de quais serviços, via de regra, as empresas delegam para terceiros e quais internalizam.

Dessa forma, o primeiro objetivo do presente trabalho é testar, através de dados primários, quais os serviços são realizados pelo jurídico interno das empresas da amostra, a fim de testar a hipótese de que são atividades internas e rotineiras da empresa, de baixa complexidade jurídica e alta especificidade relacionada à operação da firma.

A fim de trazer maior realismo à atuação dos escritórios de advocacia, pretende-se escrutinar a divisão de trabalho entre os jurídicos internos e externos, através das lentes da economia dos custos de transação e da nova economia institucional, respondendo às seguintes perguntas centrais:

1. Quanto mais específicos e frequentes, mais os serviços jurídicos são internalizados?
2. Haja vista a assimetria informacional entre o contratante e o contratado acerca da qualidade dos serviços jurídicos, a função primária do jurídico interno é gerir o prestador externo?
3. O principal motivo da terceirização é a imposição da terceirização por um superior hierárquico do respondente?
4. O principal preditor da terceirização é o risco da atividade a ser executada, sendo este positivamente associado àquela?
5. Há uma tendência de mudança nessa divisão? Se sim, qual?

### 1.4. JUSTIFICATIVA

A insegurança e incerteza estruturais na prestação dos serviços jurídicos podem levar a decisões ineficientes<sup>45</sup>, ou seja, os escritórios podem focar em serviços jurídicos que não tem

---

<sup>45</sup> Nesse momento, utiliza-se eficiência em sentido lato.

tendência a serem externalizados, ou as empresas podem formatar um time interno para executar atividades que têm maior afinidade com o modelo de mercado<sup>46</sup>, implicando em desperdícios de riquezas em mercado relevante.

Além disso, a incerteza tem o potencial de reduzir a pluralidade dos prestadores que determinado contratante se relaciona, o que pode reduzir a produtividade do setor em até 5%<sup>47</sup>. Generalizando a improdutividade para o PIB nacional, chegaríamos a um peso morto de 500 bilhões de reais, 2,5x mais que todo o orçamento da saúde do país, 5x o orçamento do Poder Judiciário.

O país possui um processo para cada três habitantes do país – 77,3 milhões de processos em tramitação no ano de 2021<sup>48-49</sup>, além de ter um judiciário que custa 1,2%<sup>50</sup> do PIB do país, valores que excedem a máxima histórica dos países da União Europeia<sup>51</sup>, além de ter processos que duram, na média, mais de 05 anos<sup>52</sup>, em um cenário de *Tragédia dos Comuns*.<sup>53-54</sup>, haja vista o judiciário ser um bem público rival<sup>55</sup>.

Importante se destacar que, apesar do número expressivo de processos, as empresas não são as principais responsáveis por esse volume, já que o Estado é o maior litigante brasileiro (Fisco no polo ativo e o INSS no polo passivo<sup>56</sup>), o expressivo número de ações, a consequente morosidade e os outros incentivos estruturais relacionadas à formatação do processo brasileiro fazem com que a estratégia dominante<sup>57</sup> dos contratantes seja a judicialização.

<sup>46</sup> ARAÚJO, Fernando. ARAÚJO, Fernando. **Teoria Económica do Contrato**. Lisboa: Almedina, 2007, p.138

<sup>47</sup> BOEHM, Johannes; OBERFIELD, Ezra. **Misallocation in the Market for Inputs: Enforcement and the Organization of Production**. The Quarterly Journal of Economics, v. 135, n. 4, pp. 2007-2058, 2020.

<sup>48</sup> CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA. **Relatório Justiça em Números 2022**. Disponível em: < <https://www.cnj.jus.br/pesquisas-judiciarias/justica-em-numeros/> >. Acessado em 13.03.2023.

<sup>49</sup> BRASIL. **População brasileira chega a 213,3 milhões de habitantes, estima IBGE**. 27.08.2021. Disponível em: < <https://www.gov.br/pt-br/noticias/financas-impostos-e-gestao-publica/2021/08/populacao-brasileira-chega-a-213-3-milhoes-de-habitantes-estima-ibge#:~:text=A%20popula%C3%A7%C3%A3o%20brasileira%20chegou%20a,1%C2%BA%20de%20julho%20de%202021.> >. Acessado em 10.11.2022.

<sup>50</sup> CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA. **Relatório...** *cit.*, p. 77.

<sup>51</sup> EUROPEAN COMMISSION. **The 2022 EU Justice Scoreboard. Luxembourg**: Publications Office of the European Union, 2022., p. 29, Disponível em: < [https://ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/en/IP\\_22\\_3146](https://ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/en/IP_22_3146) >. Acessado em 14.03.2023.

<sup>52</sup> CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA. **Relatório...** *cit.*

<sup>53</sup> HARDIN, Garret. The Tragedy of the Commons. **Science**. Vol. 162, dezembro, 1968.

<sup>54</sup> ARAÚJO, Fernando. **Teoria...** *cit.*

<sup>55</sup> GICO JÚNIOR, Ivo Teixeira. A natureza econômica do Direito e dos Tribunais. In: **Análise econômica do direito: temas contemporâneos**. YEUNG, Luciana (org.). São Paulo: Actual, 2020, p.193 e ss.

<sup>56</sup> CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA. **Grandes litigantes**. Disponível em < <https://grandes-litigantes.stg.cloud.cnj.jus.br/> >. Acessado em 24.09.2023.

<sup>57</sup> NASH, John. Non-Cooperative Games. The Annals of Mathematics, **Second Series**, v. 54, n. 2, setembro de 1951, pp. 286-295.

Assim, o estudo justifica-se na medida em que, através de uma abordagem teórico-empírica, viabiliza um *benchmark* de como enfrentar o desafio de gerir as demandas jurídicas nesse contexto de incerteza e de incentivos à litigância.

A compreensão da divisão de atividades jurídicas através tanto da teoria microeconômica como da coleta e tratamento de dados primários para a realização de testes econométricos de hipóteses permite o aprimoramento do departamento jurídico das empresas a partir do espelhamento da amostra ou até mesmo a manutenção de padrões outliers em razão de resultados extraordinários.

Ademais, o direito é uma ciência social e, até aqui, foi pouco impactada pelas evoluções tecnológicas e científicas, mas é absolutamente central para a economia brasileira – que possui a maior proporção de advogados por habitante do mundo, um a cada 164 habitantes – e que movimenta R\$ 50 bilhões/ano, com um crescimento anual de 20%.

A aplicação de referencial teórico econômico para compreensão da divisão dos serviços jurídicos entre jurídico interno e externo, com utilidade multidisciplinar e aplicação prática, além da utilização de metodologia empírica qualitativa, permite a aferição de dados do mundo real e a compreensão do fenômeno da contratação de escritórios de advocacia por empresas na literatura científica nacional<sup>58</sup>, logo, a presente pesquisa também se justifica pelo potencial impacto em setor econômico relevante – tanto do ponto de vista financeiro, como da organização social e do Estado do Direito.

## 1.5. CAMINHO METODOLÓGICO

A presente pesquisa será iniciada com uma revisão histórica e bibliográfica sobre o tema objeto da pesquisa, com a subsequente delimitação do referencial teórico utilizado para nortear as construções de hipóteses.

Realizada a revisão histórica, bibliográfica e delimitado o referencial teórico, serão apresentados alguns dados secundários acerca do setor de departamentos jurídicos e da advocacia corporativa, a fim de complementar o entendimento anterior e auxiliar na

---

<sup>58</sup> Em que pese não adotar o recorte acerca do jurídico interno, há que se mencionar a pesquisa exploratória qualitativa, feita com escritórios de advocacia empresariais sediados no Rio Grande do Sul, pelo mestre em Gestão e Negócios Thiago Breyer, que também se vale do ferramental econômico para tentar compreender o fenômeno da advocacia corporativa, *vg.* BREYER, Thiago Beiler dos Santos. **Análise estratégica da advocacia empresarial a partir da visão baseada em recursos**. Dissertação (Mestrado em Gestão e Negócios) – Programa de Pós-Graduação em Gestão e Negócios, Universidade do Vale do Rio dos Sinos. Porto Alegre, 2015.

identificação das características centrais da atividade que possam auxiliar na construção das hipóteses, em conjunto com a teoria subjacente selecionada<sup>59</sup>.

Construídas as hipóteses, será realizada a coleta de dados primários, através de aplicação de *survey*, com aplicação de questionário (Apêndice A) dividido em 8 blocos, são eles: 1) Introdução; 2) Informações gerais 3) Demografia do respondente; 4) Informações da carreira e da história do respondente; 5) Informações da empresa; 6) Informações do departamento jurídico; 7) Atividades dos jurídicos interno e externo; e 8) Comentários gerais.

Após a coleta de dados, foi realizada a tabulação deles<sup>60</sup>, com a estratificação da amostra – com base em tamanho do time jurídico, localização do time jurídico, tamanho da empresa e demais critérios demográficos e de *background* do respondente e da empresa constantes do questionário.

O questionário trabalha com questões fechadas binárias, de escala Likert de 5 pontos (sendo: 1 = Nada importante; 2 = Importante eventualmente; 3 = Mediana; 4 = Importante; 5 = Muito importante) e questões abertas, a fim de controlar variáveis omitidas. As questões abertas serão tabuladas para permitir a análise de frequência.

As perguntas do questionário foram construídas com base na revisão histórica, na bibliografia de referência sobre o tema e na teoria subjacente, além da experiência deste pesquisador como advogado corporativo e atuação de *secondment* em jurídico interno.

Definido o modelo de *survey*, esta será aplicada à uma amostra não probabilística por especificidade (empresas) e acessibilidade (empresas que o pesquisador possui contato), sendo que a amostra desejada é 100% das empresas que o respondente já possui acesso em razão das suas atividades, além das que conseguir acessar até o término da presente pesquisa.

A população desejada da pesquisa são todas as pessoas que trabalham em jurídico interno de empresas e que contratam escritórios externos (para capturar tanto o fenômeno da internalização, como o da externalização). Em razão da forma de seleção e do tamanho da amostra, não é possível realizar inferências populacionais a partir dos dados amostrais – de toda forma, a pesquisa qualitativa auxilia na compreensão dos fenômenos do mundo real dentro do universo amostral e serve de *benchmark* para todo o mercado.

Destaca-se que as empresas podem possuir mais de uma área ou contratante dentro de um mesmo departamento jurídico, de forma que cada agente com capacidade de contratação de

---

<sup>59</sup> ESPSTEIN, Lee; KING, Gary. **Pesquisa...** *cit.* pp. 188 e ss.

<sup>60</sup> SALDÃNA, Johnny. Coding and Analysis Strategies. In: **The Oxford...** *cit.*, pp. 581-605.

escritórios será um respondente dentro do universo amostral, ou seja, uma mesma empresa é capaz de gerar mais de uma observação.

Os dados demográficos serão estratificados a fim de viabilizar um melhor entendimento sobre o perfil dos respondentes e das empresas selecionadas na amostra.

Apesar de não aleatoriedade – e o tamanho – da amostra, fatores que interferem na capacidade de inferências populacionais, não foi constatado enviesamento intrínseco, uma vez que o método de seleção não está relacionado com as variáveis dependentes que se pretende explicar<sup>61</sup>.

A aplicação do questionário ocorrerá de forma síncrona, através de entrevistas *online* e, uma vez aplicado o questionário para toda a amostra final, os dados serão tabulados para permitir a realização de análise de frequência e estatística descritiva, que servirão para teste das hipóteses relativas às características dos serviços distribuídos, em análise exploratória e a regressão pelo modelo *logit binomial*, a fim de testar se há tendência de mudança na atual divisão dos trabalhos<sup>62</sup>.

Para a realização dos testes econométricos, será utilizado o programa *Stata 12*, por disponibilidade e familiaridade deste pesquisador.

Com a supressão dos conjuntos de dados confidenciais, como os nomes dos respondentes, os dados tabulados constarão como um apêndice do presente trabalho, a fim de permitir a engenharia reversa da presente pesquisa.

## 1.6. ESTRUTURA DO TRABALHO

A presente dissertação subdivide-se em seis seções, além de introdução e considerações finais, distribuídas da seguinte forma:

Introdução;

1. Descrição das características da pesquisa (1<sup>a</sup> seção);
2. Reconstrução histórica do desenvolvimento da advocacia (2<sup>a</sup> seção);
3. Delimitação de referencial teórico, revisão bibliográfica e apresentação de conceitos (3<sup>a</sup> seção);
4. Formulação das hipóteses nulas (4<sup>a</sup> seção);

---

<sup>61</sup> ESPSTEIN, Lee; KING, Gary. *Pesquisa... cit.* pp. 145

<sup>62</sup> ESPSTEIN, Lee; KING, Gary. *Pesquisa... cit.* pp. 23-38.

5. Descrição dos procedimentos estatísticos e econométricos (5ª seção);
  6. Apresentação dos resultados obtidos através da aplicação dos métodos selecionados (6ª seção); e
- Considerações finais.

## 2. DA CONTEXTUALIZAÇÃO DO PROBLEMA: A FORMAÇÃO DA ADVOCACIA CONTEMPORÂNEA

A literatura historiográfica indica o surgimento da advocacia, como profissão, na Roma Antiga e, em que pese a existência de leis e sistemas jurídicos antes da constituição da civilização romana, antes disso, não havia algo que pudesse identificar os juristas como classe<sup>63</sup>.

Fora justamente na Roma Antiga que muitos dos elementos que hoje caracterizam a advocacia se originaram<sup>64</sup>, com a sedimentação no início do século XII, de forma que, para viabilizar a compreensão da atual formatação dos serviços jurídicos, far-se-á uma breve retrospectiva histórica acerca destes.

Todavia, apenas nos séculos XIV e XV, as boas práticas éticas e juramentos profissionais se consolidaram como normas formais para o exercício da profissão, os currículos das Universidades se sedimentando em torno do Digesto e das mesmas técnicas de ensino (leitura de textos, aulas expositivas, discussão de casos, revisões, competições) e o mercado adquiriu a aparência que, tal qual a aparência de Dorian Grey, permanece intocada apesar da passagem do tempo<sup>65</sup>, apesar de algum recrudescimento durante o período da Exegese Francesa e a retomada de sua centralidade social já no início do século XIX<sup>66</sup>, com algumas acentuações decorrentes dos contornos que a própria cultura jurídica foi ganhando no século XX e XXI, especialmente com a promulgação do Código Civil Alemão (1900), as implicações decorrentes dos pós-guerra<sup>67</sup>, o neoconstitucionalismo e da globalização<sup>68</sup> e a abertura dos sistemas jurídicos.

O mercado de serviços jurídicos permanece com muito da aparência que sempre tivera, inclusive no que cabe à assimetria informacional e, com a complexificação da sociedade, dos

---

<sup>63</sup> BRUNDAGE, James. *Op. Cit.*

<sup>64</sup> *Ibidem.*

<sup>65</sup> *Ibidem.*

<sup>66</sup> HESPANHA, António Manuel. **Cultura jurídica europeia: síntese de um milénio.** Coimbra: Almedina, 2017, pp. 400 e ss.

<sup>67</sup> *Ibidem*, pp. 450-461.

<sup>68</sup> *Ibidem*, pp. 477-488.

ordenamentos jurídicos e do próprio mercado, questiona-se: como é que as empresas brasileiras coordenam a produção e aquisição destes serviços?

Nesse sentido, pertinente, antes de traçar as hipóteses de resposta à essa pergunta, retratar o mercado nacional de serviços jurídicos, com especial recorte ao fenômeno da advocacia “para empresas” (corporativa).

## 2.1. A ADVOCACIA BRASILEIRA E O PERFIL DOS ESCRITÓRIOS

No Brasil, desde a colonização do Brasil pelos portugueses, a advocacia no Brasil teve três grandes ciclos, relacionados ao desenvolvimento socioeconômico do profissões jurídicas no Brasil passaram por três grandes fases<sup>69</sup>: a primeira, no Brasil império, a segunda com a industrialização de Vargas e a terceira, com a globalização e as privatizações<sup>70</sup>.

A primeira fase é um início tímido do que veio a se tornar a advocacia no Brasil – país com o maior número de advogados per capita do mundo – e ocorreu com a chegada da Corte Portuguesa em 1808 no país, fuga das tropas napoleônicas<sup>71</sup>.

Até então, o Brasil era uma colônia de exploração e exclusivamente agrícola, na qual mal existiam Leis que não aquelas que submetiam toda e qualquer relação comercial, política e econômica da colônia à metrópole e às que proibiam a existência de fábricas, instituições financeiras, universidades e qualquer estrutura que permitisse o nascimento de profissões jurídicas<sup>72</sup>.

Com as invasões de Portugal pelas tropas napoleônicas e a vinda do Rei Dom João VI em 1808 para o Brasil, também vieram para o Brasil as estruturas administrativas, econômicas e educacionais necessárias para manter a Corte instalada na Colônia, assim, cria-se o primeiro banco brasileiro, o Banco do Brasil, operações indústrias rudimentares, imprensa, e a primeira faculdade, de medicina, na Bahia<sup>73</sup>.

---

<sup>69</sup> MATTOS FILHO, Ary Oswaldo. Foreword. In: **The Brazilian Legal Profession in the Age of Globalization: The Rise of the Corporate Legal Sector and its Impact on Lawyers and Society**. Luciana Gross Cunha, Daniela Monteiro Gabbay, José Carcez Ghirardi, David M. Trubek e David B. Wilkins (org.). Cambridge: Cambridge University Press, 2018 (Kindle Edition).

<sup>70</sup> CUNHA, Luciana Gross. GABBAY, Daniela Monteiro; GHIRARDI, José Garcez; TRUBEK, David M.; e WILKINS; David B. Globalization, Lawyers, and Emerging Economies: The Case of Brazil. In: **The Brazilian Legal Profession in the Age of Globalization: The Rise of the Corporate Legal Sector and its Impact on Lawyers and Society**. Luciana Gross Cunha, Daniela Monteiro Gabbay, José Carcez Ghirardi, David M. Trubek e David B. Wilkins (org.). Cambridge: Cambridge University Press, 2018 (Kindle Edition).

<sup>71</sup> MATTOS FILHO, Ary Oswaldo. *Op. Cit.*

<sup>72</sup> *Ibidem.*

<sup>73</sup> *Ibidem.*

Começa a se instalar no país uma elite legal incipiente que, na ausência de faculdades de Direito no Brasil, emigrava para Coimbra e lá recebiam os estudos necessários para o exercício da profissão.

Com a derrota de Napoleão pelas tropas inglesas<sup>74</sup> cujo ponto de virada é a batalha de Waterloo, e o estouro da Revolução do Porto, que acabou com o absolutismo em Portugal, instituiu cortes constitucionais e exigiu que o Rei outorgasse a primeira Constituição do País, Dom João VI retorna à Portugal – e outorga a Carta Constitucional de 1826, a primeira Constituição Portuguesa.

No Brasil, fica o rei regente Dom Pedro IV que, pressionado pelas elites brasileiras que, em alguma medida, haviam tido contato com os ideais iluministas e perceberam a possibilidade de o reestabelecimento de laços coloniais entre a colônia e a metrópole, em 1821, mesmo ano do retorno de Dom João VI para Portugal, declara a independência do Brasil, transformando-se em Dom Pedro I, o primeiro Imperador Brasileiro<sup>75</sup>.

Em razão desse movimento político, os brasileiros foram impedidos de estudarem em Coimbra em razão do rompimento dos laços com a metrópole, foram criados os dois primeiros cursos de Direito no Brasil, em 1827, um em São Paulo e outro em Olinda<sup>76</sup>.

Nessa primeira fase, que durou até o início do século XX, as profissões jurídicas eram quase que exclusivamente relacionadas à formação do aparato burocrático de um país recém independente e o ensino jurídico seguia a matriz curricular de Coimbra, que, por sua vez, bebeu da fonte do currículo Romano Canônico surgido no Ocidente no século XII, em Bolonha, Paris e Oxford<sup>77</sup>.

Desde antes da declaração da independência até as primeiras décadas do século XX – mesmo após a Proclamação da República –, o Brasil possuía uma estrutura econômico-produtiva baseada quase que exclusivamente na exportação de monoculturas, especialmente o açúcar, o algodão e o café, com um mercado interno muito embrionário,<sup>78</sup> de forma que a advocacia se manteve relacionada com a construção do aparato estatal até a Industrialização do Governo Vargas<sup>79</sup> e foi apenas a década de 1930, em razão de dificuldades macroeconômicas que inviabilizaram o consumo de importações, emergiu o primeiro movimento de

---

<sup>74</sup> *Ibidem.*

<sup>75</sup> *Ibidem.*

<sup>76</sup> *Ibidem.*

<sup>77</sup> *Ibidem.*

<sup>78</sup> FURTADO, Celso. *Op. Cit.*

<sup>79</sup> CUNHA, Luciana Gross. GABBAY, Daniela Monteiro; GHIRARDI, José Garcez; TRUBEK, David M.; e WILKINS; David B. *Op. Cit.*



industrialização do Brasil, através da instalação de uma indústria de manufatura baseada na aquisição de maquinário europeu, ocioso em razão da segunda guerra<sup>80</sup>, o que impactou a advocacia.

Após o início tradicional e focado em uma estruturação da maquinaria estatal e na instrumentalização das relações agrícolas, a advocacia brasileira passa à sua segunda fase: a advocacia comercial, relacionada às relações urbanas, comerciais e industriais e áreas do direito como o Direito das Falências passam a ganhar relevância e enfoque no meio jurídico brasileiro<sup>81-82</sup>.

É na Era Vargas que é criada a Ordem dos Advogados do Brasil, *reivindicação antiga, que encontrava forte resistência*<sup>83-84-85</sup>, em um dos primeiros atos assinados por Getúlio, o Decreto nº 19.408, de 18 de novembro de 1930 que, além de criar a OAB, proibia os julgamentos secretos no país. Em que pese ter tolhido uma série de direitos, outro decreto de Vargas que não pode passar sem menção foi o Decreto 21.076, de 24 de fevereiro de 1932, que, no art. 2º, concedia às mulheres o direito de voto.

Essa segunda fase da advocacia brasileira é marcada por uma maior demanda por serviços legais corporativos, de insolvência, falência, importação, exportação, direito contratual, tributário, sem, contudo, deixar de ter relevância a área administrativa, em razão do crescimento da maquinaria pública e na centralização do poder do Estado.

Inobstante isso, a advocacia era aprendida e exercida da mesma forma que sempre fora, através de escritórios individuais ou em pequenas firmas que, após a morte dos sócios fundadores, também morriam, haja vista a pessoalidade do modelo<sup>86</sup> – modelo este que é exatamente o mesmo modelo organizacional que existia na Europa no século XIII<sup>87</sup>.

Com o regime militar, a elite jurídica nacional decresce em influência, com a desconstituição do Estado Democrático de Direito e o enfraquecimento das instituições

---

<sup>80</sup> FURTADO, Celso. *Op. Cit.*

<sup>81</sup> MATTOS FILHO, Ary Oswaldo. *Op. Cit.*

<sup>82</sup> CUNHA, Luciana Gross. GABBAY, Daniela Monteiro; GHIRARDI, José Garcez; TRUBEK, David M.; e WILKINS; David B. *Op. Cit.*

<sup>83</sup> DE FREITAS, Vladimir Passos. **Reflexos do governo de Getúlio Vargas no Direito e na Justiça**. 10.07.2022. CONJUR. Disponível em: < <https://www.conjur.com.br/2022-jul-10/segunda-leitura-reflexos-governo-getulio-vargas-direito-justica> >. Acessado em 01.12.2022.

<sup>84</sup> VENÂNCIO FILHO, Alberto. **Notícia Histórica da Ordem dos Advogados do Brasil (1930-1980)**. Brasília: OAB, 1982.

<sup>85</sup> BONELLI, Maria da Glória. O Instituto da Ordem dos Advogados Brasileiros e o Estado: a profissionalização no Brasil e os limites dos modelos centrados no mercado. **Revista Brasileira de Ciências Sociais** n. 14, v. 39, 1999.

<sup>86</sup> *Ibidem.*

<sup>87</sup> BRUNDAGE, James. *Op. Cit.*

jurídicas. Assim, os juristas passam a ocupar um papel relevante nas demandas sociais, consolidando-se como uma classe que socialmente engajada e que atua para a garantia de direitos, além de se aproximarem ao setor privado, haja vista a perda de relevância junto ao setor público<sup>88</sup>.

As dificuldades econômicas deram força aos movimentos políticos de democratização,<sup>89</sup> nos quais os advogados e os estudantes de direito ocuparam um papel central, desde pedidos de *habeas corpus* para presos políticos, até a efetiva participação nas Diretas Já e na luta pela redemocratização do país, o que associou a advocacia brasileira à luta por “direitos sociais”<sup>90</sup>.

Apesar disso, a partir do alinhamento do regime militar com o Governo Americano, verificou-se a primeira migração de ideias jurídico-americanas ao Brasil, tanto com a ida de advogados brasileiros para os Estados Unidos, a fim de obter uma educação diferenciada<sup>91</sup>. Os profissionais que fizeram esse movimento trouxeram, ao voltar para o Brasil, uma série de ideias, como formas de financiamento privado, que fomentou o número de trocas e fortaleceu a advocacia na área de contratos<sup>92</sup>.

Durante o regime militar, ainda, há a criação do Banco Central, Conselho Nacional Monetário, o Código Tributário Nacional e o mercado de seguros, desenvolvendo várias áreas do direito que ainda não haviam emergido no país – ironicamente, o mesmo sistema que reprime uma série de direitos individuais, desenvolve várias outras áreas no direito brasileiro<sup>93</sup>, como as áreas cível, societário e tributário, áreas que, nos cinco últimos anos, concentram a maior parcela dos advogados mais admirados por executivos de empresas no Brasil, conforme ranking Análise Advocacia 2022<sup>94</sup>.

É nessa época que passam a surgir no Brasil algumas bancas de advocacia *full service*, como o Machado Meyer, Tozzini Freire e Veirano, que rompem com o padrão de advocacia provinciana, de organização individual ou em pequenas sociedades – o primeiro escritório que rompe com o modelo existente no país surgiu pouco antes desse período, em 1942, quando foi fundado o Pinheiro Neto.

---

<sup>88</sup> CUNHA, Luciana Gross. GABBAY, Daniela Monteiro; GHIRARDI, José Garcez; TRUBEK, David M.; e WILKINS; David B. *Op. Cit.*

<sup>89</sup> *Ibidem.*

<sup>90</sup> *Ibidem.*

<sup>91</sup> À título de exemplo, de o fundador de um dos principais escritórios corporativos *full service*, Ary Oswaldo Mattos Filo, fez LLM na Harvard Law School no ano de 1967. MATTOS FILHO, Ary Oswaldo. *Op. Cit.*

<sup>92</sup> CUNHA, Luciana Gross. GABBAY, Daniela Monteiro; GHIRARDI, José Garcez; TRUBEK, David M.; e WILKINS; David B. *Op. Cit.*

<sup>93</sup> *Ibidem.*

<sup>94</sup> ANÁLISE. **Anuário Análise Advocacia 2022**. São Paulo: Análise Editorial, 2022, p. 267.

Todavia, em que pese o surgimento nesse momento, as grandes bancas de advocacia só vão ganhar uma relevância e tamanho significativos, representativos da sua relevância atual, com o processo de redemocratização, que ganhou força e se consolidou haja vista o crescimento acentuado da dívida externa brasileira, um baixo crescimento, um cenário de hiperinflação e desigualdade social características da década de 80<sup>95</sup>, e de privatização das estatais, na década de 90<sup>96</sup>.

A redemocratização, por sua vez, resultado direto de uma atuação ostensiva dos advogados brasileiros e da Ordem dos Advogados do Brasil para garantir direitos civis, sociais e humanos e acesso à justiça durante o regime militar, foi consolidada com a promulgação da Constituição Federal de 1988, a Constituição cidadã, que contém, conforme verificado, uma série de dispositivos legais abertos, principiológicos e sobrepostos, gerando altos custos de transação para a operação no sistema jurídico, reestabelecendo os advogados ao posto de necessários engenheiros desses custos<sup>97</sup>.

Outro movimento que merece menção nesse contexto de interseção Brasil-Estados Unidos é o Centro de Estudos e Pesquisas no Ensino do Direito (CEPED), um experimento de educação jurídica financiado pela Agência dos Estados Unidos para o Desenvolvimento Internacional (USAID) e pela Fundação Ford, criado em 15 de abril de 1966 e que formou centenas de advogados no Brasil com base no modelo de ensino americano, focado no estudo de casos, análise jurisprudencial e resolução de problemas práticos<sup>98</sup>, modelo este que inspira uma das melhores escolas de direito do país, a Escola de Direito da Fundação Getúlio Vargas<sup>99</sup>.

Ademais, com o ajuste da política macroeconômica a partir do plano real e a abertura comercial do país, a política volta-se para a retomada da capacidade de investimento estatal e do crescimento econômico, o que levou a privatização de mais de 150 empresas estatais durante os anos 1991 e 2002, dentre as quais destacam-se a VALE e as 12 empresas do Sistema Telebrás (a maior privatização brasileira, que proporcionou 22 bilhões de reais, valores históricos de 29 de julho de 1998, em troca de 20% das ações da Cia que eram de titularidade do Governo

---

<sup>95</sup> A década de 80 é a década perdida, que marca o fim do processo industrialização brasileiro, quebra de estatais, endividamento do Estado, hiperinflação e atraso tecnológico. Ver: FURTADO, Celso. *Op. Cit.*

<sup>96</sup> CUNHA, Luciana Fross. GABBAY, Daniela Monteiro; GHIRARDI, José Garcez; TRUBEK, David M.; e WILKINS; David B. *Op. Cit.*

<sup>97</sup> CUNHA, Luciana Fross. GABBAY, Daniela Monteiro; GHIRARDI, José Garcez; TRUBEK, David M.; e WILKINS; David B. *Op. Cit.*

<sup>98</sup> MATTOS FILHO, Ary Oswaldo. *Op. Cit.*

<sup>99</sup> TRUBEK, David M. **Reforming Legal Education in Brazil: From the CEPED Experiment to the Law Schools at the Getulio Vargas Foundation.** University of Wisconsin Legal Studies research paper n. 1180, 2011.

Federal<sup>100</sup>) que injetaram aproximadamente 80 bilhões de reais nos cofres públicos brasileiros, o que, em conjunto com a estabilização macroeconômica, reduziu o risco Brasil e atraiu a maior leva de capital estrangeiro para o país.

É nesse contexto, de estabilidade econômica e monetária, privatizações, reabertura econômica, vinda de capital estrangeiro ao Brasil e globalização que a advocacia brasileira entra na sua terceira fase, com o surgimento da advocacia corporativa. O capital novo que ingressara no Brasil e todo esse setor privado, fortalecido após as medidas econômicas adotadas, geraram uma demanda por profissionais jurídicos corporativos cujas habilidades não se limitavam à expertise jurídica<sup>101</sup>.

Profissionais que realizavam análise de risco-retorno, em detrimento da análise lícito-ilícito, que sabiam ler balanços, entendiam o dinamismo do mundo dos negócios, que possuíam habilidades de negociação, praticavam o modelo americano de advocacia que permitia o escalonamento da operação do escritório e viabilizavam o escoamento da alta demanda do setor privado, com um menor custo e maior praticidade emergem, rompendo com o modelo de advocacia tradicional existente no país. Ganham forma, assim, as primeiras grandes firmas de advocacia, com similaridades às americanas, *grandes organizações, que atendem em larga escala e oferecem serviços de forma full service ou altamente especializada e sofisticada*<sup>102</sup>, importado para o Brasil.

Nesse sentido, passa-se a adotar no presente trabalho a divisão realizada pela Análise Advocacia entre escritórios *full service*, abrangentes e especializados feitas pela Análise, acrescentando-se a categoria “escritório tradicional”, para referenciar aqueles escritórios pequenos e generalistas, análogos aos primeiros formatos de escritórios de advocacia.

Ademais, sobre o surgimento da advocacia corporativa no Brasil, importante reforçar que, mesmo a parcela das firmas que foram fundadas muito antes do movimento de globalização, como é o caso do Pinheiro Netto, estas apenas ganharam a dimensão que têm hoje após essa onda econômico-social supramencionada<sup>103</sup>.

Antes da guinada econômica brasileira, na década de 90, a advocacia era muito similar ao modelo tradicional de advocacia, individual, sociedades entre colegas (escritório tradicional) ou um conjunto de advogados reunidos em torno de um notório jurista a fim de se especializar

<sup>100</sup> TELES são privatizadas por R\$ 22 bi e ágio médio de 64%. 30.07.1998. Folha de São Paulo. Disponível em: < <https://www1.folha.uol.com.br/fsp/brasil/fc30079802.htm> >. Acessado em 30.11.2022.

<sup>101</sup> CUNHA, Luciana Fross. GABBAY, Daniela Monteiro; GHIRARDI, José Garcez; TRUBEK, David M.; e WILKINS; David B. *Op. Cit.*

<sup>102</sup> *Ibidem.*

<sup>103</sup> *Ibidem.*

no atendimento de determinada área – boutiques pequenas, sem o grau de sofisticação dos escritórios corporativos especializados – e as poucas firmas corporativas eram pequenas se comparadas com os parâmetros atuais, com a expansão econômica, surgem mais firmas corporativas após 1991 do que surgiram durante toda a história do país, além disso, as firmas jurídicas crescem drasticamente de tamanho<sup>104</sup>.

A regulamentação da figura do advogado contratado, um advogado associado, celetista, prestador pessoa jurídica ou sócio de serviço sem participação nos lucros – os quatro modelos mais comuns de integrar um advogados em uma firma pré-existente – para prestar serviços na estrutura de larga escala das grandes firmas, decorrente do crescimento drástico do número de advogados no Brasil, foi essencial para viabilizar contratado a escalabilidade dos grandes escritórios de advocacia, chamados de *Big Laws*<sup>105</sup>.

A fim de capturar uma fotografia da advocacia corporativa no estágio atual, abaixo, destaca-se as informações dos top 10 escritórios mais admirados do Brasil por executivos de empresas, conforme ranking Análise Advocacia 2022, segmentados em duas categorias: mais admirados por maior pontuação nas 19 categorias analisadas, considerando do primeiro lugar ao quinto em cada categoria, e mais admirados por número de vezes que o escritório é o mais admirado em especialidades, setores econômicos e unidades federativas. Ainda, cada categoria subdivide-se em *full service*, abrangentes e especializados:

QUADRO 1 – Top 10 escritórios full service mais admirados, por pontuação:

Ranking	Full service	Sede	Fundação	Nº de advs	Nº de sócios	%	1º	2º	3º	4º	5º
1º	Pinheiro Neto Advogados	SP	1942	551	114	21%	15	4	0	0	0
2º	Mattos Filho	SP	1992	767	134	17%	13	5	1	0	0
3º	Machado Meyer Advogados	SP	1975	616	98	16%	8	5	3	2	1
4º	TozziniFreire Advogados	SP	1976	724	94	13%	5	10	3	1	0
5º	Demarest Advogados	SP	1948	295	76	26%	4	9	6	0	0
6º	BMA - Barbosa Müssnich Aragão	RJ	1995	312	81	26%	3	4	5	3	1
7º	SiqueiraCastro	SP	1948	974	95	10%	3	3	3	9	1
8º	Trench Rossi Watanabe	SP	1959	185	52	28%	1	8	6	3	0

<sup>104</sup> *Ibidem.*

<sup>105</sup> *Ibidem.*

9º	Veirano Advogados	RJ	1972	248	78	31%	1	4	8	5	1
10º	Martinelli Advogados	Joinville	1997	344	17	5%	1	4	3	5	2

FONTE: elaboração própria a partir dos dados Análise Advocacia 2022.

Nota-se que, apesar de terem florescido após a redemocratização, a média de ano de fundação dos top 10 *full service* do Brasil é 1970, indiciando que a hipótese apresentada por Trubek *et. al.*<sup>106</sup> de que esse novo modelo começou a germinar no Brasil a partir do diálogo acadêmico com os Estados Unidos, ocorrido durante o período militar.

Nas bancas *full service* do top 10 acima, verifica-se que a média de número de advogados é de aproximadamente 502 advogados por escritório, com um percentual médio de 19% de sócios.

Por fim, destaca-se que o top 10 *full service* por pontuação do Ranking Análise está concentrado majoritariamente em SP (70%), seguido do RJ (20%) e SC (10%) sendo o escritório Martinelli Advogados, fundado em 1997 em Joinville, com 344 advogados e 5% de sócios, sendo o único escritório fora do eixo Rio-São Paulo no top 10 *full service* por pontuação.

Já sobre o critério “mais vezes no 1º lugar dentre os mais admirados em especialidade, setores econômicos e UFs”, que não considera segundas, terceiras, quartas e quintas colocações, podendo-se dizer que são o esquadrão de elite da advocacia corporativa nacional, acerca dos escritórios *full service* em 2022, tem-se os números abaixo:

QUADRO 2 – Top 10 escritórios full service mais admirados, por vezes no 1º lugar em especialidades, setores econômicos e UF's:

Ranking	Full service	Sede	Fundação	Nº de advs	Nº de sócios	%	Nº de admirações	Em especialidade	Em Setor Econômico	Em UF
1º	Machado Meyer Advogados	SP	1975	616	98	16%	55	19	35	1
1º	Mattos Filho	SP	1992	767	134	17%	55	19	35	1
1º	Pinheiro Neto Advogados	SP	1942	551	114	21%	55	19	35	1
4º	TozziniFreire Advogados	SP	1976	724	94	13%	52	19	32	1

<sup>106</sup> CUNHA, Luciana Fross. GABBAY, Daniela Monteiro; GHIRARDI, José Garcez; TRUBEK, David M.; e WILKINS; David B. *Op. Cit.*

5º	Demarest Advogados	SP	1948	295	76 26%	49	19	29	1
6º	BMA - Barbosa Müssnich Aragão	RJ	1995	312	81 26%	47	16	30	1
7º	Veirano Advogados	RJ	1972	248	78 31%	43	19	23	1
8º	Lefosse	SP	1987	358	58 16%	41	16	24	1
9º	Trench Rossi Watanabe	SP	1959	185	52 28%	40	18	21	1
10º	SiqueiraCastro	SP	1948	974	95 10%	37	19	17	1

FONTE: elaboração própria a partir dos dados Análise Advocacia 2022.

Nota-se, aqui, que nenhum escritório fora do eixo Rio-São Paulo encontra-se na lista, sendo 80% dos escritórios de São Paulo e 20% do Rio de Janeiro. A média de ano de fundação é 1969, de total de advogados é 503 e percentual de sócios, 20%, números consistentes com o top 10 por pontos (1970, 502 e 19%).

As posições oscilam entre os rankings, mas 9 dos 10 escritórios do primeiro se repetem no segundo, substituindo-se apenas a firma Martineli Advogados pela Lefosse Advogados, banca paulistana fundada em 1987, com 358 advogados e 16% de sócios.

Ainda, sugerem Trubek *et. al* que o surgimento de escritórios abrangentes, intermediários ao modelo *full service* se deve a uma maior proximidade das empresas com as firmas abrangentes, logo, aquelas teriam uma preferência por estas (e prefeririam ainda mais escritórios especializados) – hipótese que será testada no presente trabalho –, bem como em razão de um maior protagonismo dos advogados contratados, que apareceriam em maior percentual do que nas grandes bancas.<sup>107</sup>

Assim, passa-se aos dados dos escritórios abrangentes, primeiro, pelo top 10 por pontuação:

QUADRO 3 – Top 10 escritórios abrangentes mais admirados, por pontuação:

Ranking	Abrangentes	Sede	Fundação	Nº de advs	Nº de sócios	%	1º	2º	3º	4º	5º
---------	-------------	------	----------	------------	--------------	---	----	----	----	----	----

<sup>107</sup> *Ibidem.*

1º	Ingléz, Werneck, Ramos, Curry e Françolin Advogados (IWRCF)	SP	2015	78	8	10%	5	2	0	2	2
2º	CGM Advogados	SP	2014	58	14	24%	4	0	1	5	1
3º	Peixoto & Curry Advogados	SP	1948	124	16	13%	3	1	6	3	2
4º	Rolim, Viotti, Goulart, Cardoso Advogados	SP	1993	120	18	15%	2	2	4	2	3
5º	Sergio Bermudes Advogados	RJ	1969	180	130	72%	2	0	2	2	0
6º	Chalfin, Goldberg & Vainboim Advogados	RJ	2000	632	632	100%	2	0	1	1	0
7º	Pinheiro Guimarães	RJ	1922	115	43	37%	2	0	1	0	1
8º	Carvalho, Machado e Timm Advogados	POA	2002	85	27	32%	1	7	3	3	1
9º	MoselloLima Advocacia	Salvador	2008	83	13	16%	1	2	2	2	0
10º	Ulhôa Canto Advogados	RJ	1959	86	86	100%	1	2	1	2	0

FONTE: elaboração própria a partir dos dados Análise Advocacia 2022.

Geograficamente, a concentração Rio-São Paulo se repete, mas com um empate de concentração entre São Paulo (40%) e Rio (40%), destacando-se duas firmas de outras localidades, o Carvalho, Machado e Timm Advogados, fundado em 2002 em Porto Alegre, com 85 advogados e 32% de sócios, e o MoselloLima Advocacia, fundado em 2008 em Salvador, com 83 advogados e 16% de sócios.

A média de fundação desses escritórios é de 1983 advogados nessa classe de escritórios, 13 anos acima da média para *full services* do top 10 por pontuação, com média de 156 advogados e percentual de sócios de 42%, o que pode indicar tanto um maior protagonismo dos advogados, em razão do menor tamanho, como uma preferência por determinado modelo de



remuneração em razão dos custos tributários, hipóteses que podem ser testadas por estudos futuros.

À título de exemplo, pode-se inferir que os escritórios *full service*, por exemplo, tem menor apetite ao risco tributário, em razão da capacidade financeira para remunerar competitivamente de outra forma que não através da inserção no contrato social, algo que pode ser medido através de coleta de dados primários com os gestores dessas firmas.

Inobstante isso, verifica-se, agora o top 10 abrangentes com base nas primeiras colocações por especialidade, setor econômico e UF:

QUADRO 4 – Top 10 escritórios abrangentes mais admirados, por vezes no 1º lugar em especialidades, setores econômicos e UF's:

Ranking	Abrangentes	Sede	Fundaç ão	Nº de adv	Nº de sócios	%	Nº de admirações	Em especialid ade	Em Setor Econômico	Em UF
1º	Dannemann Siemsen Advogados	RJ	1900	181	61	34%	38	9	28	1
2º	Peck Advogados	SP	2004	83	8	10%	29	4	24	1
3º	Carvalho, Machado e Timm Advogados	POA	2002	85	27	32%	28	15	12	1
3º	Peixoto & Curry Advogados	SP	1948	124	16	13%	28	15	12	1
5º	Rolim, Viotti, Goulart, Cardoso Advogados	SP	1993	120	18	15%	26	13	12	1
5º	Sergio Bermudes Advogados	RJ	1969	180	130	72%	26	6	19	1
7º	Inglez, Werneck, Ramos, Curry e Françolin Advogados (IWRFCF)	SP	2015	78	8	10%	25	11	13	1

8º	CGM Advogados	SP	2014	58	14	24%	22	11	10	1
9º	Focaccia, Amaral e Lamônica Sociedade de Advogados (FAS Advogados)	SP	2003	60	60	100%	20	12	7	1
10º	/ASBZ	SP	2011	165	165	100%	19	10	8	1

FONTE: elaboração própria a partir dos dados Análise Advocacia 2022.

Nessa faixa, que fora chamada de esquadrão de elite, volta-se a verificar a superioridade numérica de bancas de São Paulo Média, com 70% dos escritórios, seguida pelo Rio de Janeiro (20%) e Porto Alegre, com um escritório entre os top 10% mais admirados, o Carvalho, Machado e Timm, que igualmente constou no top 10 com melhor pontuação geral, sendo a única banca fora do eixo Rio-São Paulo a constar em ambos os Top 10, considerando todas as três categorias: *full service*, abrangentes e especializados.

Acerca dos dados, a média de fundação é 1986, com número de advogados médio de 113 e percentual de sócios de 41%, consistente com os dados do top 10 abrangentes por pontos (1983, 156 e 42%). Para os escritórios especializados, tem-se o seguinte top 10 por pontos:

QUADRO 5 – Top 10 escritórios especializados mais admirados, por pontuação:

Ranking	Especializados	Áreas destacadas	Sede	Fundaç ão	Nº de adv	Nº de sócios	%	1º	2º	3º	4º	5º
1º	Magalhães e Dias Advocacia	Cível /Consumidor /Regulatório /Concorrencial /Comércio Internacional Operações financeiras	SP	1980	25	11	44%	3	1	0	1	0
2º	VBSO Advogados	/Regulatório /Tributário /Contratos Empresariais /Agrário	SP	2009	44	12	27%	2	2	0	1	0

3º	Adalberto Calil Sociedade de Advogados	Operações financeiras /Societário/Tribut ário /Imobiliário /Cível /Contrato Empresarial Arbitragem /Cível	SP	1974	11	11	100 %	2	1	1	1	1
4º	Ferro, Castro Neves, Daltro & Gomide Advogados (FCDG)	/Contratos Empresariais /Imobiliário /Op. Financeiras /Societário Digital /PI	RJ	2006	65	33	51%	2	0	1	1	2
5º	Opice Blum, Bruno e Vainzof Advogados Associados	/Concorrencial /Contratos /Empresariais /Compliance	SP	1997	111	10	9%	1	1	1	2	0
6º	GCA - Grinberg Cordovil Advogados	Concorrencial /Compliance /Regulatório /Comércio /Internacional	SP	2010	15	5	33%	1	1	1	0	1
7º	Dinamarco, Rossi, Beraldo & Bedaque Advocacia	Consumidor /Cível/ Arbitragem	SP	1991	57	57	100 %	1	1	0	0	1
8º	Coimbra, Chaves & Batista Advogados	Previdenciário /Tributário	BH	2011	41	41	100 %	1	1	0	0	0
8º	David Rechulski, Advogados	Penal /Compliance	SP	2004	22	22	100 %	1	1	0	0	0
8º	Sacha Calmon Misabel Derzi Consultores e Advogados	Previdenciário /Tributário	Nova Lima	1994	85	25	29%	1	1	0	0	0
8º	Torres   Falavigna   Vainer Advogados	Penal /Compliance	SP	2012	11	4	36%	1	1	0	0	0

8º	Wald, Antunes, Vita e Blattner Advogados	Arbitragem /Cível	SP	1954	48	12 25%	1	1	0	0	0
----	--	-------------------	----	------	----	--------	---	---	---	---	---

FONTE: elaboração própria a partir dos dados Análise Advocacia 2022.

Os altamente especializados são os mais novos, na média, com fundação média em 1995, possuindo 45 advogados, o menor dentre as três classes, e o maior percentual do número de sócios, 55%, sendo 75% (9 de 12) dos especializados sediados em São Paulo, 8,3% no Rio, 8,3%, 1 de 12, sendo este um escritório o Ferro, Castro Neves, Daltro & Gomide Advogados (FCDG), fundado em 2006, com 65 advogados e um percentual de 51% de sócios, 8,3% em Belo Horizonte e 8,3%, 1 de 12, sendo este um escritório o Coimbra, Chaves & Batista Advogados, fundado em 2011, com 41 advogados, todos sócios, e 8,3% em Nova Lima/MG, 1 de 12, sendo este um escritório o Sacha Calmon Misabel Derzi Consultores e Advogados, fundado em 1994, com 85 advogados e percentual de sócio de 25%.

Abaixo, os dados do top 10 mais admirados por vezes no 1º lugar em especialidades, setores econômicos e UFs:

QUADRO 6 – Top 10 escritórios especializados mais admirados, por vezes no 1º lugar em especialidades, setores econômicos e UF's:

Ranking	Especializados	Áreas destacadas	Sede	Fundação	Nº de advs	Nº de sócios	%	Nº de admirações	Em especialidade	Em Setor Econômico	Em UF
1º	Opice Blum, Bruno e Vainzof Advogados Associados	Digital /PI /Concorrência /Contratos Empresariais /Compliance	SP	1997	111	10	9%	33	5	27	1
2º	Milaré Advogados	Agrário/Ambiental	SP	1996	16	2	13%	21	2	18	1
3º	Ferro, Castro Neves, Daltro & Gomide Advogados (FCDG)	Arbitragem /Cível /Contratos Empresariais /Imobiliário /Op. Financeiras /Societário	RJ	2006	65	33	51%	20	6	13	1
4º	GCA - Grinberg	Concorrencial /Compliance	SP	2010	15	5	33%	18	4	13	1

	Cordovil Advogados	/Regulatório /Comércio Internacional									
4º	Gusmão & Labrunie Advogados	Digital /PI /Comércio Internacional	SP	1988	25	12	48%	18	3	14	1
6º	Magalhães e Dias Advocacia	Cível /Consumidor /Regulatório /Concorrência /Comércio Internacional	SP	1980	25	11	44%	17	5	11	1
7º	Daniel Advogados	PI /Digital	RJ	1959	47	39	83%	15	2	12	1
8º	VBSO Advogados	Operações financeiras /Regulatório /Tributário /Contratos Empresariais /Agrário	SP	2009	44	12	27%	14	5	8	1
8º	Torres   Falavigna   Vainer Advogados	Penal /Compliance	SP	2012	11	4	36%	14	2	11	1
10º	Oliveira e Oliveira Advogados Associados	Compliance /Cível /Contratos Empresariais /Comércio Internacional /Digital /Penal /Regulatório /Societário /Tributário	Bauru	2004	35	10	29%	13	9	3	1
10º	David Rechulski, Advogados	Penal /Compliance	SP	2004	22	22	100%	13	2	10	1
10º	Kasznar Leonardos Advogados	PI	RJ	2012	36	10	28%	13	1	11	1

FONTE: elaboração própria a partir dos dados Análise Advocacia 2022.

A liderança da cidade de São Paulo no “esquadrão de elite” dos especializados se repete, com 66% (8 de 12) do top 10 sediado na capital paulista, 25% (3 de 12) no Rio e 8,3%, ou seja, uma banca, de Bauru/SP aparecendo na décima colocação, qual seja, o escritório Oliveira e

Olivi Advogados Associados, fundado em 2004, com 35 advogados e percentual de 29% de sócios.

As bancas desse top 10 foram fundadas, na média, em 1998, contando com 38 advogados e um percentual de sócios de 42%, dados, no geral, consistentes com o top 10 por pontos, mas com um menor número de sócios (1995, 45 e 55%). Para facilitar a visualização, segue abaixo o quadro comparativo dos top 10:

QUADRO 7 – Quadro Comparativo entre os Top 10 por pontos e por primeiros colocados:

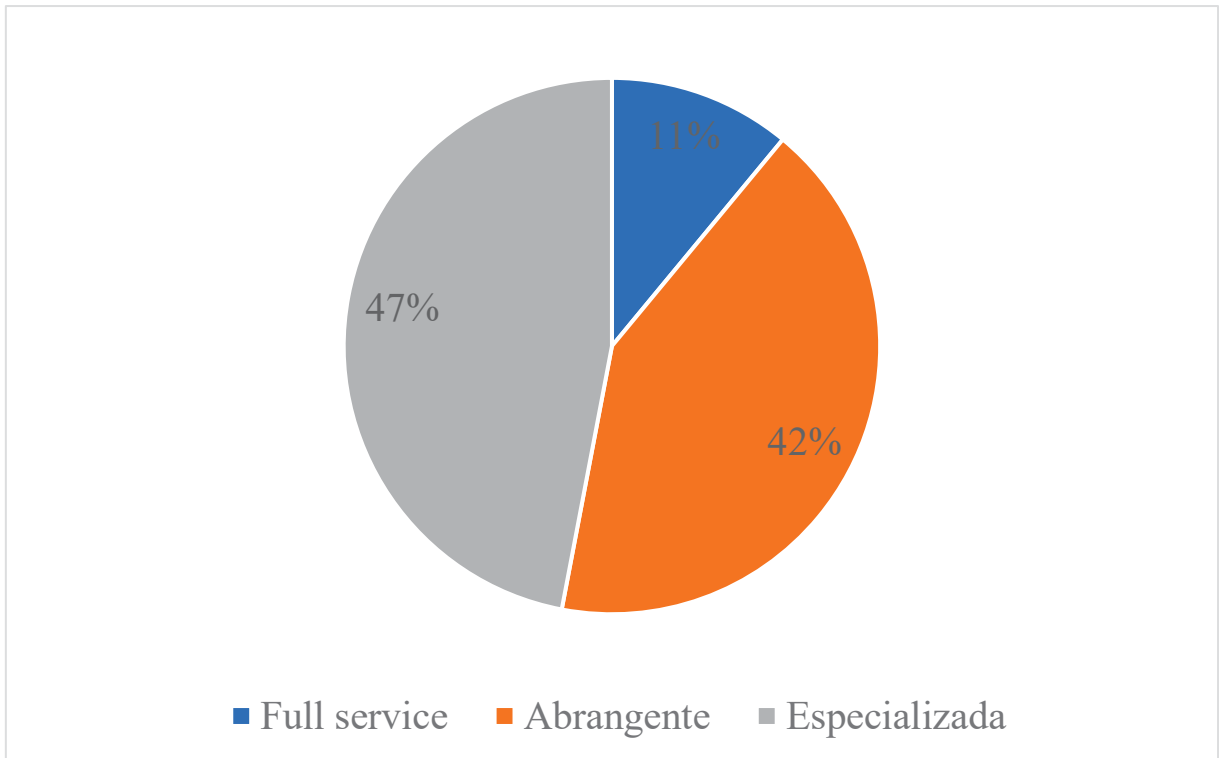
Top 10 por pontos	Média de fundação	Média de advogados	Média de percentual de sócios	Sediados em SP
Full service	1970	502	19%	70%
Abrangentes	1983	156	42%	40%
Especializados	1995	45	55%	75%
Top 10 primeiros colocados	Média de fundação	Média de advogados	Média de percentual de sócios	Sediados em SP
Full service	1969	503	20%	80%
Abrangentes	1986	113	41%	70%
Especializados	1998	38	42%	66%

FONTE: elaboração própria a partir dos dados Análise Advocacia 2022.

Como trata-se de uma amostra muito pequena temporal e quantitativamente, é inviável qualquer inferência populacional sem uma estratificação de um maior número de dados, especialmente da série temporal de dados coletados primariamente pelo anuário Análise, mas, no presente trabalho, a função dos dados das firmas de advocacia é de ser uma fotografia do estágio atual da advocacia brasileira, o que, por si só, é útil para qualquer prestador ou contratante que opere nesse mercado.

Ainda, a partir da referida fotografia, pode-se reforçar algumas inferências decorrentes da teoria subjacente, que serão testadas a partir de outra base de dados, os dados obtidos através da aplicação de questionário na presente pesquisa, como é o caso da hipótese da preferência por escritórios abrangentes, em detrimento dos *full service* – conforme ranking Análise 2022, o 42% dos 1.087 escritórios mais admirados são abrangentes e 11%, *full service*:

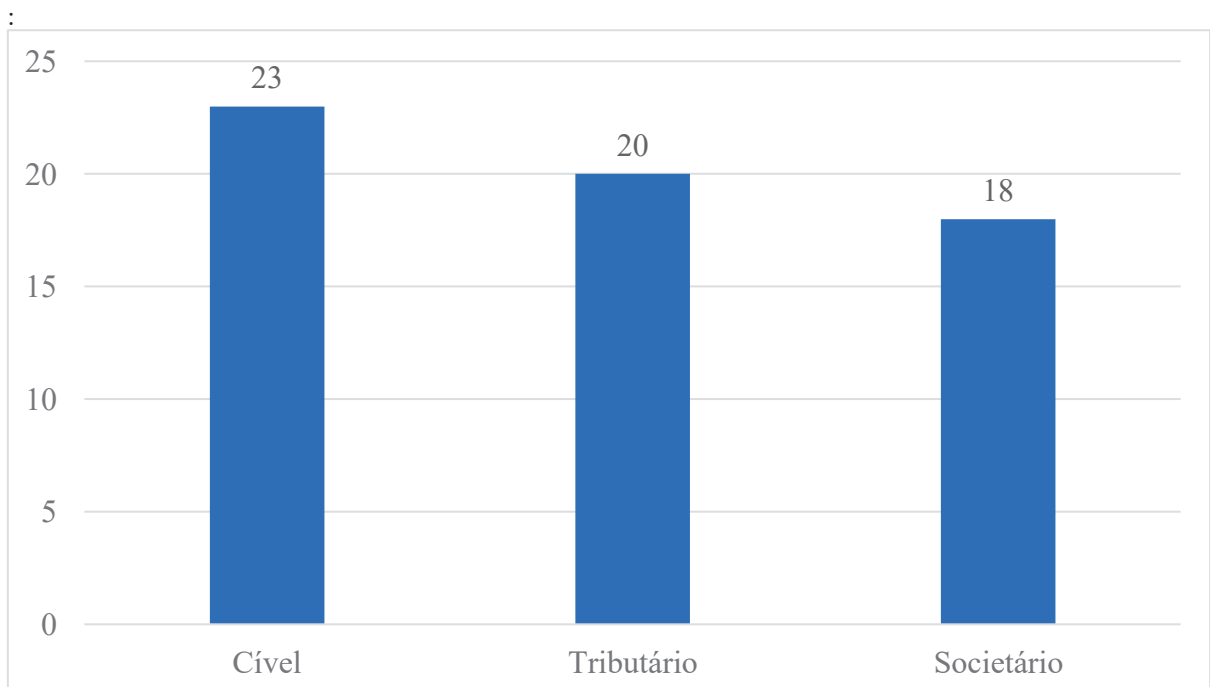
FIGURA 1 – Perfil dos escritórios mais admirados em 2022:



FONTE: elaboração própria a partir dos dados Análise Advocacia 2022.

Por fim, as áreas que mais concentram advogados admirados são, desde 2017 e nesta mesma ordem: 1º cível; 2º tributário; e 3º societário. Os dados de 2022 seguem abaixo:

FIGURA 2 – Áreas com o maior número de advogados admirados:



FONTE: elaboração própria a partir dos dados Análise Advocacia 2022.

Tal fotografia ainda pode auxiliar no desenho de hipótese de estudos futuros, os quais, desde já, incentiva-se – à exemplo, a clara diferença entre o número de sócios nas firmas *full service* e nas abrangentes e especializadas, o que pode justificar, em alguma medida, o surgimento desses, alguns anos após àqueles.<sup>108</sup>

Ademais, importante destacar que o *gap* entre a advocacia corporativa *full service*, abrangente e especializada e aquele modelo tradicional de advocacia romana fica mais evidente caso se considere a regulação da profissão e alguns posicionamentos da Ordem dos Advogados do Brasil.

A OAB se movimentou e movimenta no sentido de proibir a prática de advocacia *pro bono* no país, vedar o ingresso de firmas estrangeiras, que atualmente só podem atuar como consultoras de direito estrangeiro, limitar o marketing jurídico, estabelecer patamares mínimos para a cobrança de honorários, regular a prestação de serviços jurídicos negando à outras sociedades que não as de advogados ofereçam tais serviços, definir que sociedades de advocacia não são sociedades empresariais sob as leis brasileiras, criando reservas de mercado e barreiras à entrada artificiais<sup>109-110</sup> e proibir qualquer forma de “mercantilização da advocacia”, algo análogo aos discursos medievais que atribuíam aspectos divinos à profissão e condenavam a respectiva mercantilização<sup>111</sup>.

Em paralelo, vê-se emergir três, ou, pelo menos, duas (*full service* e abrangentes) novas classes de escritórios que possuem alta escalabilidade do negócio e estão formatadas de forma muito mais próxima a de empresas do que de sociedades de advogados *sui generis*, ou seja, aquela sociedade tradicional que já fora analisada no presente trabalho.

Ocorre que, esse contexto é um caldeirão de mais de 1,3 milhões de advogados, 1 advogado para 14 empresas existentes no país – conforme dados oficiais do Ministério da Economia, o Brasil possui 19.373.257 empresas ativas<sup>112</sup> – e 1 para cada 164 habitantes.

<sup>108</sup> CUNHA, Luciana Fross. GABBAY, Daniela Monteiro; GHIRARDI, José Garcez; TRUBEK, David M.; e WILKINS; David B. *Op. Cit.*

<sup>109</sup> GAROUPA, Nuno; MARKOVIC, Milan. *Op. Cit.*

<sup>110</sup> OCDE. *Op. Cit.*

<sup>111</sup> BRUNDAGE, James. *Op. Cit.*

<sup>112</sup> BRASIL. Ministério da Economia. **Mais de 1,3 milhão de empresas são criadas no país em quatro meses.** 07/07/2022. Disponível em: < <https://www.gov.br/economia/pt-br/assuntos/noticias/2022/julho/mais-de-1-3-milhao-de-empresas-sao-criadas-no-pais-em-quatromeses#:~:text=Com%20esse%20resultado%2C%20o%20total,ao%20primeiro%20quadrimestre%20de%202022> >. Acessado em 03.11.2022.



Dentro desse cenário questiona-se como uma empresa definirá o que vai para o mercado e o que fica *in-house*?

Todavia, antes de se adentrar na teoria subjacente para traçar as hipóteses de resposta para a referida pergunta, imprescindível registrar o fenômeno do surgimento dos departamentos jurídicos de empresas<sup>113-114-115</sup> através de fotografia semelhante.

## 2.2. PERFIS DAS EMPRESAS CONTRANTES E DAS DECISÕES DE NEGÓCIOS.

Os departamentos jurídicos, compostos de advogados internos das empresas, surgem no movimento chamado de *in-house* na literatura estrangeira e que atribui à uma maior recorrência das decisões jurídicas internas da empresa, advinda da intensificação do comércio e da globalização, a criação de departamentos jurídicos internos<sup>116</sup>, que passaram a exercer, três funções no negócio, a de *polícia, conselheiro e de tomador de decisões de negócio*<sup>117</sup>.

O “departamento jurídico” antes disso era uma figura de menor importância, *um advogado que não conseguiu virar sócio da empresa* e exercia o papel tanto de jurídico interno como de externo<sup>118</sup>.

Todavia, em razão do surgimento de disputas personalizadas, da complexidade do sistema antitruste, de patentes, comparativo, tributário e afins, bem como do dinamismo das relações comerciais transfronteiriças, a figura estereotipada do assessor jurídico que não tem capacidade para virar sócio do negócio ficou trás<sup>119</sup>.

Os departamentos jurídicos cresceram em importância para a organização do negócio e em influência interna nas corporações, respondendo ou muitas vezes participando da mesa diretora da empresa – ou ainda, reportando diretamente para CEO –, supervisionando ou comandando outros setores da empresa e tomando decisões sobre, por exemplo, quando

<sup>113</sup> TRUBEK, David M.; GARCIA, Helena Alviar; COUTINHO, Diogo R. **Law and the New Developmental State: The Brazilian Experience in Latin American Context**. New York: Cambridge University Press, 2013.

<sup>114</sup> WILKINS, David B. Is the In-House Counsel Movement Going Global? A Preliminary Assessment of the Role of Internal Counsel in Emerging Economies. **Wisconsin Law Review**, n. 4, v. 2, pp. 251–304, 2012.

<sup>115</sup> WILKINS, David B.; KHANNA, Vikramaditya S. Globalization and the Rise of the In-House Counsel Movement in India. In: **The Indian Legal Profession in the Age of Globalization: The Rise of the Corporate Legal Sector and Its Influence on Lawyers and Society**. Edited by David B. Wilkins, Vikramaditya S. Khanna, and David M. Trubek. Cambridge: Cambridge University Press, 2017.

<sup>116</sup> NELSON, Robert L.; NIELSEN, Laura Beth. Cops, Counsel, and Entrepreneurs: Constructing the Role of Inside Counsel in Large Corporations. **Law & Society Review**, v. 34, n. 2 (2000), pp. 457-494

<sup>117</sup> *Ibidem*.

<sup>118</sup> CHAYES, Abram; CHAYES, Antonia. Corporate Counsel and the Elite Law Firm. **Stanford Law Review**, n. 37, 1985, pp. 277-300.

<sup>119</sup> *Ibidem*.

contratar prestadores de serviços jurídicos externos (decisão tomada especialmente pelos vice-presidentes, diretores e gerentes jurídicos), ou melhor, decidem acerca da alocação dos serviços jurídicos entre times internos e externos<sup>120</sup>.

Nesse aspecto, os escritórios externos teriam passado a exercer aquelas atividades especializadas caso a caso<sup>121</sup>, como os departamentos jurídicos atuavam especialmente em três funções nas atividades de dia a dia: (i) de policial, para garantir a licitude das condutas adotadas pela empresa; (ii) a de conselheiros, apoiando os demais executivos nas tomadas de decisões com seus conhecimentos jurídicos; e (iii) a de participar efetivamente na tomada de decisões de negócios, como a alocação de demandas entre diferentes prestadores externos<sup>122</sup>.

Neste sentido, é válido ter-se uma fotografia do atual cenário dos departamentos jurídicos no Brasil e, para fins de simetria do que fora feito com os escritórios corporativos no capítulo anterior, serão utilizadas as bases do ranking Análise Executivos Jurídicos e Financeiros 2002<sup>123</sup>, que contém a estratificação de centenas de empresas e departamentos jurídicos – dentre eles, os que responderam aos questionários acerca da advocacia.

O perfil das empresas respondentes em 2022 é concentrado em São Paulo, faixa de faturamento líquido acima de R\$ 1bi e atuação no setor de serviços:

FIGURA 3 – Segmento das empresas respondentes do anuário Análise Advocacia 2022:

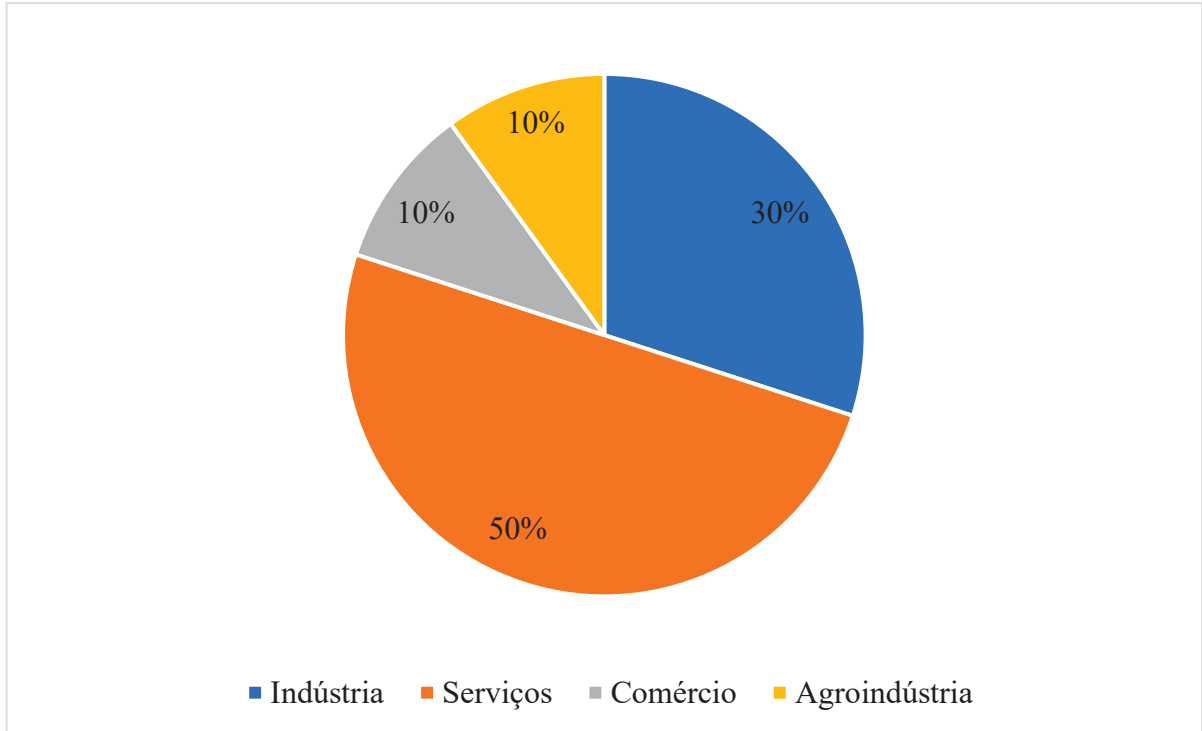
---

<sup>120</sup> CHAYES, Abram; CHAYES, Antonia. *Op. Cit.*

<sup>121</sup> ROSEN, Robert Eli. *Op. Cit.*

<sup>122</sup> NELSON, Robert L.; NIELSEN, Laura Beth. *Op. Cit.*

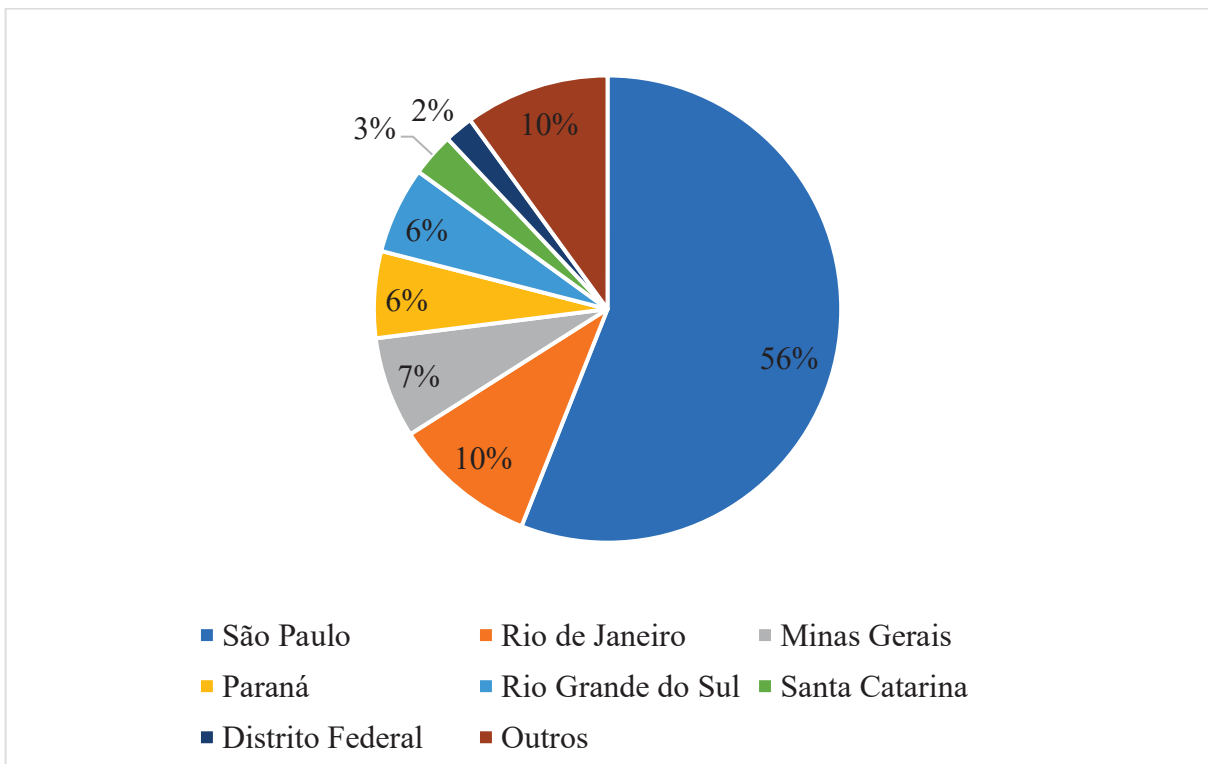
<sup>123</sup> ANÁLISE. **Anuário Análise Executivos Jurídicos e Financeiros 2022**. São Paulo: Análise Editorial, 2022.



FONTE: elaboração própria a partir dos dados do editorial Análise Advocacia 2022.

Acerca da localização geográfica das empresas respondentes do Análise, estas encontram-se concentradas em São Paulo, 56% x 44% nos outros estados somados:

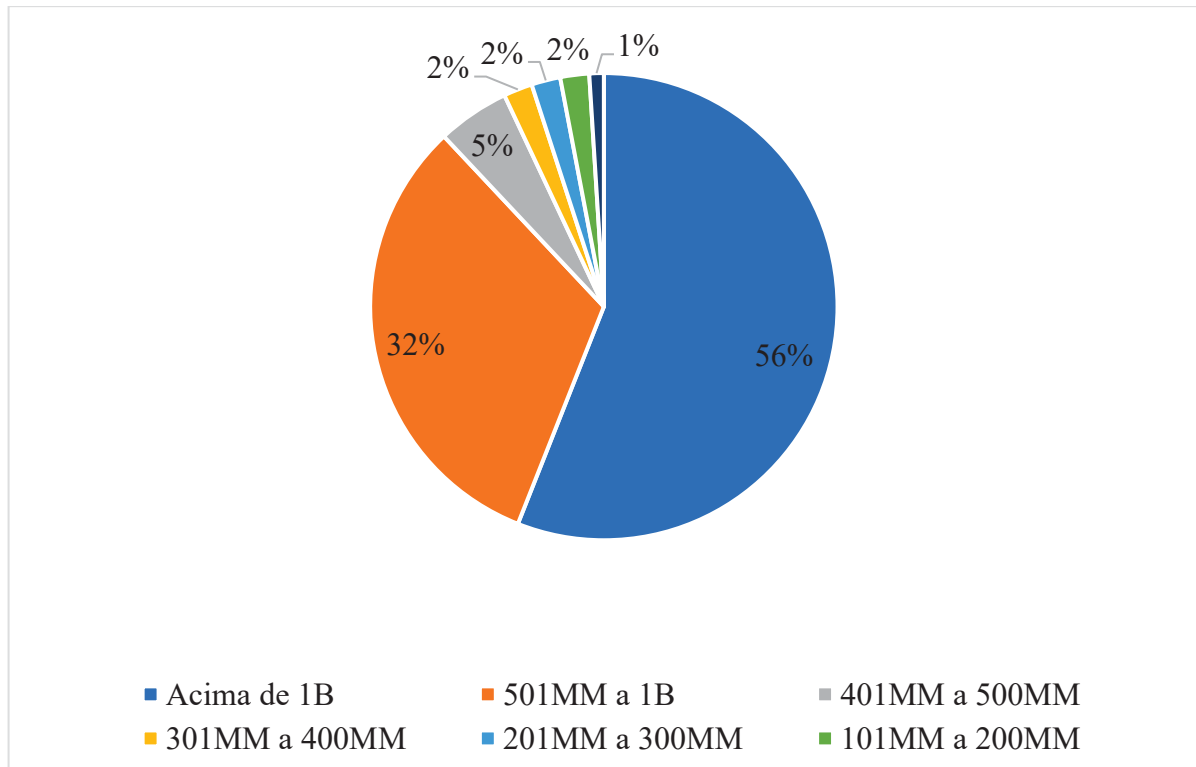
FIGURA 4 – Estado da sede das empresas respondentes do anuário Análise Advocacia 2022:



FONTE: elaboração própria a partir dos dados do editorial Análise Advocacia 2022.

A maior parte das respondentes faturam acima de 1bi/ano (56%), seguido de um faturamento entre 501MM e 1bi (32%):

FIGURA 5 – Faturamento líquido das empresas respondentes do anuário Análise Advocacia 2022:



FONTE: elaboração própria a partir dos dados do editorial Análise Advocacia 2022.

O Análise organiza, além do Anuário da advocacia, um Anuário sobre os melhores executivos jurídicos e as melhores práticas dos departamentos jurídicos, financeiros e de compliance – para fins do presente estudo, considerou-se apenas os dados relevantes para a análise dos departamentos jurídicos –, o Anuário Análise Executivo Jurídicos e Financeiros, que, em 2022, contou com a participação de 2.658 executivos jurídicos, financeiros e de compliance.

Do referido Anuário, extrai-se que os maiores departamentos jurídicos, em número de pessoas, são instituições financeiras e empresas top 10 da bolsa de valores:

QUADRO 8 – Os maiores departamentos por número de advogados:

Ranking	Empresa	Advs	Estg.	Adm.	Total
---------	---------	------	-------	------	-------

1	Banco do Brasil	872	20	182	1074
2	Caixa Econômica Federal	842	1416	642	2903
3	Petrobras	520	-	609	1129
4	Itaú Unibanco Holding	363	56	30	449
5	Banco do Nordeste	252	200	82	534
6	Vale	230	20	50	300
7	Santander	190	36	40	266
8	Claro	189	10	240	439
9	JBS	155	10	50	215
10	J&F Investimentos	150	-	60	210

FONTE: elaboração própria com base nos dados do editorial Análise Executivos Jurídicos e Financeiros 2022.

Não há justaposição entre os 10 maiores departamentos jurídicos e 10 os executivos jurídicos mais admirados, de forma que, apenas à título de *insight*, pode-se inferir que não há relação positiva entre tamanho do departamento jurídico e admiração do *head* do departamento pelo mercado, conforme quadro abaixo:

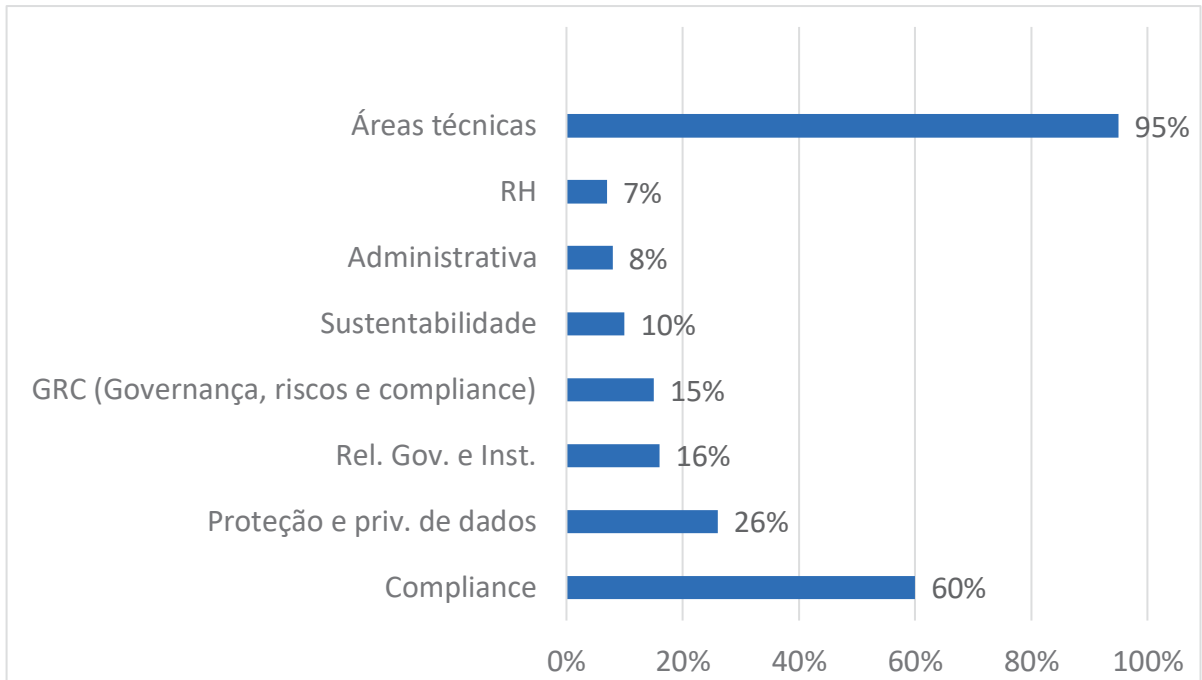
QUADRO 9 – Os heads de departamentos jurídicos mais admirados:

Ranking	Executivo	Empresa	Página do perfil no Análise
1	Josie Jardim	Amazon Brasil	87
2	Gianfranco Fogaccia Cinelli	Hidroviás do Brasil (HBSA)	172
3	Erica Barbagalo	Bayer	104
4	Luciana Nunes Freire	Fiesp	157
5	Alexandre S. D'Ambrosio	Vale	259
6	Daniela Saboya de Albuquerque	Galderma Brasil	162
6	Marcia Muniz	Cisco do Brasil	124
8	Paula Scanduzzi Bichuete	Valeo Sistemas Automotivos	260
9	Amira Chammas	Gramado Parks	169
9	Isabella Maciel de Sá	Abbott	77
11	Alessandra Del Debbio	Microsoft Brasil	197
11	Guilherme Freitas	MRV Engenharia e Participações	201

FONTE: elaboração própria com base nos dados do editorial Análise Executivos Jurídicos e Financeiros 2022.

O jurídico dos respondentes responde por outras áreas, como áreas técnicas (95%), compliance (60%) e proteção de dados (26%):

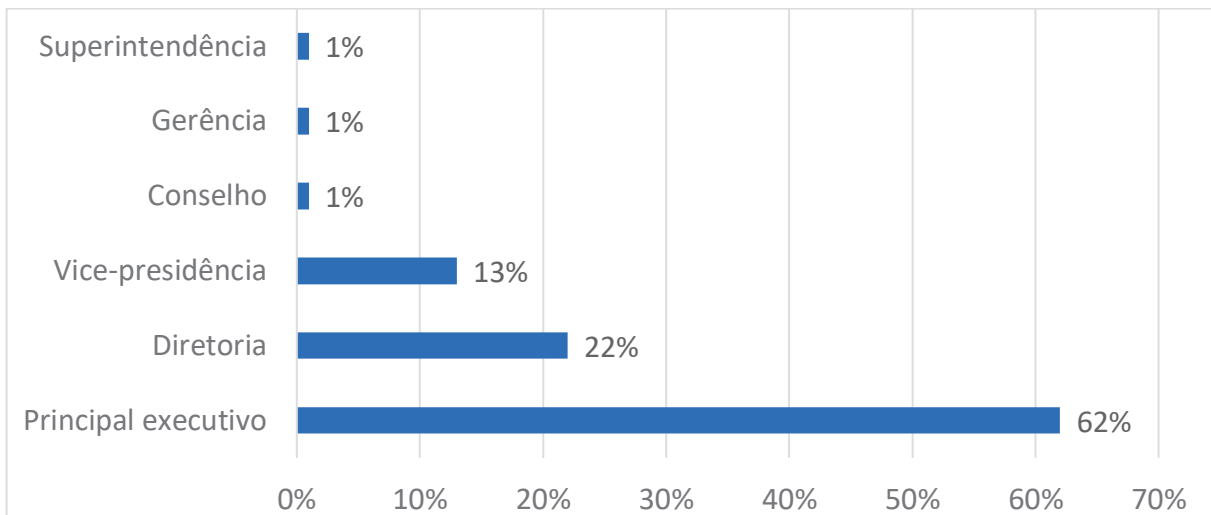
FIGURA 6 – Outras áreas pelas quais o jurídico interno responde:



FONTE: elaboração própria a partir dos dados do editorial Análise Executivos Jurídicos e Financeiros 2022.

No sentido inverso, o jurídico normalmente responde para o principal executivo da empresa ou para o *board* de diretores:

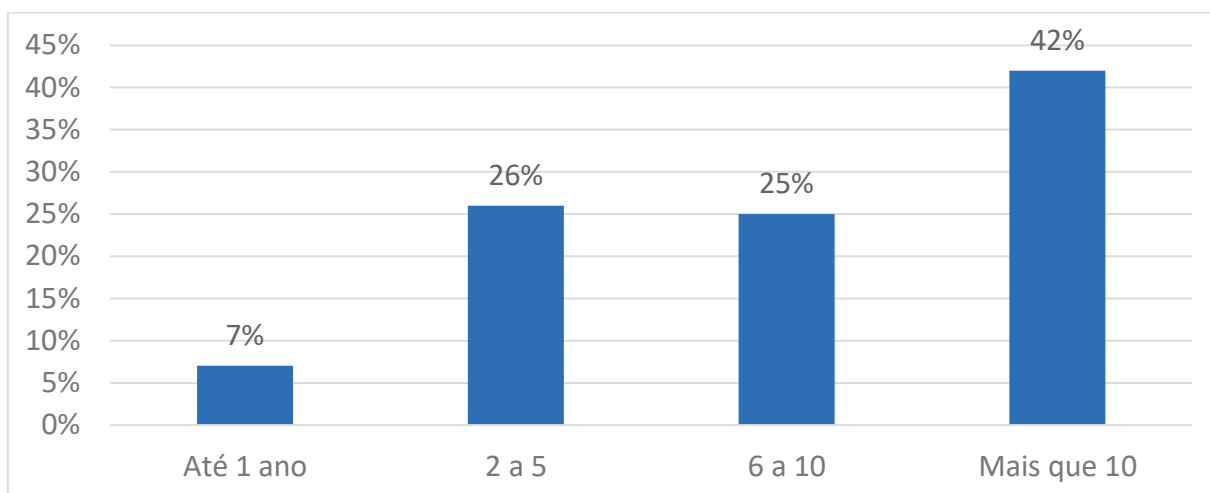
FIGURA 7 – Para quem o jurídico interno responde:



FONTE: elaboração própria a partir dos dados do editorial Análise Executivos Jurídicos e Financeiros 2022.

Por sua vez, o chefe do departamento jurídico tende a ter alguns anos de empresa, sendo que o maior grupo possui mais de 10 anos de empresa (42%), seguido de 2 anos a 5 (26%) e entre 6 e 10 (25%), sendo que apenas 7% possuem até 1 ano de firma:

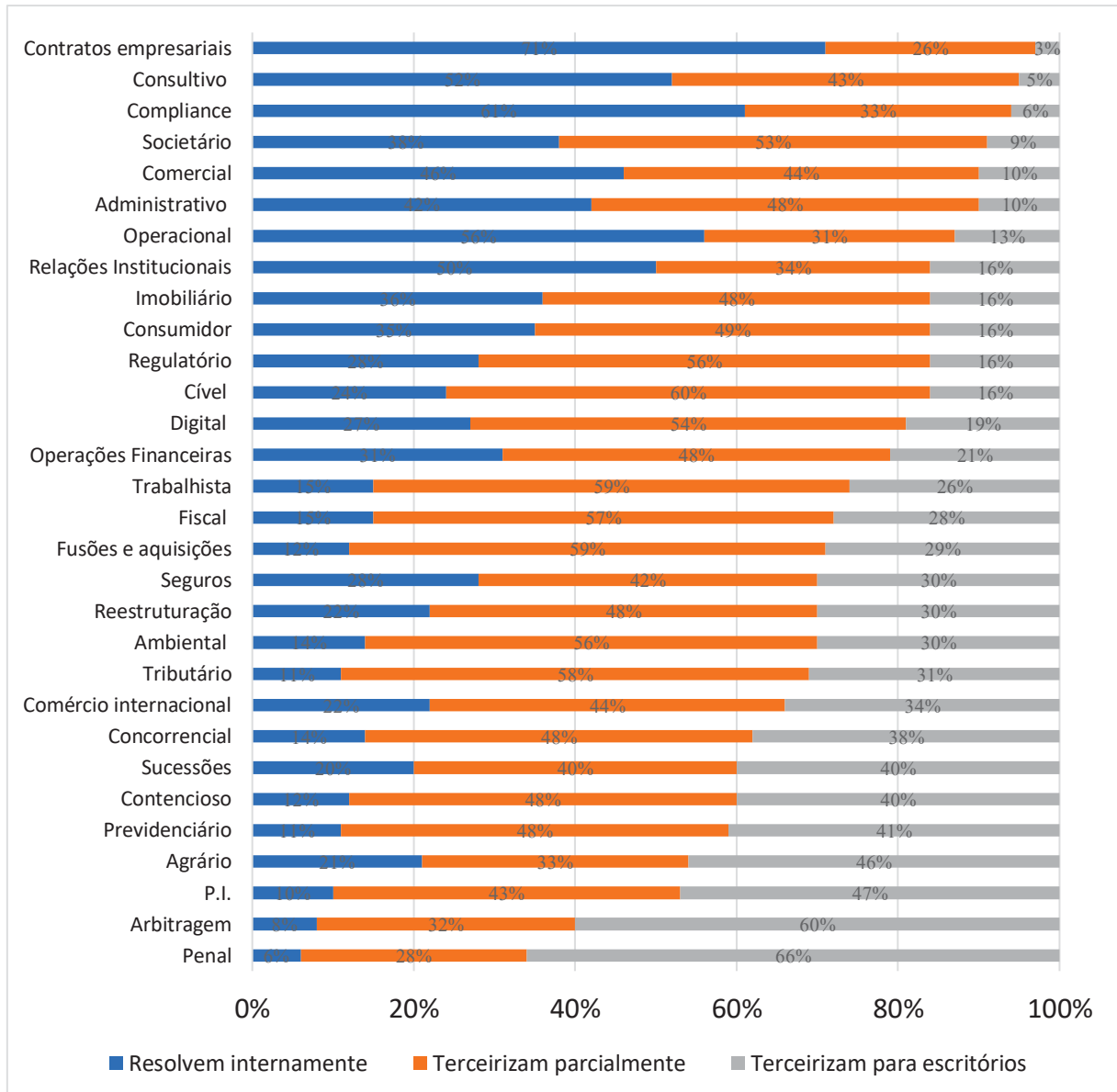
FIGURA 8 – Tempo do chefe do departamento jurídico na empresa:



FONTE: elaboração própria a partir dos dados do editorial Análise Executivos Jurídicos e Financeiros 2022.

Por fim, o Anuário Análise Executivos Jurídicos fornece a divisão de trabalho entre os departamentos jurídicos internos e os escritórios de advocacia contratados por área do direito, sendo as áreas penal (66%), arbitragem (60%) e propriedade industrial (47%) as mais terceirizadas integralmente x contratos empresariais (71%), compliance (61%) e demandas operacionais as mais executadas integralmente pelo departamento:

FIGURA 9 – Divisão de trabalho entre jurídico interno e externo por área do direito:



FONTE: elaboração própria a partir dos dados do editorial Análise Executivos Jurídicos e Financeiros 2022.

Os dados de 2022 são consistentes com os dados da série temporal realizada por Oliveira e Ramo<sup>124</sup>, com a análise dos dados do Anuário Análise Executivos de 2013 a 2016 – em alguns momentos a série varia entres com dados de outros anos, mas possui majoritariamente essa faixa temporal como período de tempo relevante – têm majoritariamente (52%) até 5 advogados, com 25% tendo de 6 a 10, 20% de 11 a 50 e 3% mais que 50, são compostos majoritariamente por homens (65%/35%), delegam principalmente as áreas de direito criminal,

<sup>124</sup> DE OLIVEIRA, Fabiana Luci; RAMOS, Luciana. In-House Counsels in Brazil: careers, professional profiles, and new roles. In: **The Brazilian Legal Profession in the Age of Globalization: The Rise of the Corporate Legal Sector and its Impact on Lawyers and Society**. Luciana Gross Cunha, Daniela Monteiro Gabbay, José Carcez Ghirardi, David M. Trubek e David B. Wilkins (org.). Cambridge: Cambridge University Press, 2018 (Kindle Edition).



propriedade intelectual, litigância, concorrencial, fusões e aquisições e tributário para escritórios externos e exercem majoritariamente as atividades consultivas, operacionais, de contratos e comercial<sup>125</sup>.

Os *heads* do jurídico que respondem para o principal executivo da companhia são a maioria dentre os respondentes (69%), verifica-se uma tendência de os Diretores Jurídicos migrarem (de 2013 a 2016) para serviços mais especializados, em detrimento à contratação de escritórios *full-service* e abrangentes.<sup>126</sup>

Feitas essas considerações, que permitem que a retirada de uma radiografia dos departamentos jurídicos que participaram do Anuário e que orientarão as hipóteses traçadas adiante, passa-se ao referencial teórico econômico do presente estudo.

### 3. REFERENCIAL TEÓRICO

A fim de desenvolver a presente pesquisa, com a análise do fenômeno da contratação dos serviços jurídicos por empresas e da divisão das atividades entre jurídicos internos e externos, deve-se utilizar uma teoria econômica subjacente que permita a captura desse fenômeno e dos respectivos desdobramentos referenciados na pesquisa.

As diferentes Escolas<sup>127</sup>, trazem diferentes abordagens para a captura desses fenômenos, de forma que há de se selecionar as escolas mais afins dos tópicos a serem investigados.

Conforme explica Klein, *é comum o uso mais plural e eclético dos conceitos, por exemplo, com a inclusão de considerações de incentivos numa estrutura de custos de transação*<sup>128</sup> para que se dê conta de explicar a complexidade das transações.

Ocorre que não se faz necessário um estudo pormenorizado de todas as linhas teóricas existentes, tal empreitada, por si, constituiria uma investigação de história do pensamento econômico. Assim, as linhas de pensamento selecionadas foram a economia neoclássica de Arrow-Debreu, para explicar o conceito de *credence goods* e a Economia dos Custos de Transação, de Williamson, para tratar dos mecanismos de governança, além de pontuais

---

<sup>125</sup> *Ibidem*.

<sup>126</sup> *Ibidem*.

<sup>127</sup> Cada subgênero ainda se divide, a depender da divergência entre os Autores agrupados sob esse *label*, em diferentes subdivisões das linhas de pensamento, que variarão a depender de quem esteja organizando metodologia científica aplicada, cf.: SCHUMPETER, Joseph A. **History of Economic Analysis**: with a new introduction by Mark Perlman. Elizabeth Boody Schumpeter (ed.). Oxfordshire: Taylor & Francis Ltd, 1987.

<sup>128</sup> KLEIN, Vinícius. **A economia dos contratos**: uma teoria microeconômica. 1ª ed. Curitiba: CRV, 2015, p. 156

insights de outras escolas de pensamento, haja vista que são as linhas de pesquisa mais afins do problema posto em questão.

Ainda, no âmbito das referidas linhas de pensamento, serão selecionados os principais conceitos, dos autores de referência, para viabilizar o tratamento do tema, como *credence goods*, sistema de preços, contratos e firma, custos de transação, assimetria de informação, seleção adversa, sinalização, instituições e mecanismos de governança, que serão explicados no decorrer da presente seção (3).

### 3.1. A ECONOMIA NEOCLÁSSICA, CREDENCE GOODS, TEORIA DO EQUILÍBRIO PARCIAL E A LIMITAÇÃO DO PODER EXPLICATIVO

A economia neoclássica compreende o funcionamento da economia a partir da análise das trocas e das opções de consumo como decisão utilitarista de alocação de recursos escassos com fins alternativos<sup>129-130</sup>, objetivando a maximização de utilidade<sup>131-132</sup> e o alcance de um ponto de equilíbrio<sup>133</sup>, seja *geral*<sup>134</sup> ou de apenas um único produto<sup>135</sup> – sendo esse o modelo do analítico parcial de Marshall, que não pode ser confundido com as teorias do equilíbrio parcial de “segunda onda”, consubstanciadas nas teorias dos incentivos, contratos incompletos e seleção adversa.

<sup>129</sup> “Economics is the science which studies human behaviour as a relationship between ends and scarce means which have alternative uses.” ROBBINS, Lionel. **An Essay on The Nature and Significance of Economic Science**. Londres: Macmillan & Co. Ltda., 1932, p. 15.

<sup>130</sup> ARAÚJO, Fernando. **Introdução à Economia**. Coimbra: Almedina. 3. ed. 2005, p. 15

<sup>131</sup> ARROW, Kenneth. **Social Choice and Individual Values**, 2ª ed. Connecticut: Martino fine books, 2012.

<sup>132</sup> DUFFIE, Darrell; SONNENSCHNEIN, Hugo. Arrow and General Equilibrium Theory. **Journal of Economic Literature**, v. 27, n. 2, 1989, pp. 565–598.

<sup>133</sup> “O equilíbrio econômico — Podemos defini-lo de diferentes maneiras, que no fundo dão no mesmo. Pode-se dizer que o equilíbrio econômico é o estado que se manteria indefinidamente se não houvesse nenhuma mudança nas condições nas quais o observamos. Se, no momento, nós consideramos apenas o equilíbrio estável, podemos dizer que ele é determinado de tal maneira que, se modificado francamente, tende, de imediato, a restabelecer-se, a retomar a seu primeiro estado. As duas definições são equivalentes.” PARETO, Vilfred. **Manual de Economia Política**. São Paulo: Nova Cultura, 1996, p. 128

<sup>134</sup> SCHUMPETER, Joseph A. *Op. Cit.*, pp. 918-1039.

<sup>135</sup> Justificando o método, Marshall atesta: “O elemento tempo é uma das primeiras causas daquelas dificuldades nas investigações econômicas que tornam necessário ao homem, com suas limitadas faculdades, avançar senão passo a passo; decompondo uma questão complexa, estudando um aspecto de cada vez para, finalmente, combinar as soluções parciais numa solução mais ou menos completa do problema total. Decompondo-o, separa provisoriamente, debaixo da condição *Ceteris paribus*, as causas perturbadoras... Quanto mais a questão é assim reduzida, mais exatamente pode-se tratá-la... Cada tratamento exato e seguro de uma reduzida questão ajuda mais a elucidar os problemas maiores... do que seria possível de outra forma. A cada passo, mais coisas podem ser consideradas, as discussões teóricas se podem tornar menos abstratas, as discussões práticas menos inexatas do que era possível numa fase anterior” (Livro Quinto. Cap. V, § 2.)” MARSHALL, Alfred. **Princípios de economia**: tratado introdutório. v. 1. Introdução, São Paulo: Nova Cultura, 1996, pp. 27-28.

Nesse sentido, a quantidade consumida de determinado bem será ditada pela utilidade agregada do consumo, até o ponto de utilidade marginal, é a Lei da Variação da Utilidade de Jevons<sup>136</sup>.

Nesse sentido, Hermann Heinrich von Gossen desenvolveu a 1ª Lei de Gossen, a Lei da utilidade marginal decrescente que determina que, no consumo ininterrupto dos bens, a utilidade subjetiva derivada do consumo (chamada de prazer na literatura de Gossen) decai até a saturação, por sua vez, a 2ª Lei de Gossen prevê que a maximização da utilidade determina que se escolha o tempo dedicado ao usufruto de cada bem de forma a se igualar, entre todos os bens consumidos, a grandeza final de cada utilidade marginal (o valor do último átomo de prazer)<sup>137</sup>.

São de ambas as Leis que advém a ideia de equilíbrio geral dos mercados, modelada por Arrow e Debreu.

Nesse mesmo passo, a alocação de recursos pelos fornecedores na produção de determinado bem ocorrerá até se atingir um ganho de utilidade marginal, de forma que as utilidades marginais dos produtores e consumidores comandariam o mercado.

O equilíbrio, no modelo Arrow-Debreu, é um modelo matemático que representa decisões sucessivas e contínuas que acabam por se equilibrar em um ponto ótimo<sup>138-139</sup>. Nesse contexto, os contratos e os demais mecanismos de coordenação dos agentes restam esvaziados, uma vez que é o mecanismo de preços ou a utilidade subjetiva individual que condiciona os contratos e os demais mecanismos.

Assim, os contratos carecem de conteúdo próprio, são mera formalidade que estampam o equilíbrio dos interesses dos agentes perfeitamente racionais, sem quaisquer custos adicionais à troca pura e simples decorrente de interação econômica no mercado de concorrência perfeita

---

<sup>136</sup> JEVONS, William Stanley. **A teoria da economia política**. Cláudia Laversveiler de Moraes (Trad.). São Paulo: Nova Cultura, 1996, pp. 73 e ss.

<sup>137</sup> “Gossen assinala que a quantidade de utilidade, material ou imaterial, é medida pela quantidade de prazer que ela proporciona. Ele classifica os objetos úteis como: 1) os que possuem poderes em si mesmos de dar prazer; 2) os que só possuem tais poderes em combinação com outros objetos; 3) os que apenas servem como meio para a produção de objetos que dão prazer. Toma cuidados de assinalar que não há tal coisa como utilidade absoluta, sendo a utilidade meramente uma relação entre uma coisa e uma pessoa. Prossegue dando as leis derivadas da utilidade, mais ou menos da seguinte maneira: Partes separadas do mesmo objeto que dá prazer têm graus muito diferentes de utilidade, e em geral, para cada pessoa, apenas um número limitado dessas partes tem utilidade; qualquer acréscimo além desse limite é inútil; mas o ponto de inutilidade só é alcançado depois de a utilidade ter passado por todos os estágios ou graus de intensidade. Disso tira a conclusão prática de que cada pessoa deveria distribuir seus recursos de forma a fazer com que os aumentos finais de cada mercadoria que dá prazer lhe sejam de igual utilidade.” *Ibidem*, p. 31.

<sup>138</sup> ARROW, Kenneth J.; DEBREU, Gerard. *Op. Cit.*

<sup>139</sup> AUMANN, Robert. Existence of competitive equilibria in markets with a continuum of traders. **Econometrica** v. 34, 1966, pp. 1-17.

– cujo equilíbrio pode perdurar mesmo diante de incerteza, mediante contratações contingentes<sup>140</sup>.

Os contratos, por exemplo, são vistos como meros canais de veiculação do sistema de mercado, não possuindo qualquer papel relevante na realização de tal equilíbrio, o que evidencia uma falta de realismo em prol do formalismo do modelo<sup>141-142</sup>.

Através da ideia de ganho de utilidade subjetiva, os autores neoclássicos passam a interpretar as decisões de trocas mercadológicas como decorrentes de uma percepção individual de ganho de utilidade, o que explica os diferentes preços para mesmos bens – o ganho de utilidade subjetiva, por exemplo, da contratação de um escritório ranqueado na Análise 500 pode exceder ao ganho de utilidade ao se contratar um escritório não ranqueado, especialmente para empresas estrangeiras que desconhecem o mercado de advocacia local.

Nesse modelo, a racionalidade dos agentes é ilimitada, os comportamentos ineficientes ou oportunistas são expurgados do mercado e o sistema de equilíbrio geral das utilidades marginais regula perfeitamente o mercado<sup>143</sup>. As “instituições” são irrelevantes, haja vista que, independentemente da distribuição inicial de direitos de propriedade, a titularidade final será a mesma, em um cenário de custos de transação zero<sup>144-145</sup>.

Em que pese tal análise não permita uma captura completa do fenômeno da prestação de serviços jurídicos internalizados ou externalizados, a ideia de tendência à utilidade marginal auxilia no desenho da hipótese de que a externalização ocorre, também, em razão do preço.

Todavia, em razão da assimetria informacional acerca da qualidade dos serviços prestados, não se pode afirmar que o mapeamento de possíveis escritórios também ocorre pelo preço, apenas após o mapeamento dos escritórios com um perfil adequado para a empresa contratante, é que o preço passa a ser relevante – apesar de não analisarmos, através de dados

---

<sup>140</sup> ARROW, Kenneth J.; DEBREU, Gerard. Existence of an Equilibrium for a Competitive Economy. *Econometrica*, v. 22, n. 3, ju. 1954, pp. 265-290.

<sup>141</sup> “Now it is true that there have been a lot of complaints about formalism in economics – the elegant but sterile reasoning and so on – but also talks about the lack of realism in economic discussion. Of course, this is all true, but it’s rather natural if you consider the subject simply, as Keynes did, as a way of thinking. Just thinking, you’re not likely to be so interested in doing empirical work, and the formalistic character of the arguments seems quite natural.”. COASE, Ronald. **Why Economics Will Change**, 2002. Disponível em: < <https://www.coase.org/coaseremarks2002.htm> >. Acessado em 13.03.2023.

<sup>142</sup> ARAÚJO, Fernando. *Teoria... cit.*, p. 42.

<sup>143</sup> COASE, R. H. The institutional structure of production. *The American Economic Review*, n. 82, p. 713-719, 1991a.

<sup>144</sup> COASE, R. H. The nature of the firm. *Economic*, n. 4, p. 386-405, 1937.

<sup>145</sup> No mesmo sentido: CALABRESI, Guido; MELAMED, Douglas. Property Rules, Liability Rules and Inalienability: One View of the Cathedral. *Harvard Law Review*, v. 85, s. 6, 1972, pp. 1094-1096

primários, esse escopo da contratação, é importante que essas inferências teóricas sejam evidenciadas, para viabilizar estudos futuros.

Conforme Stiglitz, a informação está associada com a econômica na medida que informações *alteram o comportamento dos agentes*<sup>146</sup>, de forma que a assimetria informacional é uma falha de mercado que faz com que a mão invisível do mercado não seja capaz de gerar um comportamento eficiente, ou seja, a assimetria informacional é um empecilho ao equilíbrio econômico.

Primeiro, o cliente reduz as opções de ‘todos os escritórios’ para aqueles que ele considera, de uma forma geral, qualificados para a sua demanda – o pode ser absolutamente subjetivo e enviesado, todavia, faz-se necessário um ponto de partida<sup>147</sup> a –, e, somente após o mapeamento, escolhe aquele, dentre os “qualificados, no qual ele *pode confiar* de forma que *os profissionais nunca são contratados por suas capacidades técnicas*.”<sup>148</sup>

Nesse sentido, a prestação de serviços jurídicos é marcada por uma alta assimetria informacional, o que implica uma série de limitações ao modelo de equilíbrio geral porquanto está se tratando de *credence goods*, bens cuja qualidade não é possível se atestar *ex ante* ou *ex post*, em razão da alta assimetria informacional entre consumidor e fornecedor, do conhecimento especializado que a respectiva prestação demanda e a própria natureza e estrutura da prestação do referido serviço, o que pode levar ao *oportunismo*.

O oportunismo, por sua vez, é a inclinação de os indivíduos perseguirem o melhor resultado possível para si, em uma transação, mediante *fraude*, podendo adotar *artimanhas*, como *mentir e trapacear*, o que só é possível em razão da assimetria informacional<sup>149</sup>.

Portanto, o oportunismo ocorre mediante uma revelação *incompleta ou distorcida* das informações acerca do comportamento da parte ou da qualidade do produto de forma calculada, para manipular o resultado da transação<sup>150</sup>.

O comportamento oportunista *ex ante* (antes da negociação da transação) e *ex post* (após o alinhamento dos termos da transação) levam, respectivamente, aos problemas de seleção adversa, que é a inaptidão da parte de precificar a qualidade do bem/serviço de forma precisa

<sup>146</sup> STIGLITZ, Joseph E. Information and the Change in the Paradigm in Economics. **The American Economic Review**, v. 92, n. 3 (junho de 2002), pp. 460-501.

<sup>147</sup> “In this qualification stage, I consider such facts as “Who Have you worked for?” “What are your capabilities?” “What depth of personnel do you have?” “How good are your references?” MAISTER, David. H. **Managing the professional service firm**. Nova York: Free Press Paperbacks, 1993, p. 111.

<sup>148</sup> *Ibidem*, pp. 112-114.

<sup>149</sup> WILLIAMSON, Oliver E. **The Economic Institutions of Capitalism: firms, markets, relational contracting**. The Free Press: New York, 1985, p. 47.

<sup>150</sup> *Ibidem*.

antes da realização do negócio, o que faz com que a parte tenha que adotar uma *cautela extra*, para se resguardar do risco do negócio, e do risco moral, que é quando uma das partes, após a contratação adota comportamentos que desviam do que fora acordado, para *capturar renda extra (rent seeking)*, ou seja, para coletar benefícios para além daqueles que teria caso adotasse o comportamento acordado.

A advocacia é um serviço cuja matéria prima é imaterial, de forma que, no limite, poderá ser avaliada pelo resultado, todavia, é extremamente difícil auferir se os meios utilizados (tanto à nível de técnica, como de quantidade e diagnóstico) foram “padrão ouro”.

Dentro da ideia de utilidade marginal e de alocação alternativa de recursos escassos, surge a classificação dos diferentes bens/serviços alternativos que, conforme Phillip Nelson<sup>151</sup>, estão constantemente sendo escolhidos pelos consumidores que, nem sempre possuem todas as informações acerca dos preços, e especialmente da qualidade dos bens a serem consumidos.

Neste contexto, Nelson desenvolveu uma teoria acerca da busca dos consumidores por informações acerca da qualidade dos bens. Ao consumidor caberia duas simples opções, a de buscar por informações para os bens e serviços cuja busca seja possível (os *search goods*, como móveis, eletrônicos, carros novos e itens cuja análise das especificações sejam suficientes para analisar a qualidade do bem) ou utilizar a experimentação para auferir a qualidade dos *experience goods*, bem ou serviços cuja qualidade só é plenamente auferível – à baixo custo – após o consumo, ou seja, *ex post*, como carros usados, filmes, hotéis, comida.<sup>152</sup>

Ademais, Michael R. Darby e Edi Karni<sup>153</sup> adicionaram a classificação de *credence goods* às classes idealizadas por Nelson, completando o que hoje se tem por classificação SEC (*Search, experience and Credence*) de bens e serviços, amplamente utilizada para estudar os bens e serviços a partir de uma ótica de análise da qualidade pelo consumidor.<sup>154</sup>

*Experience goods* e *credence goods* são casos de bens e serviços quais o prestador sabe mais sobre o tipo de bem ou serviço que o cliente precisa que o próprio cliente, sendo que nesse caso, até mesmo *ex post*, o cliente terá dificuldade de analisar a qualidade do bem ou serviço fornecido.

---

<sup>151</sup> NELSON, Phillip. Information and Consumer Behavior. **Journal of Political Economy**, v. 78, n. 2, mar-abr., 1970, pp. 311-329.

<sup>152</sup> *Ibidem*.

<sup>153</sup> DARBY, Michael R.; KARNI, Edi. Free Competition and the Optimal Amount of Fraud. **The Journal of Law & Economics**, v. 16, n. 1, abr., 1973, pp. 67-88.

<sup>154</sup> DULLECK, Uwe; KERSCHBAMER, Rudolf; SUTTER, Matthias. The Economics of Credence Goods: On the Role of Liability, Verifiability, Reputation and Competition. **IZA Discussion Paper n. 4030**, fev. 2009.

Portanto, *credence goods*, caso da advocacia, da mecânica e da medicina, são aqueles bens ou serviços cuja qualidade é impossível de aferição *ex ante* e até mesmo *ex post* possuem alto custo – isso é, se for viável – para a identificação da respectiva qualidade.

Neste sentido, o expert é capaz de realizar um diagnóstico para definir o tipo e qualidade do bem ou serviço necessário para o caso de determinado cliente e, diante dessa capacidade, decisões em séries são desencadeadas para atestar se o sistema de equilíbrio geral de maximização de utilidade permite que a *estratégia dominante* leve a um resultado eficiente.

Nesse sentido, os consumidores poderão apenas observar – não verificar – se o problema para a solução do qual o serviço foi prestado ainda existe após a prestação.

Dificilmente será possível atestar se houve uma subprestação, superprestação ou sobrepreço, apenas avalia-se o resultado e, sendo a advocacia um serviço de “meio”, cuja responsabilização não está atrelada à solução do problema, é difícil se aplicar as regras de responsabilização civil, em que pese estas existam<sup>155</sup>.

Assim, é difícil que o consumidor verifique se ele recebeu ou não o tratamento adequado *ex post*, sendo que a sua satisfação variará de acordo com questões marginais à qualidade jurídica dos serviços, como o quanto lhe foi explicado acerca dos serviços que serão prestados, a atenção e a preocupação que o advogado emprega a fala e aos interesses do cliente, follow-up do andamento das atividades, prontidão para atender o telefone e para realizar as atividades jurídicas<sup>156</sup>.

Na árvore de decisão abaixo verifica-se o desenvolvimento da cadeia de decisões no atendimento de um cliente, por um fornecedor de *credence goods*. na qual o fornecedor define o preço para o atendimento do problema  $\underline{c}$  ( $\underline{p}$ ) e o problema  $\bar{c}$  ( $\bar{p}$ ) e a partir dos quais o consumidor decidirá acionar ou não um especialista para diagnóstico do problema.

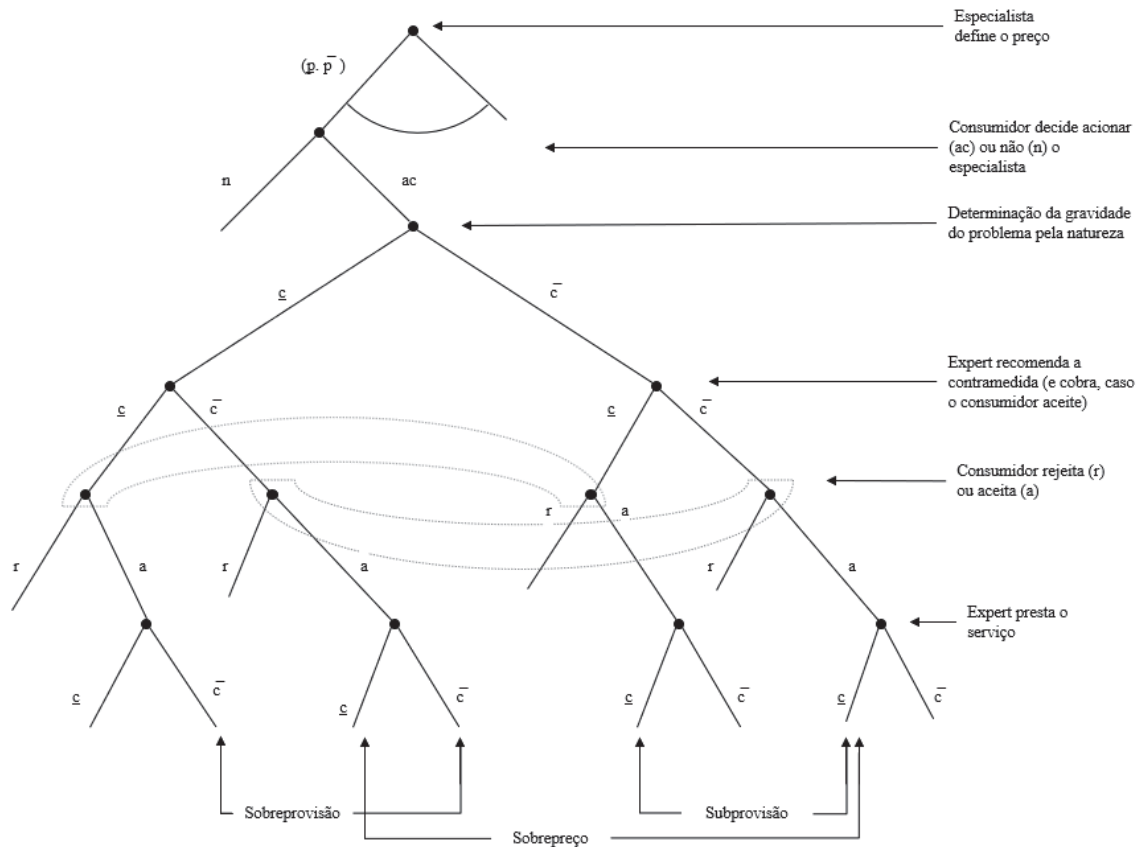
Se o consumidor decide não contratar o expert, permanecerá inassistido, com um *payoff* de 0 para ambos os jogadores. Se ele decide engajar, a aleatoriedade definirá se ele tem um problema do tipo  $\underline{c}$  ou  $\bar{c}$ .

<sup>155</sup> “Do ponto de vista jurídico, a responsabilidade dos advogados é ligada à assunção de obrigação de meios e não de resultados. O profissional somente responderá por eventuais danos sofridos pelo cliente se agir com culpa – situação que, no caso da advocacia empresarial, mostra-se difícil de se caracterizar e comprovar”. FORGIONI, Paula A. **Contratos empresariais: teoria geral e aplicação**. 7ª ed. rev. e atual. São Paulo: Thomson Reuters Brasil, 2022, pp. 75-76.

<sup>156</sup> FOONBERG, Jay G. **How to start and build a law practice**. 5ª ed., Chicago: American Bar Association, 2004, pp. 231-232.

Apenas nas hipóteses de o consumidor ter um problema do tipo  $\underline{c}$  ou  $\bar{c}$ , for diagnosticado corretamente e receber o respectivo tratamento é que não haverá ineficiência. Nas demais hipóteses, haverá sobrepreço, sobreprovisão ou subprovisão:

FIGURA 10 – Árvore de decisões no mercado das *credence goods*:



FONTE: Dulleck e Kerschbamer (2006).

Dulleck e Kerschbamer fornecem, nesse sentido, um modelo unificado para a análise do cascadeamento das decisões de maximização de utilidade no âmbito da prestação e consumo das *credence goods* e o mapeamento das respectivas (in)eficiências. A depender do preenchimento de alguns requisitos, o sistema de equilíbrio geral até seria capaz de endereçar a questão das *credence goods*.

Primeiramente, o expert procurado para performar um diagnóstico tem duas opções, a primeira é dar o diagnóstico correto (estratégia 1) e a segunda é se aproveitar da assimetria informacional para enganar o consumidor e apropriar-se de mais renda, seja com um diagnóstico subdimensionado, subprovisionando os recursos a serem alocados na prestação do cliente, superdimensionado, para prestar serviços além dos que seriam necessários ou prestar



determinado serviço (adequado para o caso do cliente), mas cobrando valores não correspondentes (maiores) ao que seriam necessários para a prestação daquele serviço – sobrepreço – (estratégia 2)<sup>157</sup>.

Diante da possibilidade da estratégia 2, o cliente encontra-se na situação de pagar por serviços que insuficiente (subprovisão), pagar por serviços que ele não precisa (superprovisão) ou pagar mais caro do que deveria (sobrepreço).

Quando o consumidor fosse capaz de prover o diagnóstico por ele mesmo, não há problemas de *credence goods* – caso dos clientes com formação jurídica capazes de avaliar o diagnóstico do expert.

Todavia, como o conhecimento jurídico é cada vez mais nichado e verticalizado, as hipóteses de conhecimento simétrico são exceções à regra e, de igual modo, criam uma heterogeneidade de perfis de consumidores que viabiliza, ao menos para a maior parte dos consumidores, a afetação pelas ineficiências das *credence goods*.

Os experts têm incentivos para performer o diagnóstico e a prestação de serviços adequada ao consumidores caso as seguintes condições restem preenchidas: (i) grupo de consumidores homogêneos; (ii) a realização do diagnóstico diminua sensivelmente o custo da performance do tratamento, de forma que, uma vez feito um diagnóstico por um profissional, os clientes tenham incentivo para proceder com o tratamento com o mesmo profissional que performou o diagnóstico da mesma relação; e (iii) os serviços prestados sejam verificáveis e/ou exista uma regra de responsabilidade civil que proteja os consumidores de receberem serviços inadequados.

Para a modelagem de Dulleck e Kerschbamer, assume-se que cada consumidor precisa ou de um serviço para um problema menor, logo, mais barato ( $\underline{c}$ ), mas que soluciona apenas o problema menor (criando utilidade  $v$  para o consumidor com o problema menor e 0 para o consumidor com o problema maior), ou um tratamento para um problema maior, que também soluciona o problema menor, proporcionando utilidade  $v$  para ambos os consumidores (problema maior e menor), mas mediante um custo maior ( $\bar{c}$ ) – portanto,  $\bar{c} > \underline{c}$ .

O cliente não sabe o serviço que precisa, apenas sabe que há uma probabilidade de  $h$  que ele tenha o problema maior e uma probabilidade de  $1-h$  de que tenha o problema menor, o que será atestado pelo diagnóstico do expert – que poderá adotar ou a estratégia 1 ou a estratégia 2, mencionadas acima.

---

<sup>157</sup> DULLECK, Uwe; KERSCHBAMER, Rudolf. *Op. Cit.*, p. 5

Os resultados esperados, nessa linha, serão binários: o serviço soluciona o problema ou não soluciona, sendo que o cliente com problema menor que recebe o tratamento  $\underline{c}$ , o cliente com problema menor que recebe  $\bar{c}$  e o cliente com o problema maior que recebe  $\bar{c}$  perceberão utilidade  $v$ .

Já o cliente com problema maior que recebe  $\underline{c}$  perceberá utilidade 0 e é apenas nesse caso que, *ex post*, o cliente sem conhecimento simétrico observará a inadequação da qualidade do bem fornecido.

Ocorre que, sob a existência das premissas de homogeneidade dos consumidores (homogeneidade), da realização do diagnóstico diminuir sensivelmente o custo da performance do tratamento e leve a uma fidelidade entre consumidor e fornecedor (compromisso), e a existência de responsabilização civil ou verificabilidade ou ambos, o equilíbrio geral é capaz de resolver a questão das *credence goods* da seguinte forma:

QUADRO 10 – Solução do oportunismo nas *credence goods* via mercado:

<b>Requisitos cumulativos para a solução “eficiência de mercado”</b>	
<b>Característica:</b>	<b>Efeito:</b>
Homogeneidade (H)	Previne discriminação de preços
Compromisso (C)	Previne que o sobrepreço do diagnóstico e a duplicação dos custos de procura por fornecedores e de performance de diagnósticos
Responsabilidade (R)	Previne subprovisão
Verificabilidade (V)	Previne sobrepreço e superprovisão

FONTE: Dulleck e Kerschbamer (2006).<sup>158</sup>

Na ausência de cada uma dessas características, obtém-se efeitos específicos de mercado, que podem ser observados no quadro abaixo:

QUADRO 11 – Efeito da ausência dos requisitos para a solução eficiente de mercado para as *credence goods*:

<b>Casos</b>	<b>Premissas ausentes*</b>	<b>Equilíbrio caracterizado por</b>	<b>Equilíbrio de preços</b>	<b>Literatura indicada por Dulleck e Kerschbamer</b>
1	Verificabilidade	Plena eficiência e revelação confiável de informação privada	$\underline{p}=\bar{p}$	Emons (1997)

<sup>158</sup> *Ibidem.*

2	Responsabilidade	Plena eficiência e revelação confiável de informação privada	$\bar{p} - \bar{c} = \underline{p} - \underline{c}$	Taylor (1995)
3	H. e R.	Discriminação de preço: sobrepreço ou subprovisão	$\bar{p} - \bar{c} \neq \underline{p} - \underline{c}$ para alguns consumidores	Dulleck & Kerschbamer (2005b)
4	C. e V.	Duplicação dos custos de pesquisa e diagnóstico	Alguns experts: $\underline{p} = \underline{c}$ , $\bar{p} = \infty$ Outros experts: $\underline{p} \leq \bar{p} = \bar{c}$	Wolinsky (1993) Glazer & McGuire (1996)
5	R. e V.; ou C.; ou R. e V.; ou H.	Seleção adversa. Subprovisão e <i>break down</i> do mercado	Preço constante	Akerlof (1970) Emons (2001)

- 
- \* - H: homogeneidade: todos os consumidores têm o mesmo  $v$  e  $h$ , sendo  $v$  = utilidade; e  $h$  = probabilidade de possuir o problema menor;
- C: compromisso: consumidores são vinculados ao profissional que fez o diagnóstico;
  - V: verificação: consumidores observam e são capazes de verificar para os tribunais a qualidade do tratamento recebido (afasta o sobrepreço);
  - R: responsabilidade: expert não pode prover  $\underline{c}$  quando  $\bar{c}$  é necessário, sob pena de responsabilização (afasta a subprovisão);
    - $\bar{p}$ : preço para o tratamento de  $\bar{c}$ ;
    - $\underline{p}$ : preço para o tratamento de  $\underline{c}$ ;
    - $\bar{c}$ : custo para o tratamento do problema maior;
    - $\underline{c}$ : custo para o tratamento do problema menor.
- 

FONTE: adaptado de Dulleck e Kerschbamer (2006).

Neste sentido, a discriminação de grupos de consumidores com sobrepreço ou sub/superprovisão decorrerá da ausência de homogeneidade do grupo de consumidores, a duplicação de custos de pesquisa e diagnóstico decorrerá da ausência de compromisso.

Ainda, sem a possibilidade de verificação ou responsabilização das condutas ineficientes dos fornecedores, ou seja, sem o preenchimento dos requisitos de responsabilidade ou verificabilidade, desencadeia-se um cenário de seleção adversa, com o subdesenvolvimento ou até mesmo o colapso do mercado das *credence goods*.

É justamente o que se verifica na análise da prestação de serviços jurídicos, que podem não estar em um cenário de seleção adversa, mas não possuem as características de verificabilidade, responsabilidade e homogeneidade, inviabilizando a solução da assimetria e do problema de qualidade decorrente através do mercado, não ao menos como indica a teoria neoclássica.

Todavia, a responsabilização, por exemplo, necessita acesso à qualidade do bem *de forma objetiva e quantitativa* e, no caso de serviços profissionais, muitas vezes, esse *accountability* é impraticável, vez que muitos dos serviços não fornecem resultados, e sim horas especializadas.

Nesse sentido, os clientes demandarem os prestadores a cobrirem as perdas decorrentes do resultado da prestação, salvo em casos de erros grosseiros, como perdas de prazo e erro de tese, no caso dos advogados, exige que *ex post* seja possível estimar *quantas e esforço os advogados precisariam ter investido no caso*, implicando na baixa eficácia da responsabilização de um mecanismo de responsabilidade em determinados setores de *credence goods*, como é o caso da advocacia<sup>159</sup> e demais bens e serviços da subdivisão subjetiva (serviços não objetivos, que dependem de conhecimento abstrato) da economia do conhecimento<sup>160</sup>.

Ainda, para a solução de mercado para o problema das *credence goods*, seria necessária uma homogeneidade entre os clientes que não é verificável na prática – à título de exemplo, as próprias empresas, como consumidoras de serviços jurídicos, têm diferentes perfis – empresas com jurídico interno x sem jurídico interno; empresas familiares x não familiares; multinacionais x nacionais; empresas listadas na B3 x empresas não listadas e outras diferenças nas estruturas de propriedade, que podem simplificar ou complexificar a forma de gestão/governança das Cias<sup>161</sup>.

Há diferenças entre os consumidores de serviços jurídicos, para além da divisão binária consumidores ocasionais x consumidores regulares, porém, mesmo diante dessa divisão binária, os consumidores ocasionais e os consumidores regulares possuem níveis diferentes de sedimentação de conhecimento sobre a qualidade dos fornecedores que operam no mercado.

As empresas recorrentes têm maior capacidade de selecionar e fiscalizar, mesmo que de forma imperfeita e ainda assim menos informadas que os próprios especialistas prestadores, os prestadores de serviços jurídicos.

Ainda, as empresas podem se valer do departamento jurídico para a tomada de decisões acerca da contratação e avaliação dos prestadores, todavia, apenas a orientação da contratação de terceiros não explica a prestação de serviços jurídicos pelo próprio jurídico interno e a subdivisão entre os serviços que ficam com o jurídico interno e o externo, de forma que, conforme veremos adiante, será necessária a Economia dos Custos de Transação para analisar a referida questão.

---

<sup>159</sup> D'ADRIA, Diego. The economics of professional services: lemon markets, credence goods, and C2C information sharing. *Serv Bus* 7, 2013, pp. 1–15.

<sup>160</sup> ARROW, Kenneth J. Economic Welfare and the Allocation of Resources for Invention. In: **The Rate and Direction of Inventive Activity: Economic and Social Factors**. Nelson, Richard R. (ed.). Princeton University Press, 1962 (ebook), pp. 609-626.

<sup>161</sup> SILVEIRA, Alexandre Di Miceli da. **Governança corporativa no Brasil e no mundo: teoria e prática**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

Ainda, a subdivisão entre recorrentes e esporádicos têm sua zona de penumbra, de forma que não é tão claro onde as pequenas empresas, empresas familiares e empresários individuais se encaixam e quais são as necessidades desse perfil de clientela.

A título de exemplo, a *Solicitors Regulation Authority* (SRA), a autoridade reguladora da advocacia na Inglaterra e no País de Gales, elaborou um relatório sobre o mercado de advocacia no qual afirma que *o público que usa serviços jurídicos varia amplamente – de empresas consultando sobre fusões até indivíduos em situações vulneráveis*<sup>162</sup>, separando os consumidores em quatro grandes classes: 1. indivíduos legalmente assistidos (representação compulsória); 2. particulares, pequenas e médias empresas e instituições de caridade. 3 grandes empresas e o governo; e 4. Empresas que fornecem com exclusividade para o Estado.

Segundo a SRA, é provável que o nível de assimetria entre grandes empresas e os escritórios de advocacia seja pequeno, o que não se aplica para os particulares, as pequenas e médias empresas e as instituições de caridade.

Nessa mesma linha, o Conselho de Serviços Jurídicos, órgão independente de supervisão da regulamentação dos advogados nos países mencionados, coordenou uma investigação para a coleta de dados primários sobre as necessidades legais dos pequenos negócios, teve a aderência de mais de 10 mil empresários respondentes com associação a empresas com menos de 50 empregados e chegou a alguns resultados relevantes: (1) menos de 10% dos pequenos negócios têm departamentos jurídicos internos ou um advogado externo exercendo a função de consultor fixo; (2) metade das respondentes, diante de um problema legal, tentam resolver independente de apoio jurídico; (3) apenas 13% entendem os serviços jurídicos como custo-eficientes; (4) quase 50% dos respondentes concordam fortemente ou concordam com a assertiva de que usam serviços jurídicos como o último recurso para solucionar os problemas da empresa<sup>163</sup>.

O fato de as soluções jurídicas serem a última solução para os negócios conversa com um ponto já levantado, o de que a insegurança e incerteza estruturais na prestação dos serviços jurídicos pode levar a uma pura e simples retração dos níveis de contratação e atividade

---

<sup>162</sup> SOLICITORS REGULATION AUTHORITY. **Research and Analysis: The changing legal services market.** 2016. Disponível em: < <https://www.sra.org.uk/globalassets/risk/resources/changing-legal-services-market.pdf> >. Acessado em 13.03.2023

<sup>163</sup> BLACKBURN, Robert.; KITCHING, John; SARIDAKIS, George. **The legal needs of small businesses An analysis of small businesses' experience of legal problems, capacity and attitudes.** Kingston University for the Legal Services Board, 2015. Disponível em: < <https://legalservicesboard.org.uk/wp-content/media/PUBLISH-The-legal-needs-of-small-businesses-19-October-2015.pdf> >. Acessado em 13.03.2023.

comercial<sup>164</sup> – além de indicar que as soluções jurídicas podem não ter o protagonismo que algumas linhas teóricas, como a neoclássica, tendem a atribuir<sup>165</sup>.

O modelo de Dulleck e Kerschbamer não é isento de críticas, como qualquer modelo, é uma simplificação da realidade, todavia, como modelo, fornece o suficiente para capturar o fato de que a análise do fenômeno da contratação de serviços jurídicos por empresas à luz da economia neoclássica, jogando luz aos pontos de dificuldade de explicação da referida linha de pensamento, bem como na impossibilidade de solução dos problemas das *credence goods* via solução de mercado, uma vez que não resolve o problema da superprovisão e sobrepreço<sup>166</sup> – em que pese auxilie com explicações parciais para o objeto da pesquisa – além de não levar em conta a assimetria informacional e a racionalidade limitada, uma vez que tem o *homo economicus* como o agente tomador de decisões de seus modelos.

E é justamente do irrealismo do homem neoclássico – o *homo economicus* – que levou à busca de novas teorias<sup>167</sup>, algumas delas agrupadas sob a matriz teórica do Equilíbrio Parcial, como a teoria dos incentivos, a teoria dos contratos incompletos, teoria da agência e da seleção adversa<sup>168</sup>.

A matriz teórica do Equilíbrio Parcial, conforme se verificará, é mais afeta à análise dos contratos celebrados entre as partes e não fornece explicações suficientes para o porquê de as empresas absorvem parte dos serviços jurídicos.

Sob a ótica da seleção adversa, quando, na presença de assimetria informacional acerca da qualidade dos serviços prestados, os maus prestadores expulsam os bons do mercado, seria possível afirmar, em uma análise preliminar, que os consumidores podem adquirir informações de *boca a boca*, obtidas com *amigos, parentes, vizinhos e colegas de trabalho*, que já precisaram contratar *credence goods*, o que permitiria análise, a mitigação do problema de seleção adversa<sup>169</sup>, especialmente se existir um fiscal qualificado para avaliar a reputação de mercado e o resultado entregue pelos prestadores externos.

Como qualquer informação imperfeita sobre as ações do agente ou a qualidade dos serviços prestados pode ser usada para aprimorar a relação contratual<sup>170</sup>, de forma que rankings

---

<sup>164</sup> Ver Seção 1.4.

<sup>165</sup> ELLICKSON, Robert C. Of Coase and Cattle: Dispute Resolution Among Neighbors in Shasta County. *Stanford Law Review*, v. 38, 1986, pp. 623-687.

<sup>166</sup> DULLECK, Uwe; KERSCHBAMER, Rudolf. *Op. Cit.*

<sup>167</sup> KLEIN, Vinícius. *Op. Cit.*, p. 222.

<sup>168</sup> MARSHALL. *Op. Cit.*, p. 85 e ss.

<sup>169</sup> D'ADRIA, Diego. *Op. Cit.*

<sup>170</sup> Por exemplo, ver: HÖLMSTROM, B. Moral Hazard and Observability. *The Bell Journal of Economics*, 1979, v. 10, n. 1, pp. 74-91.

e lista com alguns fornecedores, podem ser potenciais mitigadores dos problemas de seleção adversa e do risco moral.

A reputação pode ter o efeito de incentivar os fornecedores a proverem o tratamento adequado em se tratando de uma *credence goods* híbrida, caso dos serviços profissionais<sup>171</sup>, nos quais, com recorrência e tempo, o consumidor é capaz de desenvolver um senso de qualidade e a má prestação de serviços levaria à degradação da reputação do fornecedor oportunista e perda de clientela<sup>172-173</sup>.

Todavia, *sem um mecanismo que permita* a transferência de informações entre consumidores em larga escala, a reputação e o boca a boca têm uma eficácia limitada em levar ao equilíbrio mercadológico, não sendo fatores que necessariamente afastarão o comportamento ineficiente. Ainda, a probabilidade de correção da informação obtida boca a boca será  $s$  e haverá  $(1-s)$  chances de que a informação acerca da qualidade do bem seja absolutamente equivocada.

O advogado sempre dependerá, em alguma medida, da sua reputação no mercado para obter clientes, todavia, essa reputação está muito mais relacionada ao indivíduo do que aos serviços profissionais prestados, seja porque *ex post*, os clientes observar apenas o resultado da prestação – e não verificar a qualidade do serviço prestado – logo, a reputação do profissional estará muito vinculada aos elementos *ex ante* observados pelo consumidor, à experiência do cliente e ao resultado do que propriamente ao núcleo duro da prestação de serviços jurídicos.

Ainda, a transferência boca a boca dessa informação imperfeita será baseada na observação do resultado individual e idiossincrático de cada caso específico, o que dificilmente refletirá a qualidade dos serviços<sup>174</sup>.

Por fim, não há uma forma de feedback direto em larga escala para o mercado jurídico como um todo, não se pode considerar os *rankings* como uma forma de *review* direto, em que pese auxiliem parcialmente na redução da assimetria, e o boca a boca é apenas regional e

---

<sup>171</sup> Conforme Shapiro, as licenças e certificações profissionais aliviarão o problema do risco moral para os serviços profissionais, uma vez que a presunção que os consumidores não têm quaisquer informações acerca da qualidade dos fornecedores de serviços profissionais parece inapropriada, uma vez que, nesse mercado, a reputação é especialmente relevante. SHAPIRO, Carl. Investment, Moral Hazard, and Occupational Licensing. *The Review of Economic Studies*, v. 53, n. 5, out., 1986, pp. 843-862.

<sup>172</sup> Ibidem.

<sup>173</sup> “The fact that a contractual relation may be enduring affects incentive provision and information revelation in fundamental ways. For example, in the early stages of a contractual relation the agent may hold back on revealing information that could be used against her in later stages of the relation. Alternatively, the agent may engage in reputation building activities to enhance her future value to the principal. In short, repeated interaction opens up a whole variety of new incentive issues, but it also permits more refined contractual responses.” BOLTON, Patrick; DEWATRIPONT, Mathias. *Contract Theory*. Cambridge: The MIT Press, 2005, pp. 365.

<sup>174</sup> D’ADRIA, Diego. *Op. Cit.*

enviesado pelo resultado do caso, não necessariamente explicitando a qualidade do serviço prestado.

Assim, a reputação de mercado e a transferência de informação *consumer to consumer* (c2c) podem não ser suficiente para deter os comportamentos oportunistas e as ineficiências de mercado na gestão das credence goods e uma das explicações possíveis para a existência do jurídico interno é justamente avaliar e fiscalizar o trabalho do jurídico externo.

Outra solução decorrente da regulação da assimetria informacional é a limitação de acesso, todavia, essas podem constituir barreiras à entrada que geram mais custos que benefícios para os consumidores<sup>175</sup>, e ainda, no mercado brasileiro já se verifica a existência de limitações à entrada, tal proposição é uma premissa para a análise do objeto da pesquisa e não uma forma de responder as questões ora levantadas, de forma que tal proposição teórica não auxilia na construção das hipóteses do presente estudo.

As soluções como a concessão de licenças e certificações, a permissão de propaganda e a própria formação de reputação mercadológica podem ser observadas de um ponto de vista similar, já que, no Brasil, todo e qualquer profissional deve possuir a licença necessária para o exercício da advocacia (inscrição na ordem dos advogados), de forma que o licenciamento se torna um pré-requisito e não mais uma forma de selecionar os profissionais de qualidade adequada.

Já as certificações privadas podem influenciar o comportamento dos consumidores. Uma hipótese que será testada através dos dados primários a serem coletados é que os consumidores utilizam a informação imperfeita decorrente de certificações privadas, como rankings e selos de qualidade, para a seleção dos potenciais prestadores externos.

É possível que esse pacote de reputação imperfeita, transmissão de observações boa a boca, certificações, limitações à entrada e a contratação de um avaliador/fiscalizador interno evitem um cenário de seleção adversa, com o *breakdown* do mercado de fornecimento de serviços jurídicos, todavia, tais soluções não explicam outras atividades do jurídico interno.

Ainda, importante lembrar que a OCDE recomendou diversas alterações na regulação das profissões jurídicas no Brasil, como a abertura para prestação por empresas de natureza que não a de sociedade de advogados e o levantamento das restrições de marketing e publicidade, a fim de possibilitar uma maior competitividade do setor, de forma que uma maior heterorregulação do setor para a solução da assimetria informacional não parece ser o caminho.

---

<sup>175</sup> COX, Carolyn; FOSTER, Susan. **The costs and benefits of occupational regulation**. Federal Trade Commission, 1990.



Da mesma forma, conforme Garoupa e Markovic atestam ao analisarem os movimentos desregulatórios americanos, a desregulação pura e simples igualmente não resolve o problema, sendo necessário um foco na redução das assimetrias informacionais, das incertezas e dos custos de transação<sup>176</sup>, para, aí sim, obter-se um resultado benéfico ao consumidor em razão de um mercado bem desenvolvido de advocacia.

À título de exemplo, em outros estudos foram verificadas uma correlação negativa entre publicidade e preços dos serviços jurídicos, corroborando a concepção informativa da publicidade<sup>177-178</sup>. É possível que um senso de elevação, prestígio e moralidade superior, com raízes históricas, conforme já delimitado, distorçam a percepção acerca da suposta impertinência da publicidade e do perigo da “mercantilização” da advocacia<sup>179</sup>, que levam o Brasil a restringir sensivelmente a publicidade dos serviços jurídicos.

A nível de incentivos estruturais, para fins de estudos futuros, importante mencionar que a ilimitação de responsabilidade dos sócios de escritórios de advocacia pode limitar o empreendedorismo no setor e potencializar o subdesenvolvimento do mercado setor, todavia, tal análise não será feita no presente trabalho.

Feitas essas considerações, reforça-se que apenas as explicações apontadas não são suficientes para explicar o porquê as empresas absorvem parte dos serviços jurídicos, uma vez que, caso o jurídico interno servisse apenas para a avaliação do jurídico externo, a sua atuação seria apenas de consultor e não de efetivo prestador de serviços (na prática, é o que se verifica, sem prejuízo dos testes que serão feitos para aceitar/rejeitar as hipóteses traçadas nesse estudo), sendo necessária, portanto, uma compreensão dessa realidade a partir de outras teorias.

No que cabe a teoria dos contratos incompletos, a incompletude não está relacionada aos agentes e sim à imprevisibilidade dos eventos futuros, de forma que o foco da teoria do equilíbrio parcial é o alinhamento *ex ante* das soluções ótimas *ex post* para os contratantes, de forma que os contratos seriam “parcialmente completos.

---

<sup>176</sup> GAROUPA, Nuno; MARKOVIC, Milan. *Op. Cit.*

<sup>177</sup> ATTASANIO, J. B. Lawyer Advertising in England and the United States. **The American Journal of Comparative Law**, v. 32, n.3, 1984, pp. 493-541.

<sup>178</sup> COX, Steven R.; DeSerpa, Allan C.; CANBY, William C. Jr. Consumer Information and the Pricing of Legal Services. **The Journal of Industrial Economics**, v. 30, n. 3, 1982, pp. 305-318.

<sup>179</sup> “No matter how small the percentage of violent deaths may be, in absolute numbers there will always be enough of them to fill the evening news, so people’s impressions of violence will be disconnected from the actual proportions.” PINKER, Steve. Preface. **The Better angels of our nature: why violence has declined**. New York: Penguin Books, 2012, p. XXII.

O contrato incompleto constitui uma solução de estipulação *ex ante* e governo *ex post*<sup>180</sup>, assim, deve-se estipular *ex ante* os direitos residuais dos agentes em caso de necessidade de preenchimento dos espaços de incompletude e mecanismos capazes de coordenar futuras renegociações/revisões dos termos contratuais a depender dos custos e riscos envolvidos.

Todavia, para viabilizar uma pesquisa empírica com na teoria dos contratos incompletos seria necessário o acesso aos custos e riscos de cada operação<sup>181</sup>, bem como o design dos contratos firmados entre as empresas e os escritórios, o que inviabilizaria a presente investigação, vez que: (i) não é usual que as empresas ou os escritórios forneçam estrutura de custos, riscos e as minutas dos contratos para terceiros; porque (ii) via de regra, há informações sigilosas/de negócio envolvidas nesse processo.

Conforme Klein, *a teoria dos contratos incompletos ainda é vista como uma teoria auxiliar e que ainda não produziu resultados satisfatórios, em especial pela falta de precisão das suas conclusões*.<sup>182</sup>

Por sua vez, a teoria dos incentivos, que, em conjunto com a teoria dos contratos incompletos compõe a “teoria do equilíbrio parcial”, busca estudar a delegação de ações entre agentes. Nesse sentido, a empresa (principal) é representada por um terceiro (agente)<sup>183</sup>, que é quem efetivamente realiza a contratação dos serviços externos.

Ocorre que os interesses dos agentes não sempre confluem com os do principal, podendo, inclusive, serem antagônicos, de forma que caberá aos termos contratuais o alinhamento dos incentivos para que esses vetores não se antagonizem, especialmente através de incentivos de revelação de informações entre os contratantes.

À título de exemplo, a contratação de um escritório para a propositura de uma ação, atividade primária da maior parte dos advogados, pode ser interessante para o agente, sob uma ótica de delegação do risco<sup>184</sup>, mesmo que não seja a positivo para a empresa, sob uma ótica de maximização de utilidade – pode-se utilizar um modelo simplista, mas didático, de utilidade do processo para tal análise, representado pela seguinte equação: Valor Esperado do Processo < 1, sendo que V.E.P = Valor da Causa x probabilidade de Êxito – custo.

<sup>180</sup> ARAÚJO, Fernando. *Teoria... cit.*, p. 44.

<sup>181</sup> BOLTON, Patrick; DEWATRIPONT, Mathias. *Op. Cit.*, pp. 461-470.

<sup>182</sup> KLEIN, Vinícius. *Op. Cit.*, p. 124.

<sup>183</sup> LAFFONT, Jean-Jacques; MARTIMORT, David. **The theory of incentives I: The principal-agent model**. Princeton: Princeton University Press, 2002.

<sup>184</sup> GAROUPA, Nuno; MARKOVIC, Milan. *Op. Cit.*

Esse antagonismo de interesses pode indiciar um problema de agência entre a empresa (Principal) e os seus representantes (Agentes)<sup>185</sup> que leva à contratação de escritórios externos: a transferência do risco (apagão das canetas), quando há uma determinada atividade sensível, sob a qual o agente não quer se responsabilizar, ele contrata terceiros (especialmente os escritórios “grandes”, de renome internacional, popularmente conhecidos por “biglaw” e cujo critério objetivo, para o presente trabalho, é o top 10 escritórios *full service* do ranking Análise Advocacia) para mitigar a sua exposição – o que, destaca-se, não necessariamente é prejudicial ao Principal/Agente, uma vez que esse pode se beneficiar da proteção ao risco, todavia, a motivação primária para a delegação passa a ser os interesses do Agentes, às custas do principal, por isso, refere-se, no presente trabalho, a indícios de conflito de agência e não ao conflito propriamente dito.

Tal fenômeno pode se dar tanto em razão de o respondente evitar risco próprio como de um superior hierárquico determinar a contratação de certo escritório para certa atividade, quando há a determinação de distribuição *topdown* – imposta por um superior hierárquico.

Teoriza-se sobre como minimizar os riscos morais e os custos de agência através da formatação do contrato entre o agente e o principal<sup>186</sup>, todavia, uma aferição nesse sentido depende da análise do design dos contratos, o que inviabiliza quaisquer digressões nesse sentido, a partir da referida teoria.

Ainda, a teoria dos incentivos não parece ter aptidão para viabilizar a análise empírica, uma vez que parte da premissa da completude contratual – trata o contrato como um jogo sequencial de informação incompleta que mira na otimização dos comportamentos dos agentes e pode ser levado a um equilíbrio de Nash Bayesiano<sup>187</sup> –, o que não só deixa de explicar as diferentes estruturas organizacionais, como distanciar-se da interação real<sup>188</sup> entre as empresas e os escritórios.

Todavia, pode-se analisar os indícios de conflito de agência, a partir do mapeamento da recorrência da distribuição em razão do risco, a distribuição dos casos de risco para as “biglaw

---

<sup>185</sup> JENSEN, Michael C. MECKLING, William H. *Op. Cit.*

<sup>186</sup> POLINSKY, Alan Mitchell; RUBINFELD, Daniel L. *Op. Cit.*

<sup>187</sup> O teorema de Bayes atribui aos jogadores de jogos sequenciais crenças iniciais que podem ser atualizadas após cada jogada, tendendo, portanto, ao equilíbrio de Nash: “Uma combinação de estratégias dos jogadores, assim como as crenças em relação aos nós em todos os conjuntos de informação é chamada de equilíbrio perfeito bayesiano se: (a) as estratégias de cada jogador resultam em ações ótimas, dadas a crença do jogador e as estratégias dos demais jogadores; e (b) as crenças dos jogadores são consistentes com o teorema de Bayes sempre que possível”, ELSEVIER. Ronaldo Fiani. **Teoria dos Jogos**. 4ª ed. [4. reimpr.], Rio de Janeiro: Grupo Editorial Nacional. Publicado pelo selo da Editora Atlas, 2022, p. 318.

<sup>188</sup> KLEIN, Vinícius. *Op. Cit.*, p. 103 e ss.

firms”, aqui consideradas as top 10 firmas *full servisse* do ranking Análise Advocacia, ou pelo volume de distribuição *topdown*, hipóteses essas que serão verificadas, de forma exploratória, quando da análise de frequência das respostas obtidas nas perguntas 31 a 33 do questionário.

Apesar das hipóteses traçadas a partir da referida teoria, esta é insuficiente para explicar qualquer outra *proxy* de alocação das atividades jurídicas que não o risco do próprio agente – e, sendo certo que as atividades de alta exposição são exceções, todas as demais atividades deveriam ser internalizadas ou externalizadas a partir de outros fundamentos.

Assim, diante das limitações de afinidade com a presente pesquisa e de poder explicativo do fenômeno da prestação das *credence goods* da teoria neoclássica e das teorias do equilíbrio parcial, feitas as ressalvas dos insights relevantes para a construção de algumas hipóteses, encontra-se na Nova Economia Institucional, especialmente na Nova Microeconomia Institucional, também nomeada de Economia dos Custos de Transação, o *core* teórico para o presente trabalho.

### 3.2. OS CUSTOS DE TRANSAÇÃO DE COASE, AS INFLUÊNCIAS AOS TRABALHOS DE WILLIAMSON E AS RAZÕES DE CONTRATAÇÃO

Como a Economia dos Custos de Transação é o desenvolvimento mediato (após algumas décadas de latência) dos trabalhos seminais de Ronald Coase acerca dos custos de transação, faz-se necessária a exploração dos artigos o *The Nature of Firm* e o *The problem of social cost*<sup>189</sup>, artigos que renderam à Coase o Prêmio Nobel da Economia em de 1991 – sendo o primeiro o mais relevante para o desenvolvimento da ECT, em que pese o *The problem of social cost* não ser menos excepcional.

Haja vista a insatisfação com o irrealismo das premissas de informação e racionalidade perfeitas, bem como a incapacidade de mecanização do Institucionalismo Original<sup>190-191</sup>, a fim de trazer maior realismo para a teoria econômica e harmonizar uma análise realista com a abertura da caixa preta da Firma, Coase busca responder porque as firmas existem e do que depende a dimensão de cada firma.

---

<sup>189</sup> COASE, Ronald H. The problem of social cost. **The Journal of Law and Economics**. v. 3, p.1-44, out. 1960.

<sup>190</sup> COMMONS, John R. Institutional Economics. **American Economic Review**, Pittsburgh, v. 21, n. 4, 1921, pp. 648-657.

<sup>191</sup> COASE, Ronald. H. The New Institutional Economics. **The American Economic Review**, v. 88, n. 2, Papers and Proceedings of the Hundred and Tenth Annual Meeting of the American Economic Association, maio, 1998, pp. 72-74.

No *The Nature of Firm*, Coase afirma analisa a gestão das transações econômicas por meio do livre mercado e sugere que, em um cenário de inexistência de custos *de transação*, os bens seriam trocados no mercado, entre aqueles que lhe atribuem maior valor, até se obter uma alocação eficiente dos direitos de propriedade, independentemente da atribuição inicial de titularidade.

Diante de tal modelo, as organizações através de “firmas”, não se justificariam. Bastaria que as partes transacionassem e celebrassem contratos com terceiros – uma roupagem jurídica para uma operação econômica<sup>192</sup>.

O contrato, diga-se, é uma ferramenta bilateral de coordenação<sup>193</sup> que busca facilitar a *circulação de titularidades de valores*<sup>194</sup> alternativa à integração vertical<sup>195</sup> (constituição de firmas para a internalização da operação econômica) que “será escolhida quando os custos de transação estiverem contidos em um determinado intervalo de valores que permita realizar as trocas de forma eficiente”<sup>196</sup>, ou seja, que será escolhida quando os custos de transação, somados ao custo da operação em si, não superarem os custos da constituição da firma.

Ocorre que a economia neoclássica se distanciava da realidade da tomada de decisão humana – inclusive, Thaler refere-se às concepções da economia neoclássica como feitas para o *homo economicus* e não para seres humanos<sup>197</sup> – por presumir uma racionalidade ilimitada dos agentes e não compreender, justamente os custos mencionados, por isso não explicava a existência de firmas.

A explicação da existência de empresas e organizações, portanto (e a Economia dos Custos de Transação), está no *mundo dos custos de transação positivos*<sup>198</sup>, os custos de planejamento, de obtenção de informação, de negociação, de redação dos contratos, de imposição das obrigações e outros elementos relacionados à transação que não se refiram aos

<sup>192</sup> ROPPO, Enzo. **O Contrato**. Coimbra: Almedina, 2007.

<sup>193</sup> WILLIAMSON, Oliver E. **The Mechanisms of Governance**. New York: Oxford University Press, 1996, p. 378.

<sup>194</sup> ARAÚJO, Fernando. **Teoria... cit.**, pp. 18-20.

<sup>195</sup> VAZ FREIRE, Maria Paula dos Reis. **Eficiência económica e restrições verticais: os argumentos de eficiência e as normas de defesa da concorrência**. Lisboa: AAFDL, 2008

<sup>196</sup> AGRA, João Naylor Villas-Bôas. Contrato incompleto: A eficiência entre a vontade e o oportunismo das partes. **Revista Jurídica Luso Brasileira**, ano 6 (2020), n. 4, pp. 1545-180. Disponível em: < [https://www.cidp.pt/revistas/rjlb/2020/4/2020\\_04\\_1545\\_1580.pdf](https://www.cidp.pt/revistas/rjlb/2020/4/2020_04_1545_1580.pdf) >.

<sup>197</sup> THALER, Richard H.; SUNSTEIN, Cass R. **Nudge: Um pequeno empurrão**. Como decidir melhor em questões de saúde, riqueza e felicidade. Alfragide: Lua de Papel. 2. ed., 2018

<sup>198</sup> COASE, R. H. *The nature... cit.*

custos de produção ou derivados do sistema de preços e de oferta e procura<sup>199</sup>, que inferia simetria informacional e capacidade ilimitada de processamento dessas informações<sup>200-201</sup>.

Coase idealiza um mundo onde a informação tem custo de obtenção, os agentes econômicos têm capacidade limitada de processamento da informação obtida, de forma que contratam com base em informações imperfeitas e incompletas<sup>202-203-204</sup>, haja vista os custos de transações positivos.

Por custos de transação, adota-se, para fins do presente trabalho, a definição de Williamson<sup>205</sup>, qual seja a de custos de funcionamento do sistema de mercado, como custos de obtenção e processamento de informações, de negociação e redação dos termos da transação ou de fiscalização e imposição dos direitos transacionados.

A Economia dos Custos de Transação ainda se ancorou em um modelo de racionalidade que mais se aproxima da realidade e emprestou a concepção de Simon de “racionalidade limitada”<sup>206</sup>, a fim de estabelecer que os agentes tomam decisões limitadamente racionais, limitações estas que se dão em razão das suas idiossincrasias, heurísticas e vieses<sup>207</sup>, de eventos externos que afetam o julgamento posteriormente foram teorizados como ruídos, por Kahneman, Sisbony e Sustein<sup>208</sup> e da própria capacidade dos agentes de obter e processar informações<sup>209</sup>.

Em razão dessas peculiaridades, inclusive, é possível afirmar que os contratos, de forma geral, são incompletos, dada a incapacidade e a desnecessidade de se prever todos os desdobramentos de determinada relação em um contrato – os custos de transação de definir,

---

<sup>199</sup> COASE, Ronald H. The problem... *cit.*

<sup>200</sup> ALCHIAN, A. A.; DEMSETZ, H. Production, information costs, and economic organization. **The American Economic Review**, v. 62, p. 777-795, 1972.

<sup>201</sup> WILLIAMSON, Oliver E. Public and Private Bureaucracies: A Transaction Cost Economics Perspective. **Journal of Law, Economics, & Organization**, v. 15, n. 1, Bureaucracy Conference (abril de 1999), pp. 306-342.

<sup>202</sup> ORTIZ, Luis Cláudio Villani; LIRA, Claudio; MACHADO, Filipe Molinar. Os institutos jurídicos e os custos de transação: uma abordagem da Análise Econômica do Direito. **Revista Direito Em Debate**, 2013, 22(40), pp. 27-45. DOI: <https://doi.org/10.21527/2176-6622.2013.40.27-45>

<sup>203</sup> SIFFERT FILHO, N. F. A economia dos custos de transação. **Revista do BNDES**, Rio de Janeiro, v. 2, p. 103-128, 1995.

<sup>204</sup> WILLIAMSON, Oliver E. **The Mechanism...** *cit.*

<sup>205</sup> “Viewing the economic system from the standard point of contract, transaction costs can be thought of as the costs of contracting.” *Ibidem*, p. 6.

<sup>206</sup> SIMON, Herbert A. **Models of Man, Social and Rational**: mathematical Essays on Rational Human Behavior in a Social Setting. New York: John Wiley and Sons, 1957.

<sup>207</sup> KAHNEMAN, Daniel. **Pensar, Depressa e Devagar**. Trad: Pedro Vidal (João Quina Edições). 10. Ed. Porto: Bertrand Editora, 2019.

<sup>208</sup> KAHNEMAN, Daniel; SISBONY, Oliver; SUNSTEIN, Cass R. **Noise**: A flaw in Human judgment. New York: Little Brown Spark, 2021.

<sup>209</sup> ALCHIAN, A. A.; DEMSETZ, H. *Op. cit.*

negociar e contratar todas as nuances das relações jurídicas inviabilizariam a maior parte das contratações simplesmente porque as possibilidades futuras são virtualmente infinitas e é impossível mapeá-las integralmente *ex ante*<sup>210</sup>.

Neste sentido é que está inserida a opção entre internalização de determinadas atividades jurídicas e a externalização de outras, mediante contratação de prestadores terceiros, todavia, para a estipulação das hipóteses sobre esse ponto, é necessário avançar nas teorizações da escola da ECT acerca das razões para cada estrutura de governança, o que será feito no próximo subtópico.

Na presença de custos de transação de obtenção e processamento de informação, a regra é a assimetria informacional, de forma que o trabalho de Coase dialoga com o enfoque das teorias do equilíbrio parcial acerca da incerteza acerca do comportamento das partes e o oportunismo dos agentes<sup>211</sup>, decorrentes do risco moral, sem ignorar os potenciais de interesse (de agência) entre os contratantes e os contratados – no caso de empresas e advogados externos, o conflito ocorre quando, por exemplo, quando há uma alocação a maior ou a menor de horas para determinada atividade, a fim de maximizar a rentabilidade do escritório, mesmo que prejudique o cliente ou que a alocação de tais horas não sejam necessárias para a atividade, a fim de apropriar-se dos fluxos de lucros<sup>212-213</sup>.

Nesse sentido, pode-se culminar em um cenário de seleção adversa, quando a precificação do risco do comportamento oportunista faz com que não compense para os bons fornecedores se manterem no mercado e, sendo inviável identificar *ex ante* quem são os bons fornecedores e quem são os *limões*, estes expulsariam aqueles do mercado, até que só restassem fornecedores de má qualidade, deteriorando o mercado ou o mantendo em um nível subótimo de desenvolvimento<sup>214</sup>.

Nesse sentido, é possível dizer que a ECT foi capaz de aproveitar as construções profícuas de diferentes escolas para construir uma teoria autônoma. É essa a razão tanto da reconstrução teórica que fora feita na seção anterior, como da sinergia da ECT para o estudo do problema proposto.

---

<sup>210</sup> GROSSMAN, Sanford; HART, Oliver. The Costs and Benefits of Ownership: A Theory of Vertical and Lateral Integration. **Journal of Political Economy**, vol. 94, nº 4, August 1986, p. 695-696. Disponível em: < <http://nrs.harvard.edu/urn-3:HUL.InstRepos:3450060> >. Acessado em 01.12.2022.

<sup>211</sup> GREENWALD, B. C., STIGLITZ J. E., WEISS, A. Asymmetric information and the new theory of the firm; financial constraints and risk behavior. **American Economic Review**, v. 80, n. 2, p. 160-5, maio de 1990.

<sup>212</sup> POLINSKY, Alan Mitchell; RUBINFELD, Daniel L. *Op. Cit.*

<sup>213</sup> JENSEN, Michael C. MECKLING, William H. *Op. cit.*

<sup>214</sup> AKERLOF, George A. *Op. cit.*

A prevalência da ECT nessa análise decorre da sua capacidade de identificar as características de cada tipo de transação, explorar as suas assimetrias e demais custos de transação e propor estruturas de governo para a redução dos custos de transação, confirmando as propostas através de testes empíricos<sup>215-216</sup>, e isso somente foi possível a partir das mencionadas construções de Coase, que culminaram, anos mais tarde, na Nova Microeconomia Institucional, a qual passamos a abordar.

### 3.3. A NOVA ECONOMIA INSTITUCIONAL: ECONOMIA DOS CUSTOS DE TRANSAÇÃO

Se o Institucionalismo Original caiu em desuso por ausência de sistematização, a ECT trata das institucionais através de uma metodologia formal e operacionalizável, permitindo não apenas abstrações hipotéticas com base na teoria subjacente, como viabilizando pesquisas empíricas para a testagem das referidas hipóteses<sup>217</sup>.

Apesar disso, a Nova Economia Institucional, assim como a Velha Economia Institucional, tem o olhar para as “instituições” como fator relevante para a teoria econômica e utiliza a transação como unidade analítica – na ECT uma transação é quando há a transferência de um bem ou um serviço via interfaces tecnológicas distinguíveis mediada por uma estrutura de governança<sup>218</sup>–, sendo o alinhamento eficiente entre os tipos de transação e os mecanismos de governança a principal contribuição da ECT.

As instituições, para a Micro Nova Economia Institucional, são os mecanismos que governam as relações interpessoais e as preferências individuais<sup>219</sup> em quatro níveis: as normas sociais (religiosas, as tradições) e as regras jurídico-políticas (o ambiente institucional), que, em conjunto, constituem as condições de pano de fundo<sup>220</sup>, os mecanismos de governança em si (mercado, híbridas e hierarquia), que constituem as soluções para os conflitos surgidos divergência e necessidade de imposição das transações e, por fim, as decisões individuais de

<sup>215</sup> “A ECT tem sido a principal orientação nos estudos empíricos do contrato”. KLEIN, Vinícius. *Op. Cit.*, p. 154.

<sup>216</sup> “Empirical applications of transaction cost economics got under way in the US in the 1980s and have grown exponentially since: the number of published studies exceeds 400 and involves scientists in Europe, Japan, India, Mexico, South America, New Zealand, and the list goes on. (...) I have no hesitation, however, in declaring that transaction cost economics is an empirical success story” WILLIAMSON, Oliver E. *Transaction Cost Economics: How It works; Where It is Headed*. **De Economist**, n. 146, 1998, pp. 23-58.

<sup>217</sup> A testagem empírica é essencial para a ECT, vg. WILLIAMSON, Oliver E. *Transaction Cost Economics: The Natural Progression*. **The American Economic Review**, v. 100, n. 3, jun., 2010, pp. 673-690.

<sup>218</sup> WILLIAMSON, Oliver. E. **The Mechanisms...** *cit.*, p. 58

<sup>219</sup> *Ibidem*, p. 5

<sup>220</sup> *Ibidem*, p. 247.



racionalidade satisfatória – um meio do caminho entre as ideias de racionalidades limitada e ilimitada, não se afastando completamente das matrizes neoclássicas, para fins de operacionalização do modelo.

Assim, a análise neoclássica das trocas a partir do preço passa a ser marginal – ou, ao menos, não exclusiva – no processo de escolha individual das diferentes possibilidades de transação de direito. Tomando as condições de pano de fundo por *dadas*, os agentes econômicos propositalmente alinham *ex ante* as transações com as estruturas de governança para efetivamente economizar os *outcomes*, mitigar os riscos morais<sup>221</sup> e viabilizar uma administração *ex post* dos eventos imprevistos.

Os agentes, nesse sentido, são previdentes – e não míopes em relação aos riscos que não visualizam<sup>222</sup> –, são intencionalmente racionais, mas limitadas na sua capacidade de sê-lo (no que cabe a obtenção e processamento de informações, bem como a capacidade de antecedência de eventos, de forma que os contratos na ECT são, immanentemente, incompletos)<sup>223</sup> e oportunistas<sup>224</sup>, de forma que os mecanismos de governança devem, ao mesmo tempo, reduzir os custos e riscos da limitação da racionalidade dos agentes e as salvaguardar do comportamento oportunista dos demais agentes<sup>225</sup>, o que é feito via alinhamento dos mecanismos de governança com as características da transação.

Importante destacar que esse decisor limitadamente racional e autointeressado se acomoda em um meio termo entre o homem neoclássico e o homem casuísta do Institucionalismo Original ou puramente heterodeterminado de algumas aplicações da

---

<sup>221</sup> *Ibidem*, p. 5/15

<sup>222</sup> “Not every transaction poses defection hazards, and it may not be possible to safeguard all that do. However, where the potential hazards that beset contracts are evident to the parties from the beginning—possibly because they have previously had bad experience, possibly by noting the experience of others, possibly by consciously working the contracting ramifications through—studies of contract and of contracting institutions should start at the beginning. That contracts are incomplete does not, therefore, imply myopia. Instead, alternative contracting scenarios are described and their ramifications compared. Manifestly bad games, of which the prisoners' dilemma is one, will be avoided or reorganized in a larger contracting context in which the incentives to defect are attenuated.” *Ibidem*, p. 47.

<sup>223</sup> *Ibidem*, p. 6.

<sup>224</sup> “Opportunism: Self-interest seeking with guile, to include calculated efforts to mislead, deceive, obfuscate, and otherwise confuse. Opportunism should be distinguished from simple self-interest seeking, accordance to which individuals play a game with fixed rules that they reliably obey.” *Ibidem*, p. 378.

<sup>225</sup> “Taken together, the lessons of bounded rationality and opportunism lead to the following combined result: organize transactions so as to economize on bounded rationality while simultaneously safeguarding them against the hazards of opportunism. Not only do credible commitments arise when incomplete contracts are examined in their entirety, but complaints over obsessive calculativeness, truncated calculativeness, and anticalculativeness are mitigated as well.” *Ibidem*, p. 254.

*behavioral economics*<sup>226-227</sup> – os postulados da *behavioral economics* e a ideia de racionalidade limitada deram ensejo a férteis, promissoras – e árduas – discussões<sup>228</sup> acerca da tomada de decisão e as fronteiras (e, antes disso, a existência) da capacidade de autodeterminação dos indivíduos.

Porquanto considerar a assimetria informacional no seu corpo de postulados, a ECT incorpora as ideias de *moral hazard*, *hold-up* e seleção adversa sem descuidar sistematização do modelo.

Sendo os contratos incompletos, os agentes limitadamente racionais e oportunistas, o papel do decisor não é completar o contrato *ex ante* e sim identificar e implementar as estruturas de governança mais adequadas para solucionar eventuais conflitos decorrentes das transações, o que fará com base em três variáveis: especificidade de ativos, incerteza (comportamental dos agentes) e frequência (da transação).

Por sua vez, as dimensões das estruturas de governança são a intensidade dos incentivos (forte se a captura dos recursos é independente da vontade da contraparte e fraca na medida em que for migrando para outras formas de arranjo), o controle e comando administrativo dos comportamentos previstos (forte quando a propriedade unificada dos ativos permitam que as controvérsias sejam resolvidas por um superior comum aos agentes econômicos e fraco na medida em que a solução é dispersada) e o regime jurídico contratual (tão forte quanto for o *enforcement* público dos direitos, sendo fraco quando o *enforcement* for exclusivamente privado).

Essa relação encontra-se esquematizada abaixo sendo “2” forte, “1” semi-forte e “0” fraco:

QUADRO 12 – Dimensões das transações na ECT:

Dimensões das transações			
Intensidade dos incentivos	Comando e controle administrativo	Enforcement dos direitos	Estrutura recomendada
1	1	1	Híbrido
2;1	0	2;1	Mercado
1	1	0	Híbrido

<sup>226</sup> Hebert Simon desenvolveu o conceito de racionalidade limitada, aproximando o *homoeconomicus* aos seres humanos, o que foi consolidado pela Escola da *behavioural economics* ao se estabelecer que nem sempre os agentes são racionais, congruentes e maximizadores de bem-estar, estando suscetíveis aos erros, desvios e, distorções, de forma sistemática e previsível. Ver: SIMON, Herbert A. *Op. Cit.*

<sup>227</sup> THALER, Richard H.; SUNSTEIN, Cass R. *Op. Cit.*

<sup>228</sup> ARAÚJO, FERNANDO. *Introdução... cit.*, pp. 33-37.

1	0	0	Híbrido
0	0	1	Híbrido
0	1	1	Híbrido
0	2;1	0	Hierarquia
0	0	0	Híbrido

FONTE: elaboração própria a partir de Williamson (1996).

Outras duas questões centrais da ECT são a adaptabilidade dos mecanismos de governança – para acomodar as questões que surgirão durante a execução da transação – e a crítica ao centralismo jurídico com forma única/principal de tutela dos direitos e deveres decorrentes das transações – o que se alinha com a conclusão da pesquisa do Conselho de Serviços Jurídicos da Inglaterra e do País de Gales<sup>229</sup> de que as soluções jurídicas serem a última solução para os negócios e com a ideia de que o direito não é tão relevante quando as partes conseguem transacionar direitos de propriedade com custos de transação governados<sup>230</sup>, o que pode indicar uma desconfiança ou descrença na eficiência da solução de controvérsias via Poder Judiciário em países anglo saxões, conhecidos pelo alto custo dos litígios.

A Economia dos Custos de Transação de Ronald Coase gerou considerável impacto nas teorizações na ciência econômica, especialmente nos estudos organizacionais – sobre as formas de organização das operações econômicas – ao inspirar e auxiliar na construção das bases teóricas da Nova Economia Institucional, que expressamente se apoia nos postulados coasianos.

A Nova Economia Institucional tem por objeto as interações institucionais (estrutura de incentivos das sociedades para o comportamento dos agentes) formais, como o direito e informais, como as normas sociais e morais<sup>231</sup>, que constituem a macro perspectiva da NEI, e os arranjos de governança (micro perspectiva) para definir qual os modelos de transação ideais serem adotados em cada operação econômica, a depender da estrutura de custos de transação.<sup>232</sup>

Como os custos de transação interferem no nível de eficiência das relações, haja vista criarem um custo “peso morto” para a operação, é esperado que existam: (i) instituições para minorar os referidos custos – por isso diz-se que instituições importam<sup>233</sup>; (ii) contratos – que buscam dar previsibilidade a uma operação de mercado continuada; e (iii) integralizações

<sup>229</sup> BLACKBURN, Robert.; KITCHING, John; SARIDAKIS, George. *Op. Cit.*

<sup>230</sup> Geridos através de mecanismos de governança.

<sup>231</sup> NORTH, Douglass C. **Institutions, Institutional change and economic performance**. Nova York: Cambridge University Press, 1990.

<sup>232</sup> WILLIAMSON, Oliver E. **The Mechanisms... cit.**

<sup>233</sup> NORTH, Douglass C. *Op. Cit.*

verticais, quando os custos de transação de aquisição no mercado superem os custos de produção.

Neste sentido, pode-se dizer que a questão central da ECT é teorizar e acerca da decisão entre a produção interna, a integralização vertical (produção por terceiro, mas com exclusividade) ou aquisição no mercado (compra ou contratação) de cada bem, de forma a tomar uma decisão eficiente, com base no critério Kaldor-Hicks<sup>234</sup>.

As diferentes formas de operacionalizam das operações econômicas são chamadas de “arranjos de governança” por Williamson, que serão desenhados de acordo com os custos de transação, especialmente os relacionados ao comportamento oportunista das partes<sup>235</sup> e há três atributos básicos das transações a serem considerados quando da definição de estrutura de governança mais adequada – em razão de estarem conectados com o risco do oportunismo –, são eles: (i) a especificidade dos ativos; (ii) a frequência da transação; e (iii) a incerteza.<sup>236</sup>

Neste sentido, quanto maior a especificidade do ativo, ou seja, quando o ativo não for reempregável sem perdas de valor, maior a relevância da relação entre os transacionastes e maior é o risco de comportamento oportunista – caso a relação entre os contratantes seja de dependência do contratante para com os serviços do contratado, abre-se margem, por exemplo, para situações de *hold-up*<sup>237</sup> – do contrário, bastaria o apelo ao livre mercado, o que, por si, reduziria a possibilidade de ocorrência de comportamento oportunista.

Em teoria, um ativo tão específico a ponto de não ter valor caso inserido no mercado, é um ativo que demanda um mecanismo de governança via firma, uma vez que não existe qualquer alocação alternativa para o fornecedor, caso o contratante pratique o *hold-up* contratual, de forma que o risco moral será muito alto e haverá de ser precificado, encarecendo a operação contratual em razão dos custos de transação, justificando a internalização da atividade.

A frequência da transação é igualmente relevante, vez que dilui no tempo o custo dos mecanismos de proteção das transações de ativos específicos, possibilitando, inclusive, a formação de reputação interpartes e a redução da assimetria informacional acerca da qualidade dos serviços prestados<sup>238</sup>.

<sup>234</sup> GICO JUNIOR, Ivo Teixeira. Bem-Estar Social e o Conceito de Eficiência. **Revista Brasileira de Direito**, Passo Fundo, v. 16, n. 2, p. 1-43, nov. 2020. ISSN 2238-0604. DOI: <https://doi.org/10.18256/2238-0604.2020.v16i2.3581>. Acesso em 10.09.2022.

<sup>235</sup> WILLIAMSON, Oliver E. **The Mechanisms...** *cit.*

<sup>236</sup> WILLIAMSON, Oliver E. Transaction cost economics: the... *cit.*

<sup>237</sup> ARAÚJO, Fernando. **Teoria...** *cit.*, pp. 632-633.

<sup>238</sup> WILLIAMSON, Oliver E. Transaction cost economics: the... *cit.*

Ademais, a incerteza dos eventos futuros, decorrentes da informação imperfeita acerca do desenvolvido da transação e da própria limitação dos agentes para obter e processar informações<sup>239</sup>, é o terceiro fator determinante para o desenho da estrutura contratual – quanto maior a incerteza, maior os custos de transação para o gerenciamento do comportamento durante a execução dos contratos, e, quanto maior os custos de transação, mais próxima de uma estrutura de governança via firma está uma operação econômica<sup>240</sup>.

Em síntese, para as transações de bens com nível muito baixo de especificidades, com frequência ocasional ou recorrente, e independente da incerteza do comportamento, a estrutura de governança adequada será a de mercado (“governança de mercado”), uma vez que a competição de mercado atenderia às demandas, mesmo que seja necessária a substituição de eventuais fornecedores oportunistas<sup>241</sup>.

Para bens intermediária ou altamente específicos, mas com uma frequência baixa no número de transações, o modelo ideal de governança seria a operação no mercado através da celebração de contratos (“governança trilateral”).

Para uma operação com especificidade intermediária e recorrente, a teoria indica como a melhor estrutura de governança a integralização vertical (“governança bilateral”), uma vez que o custo de coordenação do contrato com um parceiro integralizado (vg. fornecedores com exclusividade) e das repactuações que se fizerem necessárias durante a execução do contrato tendem a ser inferiores ao custo de negociação de com um novo fornecedor e da perda de peso morto, decorrente dos custos de transação associados à substituição do fornecedor.

Por fim, para os bens de alta especificidade e alta recorrência, justifica-se a internalização da atividade, haja vista que os custos de transação decorrentes da mitigação do comportamento oportunista são muito altos para ambas as partes.

Destaca-se que, a estrutura de governança será trilateral quando um terceiro decidir acerca da transação ocasional – em caso de judicialização, por exemplo – ou bilateral, quando as próprias partes ajustam a relação em razão da recorrência da transação.

Sobre a gestão bilateral, destaca-se que esta deve criar mecanismos de barganha/negociação, especialmente para as relações de longo prazo de ativos específicos, que demandam confiança pela necessidade mútua entre os contratantes.

---

<sup>239</sup> É neste contexto que se diz-se que a ECT e a NEI valem-se do conceito de racionalidade limitada dos agentes de Simon, em razão de os seus autores entenderem que os agentes têm capacidade limitada de obtenção e processamento de informações, o que implica em assimetria informacional entre as partes.

<sup>240</sup> WILLIAMSON, Oliver E. *Transaction cost economics: the... cit.*

<sup>241</sup> WILLIAMSON, Oliver E. **The Mechanisms...** *cit.*

A integralização vertical, importante destacar que ela expõe a contratante ao risco de *hold-up*, assim, parece fazer sentido que, nos contratos de prestação de serviços jurídicos, contrata-se através de um modelo trilateral de governança, mantendo outros fornecedores ativos aptos a absorver as atividades do fornecedor oportunista.

Todavia, há casos em que o escritório de advocacia exerce a função de jurídico interno, ou cumulando as funções internas com as externas, ou exercendo a função de jurídico interno e contratando com terceiros a execução das atividades normalmente delegadas aos terceiros.

É igualmente verdade que as partes, no curso da execução de um contrato de prestação de serviços jurídicos têm a capacidade de barganhar e ajustar o curso da relação jurídica de forma bilateral.

Neste sentido, uma vez que o presente trabalho não se destinará a analisar as minutas dos contratos com terceiros, a fim de atestar a estrutura de governança, para fins do presente estudo não se diferenciará as estruturas de governança bilaterais das trilaterais, tratando-se ambas de casos de contratação de terceiros pelas empresas.

Todavia, será medido se as empresas da amostra possuem um time jurídico interno, o número de fornecedores que as empresas mantêm ativos, além da característica (frequência e especificidade técnica) dos serviços repassados para terceiros.

Feito esse esclarecimento, com base nessas características das transações, chega-se na seguinte distribuição dos mecanismos de governança:

QUADRO 13 – Características das transações e estruturas de governança:

<b>Frequência</b>	<b>Baixa Especificidade</b>	<b>Especificidade Intermediária</b>	<b>Alta Especificidade</b>
Ocasional	Governança de mercado	Governança trilateral	Governança trilateral
Recorrente	Governança de mercado	Governança bilateral	Organização interna

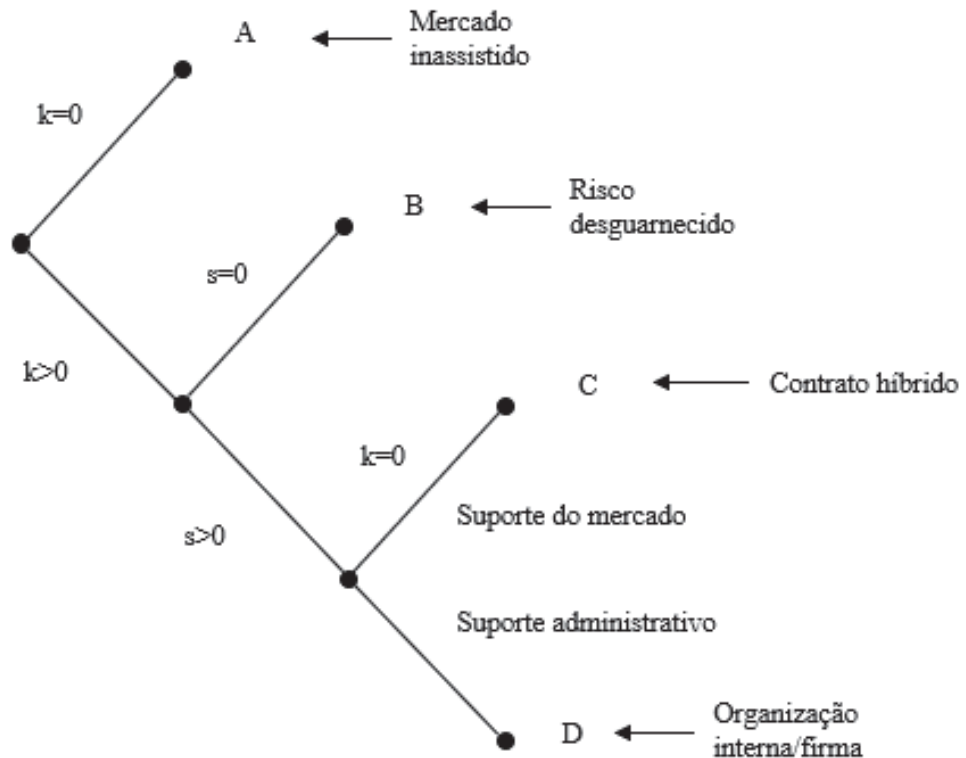
FONTE: elaboração própria a partir de Williamson (1996).

Assim, na média, espera-se que os serviços realizados pelo jurídico interno sejam tão ou mais recorrentes e tão ou mais específicos que os serviços que os serviços delegados, para que se aceite a H0 da ECT.

A Figura abaixo demonstra as diferentes estruturas de governança das transações privadas, de acordo com o risco do comportamento oportunista (k), as salvaguardas contratuais adotadas para contrabalancear os riscos (s) e o ponto de equilíbrio de preço através do qual

determina-se se vale a pena assumir o risco ou adotar um maior grau de garantia em uma relação privada.

FIGURA 11 – Matriz de estruturas de governança das transações privadas:



FONTE: Williamson (1999).

Para visualização do leitor: os serviços jurídicos realizados pelo time interno da firma estão alocados no ponto D, como os serviços terceirizados estão alocados em ponto C.

Assim, pretende-se investigar quais as características que justificam as alocações diversas do serviço jurídico, ou seja, investigar quais serviços jurídicos levam à estrutura de governança em C e quais levam à D, de forma exploratória.

Ademais, há uma preocupação de criação de salvaguardas governamentais para mitigar os comportamentos oportunistas e os respectivos pesos mortos de custos transacionais nos

contratos situados em C, em razão do custo com a gestão do risco do comportamento oportunista ser  $> 0$  – do contrário, não existiria contrato<sup>242</sup>.

A aferição da reputação do contratado, através da indicação, da experiência prévia, das titulações acadêmicas e nomeação em rankings dos contratados surgem como fatores relevantes de redução do comportamento oportunista para bens de experimentação, conforme já fora verificado, uma vez que, ao mesmo tempo, reduz o custo de obtenção e processamento da informação e o risco da experimentação<sup>243</sup>.

Ademais, conforme Klein, a preocupação mais ampla da ECT *com a organização econômica faz com que ela possa ser utilizada para uma grande diversidade de problemas contratuais, como, por exemplo, duração do contrato, rescisão contratual, cláusulas de compra mínima, dentre outras*<sup>244</sup>.

Nesse sentido, o irrealismo e a própria inaplicabilidade do modelo Arrow-Debreu e a inviabilidade metodológico-empírica das teorias dos incentivos e dos contratos incompletos e o poder explicativo acerca da forma de organização dos serviços jurídicos entre os diferentes mecanismos de governança fazem com que a ECT seja a melhor opção dentro das linhas microeconômicas possíveis para dar embasar a presente investigação, sem prejuízo da complementação por conceitos de outras linhas investigativas, conforme exposto acima.

Ademais, destaca-se que o presente estudo não se valerá da variável “preço”, comumente presente em pesquisas empíricas, haja vista que: (i) o modelo do equilíbrio geral, que pressupõe uma eficiência de preço para o modelo de mercado, não explica o modelo de internalização da atividade, de forma que esta teoria não foi utilizada para traçar hipóteses a serem testadas; e (ii) as teorias da seleção adversa, dos incentivos e da ECT justificam a decisão de seleção de diferentes modelos de governança por outras razões que não o preço, sendo este um critério ou anterior (antes da decisão de investir na atividade ou a forma de organização do time interno) ou posterior (por exemplo, quando da seleção de qual escritório prestará o serviço externo) ao recorte de incidência dado pelas teorias ou, pelo menos, ao recorte utilizado para a formulação das hipóteses que serão estudadas, justificando, portanto, a ausência dessa variável dentre as métricas exploradas no *survey* do Apêndice A.

Por fim, segue abaixo um quadro resumo das teorias utilizadas no presente estudo:

---

<sup>242</sup> DIXIT, A. K. **Lawlessness and Economics: Alternative Modes of Governance**. 1. ed. Princeton: Princeton University Press, 2007.

<sup>243</sup> MIRANDA, Wender Fraga. *et. al. Op. Cit.*

<sup>244</sup> KLEIN, Vinícius. *Op. Cit.*, p. 155.



QUADRO 14 – Compilação das teorias apresentadas:

Teoria	Racionalidade	Informações das partes	Instituições externas	Tema central	Conceitos relevantes
Modelo Arrow-Debreu	Ilimitada	Completa e simétrica	Perfeitas	Equilíbrio geral	Sistema de preços. Utilidade marginal. Racionalidade. Ponto de equilíbrio.
Seleção adversa	Limitada	Incompleta e assimétrica	Perfeitas	Assimetria informacional	Assimetria informacional. Qualidade. Oportunismo. Seleção adversa.
Teoria dos incentivos	Ilimitada	Completa e simétrica	Perfeitas	Alinhamento de interesses mediante controle dos incentivos	Conflito de agência. Risco moral. Contratos completos.
ECT	Satisfatória	Incompleta e assimétrica	Imperfeitas	Mecanismos de governança dos custos de transação	Racionalidade satisfatória. Oportunismo. Mecanismos de governança.

FONTE: elaboração própria.

#### 4. FORMULAÇÃO DE HIPÓTESES

Par afins de melhor compreensão do presente trabalho, no presente capítulo, serão renderizadas as hipóteses que foram traçadas no curso da seção anterior, assim, segue abaixo a tabulação das hipóteses levantadas:

QUADRO 15 – Hipóteses da pesquisa:

	H0 – ECT	H0 – Seleção adversa	H0 – Teoria da agência	H0 – Teoria da agência	H0
<b>Divisão de trabalho</b>	Especificidade e periodicidade das atividades do jurídico interno maior ou igual às delegadas	Atividade primária do jurídico interno é avaliação e fiscalização do jurídico externo	Principal razão de delegação é a determinação de um superior hierárquico	Principal fatos de delegação é o risco e os casos de risco são sempre transferidos para uma biglaw, para transferência do risco do agente para o terceiro	Variável omitida

FONTE: o Autor (2023)

Ademais, em complemento às hipóteses delineadas a partir do contexto histórico e da teoria subjacente, passa-se aos procedimentos empíricos que serão realizados a fim de testar as hipóteses levantadas<sup>245</sup>.

## 5. PROCEDIMENTOS EMPÍRICOS

No presente capítulo, o ferramental empírico, estatístico e econométrico que foi utilizado na pesquisa será descrito, para fins de avaliação metodológica da investigação.

### 5.1. A COLETA E A PREPARAÇÃO DOS DADOS

O trabalho consiste em uma pesquisa aplicada e descritiva, com delineamento documental de coleta de dados primários, além de abordagem empírica qualitativa.

Assim, foram realizados 51 questionários (Apêndice A) aplicados, durante as três primeiras semanas de mês de setembro de 2023, com duração, na média, de 30 (trinta) minutos cada.

Após o encerramento do período de entrevistas, os dados foram tabulados e codificados em excel, com cada linha sendo uma observação/respondente e cada coluna uma variável, para fins da realização da análise de frequência, da estatística descritiva e dos testes econométricos.

A disponibilização da base de dados, com as identidades omitidas, se dá no Apêndice B do presente trabalho, a fim de permitir a falseabilidade dos resultados.

### 5.2. A AMOSTRA DESEJADA E A POPULAÇÃO DA PESQUISA

Como trata-se de amostra não probabilística por representatividade e acessibilidade, a amostra desejada da presente pesquisa são todos os membros de departamentos jurídicos de empresas que têm poder de contratar escritório/distribuir as atividades entre jurídico interno e externo.

---

<sup>245</sup> KLEIN, P.G. & SHELANSKI, H.A. Empirical research in transaction cost economics: a survey and assessment. **Business and Public Policy Working Paper BPP-60**, Center for Research in Management, Haas School of Business, University of California, Berkeley. 1994.

Não se trata de um estudo probabilístico que permite inferências populacionais, e sim de análise exploratória amostral por acessibilidade, logo, a quantidade de respondentes não é o foco principal, todavia, de forma arbitrária, tem-se como ponto alvo a obtenção de 50 respondentes, o que se considera um número razoável de representantes de jurídico interno de empresas.

Em amostras por representatividade, a aleatoriedade não é um elemento fundamental, todavia, os respondentes foram acessados de forma independente, sem influência mútua nas respostas e sem enviesamento, uma vez que o método de seleção não está relacionado com as variáveis dependentes que se pretende explicar<sup>246</sup>.

Relevante destacar que as respostas dos participantes objetivam a coleta de uma posição das empresas e, em que pese todas as repostas contenham as marcas das experiências pessoais, os participantes serão instruídos a emitirem uma opinião que representa a realidade do que ocorre em suas instituições, não o que eles acham que deveria ocorrer.

### 5.3 DO QUESTIONÁRIO APLICADO, ESCALA E INSTRUMENTOS UTILIZADOS

O questionário que guiará as entrevistas encontra-se integralmente no Apêndice A do presente trabalho e é dividido em 8 blocos, são eles:

1. Introdução;
2. Informações gerais;
3. Demografia do respondente;
4. Informações da carreira e da história do respondente;
5. Informações da empresa;
6. Informações do departamento jurídico;
7. Atividades dos jurídicos interno e externo; e
8. Comentários gerais.

Além disso, utilizou-se uma mescla de escalas Likert de 5 pontos e de variáveis binárias ao longo das perguntas.

---

<sup>246</sup> ESPSTEIN, Lee; KING, Gary. Pesquisa... *cit.* pp. 145

## 5.4 PROCEDIMENTOS ESTATÍSTICOS

A partir do objetivo da pesquisa, a metodologia utilizada será a de análise de frequência, de estatística descritiva e a de realização de regressão simples, pelo modelo *logit*, sendo esta para aferir a existência de tendência de mudança na divisão de atividades entre o jurídico interno e externo<sup>247</sup>.

Na regressão pelo modelo *logit*, a probabilidade de ocorrência da variável explicada Y pode assumir 1 ou 0, existindo um conjunto p variáveis explicativas X, que pode ser descrito através da seguinte função:

$$P(Y = 1) = \frac{1}{1 + e^{-g(x)}}$$

onde,

$$g(x) = B_0 + B_1X_1 + \dots + B_pX_p$$

Os coeficientes B são estimados a partir do conjunto dados, pelo método da máxima verossimilhança, em que uma combinação de coeficientes maximiza a probabilidade de a amostra ter sido observada e, quando 1.  $g(x) \rightarrow -\infty$ , então  $P(Y=1) \rightarrow 0$ ; mas se 2.  $g(x) \rightarrow +\infty$ , então  $P(Y=1) \rightarrow 1$ , o que implica em uma curva logística probabilística em formato de S.

O modelo logit binário é uma classificação de regressão econométrica em que a variável dependente é uma variável categoria binária, como é o caso das variáveis de existência de tendência (sim ou não), portanto, é o mais indicado para a análise proposta<sup>248</sup>.

Ademais, as questões abertas serão medidas e codificadas qualitativamente, de forma a permitirem o controle das variáveis omitidas e realização tanto dos testes econométricos<sup>249</sup>, como da análise de frequência e da estatística descritiva.

Estabeleceu-se uma margem de erro de 5% e um nível de confiança de 95% para os testes de hipótese, de poder explicativo das regressões e das variáveis, da heterocedasticidade da amostra, dos efeitos marginais do modelo, a (in)existência de dependência dos termos de

<sup>247</sup> WOOLDRIDGE, Jeffrey M. **Student Solutions Manual**. 4 ed. Mason: SOUTH-WESTERN CENGAGE Learning, 2009.

<sup>248</sup> WOOLDRIDGE, Jeffrey M. **Introductory Econometrics: A Modern Approach**. 2 ed. Mason: SOUTH-WESTERN CENGAGE Learning, 2003.

<sup>249</sup> SALDANA, Johnny. *Op. Cit.*

erro da variância com a variável preditora e os demais pressupostos dos modelos de regressão utilizados.

Por fim, as regressões serão feitas a partir do *software*, Stata, por ser de familiaridade do presente investigador.

## 6. APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Nesta seção, serão apresentados os dados primários coletados através do procedimento de aplicação de *survey*, com pessoas de jurídico interno com poder de influência ou decisão na distribuição dos serviços jurídicos entre o time interno e o time externo.

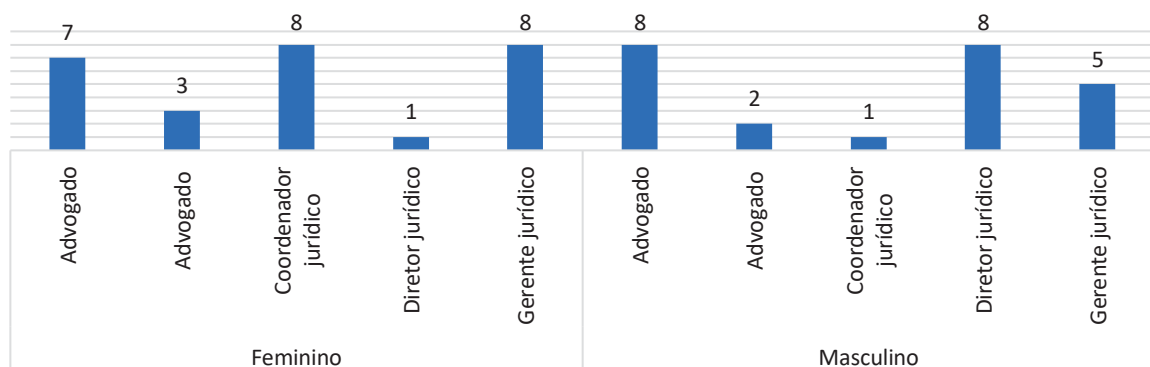
### 6.1. CARACTERÍSTICAS DA AMOSTRA FINAL

O número de retornos obtido durante o período de coleta, feito no decorrer do mês de setembro de 2023, foi de 51, ultrapassando o n esperado (50). As subseções seguintes serão compostas pela análise descritiva dos dados coletados.

#### 6.1.1. Características dos respondentes

A incidência de respondentes brancos foi quase absoluta (49 brancos; 2 negros, estando estes posicionados 1 como gerente e outro como advogado membro do time), enquanto a divisão de gênero manteve-se paritária (24 masculinos; 27 femininos), distribuídos entre os seguintes cargos:

FIGURA 12 – Cargo dos respondentes:



FONTE: Elaboração própria através dos dados coletados por formulário (2023).

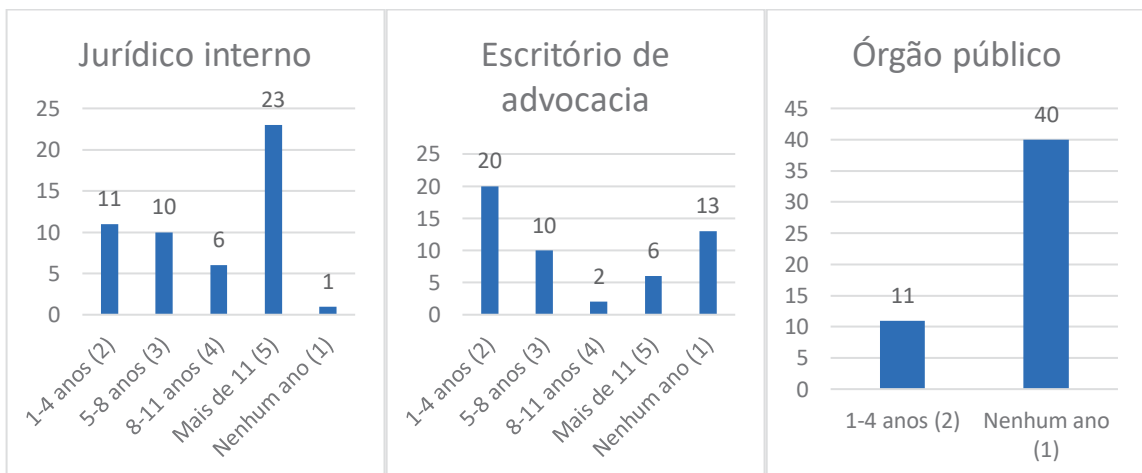
Dessa forma, nota-se inicialmente que não há uma divisão igualitária entre brancos e não brancos na amostra, o que pode indicar uma desigualdade de oportunidades em razão de questões de raça – apesar de não ser possível realizar inferências populacionais nesse sentido. A divisão de gênero foi equilibrada, contudo o cargo de Diretor, que configura o topo da hierarquia, ainda é ocupado majoritariamente pelo gênero masculino.

Conforme verificado na Figura 12, destacam-se entre os cargos com maior incidência no gênero feminino, o Advogado, Coordenador Jurídico e o Gerente Jurídico, por sua vez, entre o gênero masculino, os cargos com maior incidência de respostas foram o Advogado, Coordenador Jurídico e Diretor Jurídico.

Assim, apesar de haver mais respondentes do sexo feminino, apenas uma das respondentes mulheres ocupa posição de diretoria, o que pode indicar uma baixa ocupação de mulheres no alto escalão das empresas, conquanto haja uma ocupação proporcional nos cargos de entrada.

A Figura 13 demonstra a experiência profissional dos respondentes, sendo que estes possuíam, majoritariamente, mais de 11 anos de jurídico interno, entre 1 e 5 anos de experiência em escritórios de advocacia e nenhuma passagem por órgão público:

Figura 13 – Experiência profissional dos respondentes por área de atuação:



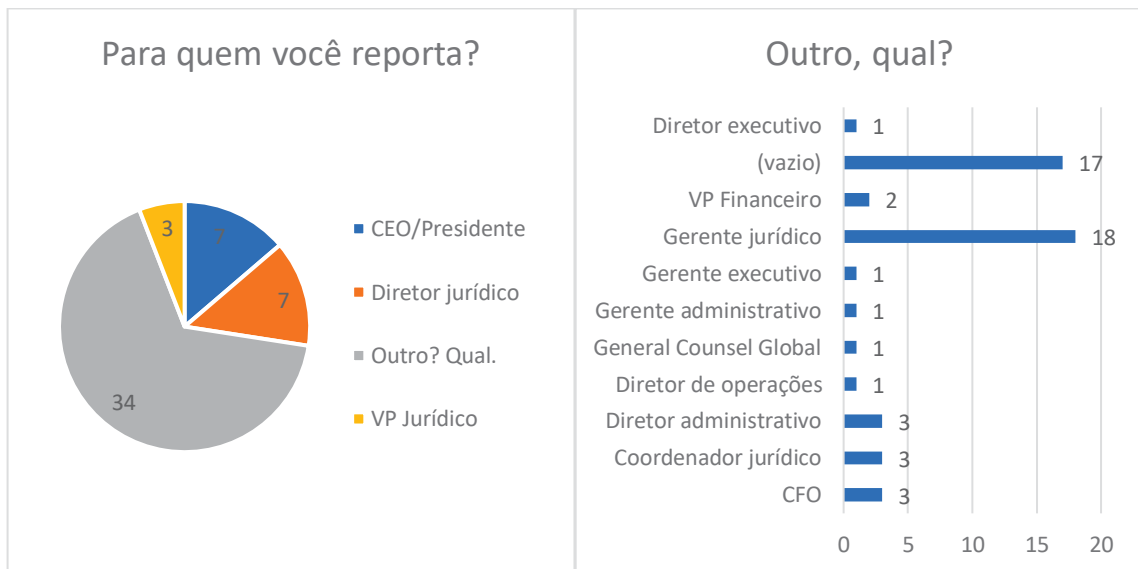
FONTE: Elaboração própria através dos dados coletados por formulário (2023).

O fato de os respondentes, em sua maioria, terem trabalhado em escritório de advocacia antes de migrarem para a carreira em jurídico interno pode indicar que a carreira corporativa não é a primeira opção do graduado em direito – intuitivamente, relacionamos isso à formação acadêmica dos bachareis em direito, que não são moldados para o mundo corporativo, e sim para uma atuação jurídica clássica, conforme exposto na retrospectiva histórica.

Ademais, a baixa ocorrência de carreiras em órgãos públicos pode indicar que poucos profissionais migram da iniciativa pública para a privada – apesar do fenômeno recente e, talvez, isoado, que tem-se visto de juízes, promotores e afins deixando suas carreiras para focar no empreendedorismo digital.

Por fim a Figura 14 apresenta a divisão acerca da hierarquia organizacional, sendo que os respondentes reportam-se majoritariamente para o gerente jurídico (18); seguido das posições de CEO/Presidente da empresa (7) e Diretor jurídico:

FIGURA 14 – Para a qual cargo os respondentes reportam:



FONTE: Elaboração própria através dos dados coletados por formulário (2023).

O fato de os respondentes responderem, majoritariamente, para gerentes (18) jurídicos, diretores jurídicos (7) e CEO/Presidentes (7) indica um maior prestígio e autonomia do jurídico interno na hierarquia empresarial, deixando o papel inicial que o time interno ocupava, de *policia*<sup>250</sup>, subordinado à setores como o financeiro ou de recursos humanos, para ocupar uma posição de efetiva integração no negócio da empresa.

Nesse sentido, os dados coletados corroboram a literatura que sinaliza que o jurídico interno cresceu de importância em poder de influência nas corporações e hoje exerce um protagonismo na firma, em conjunto com áreas historicamente relevantes, como *vendas*, *suprimentos* e afins<sup>251</sup>.

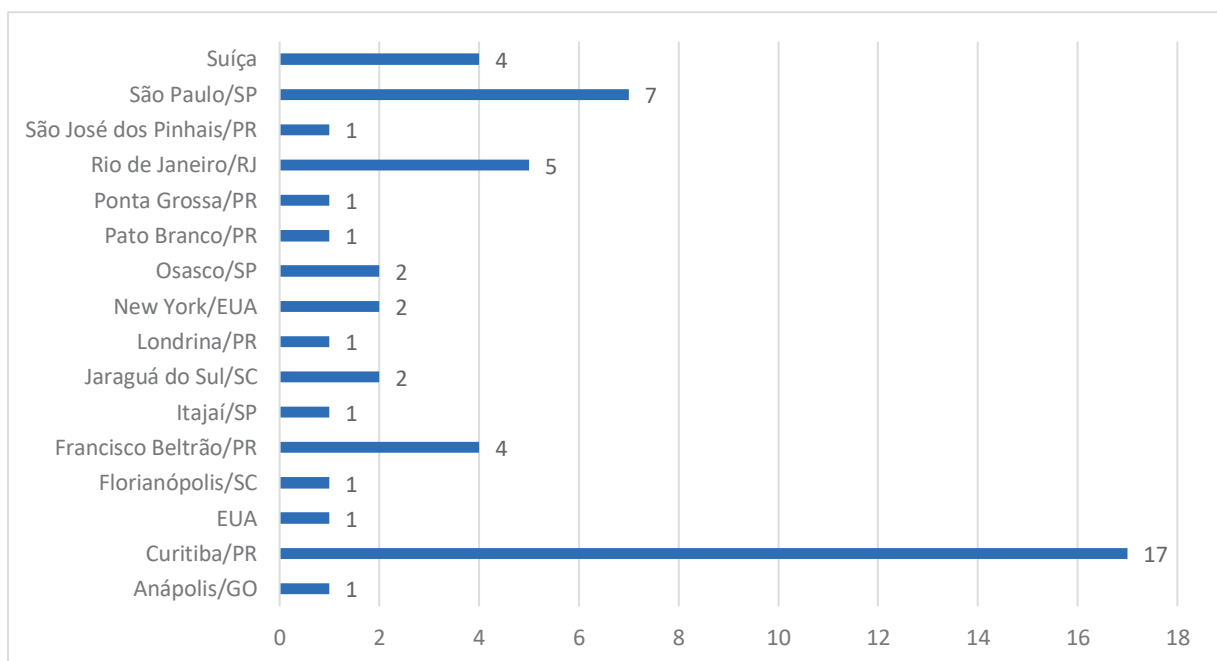
<sup>250</sup> NELSON, Robert L.; NIELSEN, Laura Beth. *Op. Cit.*

<sup>251</sup> CHAYES, Abram; CHAYES, Antonia. *Op. Cit.*

### 6.1.2. Características das empresas dos respondentes

Acerca das empresas às quais estão vinculados os respondentes, tem-se 45 empresas sediadas no Brasil e 6 empresas com afiliadas no Brasil e matriz internacional, conforme apresentado na Figura 15. Entre as sedes estrangeiras, o país que apresentou maior relevância foi a Suíça. Entre as regiões brasileiras que mais participaram da pesquisa está Curitiba que contribuiu com 17 das 51 respostas obtidas.

FIGURA 15 – Localização da sede das empresas:



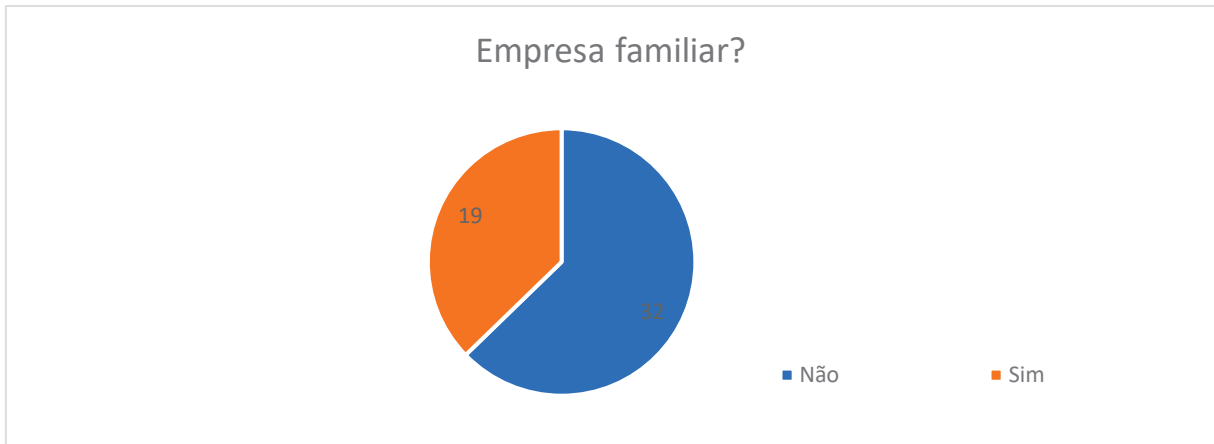
FONTE: Elaboração própria através dos dados coletados por formulário (2023).

A explicação mais razoável para o recorte geográfico da amostra é a acessibilidade do presente pesquisador, de forma que não é possível realizar maiores inferências mercadológicas a partir dos dados de localidade.

As Figuras 16 a 18 expõem a participação de respondentes que atuam em empresas controladas por famílias, o número de funcionários das empresas e a faixa de faturamento:

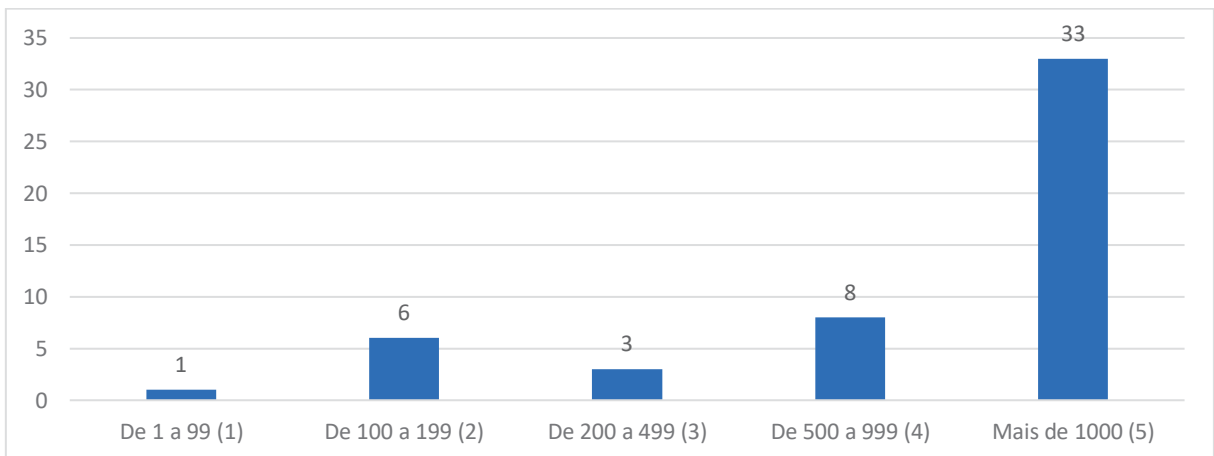
FIGURA 16 – Empresas familiares:





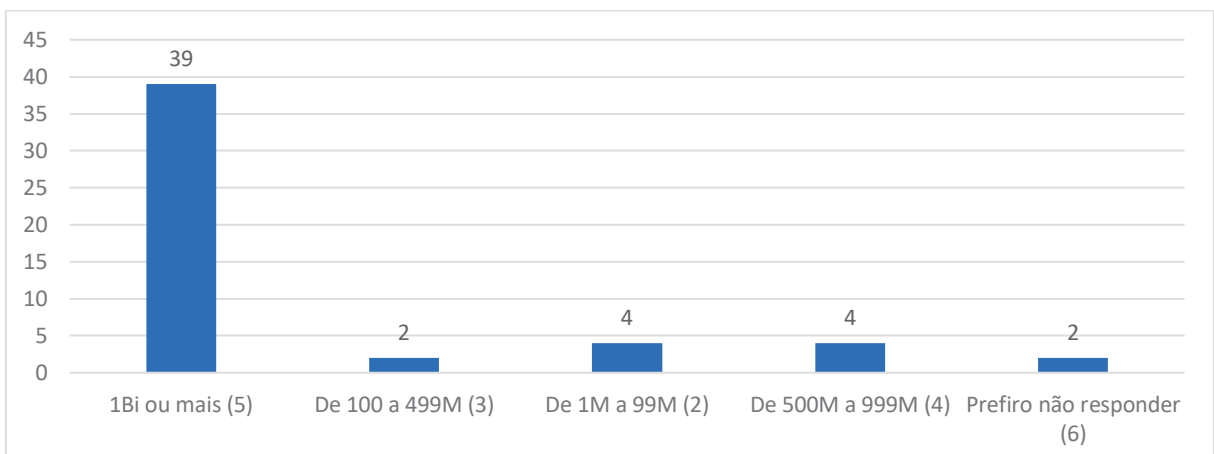
FONTE: Elaboração própria através dos dados coletados por formulário (2023).

FIGURA 17 – Número de funcionários:



FONTE: Elaboração própria através dos dados coletados por formulário (2023).

FIGURA 18 – Faixas de faturamento:



FONTE: Elaboração própria através dos dados coletados por formulário (2023).

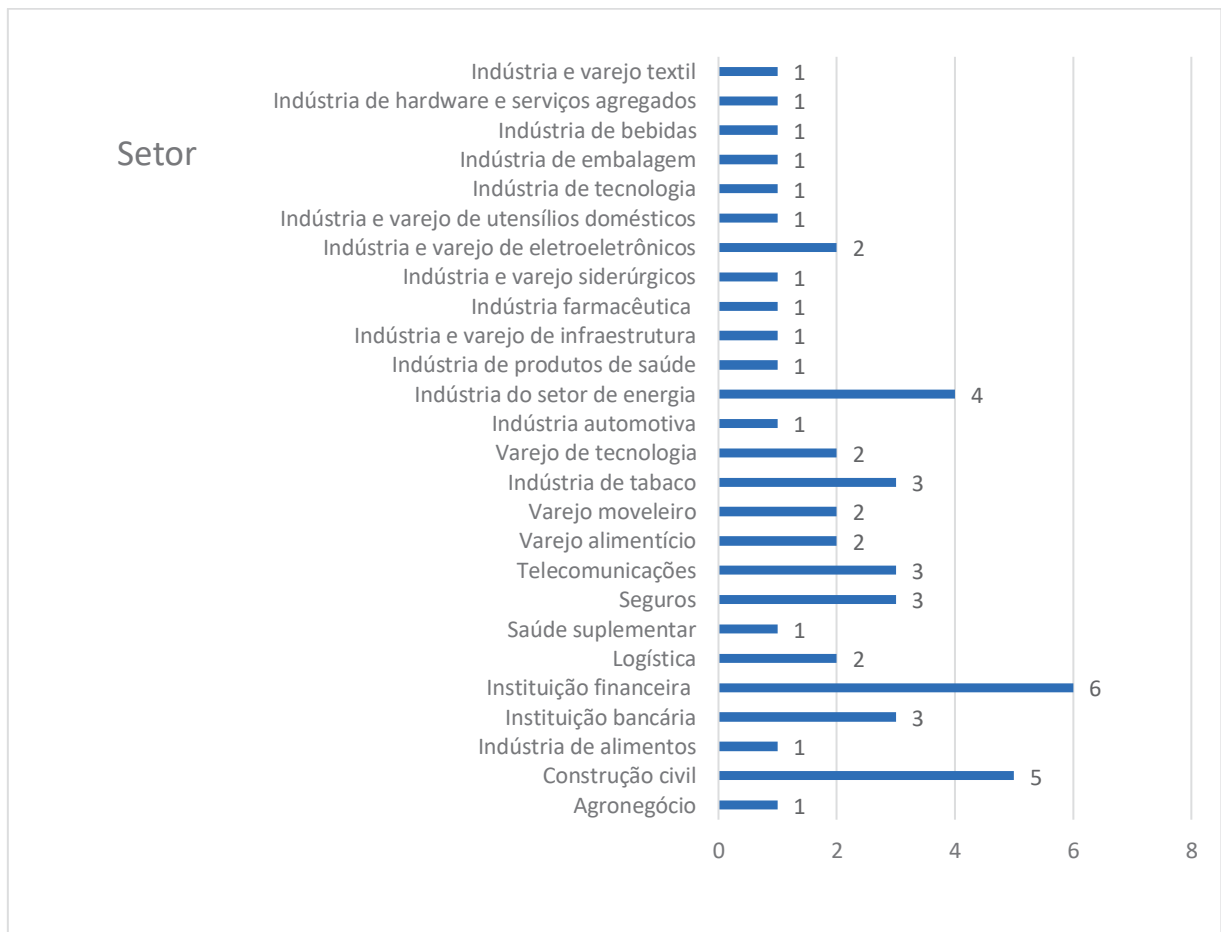
Conforme Figura 16, 63% não trabalham em empresas com controle familiar e 37% trabalham. Os participantes também fazem parte, majoritariamente, de empresas com mais de

1000 funcionários (65%), bem como atuar em organizações com faturamento superior a R\$ 1 bilhão no último ano (76%).

Novamente, tal recorte se credita à acessibilidade do pesquisador, uma vez que a amostra fora selecionada através desse critério, todavia, é razoável supor que, quanto mais complexa (não familiar), maior (mais funcionários) e com mais recursos (faixa de faturamento), maiores são as chances de a empresa contar com um time jurídico interno e contratar escritórios externos, o que é condizente com os dados coletados.

Quanto ao setor de atuação das empresas nas quais os respondentes trabalham, a Figura 19 aponta que 6 participantes são colaboradores de instituições financeiras, 5 atuam na área da construção civil, 4 em indústria do setor energético, telecomunicações, seguros e as instituições bancária contaram com 3 respondentes cada:

FIGURA 19 – Setor de atuação das empresas no qual os respondentes trabalham:



FONTE: Elaboração própria através dos dados coletados por formulário (2023).

Os dados setoriais indicam que houve pluralidade de respondentes, uma vez que estes não estão concentrados sensivelmente em nenhum setor econômico específico, estando os 51 respondentes distribuídos dentre 26 setores diferentes.

Assim, os dados coletados não refletem a realidade de um único setor ou nicho de mercado, mas sim a visão panorâmica e plural da realidade que os respondentes experimentam em suas realidades específicas.

### 6.1.3. Características dos departamentos jurídicos

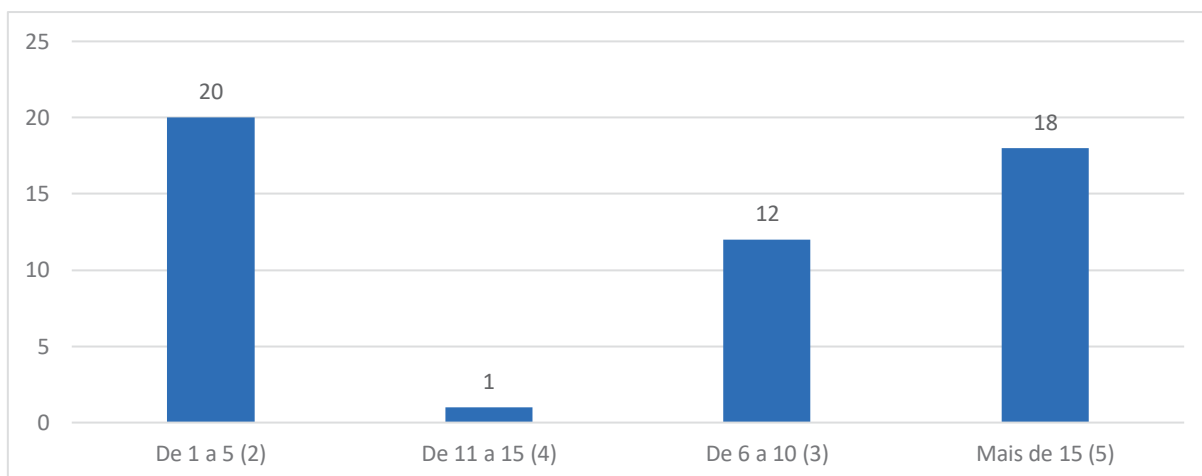
Acerca das características dos departamentos jurídicos, observa-se que o tamanho dos times da amostra coletada é bem variado, sendo 41% com até 5 pessoas, 35% com mais de 15 pessoas e 23% entre 6 a 10 pessoas (Figura 20).

Sobre a verticalização ou horizontalidade dos times, constatou-se que o modelo mais adotado é um modelo de *accountability* vertical, no qual apenas gerentes e diretores respondem/acessam os *heads de departamento* (47%), seguido de um modelo horizontal, no qual todos respondem para o chefe do departamento (33% dos casos), sendo evidente que este modelo só é viável em times menores (Figura 21).

Sobre a localização do jurídico, 25% dos times não estão no mesmo local da sede, o que pode se dar tanto em razão de posicionamento de operação (quando faz mais sentido manter a sede em determinada localidade, como, por exemplo, para aproveitar benefícios fiscais, mas para o negócio faz mais sentido ter um time jurídico mobilizado no local com maior fluxo de transações/*stakeholders*), seja pela possibilidade de trabalho remoto.

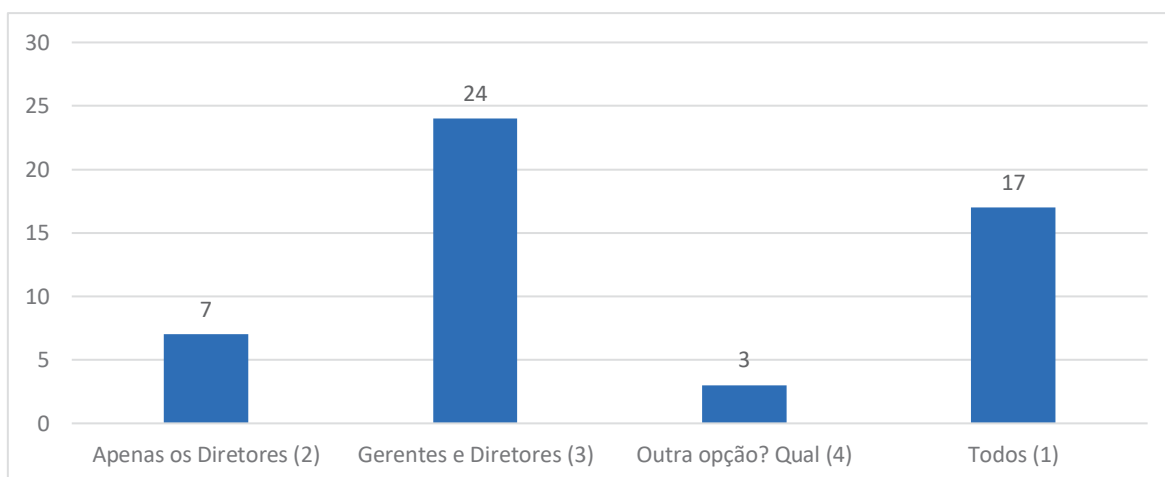
Todavia, majoritariamente, os times jurídicos estão localizados no mesmo local da sede (75%), com jornadas ou integralmente presenciais ou no regime híbrido:

FIGURA 20 – Número de advogados do jurídico:



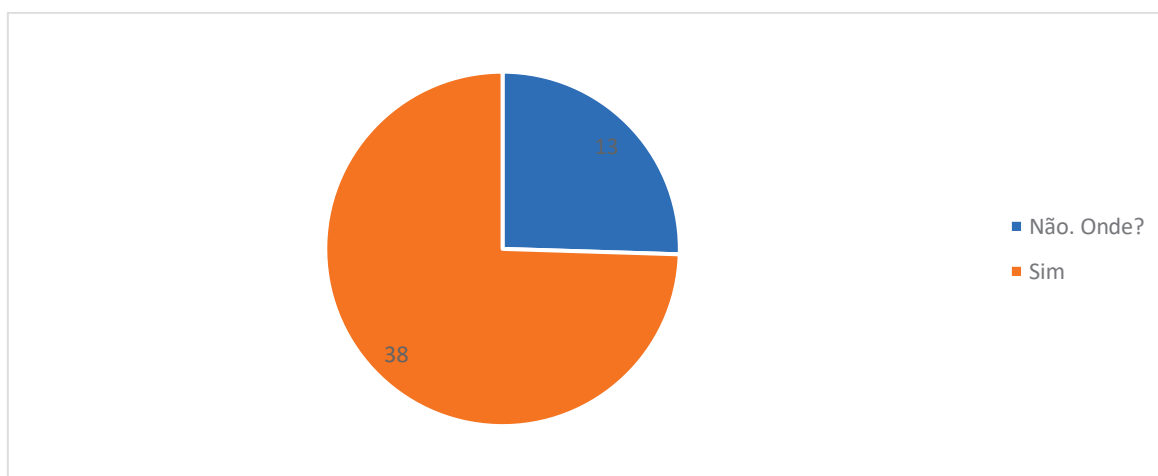
FONTE: Elaboração própria através dos dados coletados por formulário (2023).

FIGURA 21 – Cargos que respondem ao head do jurídico:



FONTE: Elaboração própria através dos dados coletados por formulário (2023).

FIGURA 22 – Localização do jurídico:



FONTE: Elaboração própria através dos dados coletados por formulário (2023).

Apesar da maioria das empresas apresentarem estruturas robustas, o número de advogados presentes nas organizações não foi um destaque, se destacando como *outlier* as instituições financeiras, que tendem a ter times jurídicos mais volumosos – o que faz sentido, haja vista que os bancos estão entre os maiores litigantes (polo passivo) do país<sup>252</sup>.

Ademais, para finalizar a estratificação da amostra, o Quadro abaixo sumariza o comportamento das variáveis aplicadas ao modelo de regressão logística, quando da análise de tendência de mudança na forma de organização dos serviços e permite validar a análise de frequência:

QUADRO 16 – Análise descritiva das variáveis utilizadas no modelo Logit:

Variáveis	Observações	Média	DP
Distribuição	51	0,84314	0,36729
Familiar	51	0,37255	0,48829
Finanças	51	0,09804	0,30033
Faturamento	51	3,49020	1,06532
Especificidade	51	4,45098	0,64230
Recorrência	51	3,15686	0,83361
Delegação	51	2,52941	1,25464
Gasto	51	2,66667	1,57056
Repasso de atividades	51	0,31373	0,46862

FONTE: Elaboração própria através dos dados coletados por formulário (2023).

Por meio das médias das variáveis binárias, torna-se possível observar percentualmente o comportamento das respostas: 37,3% dos respondentes informaram que trabalham em alguma empresa familiar, 9,8% trabalhavam em alguma empresa que tinha como atividade principal a atuação no setor financeiro, englobando as categorias: instituição bancária, instituição financeira ou instituição financeira cooperativa.

Por fim, 84,3% dos respondentes observaram mudanças/tendências na distribuição do trabalho entre o jurídico interno e externo, o que será explorado adiante.

## 6.2. TESTES DE HIPÓTESE

<sup>252</sup> CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA. *Grandes... cit.*

## 6.2.1 Da análise de frequência e estatística descritiva

Após a estratificação da amostra, passa-se a análise de frequência e à estatística descritiva, definidas na metodologia do presente trabalho.

### 6.2.1.1 Perfil das atividades internas: análise exploratória

Os resultados da análise exploratória, verificados na Figura 23, indicam que o jurídico interno atua com maior intensidade em atividades de gestão, geração de indicadores e serviços jurídicos relacionados ao negócio (alta especificidade, com alto custo de transação na terceirização) e pouco no operacional, executando os serviços jurídicos de alto risco, realizando análise técnica de iniciativas legislativas ou elaborando petições e análises jurídicas em sentido estrito (esta última classe é realizada pelo time interno nunca ou quase nunca em 80% das vezes), o que dialoga com a teoria da ECT, na medida em que o time interno tende a executar as atividades de maior especificidade da firma.

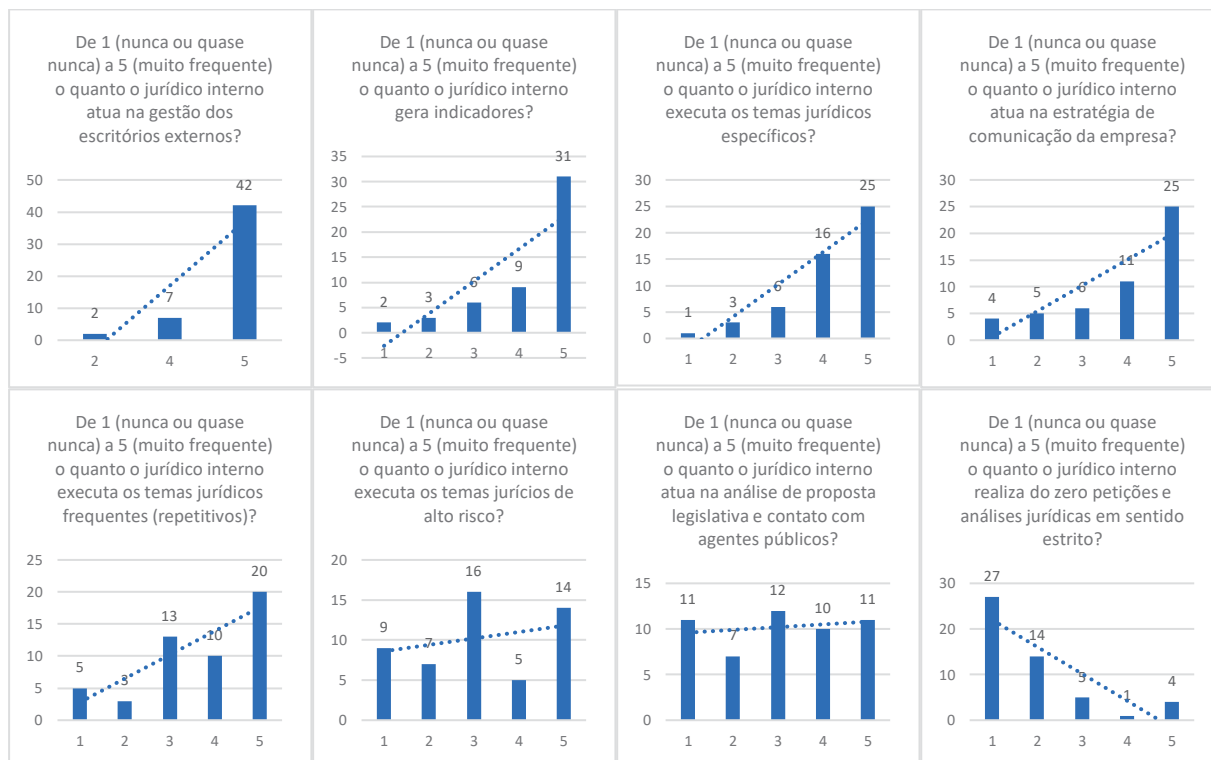
Quando questionados sobre quanto o jurídico interno atua na gestão de escritórios (de 1 a 5, sendo 1 nunca ou quase nunca e 5 sempre ou quase sempre), 82% dos respondentes declararam que atuam sempre ou quase sempre na referida atividade, sendo que 14% atuam frequentemente (grau 4). 61% declararam atuarem sempre ou quase sempre na geração de indicadores e 18% têm atuação frequente nesse campo. 80% dos respondentes executam os temas jurídicos com maior especificidade sempre, quase sempre ou frequentemente e 71% atuam sempre, quase sempre ou frequentemente na estratégia de comunicação da empresa.

Ademais, 59% declaram executar sempre, quase sempre ou frequentemente os temas jurídicos repetitivos, mas apenas 37% executam diretamente, com a mesma frequência, os temas jurídicos de alto risco.

A atuação na análise legislativa, que visa aferir o quanto o time interno fica responsável pelas questões jurídicas de fronteira, teve distribuição paritária: 22% atuam sempre ou quase sempre, 20% frequentemente, 23% as vezes, 13% esporadicamente e 22% nunca ou quase nunca.

Por fim, a execução de petições e atividades jurídicas e análises jurídicas clássicas, aquelas atividades comumente associadas à atuação dos advogados, são feitas nunca, quase nunca ou apenas esporadicamente por 80% respondentes:

FIGURA 23 – Aspectos pesquisados a respeito da atuação do jurídico interno:



FONTE: Elaboração própria através dos dados coletados por formulário (2023).

Conforme Quadro 15, as hipóteses levantadas foram de que a especificidade e periodicidade das atividades do jurídico interno é maior ou igual às delegadas ( $H_0$  – ECT), a atividade primária do jurídico interno é avaliação e fiscalização do jurídico externo ( $H_0$  – Seleção adversa), a principal razão de delegação é a determinação de um superior hierárquico ( $H_0$  – Teoria da agência) e que o principal fator de delegação é o risco e os casos de risco são sempre transferidos para as *biglaws* ( $H_0$  – Teoria da agência).

Nesse sentido, apenas com base nos dados acima, não é possível aceitar  $H_0$  da ECT, uma vez que é necessário parametrizar os dados coletados com as respostas referentes aos serviços jurídicos delegados – apesar dos indicativos de especificidade e de frequência, resta saber se essas variáveis estão positivamente associadas à internalização.

Acerca da hipótese nula decorrente do referencial teórico da seleção adversa, que indica que a atividade primária do jurídico interno é avaliação e fiscalização do jurídico externo, com base nos dados expostos, não é possível rejeitar tal hipótese.

Todavia, uma vez que foram medidos os níveis de alocação de tempo do time interno em cada atividade para aferir qual é a função primária do time, conforme dados apresentados no tópico subsequente, tal hipótese ainda será melhor trabalhada.

Já as hipóteses relacionadas à teoria da agência não foram objeto da presente seção.

Por fim, merece destaque o fato de que os jurídicos internos estão relacionados a trabalhos que envolvem maior envolvimento com o negócio da empresa (gestão, indicadores, temas jurídicos que demandam conhecimento específico do business e atuação na estratégia de comunicação da empresa) e, como 59% dos respondentes declaram executar sempre, quase sempre ou frequentemente os temas jurídicos repetitivos, os dados parecem se alinhar com o indicado pelo referencial teórico da Economia dos Custos de Transação (variável especificidade), pendente, conforme dito, de análise comparada com os resultados relativos às atividades delegadas.

#### 6.2.1.2 Frequência e internalização

Para permitir os testes de hipótese relacionado à frequência e a especificidade das atividades internalizadas *vs* externalizadas, ou seja, a hipótese traçada a partir do referencial teórico da Economia dos Custos de Transação, elaborou-se uma sequência de perguntas que tratam (i) da representatividade de determinadas áreas/atividades do todo de serviços jurídicos demandados pela Empresa; (ii) do quanto de cada área/atividade é internalizado *vs* externalizado; (iii) qual a área/atividade mais específica; (iv) qual a área com mais repetitiva/com maior frequência.

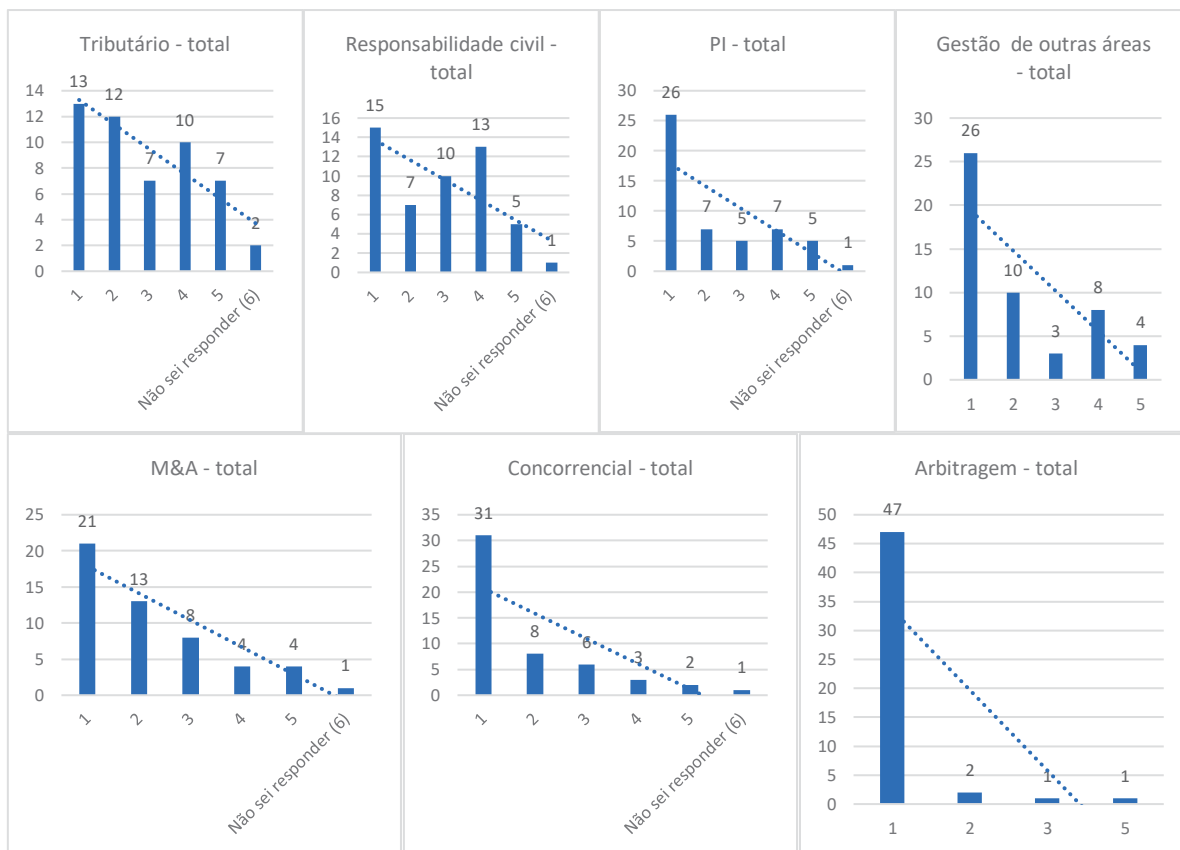
A Figura abaixo expõe o quão significativo do total de serviços jurídicos demandados pela empresa determinadas as áreas, eleitas pelo presente pesquisador e que visam abranger a maior parte das áreas que contêm serviços jurídicos (nesse sentido, adicionou-se um controle de variável omitida, com a área “outros”), representam do volume total de atividades jurídicas demandadas pelas empresas.

Verifica-se que as quatro áreas que mais representam o total de serviços são Contratos (1º), Consultas do Business (2º), Trabalhista (3º) e Consumidor (4º) e as áreas quatro áreas menos representativas do volume total são Gestão de outras áreas da Cia, como RH, Compliance e Recuperação de ativos (12º), M&A (13º), Concorrencial (14º) e Arbitragem (15º):

FIGURA 24 – Representatividade do total de demandas jurídicas de determinadas áreas:



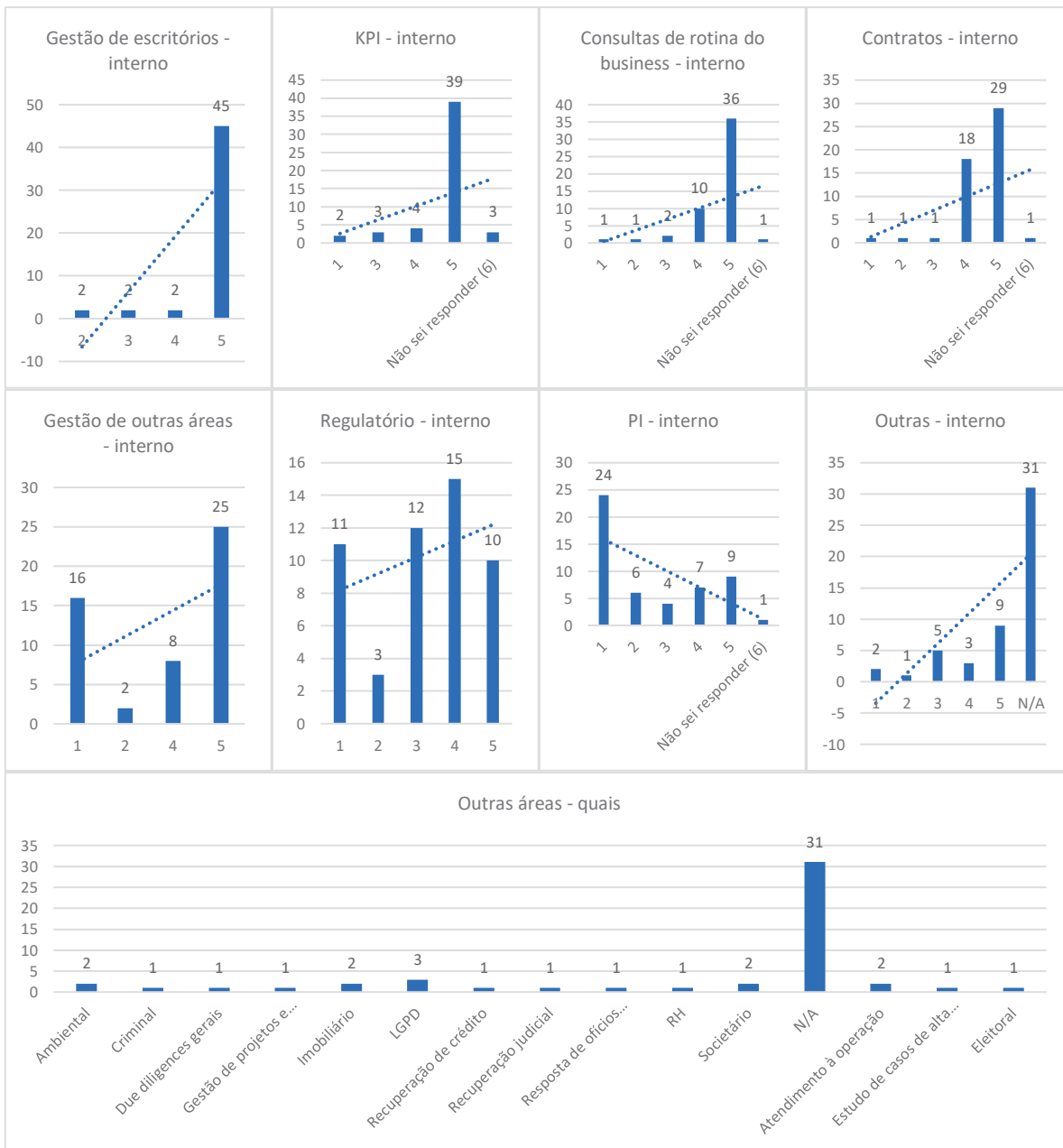


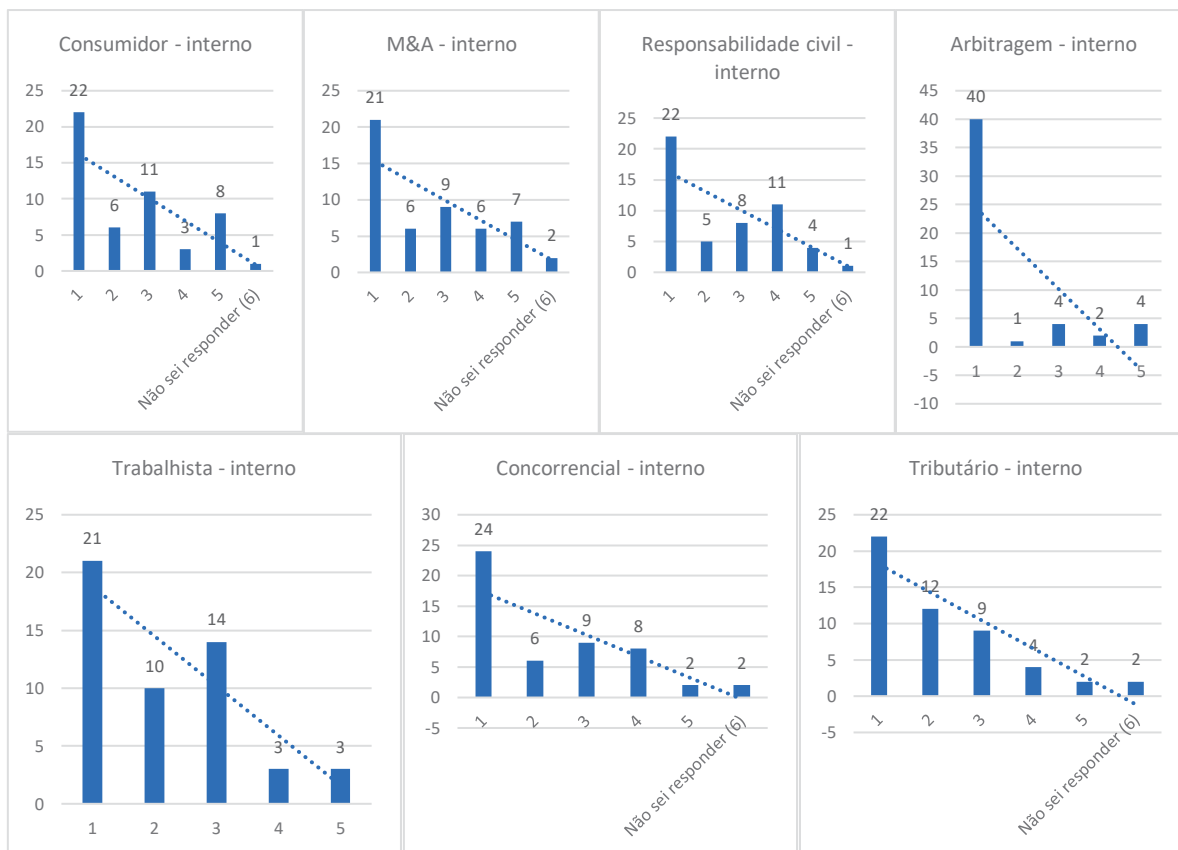


FONTE: Elaboração própria através dos dados coletados por formulário (2023).

A Figura 25 demonstra o grau de internalização vs externalização das áreas, sendo as quatro principais áreas em internalização a Gestão de Escritório (1º), Geração de Indicadores (2º), Consultas do Business (3º) e Contratos (4º). As menos internalizadas foram Arbitragem (12º), Trabalhista (13º), Concorrencial (14º) Tributário (15º):

FIGURA 25 – Grau de internalização da área:





FONTE: Elaboração própria através dos dados coletados por formulário (2023).

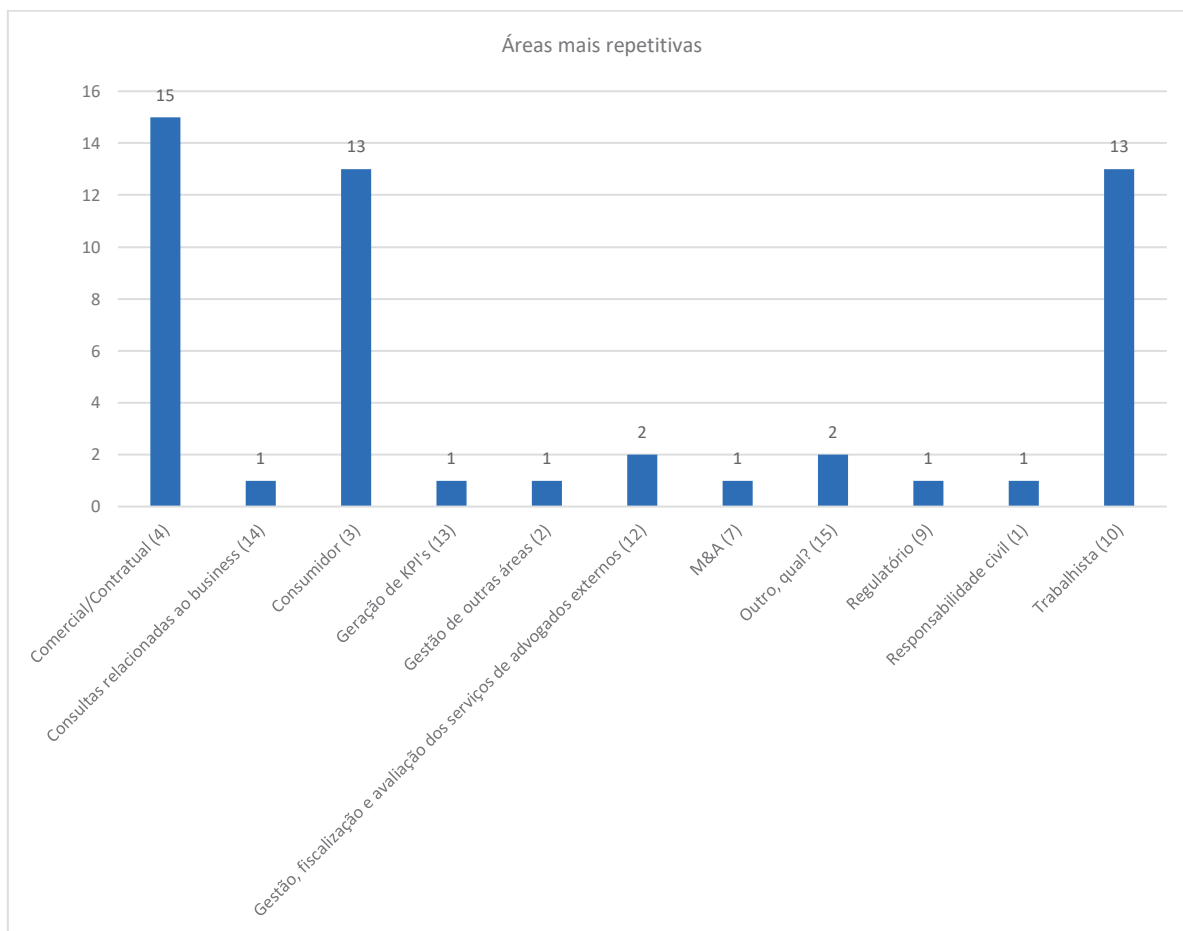
Nota-se que áreas menos frequentes, como arbitragem, M&A, concorrencial tendem a não ser feitas *in house*. Salvo a gestão de outros setores, que é rara, mas, quando verificada, ocorre majoritariamente de forma interna, as demais áreas esporádicas têm a tendência de externalização.

Por outro lado, não necessariamente as áreas frequentes são as que são feitas internamente. Conforme verificado, dentre as quatro áreas mais externalizadas, tem-se a área trabalhista (alta frequência, baixa internalização), além disso, as demandas de Consumidor tendem a serem externalizadas (apenas a 9ª área no ranking de internalização) e a área é a quarta área com maior recorrência.

As áreas de Regulatório e Geração de indicadores têm frequência média e alta internalização, sendo que Consultas do Business e Contratos têm alta frequência e alta internalização.

Ademais, quando perguntados diretamente, os respondentes elegeram as áreas mais repetitivas em relação aos serviços jurídicos frequentes, como sendo Comercial/Contratual (15), Consumidor (13) e Trabalhista (13), de acordo com a Figura 26:

FIGURA 26 – Categorias que concentram maior parte dos serviços jurídicos frequentes:

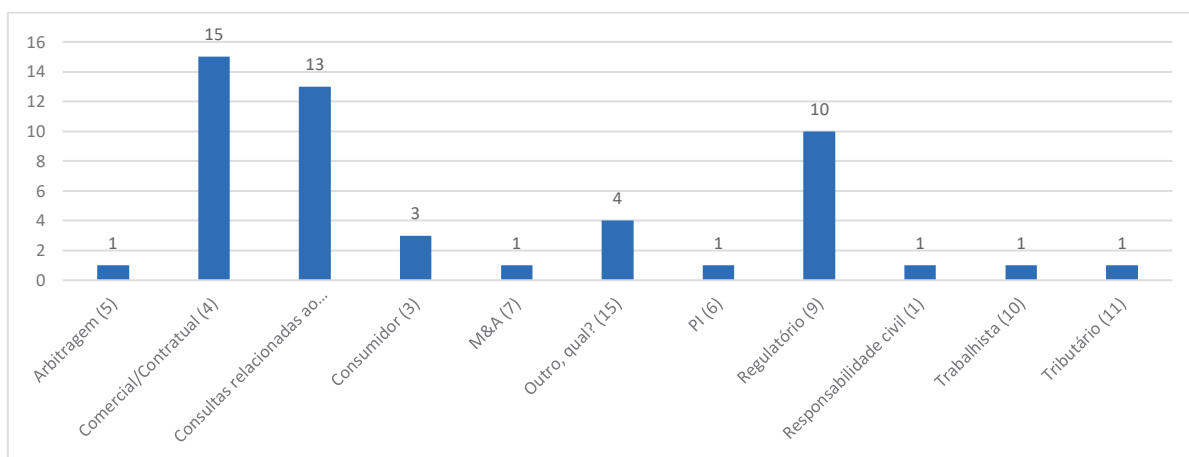


FONTE: Elaboração própria através dos dados coletados por formulário (2023).

Destaca-se que das três áreas mais repetitivas, uma é a altamente internalizada (Contratos) – 4º em internalização – e as outras duas são altamente externalizadas (Consumidor e Trabalhista) – 9º e 13º, respectivamente –, de forma que, baseado na análise de frequência, apenas a frequência não tem papel claro na internalização vs externalização, o que começa a colocar em cheque a hipótese nula da ECT.

Acerca da especificidade, quando questionados acerca das áreas mais específicas, elegeram a área de contratos como sendo essa a atividade mais frequente. A Figura 27 indica as categorias com maior concentração de atividades jurídicas específicas. Destacaram-se três áreas entre aquelas elencadas aos respondentes, sendo essas: Comercial/Contratual (15), Consultas relacionadas ao business (13), e Regulatório (10).

FIGURA 27 – Categorias que concentram maior parte dos serviços jurídicos específicos:



FONTE: Elaboração própria através dos dados coletados por formulário (2023).

O segundo e terceiro lugar em na ordem de especificidade tem-se as áreas de consultas de rotina (13) e regulatório (10), que estão em terceiro e sexto na ordem de atividades, ou seja, tratam-se de atividades bastante internalizadas, o que parece indicar uma magnitude positiva para a variável especificidade na internalização, o que condiz com a literatura da Economia dos Custos de Transação.

Abaixo, apresenta-se a relação entre a representatividade da área, internalização, especificidade e repetição:

QUADRO 17 – Relação volume, internalização, especificidade e repetição:

Área	Posição na representação total	Posição na internalização	Votos como a mais específica	Votos como a mais repetitiva
Contratos	1º	4º	15	15
Consultas relacionadas ao business	2º	3º	13	1
Trabalhista	3º	13º	1	13
Consumidor	4º	9º	3	13
Gestão de escritórios	5º	1º	0	2
Regulatório	6º	6º	10	1
KPI	7º	2º	0	1
Outras	8º	8º	4	2
Tributário	9º	15º	1	0
Responsabilidade civil	10º	11º	1	1
PI	11º	7º	1	0
Gestão de outras áreas	12º	5º	0	1
M&A	13º	10º	1	1
Concorrencial	14º	14º	0	0

Arbitragem	15°	12°	1	0
FONTE: Elaboração própria através dos dados coletados por formulário (2023).				

Reforça-se, apesar de a especificidade aparentar estar associada positivamente à internalização, quando se analisa a região intermediária, não há uma relação clara entre frequência e internalização, sendo que Gestão de escritórios e geração de indicadores (KPI), por exemplo, atividades com frequências médias e altamente internalizadas, consumidor e trabalhista, atividades altamente frequentes e pouco internalizadas.

Ademais, acerca da votação direta, fora a área de contratos, mais específica e mais repetitiva, não há identidade entre top 3 as áreas mais específicas (consultas e regulatório) e as mais repetitivas (trabalhista e consumidor).

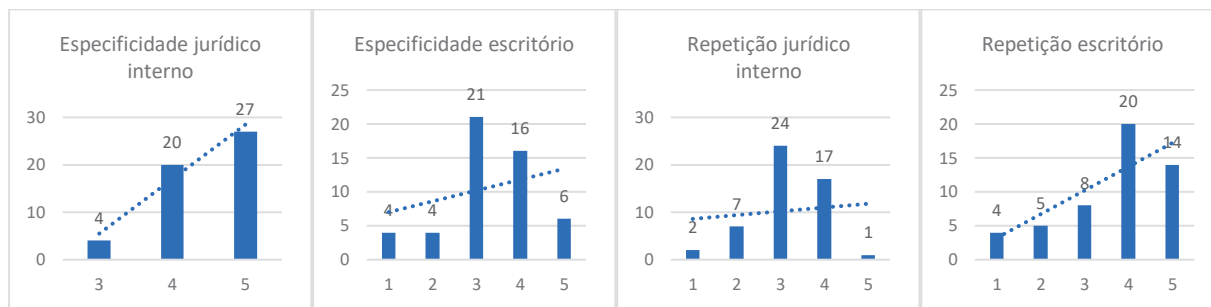
Assim, uma análise qualitativa das respostas expostas acima indica que a especificidade da atividade, muito mais que a frequência, tem uma associação positiva na variável internalização dos serviços jurídicos, já a relação da frequência com a internalização não fica clara, portanto, passa-se à Figura 28, que traz os dados relativos aos níveis de especificidade e de repetição das atividades do jurídico interno e do jurídico externo através de uma avaliação direta dos respondentes.

Quando da avaliação direta, o nível de especificidade das atividades desenvolvidas pelo jurídico interno é mais elevado que as do escritório. Todas as respostas se concentraram entre as notas 3 e 5, sendo que em 92% das respostas a especificidade das atividades internas foi classificada em grau 4 ou 5 da escala likert de 5 pontos.

Por sua vez, quanto a especificidade das atividades realizadas por escritórios, a nota que mais se repetiu foi 3 (21 – 41%) e apenas 12% dos respondentes atribuíram especificidade máxima para os serviços terceirizados (*vs* 53% para os internalizados), indicando que o nível de especificidade das atividades atribuídas ao jurídico externo é menor que as do jurídico interno, o que é condizente com a literatura da ECT sobre o mecanismo de governança firma estar relacionado positivamente com a especificidade da atividade econômica.

Em relação às atividades mais repetitivas, nas respostas diretas, identificou-se que estas tendem a ficar com o jurídico externo. Quando os respondentes classificaram diretamente os serviços jurídicos internos, eles os classificaram em grau 2 da escala likert em 14% das vezes, em grau 4 em 47% e em grau 5 em apenas 2%. Já as atividades do jurídico interno foram classificadas em grau máximo em 27% das oportunidades, em grau 4 em 39% e em grau 3 em 16% das respostas:

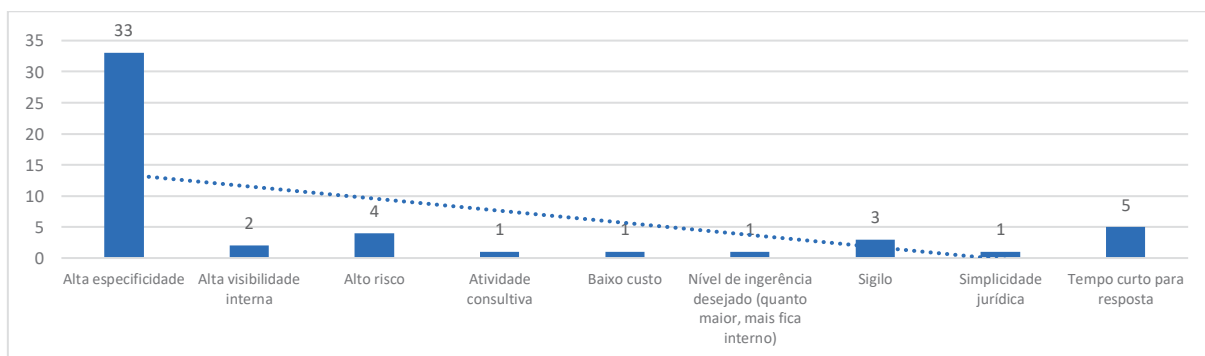
FIGURA 28 – Nível de especificidade e repetição das atividades do jurídico interno e externo:



FONTE: Elaboração própria através dos dados coletados por formulário (2023).

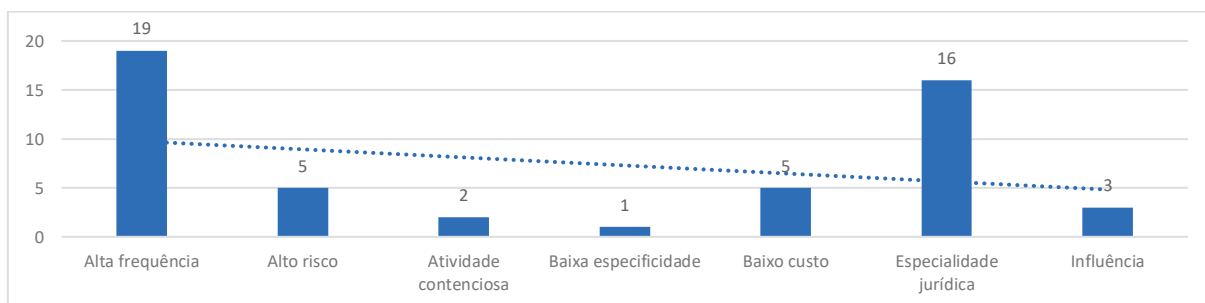
Os quesitos repetição e especificidade, portanto, parecem ter uma relação inversa com a internalização, com preferência para atividades específicas serem resolvidas pelo jurídico interno, enquanto atividades com maior grau de repetição seriam transferidas aos escritórios.

Quando questionados acerca do principal motivo da internalização, os respondentes elegeram a alta especificidade (33 – 65%) como o principal motivo, já, quando questionados acerca da principal motivação para o uso de serviços jurídicos externo, os respondentes elegeram a repetição/alta frequência como o fator determinante em 37% das vezes (19) e, em segundo lugar, com 31%, a especialidade jurídica (16):

FIGURA 29 – Principal motivo para realização de atividades jurídicas *in house*:

FONTE: Elaboração própria através dos dados coletados por formulário (2023).

FIGURA 30 – Principal motivo para realização de atividades jurídicas por escritórios:





FONTE: Elaboração própria através dos dados coletados por formulário (2023).

Observa-se que as atividades que demandam conhecimento específico da firma são internalizadas, enquanto isso, atividades com maior grau de repetição, ou ainda, que demandam assessoria jurídica especializada em determinadas áreas, acabam sendo repassadas ao jurídico externo, podendo indicar uma alternativa para redução de custos diretos de manutenção de colaboradores que seriam acionados recorrentemente para serviços que não demandam conhecimento específico da empresa.

Nesse sentido, apesar da relação de especificidade e internalização ser condizente com a literatura da Economia dos Custos de Transação, deve-se rejeitar a H0 da ECT, que indica que as atividades realizadas pelo jurídico interno são tão ou mais específicas e mais frequentes que as do jurídico externo<sup>253</sup>, uma vez que a frequência da atividade (aqui tida como quanto mais a atividade se repete) está negativamente associada à internalização.

Destaca-se que, dentre os três principais motivos para a internalização, aparecem, além da especificidade, o tempo curto para resposta (5) e o alto risco (4), o que sinaliza para a rejeição da hipóteses nulas decorrentes das teorias seleção adversa e da agência, que indicam, respectivamente, que há a função primária do time interno é fiscalizar o externo e que há uma associação positiva entre externalização (h0 seleção adversa rejeitada) e imposição ou risco, sendo essa hipótese (da teoria da agência).

Acerca da teoria da seleção adversa, apesar de não se constatar como função principal do time interno a redução de assimetria entre os órgãos decisórios da empresa e os apresentadores externos, é possível que o mecanismo funcione de forma alternativa, servindo o escritório como um redutor de assimetria informacional acerca do mercado jurídico, como quando as empresas contratam os mesmos escritórios para a prática arbitral (aqueles sabidamente habituados às arbitragens), uma vez que estes podem funcionar como preditores do posicionamento de árbitros.

Uma vez que o escritório esteja inserido no mercado de arbitragem, por se tratar de um mercado fechado e de poucos nomes, é possível que o escritório saiba, por experiência, o posicionamento dos árbitros sobre determinados assuntos – e guiando a empresa na condução do procedimento, vendendo tal informação como commodities, haja vista que os procedimentos arbitrais são sigilosos, dificultando o mapeamento da posição deste ou daquele julgador,

---

<sup>253</sup> Por todos: WILLIAMSON, Oliver E. *The Mechanisms... cit.*

diferentemente do que ocorre no judiciário, onde o ativo passa a ser o acesso, mais que a informação acerca do perfil do decisor.

Por fim, passa-se a abordar com maior profundidade a teoria da agência, com base nas questões apresentadas a seguir.

#### 6.2.1.3. Risco, *topdowns* e *biglaws*

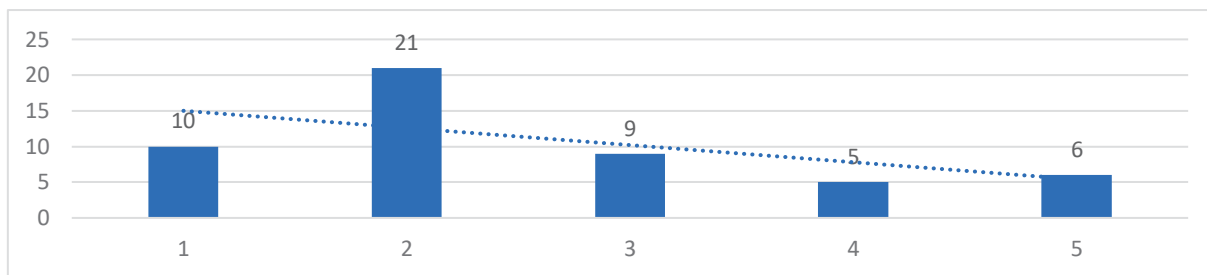
Para a testagem das hipóteses relacionadas à teoria da agência, questionou-se os respondentes sobre o percentual do total de delegação que ocorre em razão do risco da atividade a ser desenvolvida (delegada porque é de alto risco para a empresa), o percentual do total de delegação que ocorre em razão de imposição por superior hierárquico e considerando esses dois grupos somados, quanto é transferido para os top 10 escritórios *full service* do ranking Análise Advocacia.

Conforme literatura da Teoria da Agência, caso o Agente (seja o respondente, seja seu superior hierárquico) utilize os escritórios externos com a função primária de se blindar em razão de eventual exposição perante o principal – leia-se, expor seu cargo ao internalizar atividade sensível –, a maior parte das atividades seriam delegadas ou por imposição de superior hierárquico, ou por decisões relacionadas ao risco.

Todavia, como tanto a imposição, como a decisão em razão do risco não implicam, necessariamente, em um conflito de agência, haja vista que a delegação pode ocorrer no melhor interesse do Principal (empresa), para aceitar uma das hipóteses relacionadas à referida teoria (risco ou imposição), condicionou-se à delegação das referidas atividades às “*biglaws*”, escritórios cujos tamanho e reputação são capazes de “blindar” o agente, haja vista serem “as melhores opções no mercado” e, em caso de *output* negativo, pelo menos, a qualidade do prestador externo não poderia ser questionada.

Assim, os respondentes foram indagados a respeito do quanto o risco representa um fator na decisão de delegar e, de acordo com os dados coletados, representados na Figura 31, o risco representa um fator para a delegação nunca ou quase nunca em 20% das respostas, raramente em 41% e eventualmente em 18% das respostas, correspondendo estes três primeiros campos à 79% das respostas, o indica que o risco não é a principal ou uma das principais motivações da delegação de atividades:

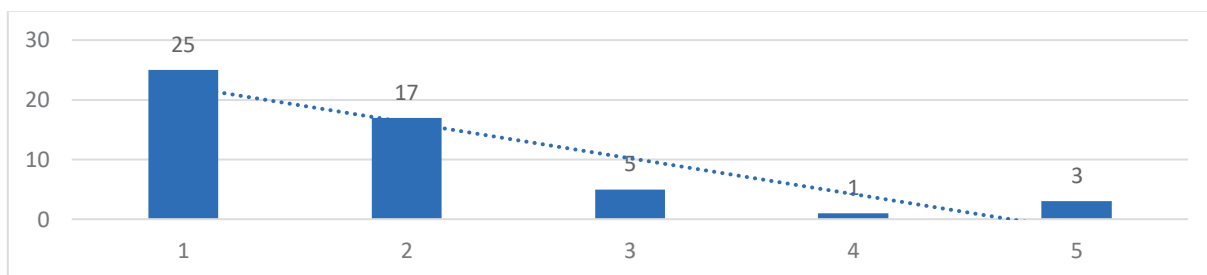
FIGURA 31 – Atividades delegadas ao jurídico externo em razão do risco:



FONTE: Elaboração própria através dos dados coletados por formulário (2023).

Quanto a transferência de atividades para o jurídico externo devido a imposições advindas de superiores hierárquicos, conforme representado na Figura 32, nunca ou quase nunca representa 49% das respostas e raramente 37%, o que demonstra autonomia das equipes jurídicas na análise de tarefas que devem ser delegadas aos escritórios externos, afastando a hipótese de delegação por imposição de superior hierárquico:

FIGURA 32 – Atividades delegadas ao jurídico externo em razão de decisões *topdown*:

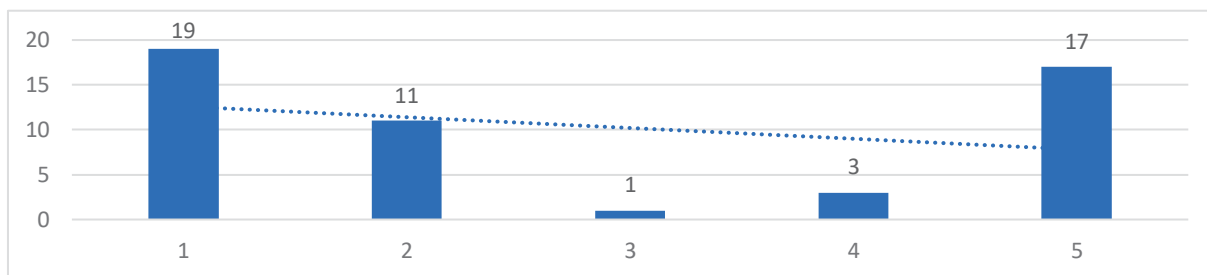


FONTE: Elaboração própria através dos dados coletados por formulário (2023).

Ademais, quando questionados a respeito do acionamento do uso de escritórios “biglaw” (top 10 escritórios full service do ranking Análise Advocacia) para os casos de risco e para os casos delegados em razão de imposição por superior hierárquico, os respondentes demonstraram leve tendência à não utilização destes escritórios.

Conforme apresentado na Figura 33, as respostas nunca ou quase nunca e raramente obtiveram, somadas, 30 observações, ou seja, 59% das respostas, e as respostas sempre ou quase sempre e frequentemente obtiveram 39% dos resultados, demonstrando uma certa dispersão no que cabe aos *players* externos acionados para os casos de risco ou os delegados em razão de imposição:

FIGURA 33 – Atividades delegadas ao jurídico externo em razão de risco ou de decisões *topdown* para *biglaws*:



FONTE: Elaboração própria através dos dados coletados por formulário (2023).

Assim, não é possível aceitar ambas as hipóteses traçadas a partir da teoria da agência<sup>254</sup>, vez que a análise de frequência não permite concluir que a transferência do risco é o principal motivo da delegação, que há sensível ingerência de superiores na decisão de delegar ou que os casos de risco ou delegados por decisão *topdown* são direcionados para as grandes bancas de advocacia.

#### 6.2.1.4. Alocação de recursos financeiros vs risco

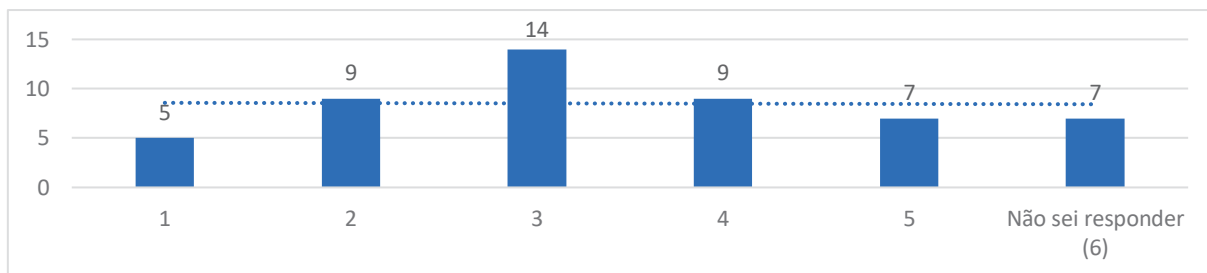
Ademais, de maneira lateral às hipóteses levantadas, mapeou-se a alocação de recursos nos casos de alto risco, a fim de identificar se os casos de alto risco, apesar de excepcionais, representavam maior parte do *budget* gasto com contratação, o que poderia revelar algum enviesamento das respostas quantitativas (em número de casos).

Estas informações também podem indiciar eventual conflito de agência capaz de ocasionar prejuízos à organização, haja vista que gastos excessivos com casos excepcionais não, necessariamente, são em prol do melhor interesse da forma.

Todavia, sobre os gastos relacionados com as atividades consideradas “de risco”, na percepção individual de cada respondente, os gastos correspondentes com prestadores externos foram considerados, com maior frequência, proporcionais (nota 3) – em 27% dos casos, indicando que o risco não é um fator de desequilíbrio nos gastos das empresas dos respondentes:

FIGURA 34 – Gastos relacionados com atividades delegadas em função do risco:

<sup>254</sup> Por todos: JENSEN, Michael C. MECKLING, William H. *Op. Cit.*



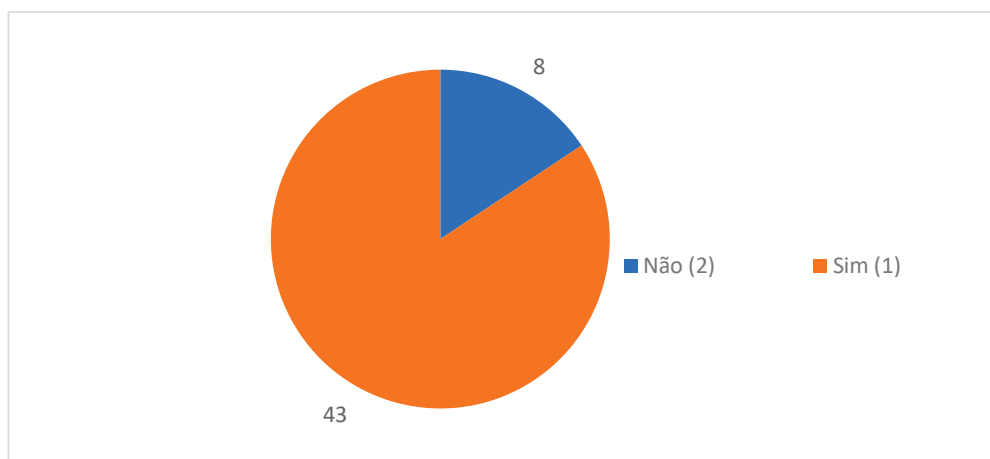
FONTE: Elaboração própria através dos dados coletados por formulário (2023).

#### 6.4. TENDÊNCIAS DO MERCADO

Outrossim, as tendências de mercado também foram alvo do questionário aplicado aos participantes e os respondentes foram perguntados se notavam alguma alteração ou tendência na distribuição entre as atividades do jurídico interno e externo.

Conforme Figura 35, os retornos apontaram que em 84% dos casos os participantes identificam algum tipo de alteração nessa tendência, o que aponta para modificações nas relações entre as atividades jurídicas desenvolvidas nas organizações e em escritórios de assessoria e é condizente com a literatura que indica estarmos passando por um período de alteração do *status quo* na forma de se organizar os serviços jurídicos<sup>255</sup>:

FIGURA 35 – Percepção de mudanças na distribuição das atividades entre jurídico interno e externo:



FONTE: Elaboração própria através dos dados coletados por formulário (2023).

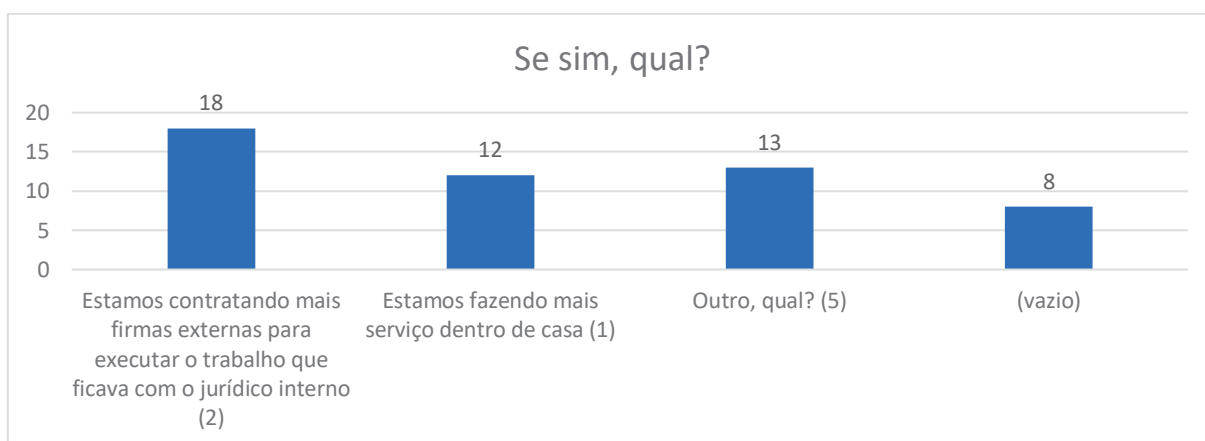
Os participantes também foram questionados a respeito de qual seria esse tipo de mudança de tendência identificado na partição entre as atividades do jurídico interno e externo e, de acordo com a Figura 36, a resposta com maior frequência (18 – 35%) foi “Estamos

<sup>255</sup> SUSSKIND, Richard. *Op. cit.*

contratando mais firmas externas para executar o trabalho que ficava com o jurídico interno”, o que indica um processo de transferência das atividades para empresas de assessoria jurídica, em vez da manutenção desses setores nas próprias organizações.

Contudo, a categoria “Estamos fazendo mais serviço dentro de casa” também apresentou considerável representatividade, com 12 retornos (24%), sendo a terceira mais indicada indicando assim a tendência oposta a aquela anteriormente citada.

FIGURA 36 – Tipos de mudanças na distribuição das atividades entre jurídico interno e externo:

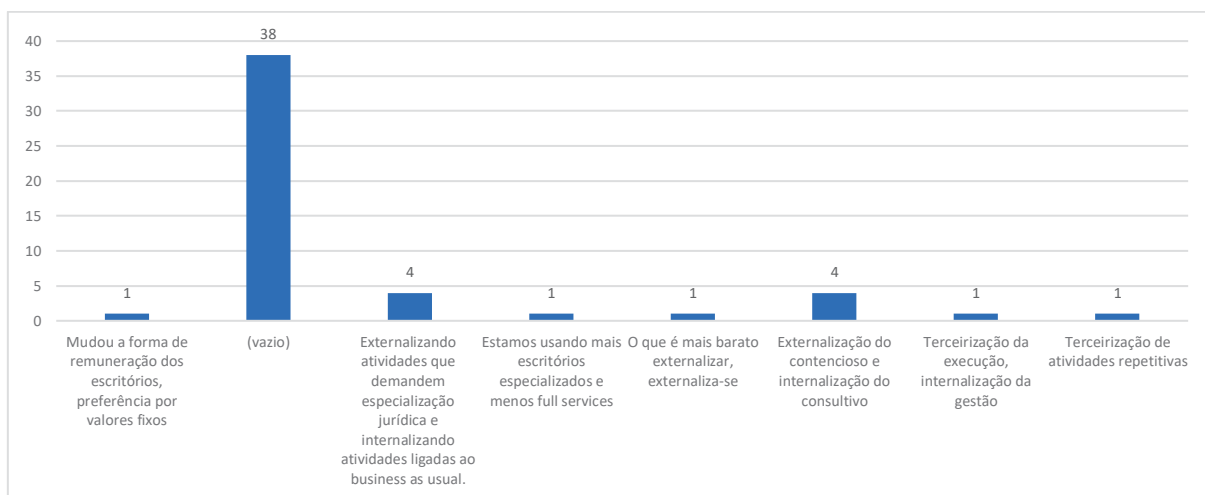


FONTE: Elaboração própria através dos dados coletados por formulário (2023).

Diante do exposto, observa-se que houve mudanças na distribuição entre os corpos jurídicos internos e externos das empresas, contudo, houve movimentos em ambas as direções, e não apenas na absoluta internalização ou externalização das atividades.

Por fim, a categoria “outros tipos de mudança” fora estratificada, o que pode ser observado na Figura 37:

FIGURA 37 – Outros tipos de mudanças na distribuição das atividades entre jurídico interno e externo:



FONTE: Elaboração própria através dos dados coletados por formulário (2023).

Nessa categoria, verifica-se que as principais formas de mudança foram: (i) a externalização das atividades que demandam especialização jurídica e a internalização das atividades ligadas ao business, o que é condizente com os demais resultados obtidos; e (ii) externalização da atividade contenciosa e internalização do consultivo.

Tais resultados são tanto condizentes com o fato de que contratos é a área mais internalizada e que as áreas trabalhista, tributária, responsabilidade civil e consumidor, áreas tipicamente litigiosas, são altamente externalizadas, como, parcialmente, com a literatura da ECT, uma vez que a especificidade do ativo, novamente, aparece como positivamente associada à internalização das atividades jurídicas – apesar de a frequência, dadas as características das áreas externalizadas, novamente aparecer como negativamente associada à internalização.

#### 6.4.1 Logit binomial

Para prover um prognóstico acerca do mercado serviços jurídicos, utilizou-se da regressão logística, um modelo de resposta binária que permite avaliar em termos probabilísticos a ocorrência de um determinado evento, para aferir os fatores que impactam na probabilidade de ocorrência de mudanças no cenário da distribuição das atividades jurídicas, sendo esta a variável dependente do modelo, que permite sinalizar para onde este mercado está se direcionando, ao menos no que cabe à amostra.

Destaca-se, desde logo, que, conforme teste t realizado, as variáveis explicativas não têm significância estatística, o que, acredita-se, se deve ao tamanho da amostra, apesar dos sinais obtidos acerca das associações das variáveis explicativas com a variável explicada estarem de acordo com o esperado.

O Quadro abaixo apresenta as variáveis utilizadas na estimação do modelo de regressão logística:

QUADRO 18 – Variáveis utilizadas no modelo Logit:

Descrição (Variável)	Tipo
<b>Dependente</b>	
Houve mudança na distribuição dos trabalhos entre jurídico interno e externo nos últimos anos (Distribuição)	Binária (1 = sim e 0 = caso contrário).
<b>Explicativas</b>	

Empresa familiar (Familiar)	Binária (1 = sim e 0 = caso contrário).
Setor de mercado de atuação primária (Finanças)	Binária (1 = instituição financeira; instituição bancária; instituição financeira cooperativa e 0 = caso contrário).
Faturamento bruto do último ano (Faturamento)	Catagórica para cada nível de faturamento (1 = de R\$ 100 M a R\$ 499 M; 2 = de R\$ 1 M a R\$ 99 M; 3 = de R\$ 500 M a R\$ 999 M; 4 = R\$ 1 Bi ou mais).
Especificidade das atividades do jurídico interno (Especificidade)	Catagórica de acordo com a Escala Likert (de 1 a 5).
Recorrência das atividades que são exercidas pelo jurídico interno (Recorrência)	Catagórica de acordo com a Escala Likert (de 1 a 5).
Delegação de atividades para o jurídico externo em razão do risco para a CIA (Delegação)	Catagórica de acordo com a Escala Likert (de 1 a 5).
Gasto com jurídico externo em razão do risco (Gasto)	Catagórica de acordo com a Escala Likert (de 1 a 5).
Principal motivo para que uma atividade seja repassada para o jurídico externo (Repasse)	Binária (1 = especialidade jurídica e 0 = caso contrário).

FONTE: Elaboração própria através dos dados coletados por formulário (2023).

Dado que o modelo Logit não se trata de um modelo linear, mas sim de um modelo de probabilidade, considera-se adequado analisar os efeitos marginais da estimação. Isso ocorre, pois em modelos lineares os coeficientes indicam o efeito das variáveis independentes sobre a variável dependente.

Almejando realizar uma análise semelhante, os efeitos marginais permitem compreender a variação da probabilidade de o evento ocorrer diante de uma alteração na variável independente.

Após a estimação do modelo de regressão logística, verificou-se que nenhuma das variáveis apresentaram significância estatística, todavia, os sinais relacionados ao efeito marginal das variáveis indicam resultados relevantes.

A partir do efeito marginal exposto no Quadro 19, observa-se que uma a empresa fazer parte de um mesmo grupo familiar controlador, reduz as chances de mudanças na distribuição dos trabalhos entre o jurídico interno e externo, o que indica que empresas familiares tendem a manter o estado de coisas, haja vista possuir uma estrutura de governança concentrada, com complexidades operacionais agregadas<sup>256</sup>.

Tal fato é especialmente relevante para o mercado brasileiro, haja vista que a literatura de estruturas de governança indica que a governança familiar é o principal modelo de governança brasileiro, onde, mesmo nas empresas que possuem capital aberto, o controle acionário tende a permanecer com um mesmo grupo familiar<sup>257</sup>.

<sup>256</sup> SILVEIRA, Alexandre Di Miceli da. *Op. Cit.*

<sup>257</sup> DE PAULA, Germano Mendes. **Governança Corporativa no Brasil e no México: Estrutura Patrimonial, Práticas e Políticas Públicas.** Santiago do Chile: CEPAL, 2003.



No mesmo sentido, quanto maior o nível de faturamento, menores as chances de ocorrerem mudanças na distribuição dos trabalhos entre time interno e externo, o que é razoável se creditar à satisfação do comando da empresa com os *outputs* obtidos:

QUADRO 19 – Coeficientes do modelo Logit e efeitos marginais estimados:

Variável	Coeficiente	DP	Efeito Marginal ( $\partial y/\partial x$ )	DP
Familiar	-1,174	1,084	-0,119	0,119
Finanças	-1,443	1,350	-0,199	0,257
Faturamento	-0,382	0,598	-0,337	0,052
Especificidade	-1,044	0,989	-0,092	0,079
Recorrência	-0,843	0,666	-0,743	0,058
Delegação	0,062	0,388	0,005	0,034
Gasto	0,168	0,315	0,015	0,028
Repasse	-0,180	1,153	-0,016	0,107
Constante	10,896*	6,204	-	-
Observações	51			
Pseudo R <sup>2</sup>	0.1937			

FONTE: Elaboração própria através dos dados coletados por formulário (2023).

Nota: \*\*\* Significativo a 1%; \*\* Significativo a 5%; \* Significativo a 10%.

O maior nível de especificidade das atividades realizadas pelo jurídico interno também contribuiu para a diminuição da probabilidade de que as atividades sofram alterações, ou seja, quanto mais específicas são as atividades desenvolvidas, menos tende-se a alterar a referida alocação, o que é condizente com a literatura da Economia dos Custos de Transação, que atribui baixo valor à ida ao mercado para as atividades mais específicas.

Esta sinalização também é condizente com o fato de que a especialidade jurídica é um dos principais motivos para a transferência das atividades para o jurídico externo – e quanto mais conhecimento específico se exige, menos tende-se a alterar o *player* que já concentra as atividades.

Ademais, um maior nível de repetição nas atividades realizadas pelo jurídico interno também reduz a probabilidade de que a distribuição das atividades sofra mudanças, o que ser um sinal da imobilidade do mercado jurídico haja vista o risco moral – o que implica, conforme já exposto, em menor produtividade.

Por fim, apenas duas variáveis demonstraram impacto positivo sobre a probabilidade de mudança na distribuição das atividades jurídicas. A delegação de atividades ao jurídico externo

devido aos riscos gerados à Cia indicou aumento da probabilidade para alterações na distribuição das atividades entre o jurídico externo e interno.

Por sua vez, também foi verificado que maiores níveis de gastos com jurídico externo devido ao risco elevam a probabilidade de alteração na distribuição de atividades entre o jurídico interno e externo.

Tais dados sugerem que em situações de elevação dos custos com jurídico externo ou de elevada exposição ao risco, há um desconforto da administração das empresas que pode levar tanto à internalização de parte das atividades de risco, por meio da contratação de juristas especializados para tais casos, para contenção de custos ou mitigação da exposição da firma, ou em maior externalização, nos casos em que há um gasto excessivo com o time interno para lidar com atividades de alta complexidade jurídica/alto risco,

Por fim, destaca-se que o caminho utilizado no *software* Stata para a realização do presente trabalho encontram-se colacionados no Apêndice C.

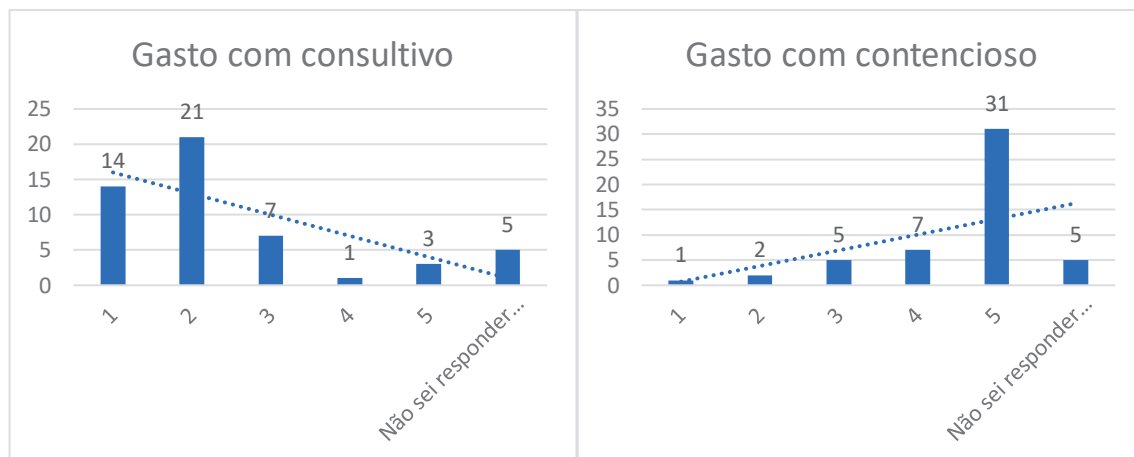
#### 6.5. ALOCAÇÃO DE RECURSOS: CONSULTIVO VS CONTENCIOSO

Por fim, como análise acessória, os participantes também foram indagados a respeito da distribuição dos gastos com jurídico externo entre consultivo vs contencioso.

Conforme Figura 38, de 1 a 5, a maior concentração de alocação de despesas com atividades consultivas está em grau 2 (21 – 41%) e em grau 1 (14 – 27%), indicando baixo orçamento para a contratação de stakeholders externos para a atuação em prevenção.

Coerentemente, o gasto com contencioso apresentou comportamento oposto, a nota com maior ocorrência foi 5 (31 – 61%) e a segunda, 4 (7 – 14%), indicando que as despesas das empresas com a contratação de escritórios externos são destinadas predominantemente para atividades contenciosas:

FIGURA 38 – Gastos relacionados a atividades delegadas divididos entre consultivo e contencioso:



FONTE: Elaboração própria através dos dados coletados por formulário (2023).

Destaca-se que tal distribuição pode estar associada a realidade institucional do Brasil, que, conforme destacado no início da presente investigação, possui um índice alto de litigância (1 processo para cada 3 brasileiros, sendo o país com maior número de processos per capita) e aparenta ter incentivos estruturais à (e, conseqüentemente, uma cultura da) litigância<sup>258</sup>, refletindo, portanto, na alocação de budget das empresas.

Por fim, destaca-se que estes dados são coerentes com os dados coletados no decorrer da pesquisa na medida em que os serviços relacionados a contratos são os mais internalizados e os serviços são atividades de natureza intrinsecamente não contenciosa (gestão de escritórios, KPI, contratos e consultas do business) e as atividades menos internalizadas são atividades comumente associadas ao contencioso (responsabilidade civil, arbitragem, trabalhista, concorrencial e tributário), de forma que a alocação do budget para a contratação de terceiros estar concentrada nos serviços contenciosos é coerente com o comportamento da amostra.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Espera-se que a esta altura, o presente trabalho tenha logrado êxito em dar uma análise empírica aos serviços jurídicos e apresentar ao leitor uma visão robusta de como estes são distribuídos entre os modelos de firma (jurídico interno) e mercado/contrato (escritórios de advocacia). Caso tal objetivo não tenha sido atingido, espera-se que, pelo menos, inspire outros pesquisadores a trabalhar com dados – especialmente os primários – para estudar temas como o proposto.

<sup>258</sup> Por todos: NORTH, Douglass C. *Op. Cit.*

E sobre o tema proposto, esta investigação iniciou-se de muitas dúvidas e um desconforto acerca da falta de lastro das inferências que são feitas acerca do papel da função dos advogados e da evolução das profissões jurídicas, justamente por isso, fez-se, de início, uma revisão histórica da formação da advocacia e do desenvolvimento do mercado de serviços jurídicos com foco na realidade brasileira e, após, apresentou-se uma fotografia do atual estado das coisas, tanto no que cabe aos escritórios de advocacia, com o destaque para os principais *players* no mercado da advocacia corporativa, como aos departamentos jurídicos, o que fora construído a partir de dados secundários do anuário Análise Advocacia.

O recorte do mercado de serviços jurídicos corporativos ocorreu em razão da complexidade que permite a análise de diferentes modelos de prestação de serviços – tanto o mercado/contrato, como o modelo de firma e o presente trabalho orbitou em torno de uma pergunta central: o que determina a eleição do formato através do qual o serviço jurídico será produzido?

Esta inquietação central levou à uma ampla revisão da bibliografia econômica acerca da prestação de serviços, dentre as quais identificou-se ser a Economia dos Custos de Transação o referencial teórico com maior potencial de explicar as razões da distribuição de serviços entre os modelos de jurídico interno (internalização/firma) e de contratação de escritórios de advocacia (externalização/mercado ou contrato), modelos estes referenciados na literatura da ECT como *mecanismos de governança*.

Segundo a ECT, a distribuição de serviços jurídicos entre firma e mercado/contrato decorreria de duas variáveis: a especificidade e a frequência, sendo que os serviços que ficarão com o time interno serão os tão ou mais específicos que os serviços externalizados, desde que mais frequentes que estes.

Os serviços específicos foram considerados como aqueles que demandam conhecimento do negócio da empresa para a respectiva execução, e os serviços frequentes foram considerados como aquelas atividades que se repetem.

Neste sentido, a partir do referido referencial teórico, traçou-se a hipótese nula de que as características dos serviços jurídicos realizados pelos times internos são tão ou mais específicos e mais frequentes que os serviços externalizados, de forma que as variáveis especificidade e frequência deveriam estar positivamente associadas à internalização para que a hipótese nula da ECT pudesse ser aceita.

Ainda, da revisão bibliográfica foi possível selecionar a teoria do Equilíbrio Parcial para explicar a questão central do estudo a partir do fenômeno da seleção adversa. Conforme a

referida teoria, o time interno serviria para reduzir a assimetria informacional acerca da qualidade dos serviços dos escritórios externos, de forma que se traçou a hipótese nula de que a principal atividade do jurídico interno é avaliação e fiscalização do jurídico externo.

Por fim, a partir do referencial teórico do Equilíbrio Parcial, em especial da Teoria da Agência, obteve-se a explicação teórica de que a externalização pode se dar em razão de um interesse do Agente (pessoa física que decide pela divisão), independente do melhor interesse do Principal (a Empresa), assim, traçou-se as hipóteses nulas de que a delegação dos serviços jurídicos se dá primariamente em razão do risco da atividade (quanto maior o risco, mais é externalizada, sendo o risco o principal fator para decidir externalizar) e que as atividades de risco são transferidas majoritariamente para os escritórios *full service* top 10 do ranking Análise Advocacia – as *biglaw* – (h0); ou que a delegação ocorre preponderantemente por imposição de superior hierárquico do respondente e são transferidas majoritariamente para as *biglaw* (h0).

Para o teste de hipóteses, foram coletados dados primários amostrais, em amostra por disponibilidade e acessibilidade, de uma população de membros de times jurídicos internos de empresas, com poder de contratação de escritórios externos, com n esperado de 50.

A metodologia para a coleta de dados foi a de aplicação de *survey*, que foram realizadas de forma síncrona, com a aplicação de questionário elaborado tendo como referência o questionário aplicado no estudo *GLEE*, da *Harvard Law School*, que foi disponibilizado ao presente pesquisador pelo Dr. Bryon Fong, diretor executivo e de pesquisa do Centro de Profissão Jurídica da Universidade de Harvard.

O questionário ao qual este pesquisador teve acesso serviu de inspiração e referência, todavia, o questionário constante do Apêndice A do presente trabalho foi elaborado de forma original e específica, dada a necessidade de se coletar dados acerca das questões econômicas que foram objeto de investigação, contando com 40 perguntas que variaram entre perguntas binárias, de escala likert de 5 pontos e perguntas abertas, que foram divididas entre 8 blocos – 1) Introdução; 2) Informações gerais; 3) Demografia do respondente; 4) Informações da carreira e da história do respondente; 5) Informações da empresa; 6) Informações do departamento jurídico; 7) Atividades dos jurídicos interno e externo; 8) Comentários gerais – e cuja aplicação durou cerca de 30 minutos com cada respondente, totalizando cerca de 25,5 horas líquidas de coleta de dados primários acerca do tema.

Assim, destaca-se que o presente trabalho se deve, acima de tudo, à dois fatores: primeiramente, aos trabalhos inspiradores desenvolvidos pelo Centro de Profissões Jurídicas da Harvard Law School, com destaque ao trabalho desenvolvido na parceria entre pesquisadores

da HLS e da Fundação Getúlio Vargas que resultou na obra “The Brazilian Legal Profession in the Age of Globalization: The Rise of the Corporate Legal Sector and its Impact on Lawyers and Society”; e, em segundo, mas não menos importante, à participação voluntária de representantes de departamentos jurídicos cujo engajamento fez com se o n esperado amostral fosse excedido, obtendo-se 51 respondentes.

As 51 respostas foram catalogadas e tabuladas, para permitir não apenas a testagem das hipóteses delineadas a partir do referencial teórico selecionado, mas também uma apresentação robusta de diversos dados acerca do perfil dos respondentes, das respectivas empresas às quais estes estão vinculados, das estruturas hierárquicas dos times internos, da efetiva distribuição de atividades e, também, da distribuição de recursos.

Os dados foram anonimizados para permitir a respectiva divulgação e constam na íntegra ao curso da seção 6 do presente trabalho, dentre os quais se destacam o fato de que, de acordo com a análise de frequência e a estatística descritiva, as atividades que mais representam o total de serviços jurídicos demandados pelas empresas são as áreas de Contratos (1º), Consultas relacionadas ao negócio da empresa (2º), Trabalhista (3º) e Consumidor (4º).

As mais internalizadas são as de Gestão de Escritórios (1º), Geração de Indicadores (2º), Consultas relacionadas ao negócio da empresa (3º) e Contratos (4º) e as áreas mais externalizadas são as áreas de Arbitragem (12º em internalização), Trabalhista (13º), Concorrencial (14º) e Tributário (15º).

As três áreas mais específicas são as áreas de Contratos (1º), Consultas relacionadas ao negócio (2º) e Regulatório (3º), já as áreas mais repetitivas foram as áreas de Contratos (1º), Trabalhista e Consumidor (2º).

Nota-se que as duas áreas mais específicas estão também entre as mais internalizadas, já as áreas mais frequentes variam entre externalização e internalização.

Assim, uma conclusão relevante foi que, quando questionados diretamente sobre quais atividades são mais específicas e quais são mais repetitivas (as do time interno ou as do time externo), os respondentes classificaram as atividades do time interno como mais específicas, mas classificaram as do time externo como mais repetitivas.

Ademais, quando questionados acerca do principal motivo da internalização, os respondentes elegeram a alta especificidade (65%) como o principal motivo para a realização de atividades jurídicas no modelo firma e quando questionados acerca da principal motivação para a delegação para escritório, a alta frequência da demanda apareceu como principal fator (37% das respostas), seguida da especialidade jurídica (31%).

Nesse sentido, identificou-se uma associação positiva entre especificidade e internalização, todavia, houve uma associação negativa entre frequência e internalização, o que fez com que a hipótese nula da literatura da ECT fosse rejeitada.

Ademais, como dentre as atividades primárias do time interno está a execução de consultas relacionadas ao negócio e a confecção de contratos, rejeitou-se a hipótese nula derivada da literatura da seleção adversa, que sinalizava para uma atuação do jurídico interno como mero avaliador e fiscal do time externo.

Por fim, como o risco e a imposição de superior hierárquico foram identificados como critérios que, de forma majoritária, nunca ou apenas esporadicamente influenciam a decisão de delegar, sendo que há uma leve tendência à não utilização de escritórios *biglaw* para estes casos, também se rejeitou as hipóteses traçadas à partir da teoria da agência.

Sumarizando os resultados dos testes de hipótese, chegou-se o seguinte resultado:

QUADRO 20 – Resultados obtidos vs hipóteses traçadas:

	H0 – ECT	H0 – Seleção adversa	H0 – Teoria da agência	H0 – Teoria da agência	H0
<b>Divisão de trabalho</b>	Especificidade e periodicidade das atividades do jurídico interno maior ou igual às delegadas	Atividade primária do jurídico interno é avaliação e fiscalização do jurídico externo	Principal razão de delegação é a determinação de um superior hierárquico	Principal fatos de delegação é o risco e os casos de risco são sempre transferidos para uma <i>biglaw</i> , para transferência do risco do agente para o terceiro	Variável omitida
<b>Resultado</b>	Rejeita-se H0.	Rejeita-se H0.	Rejeita-se H0.	Rejeita-se H0.	N/A

FONTE: o Autor (2023)

E, que pese as hipóteses nulas não tenham sido aceitas, a partir dos dados coletados foi possível identificar, dentre uma série de peculiaridades dos serviços jurídicos para empresas, que há uma tendência de internalização dos assuntos que são específicos da firma, com a externalização dos assuntos que se tornam volumosos/repetitivos, muito provavelmente por uma decisão relacionada ao custo da internalização de volume.

Ademais, os objetivos específicos da presente pesquisa atingidos, na medida em que 1. as características de especificidade e frequência dos serviços realizados pelos times internos e pelos times externos foram mapeadas, especialmente as relacionadas à frequência e especificidade; 2. Foram identificados os motivos da internalização (sendo o principal a especificidade) e externalização (sendo o principal a frequência) dos serviços jurídicos; 3.

Identificou-se uma tendência de mudança na atual divisão dos serviços jurídicos, o que pode corroborar as linhas de pesquisa que sinalizam uma maior mudança na forma de organização dos serviços jurídicos na próxima década do que a verificada nos últimos 100 anos; e 4. Agora, há um *benchmark* acerca de quais serviços, via de regra, as empresas delegam para terceiros e quais serviços são internalizados, a partir do qual, os times jurídicos das empresas e os respectivos fornecedores externos podem se basear.

Por fim, em análise de regressão pelo modelo logit binomial, constatou-se que os respondentes identificam uma tendência de mudanças na divisão da atividade, mas não foi possível obter um resultado conclusivo acerca de qual é a tendência de mercado, de forma que futuros estudos acerca do tema poderão explorar este aspecto.

Destaca-se que um dos fatores limitantes do presente estudo foi o tamanho e a forma de seleção da amostra, que obstaram inferências populacionais e resultados estatisticamente significativos na modelagem econométrica.

Apesar disso, espera-se que o presente estudo possa incentivar outros pesquisadores a investigarem o mercado jurídico sob as lentes da economia e utilizando da linguagem matemática, afeta à ciência não por ser quantitativa, *uma comum ilusão, mas primariamente porque permite um raciocínio claro e rigoroso sobre fenômenos demasiadamente complexos para serem tratados em palavras*<sup>259</sup>.

À esteira dos estudos pioneiros que inspiraram o presente trabalho, espera-se que a presente iniciativa tenha o condão de aprimorar a compreensão do que são e como se desenvolvem os serviços jurídicos corporativos.

Se tais resultados decorrerão desta singela iniciativa, à esta altura, não há como saber, todavia, conclui-se o presente estudo certo de que, para além da inquietude científica, foi neste interesse de que os trabalhos foram desenvolvidos e, espera-se que com algum contributo, apresentados ao leitor.

---

<sup>259</sup> SIMON, Herbert A. **Models of Man**, Social and Rational: mathematical Essays on Rational Human Behavior in a Social Setting. John Wiley & Sons: New York, p. 89



## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AGRA, João Naylor Villas-Bôas. Contrato incompleto: A eficiência entre a vontade e o oportunismo das partes. **Revista Jurídica Luso Brasileira**, ano 6 (2020), n. 4, pp. 1545-180. Disponível em: < [https://www.cidp.pt/revistas/rjlb/2020/4/2020\\_04\\_1545\\_1580.pdf](https://www.cidp.pt/revistas/rjlb/2020/4/2020_04_1545_1580.pdf) >. Acessado em 01.12.2022.

AKERLOF, George A. The Market for “Lemons”: Quality Uncertainty and the Market Mechanism. **The Quarterly Journal of Economics**, v. 84, n. 3, Agosto, 1970, pp. 488-500. Disponível em: < <https://doi.org/10.2307/1879431> >. Acessado em 01.12.2022.

ALCHIAN, A. A.; DEMSETZ, H. Production, information costs, and economic organization. **The American Economic Review**, v. 62, p. 777-795, 1972.

ANÁLISE. **Metodologia Análise Advocacia 2022**. Disponível em: < <https://analise-asset.s3.us-east-2.amazonaws.com/entry/metodologia-analiseadvocacia2022-2210-0-0-1668697291.pdf> >. Acessado em 01.12.2022.

ANÁLISE. **Metodologia Análise Executivos Jurídicos e Financeiros 2022**. Disponível em: < <https://analise-asset.s3.us-east-2.amazonaws.com/entry/metodologia-2210-0-0-1675891226.pdf> >. Acessado em 07.04.2023.

ANÁLISE. **Anuário Análise Advocacia 2022**. São Paulo: Análise Editorial, 2022.

ANÁLISE. **Anuário Análise Executivos Jurídicos e Financeiros 2022**. São Paulo: Análise Editorial, 2022.

ARAÚJO, Fernando. **Teoria Económica do Contrato**. Lisboa: Almedina, 2007.

ARAÚJO, Fernando. **Introdução à Economia**. Coimbra: Almedina. 3. ed. 2005.

ARROW, Kenneth J. Economic Welfare and the Allocation of Resources for Invention. In: **The Rate and Direction of Inventive Activity: Economic and Social Factors**. Nelson, Richard R. (ed.). Princeton University Press, 1962, (ebook).

ARROW, Kenneth J.; DEBREU, Gerard. Existence of an Equilibrium for a Competitive Economy. **Econometrica**, v. 22, n. 3, ju. 1954, pp. 265-290.

ARROW, Kenneth. **Social Choice and Individual Values**, 2ª ed. Connecticut: Martino fine books, 2012.

ATTASANIO, J. B. Lawyer Advertising in England and the United States. **The American Journal of Comparative Law**, v. 32, n.3, 1984, pp. 493-541.

AUMANN, Robert. Existence of competitive equilibria in markets with a continuum of traders. **Econometrica** v. 34, 1966, pp. 1–17.

BACKHOUSE, Roger R. Why and how should we study the history of economic thought? **History of Economic Ideas**, v. 2, n. 2, 1994, pp. 115-123.

BLACKBURN, Robert.; KITCHING, John; SARIDAKIS, George. **The legal needs of small businesses An analysis of small businesses' experience of legal problems, capacity and attitudes**. Kingston University for the Legal Services Board, 2015. Disponível em: < <https://legalservicesboard.org.uk/wp-content/media/PUBLISH-The-legal-needs-of-small-businesses-19-October-2015.pdf> >. Acessado em 13.03.2023.

BONELLI, Maria da Glória. O Instituto da Ordem dos Advogados Brasileiros e o Estado: a profissionalização no Brasil e os limites dos modelos centrados no mercado. **Revista Brasileira de Ciências Sociais** n. 14, v. 39, 1999.

ORDEM DOS ADVOGADOS DO BRASIL. **Quadro Advogados**. Disponível em: < <https://www.oab.org.br/institucionalconselhofederal/quadroadvogados> >. Acessado em 01.12.2022.

BRASIL. Ministério da Economia. **Mais de 1,3 milhão de empresas são criadas no país em quatro meses**. 07/07/2022. Disponível em: < <https://www.gov.br/economia/pt-br/assuntos/noticias/2022/julho/mais-de-1-3-milhao-de-empresas-sao-criadas-no-pais-em-quatro-meses#:~:text=Com%20esse%20resultado%2C%20o%20total,ao%20primeiro%20quadrimestre%20de%202022> >. Acessado em 03.11.2022.

BRASIL. **População brasileira chega a 213,3 milhões de habitantes, estima IBGE.** 27.08.2021. Disponível em: < [BREYER. Thiago Beiler dos Santos. \*\*Análise estratégica da advocacia empresarial a partir da visão baseada em recursos.\*\* Dissertação \(Mestrado em Gestão e Negócios\) – Programa de Pós-Graduação em Gestão e Negócios, Universidade do Vale do Rio dos Sinos. Porto Alegre, 2015.](https://www.gov.br/pt-br/noticias/financas-impostos-e-gestao-publica/2021/08/populacao-brasileira-chega-a-213-3-milhoes-de-habitantes-estima-ibge#:~:text=A%20popula%C3%A7%C3%A3o%20brasileira%20chegou%20a,1%C2%BA%20de%20julho%20de%202021.>. Acesso em 10.11.2022.</p></div><div data-bbox=)

BOLTON, Patrick; DEWATRIPONT, Mathias. **Contract Theory.** Cambridge: The MIT Press, 2005.

BRUNDAGE, James. **The Medieval Origins of the Legal Profession.** Chicago: The University of Chicago Press, 2010 (Kindle edition).

CALABRESI, Guido; MELAMED, Douglas. Property Rules, Liability Rules and Inalienability: One View of the Cathedral. **Harvard Law Review**, v. 85, s. 6, 1972, pp. 1094-1096

CHALMERS, Alan F. **O que é ciência afinal?** Tradução: Raul Filker. São Paulo: Editora Brasiliense, 1993.

CHAYES, Abram; CHAYES, Antonia. Corporate Counsel and the Elite Law Firm. **Stanford Law Review**, n. 37. 1985, pp. 277-300.

COASE, R. H. The institutional structure of production. **The American Economic Review**, n. 82, p. 713-719, 1991a.

COASE, R. H. The nature of the firm. **Economic**, n. 4, p. 386-405, 1937.

COASE, Ronald H. The problem of social cost. **The Journal of Law and Economics**. v. 3, p.1-44, out. 1960.

COASE, Ronald. H. The New Institutional Economics. **The American Economic Review**, v. 88, n. 2, Papers and Proceedings of the Hundred and Tenth Annual Meeting of the American Economic Association, maio, 1998, pp. 72-74.

COASE, Ronald. **Why Economics Will Change**, 2002. Disponível em: < <https://www.coase.org/coaseremarks2002.htm> >. Acessado em 13.03.2023.

COATES, John C.; DESTEFANO, Michele M.; NANDA, Ashish; WILKINS, David B. Hiring Teams, Firms, and Lawyers: Evidence of the Evolving Relationships in the Corporate Legal Market. **Law & Social Inquiry**, v. 36, n. 4, pp. 999–1031, outono, 2011.

COMMONS, John R. Institutional Economics. **American Economic Review**, Pittsburgh, v. 21, n. 4, 1921, pp. 648-657.

CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA. **Grandes litigantes**. Disponível em < <https://grandes-litigantes.stg.cloud.cnj.jus.br/> >. Acessado em 24.09.2023.

CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA. **Relatório Justiça em Números 2022**. Disponível em: < <https://www.cnj.jus.br/pesquisas-judiciarias/justica-em-numeros/> >. Acessado em 13.03.2023.

COX, Carolyn; FOSTER, Susan. **The costs and benefits of occupational regulation**. Federal Trade Commission, 1990.

COX. Steven R.; DeSerpa, Allan C.; CANBY, William C. Jr. Consumer Information and the Pricing of Legal Services. **The Journal of Industrial Economics**, v. 30, n. 3, 1982, pp. 305-318.

CUNHA, Luciana Gross. GABBAY, Daniela Monteiro; GHIRARDI, José Garcez; TRUBEK, David M.; e WILKINS; David B. Globalization, Lawyers, and Emerging Economies: The Case of Brazil. In: **The Brazilian Legal Profession in the Age of Globalization: The Rise of the Corporate Legal Sector and its Impact on Lawyers and Society**. Luciana Gross Cunha, Daniela Monteiro Gabbay, José Carcez Ghirardi, David M. Trubek e David B. Wilkins (org.). Cambridge: Cambridge University Press, 2018 (Kindle Edition).

D'ADRIA, Diego. The economics of professional services: lemon markets, credence goods, and C2C information sharing. **Serv Bus** 7, 2013, pp. 1–15.

**TELES são privatizadas por R\$ 22 bi e ágio médio de 64%.** 30.07.1998. Folha de São Paulo. Disponível em: < <https://www1.folha.uol.com.br/fsp/brasil/fc30079802.htm> >. Acessado em 30.11.2022.

DARBY, Michael R.; KARNI, Edi. Free Competition and the Optimal Amount of Fraud. **The Journal of Law & Economics**, v. 16, n. 1, abr., 1973, pp. 67-88.

DE FREITAS, Vladmir Passos. **Reflexos do governo de Getúlio Vargas no Direito e na Justiça.** 10.07.2022. CONJUR. Disponível em: < <https://www.conjur.com.br/2022-jul-10/segunda-leitura-reflexos-governo-getulio-vargas-direito-justica> >. Acessado em 01.12.2022.

DE OLIVEIRA, Fabiana Luci; RAMOS, Luciana. In-House Counsels in Brazil: careers, professional profiles, and new roles. In: **The Brazilian Legal Profession in the Age of Globalization: The Rise of the Corporate Legal Sector and its Impact on Lawyers and Society.** Luciana Gross Cunha, Daniela Monteiro Gabbay, José Carcez Ghirardi, David M. Trubek e David B. Wilkins (org.). Cambridge: Cambridge University Press, 2018 (Kindle Edition).

DE PAULA, Germano Mendes. **Governança Corporativa no Brasil e no México:** Estrutura Patrimonial, Práticas e Políticas Públicas. Santiago do Chile: CEPAL, 2003.

DIXIT, A. K. **Lawlessness and Economics: Alternative Modes of Governance.** 1. ed. Princeton: Princeton University Press, 2007.

DUFFIE, Darrell; SONNENSCHNEIN, Hugo. Arrow and General Equilibrium Theory. **Journal of Economic Literature**, v. 27, n. 2, 1989, pp. 565–598.

DULLECK, Uwe; KERSCHBAMER, Rudolf. On Doctors, Mechanics, and Computer Specialists: The Economics of Credence Good. **Journal of Economic Literature**, v. XLIV, mar. 2006, pp. 5-42.

DULLECK, Uwe; KERSCHBAMER, Rudolf; SUTTER, Matthias. The Economics of Credence Goods: On the Role of Liability, Verifiability, Reputation and Competition. **IZA Discussion Paper n. 4030**, fev. 2009.

ELLICKSON, Robert C. Of Coase and Cattle: Dispute Resolution Among Neighbors in Shasta County. **Stanford Law Review**, v. 38, 1986, pp. 623-687.

ELSEVIER. Ronaldo Fiani. **Teoria dos Jogos**. 4ª ed. [4. reimpr.], Rio de Janeiro: Grupo Editorial Nacional. Publicado pelo selo da Editora Atlas, 2022, p. 318.

ESPSTEIN, Lee; KING, Gary. **Pesquisa empírica em Direito** [livro eletrônico]: as regras de inferência. São Paulo: Direito GV, 2013.

EUROPEAN COMMISSION. **The 2022 EU Justice Scoreboard**. Luxembourg: Publications Office of the European Union, 2022. Disponível em: < [https://ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/en/IP\\_22\\_3146](https://ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/en/IP_22_3146) >. Acessado em 14.03.2023.

FGV DIREITO RIO: **A formação da advocacia contemporânea. Educação e Direito**, v. 10. Pedro Rubim Borges Fortes (org.). Rio de Janeiro: FG Direito Rio, 2014

FOONBERG, Jay G. **How to start and build a law practice**. 5ª ed., Chicago: American Bar Association, 2004.

FORGIONI, Paula A. **Contratos empresariais: teoria geral e aplicação**. 7ª ed. rev. e atual. São Paulo: Thomson Reuters Brasil, 2022.

FURTADO, Celso. **A Formação Econômica do Brasil**. São Paulo: Companhia das Letras, 2007.

GAROUPA, Nuno; MARKOVIC, Milan. Deregulation and the Lawyer's Cartel. **University of Pennsylvania Journal of International Law**, v. 43, n. 4, 2022, pp. 1-56. Disponível em: < <https://ssrn.com/abstract=3872974> >. Acessado em 01.12.2022.

GICO JÚNIOR, Ivo Teixeira. A natureza econômica do Direito e dos Tribunais. In: **Análise econômica do direito: temas contemporâneos**. YEUNG, Luciana (org.). São Paulo: Actual, 2020, p.193 e ss.

GICO JUNIOR, Ivo Teixeira. Bem-Estar Social e o Conceito de Eficiência. **Revista Brasileira de Direito**, Passo Fundo, v. 16, n. 2, p. 1-43, nov. 2020. ISSN 2238-0604. DOI: <https://doi.org/10.18256/2238-0604.2020.v16i2.3581>. Acesso em 10.09.2022.

GILSON, Ronald J. Lawyers as Transaction Cost Engineers. In: **The New Palgrave Dictionary of Economics and the Law**. Peter Newman (ed.). Palgrave Macmillan, 1998.

GREENWALD, B. C., STIGLITZ J. E., WEISS, A. Asymmetric information and the new theory of the firm; financial constraints and risk behavior. **American Economic Review**, v. 80, n. 2, p. 160-5, maio de 1990.

GROSSMAN, Sanford; HART, Oliver. The Costs and Benefits of Ownership: A Theory of Vertical and Lateral Integration. **Journal of Political Economy**, vol. 94, nº 4, August 1986, p. 695-696. Disponível em: < <http://nrs.harvard.edu/urn-3:HUL.InstRepos:3450060> >. Acessado em 01.12.2022.

HARDIN, Garret. The Tragedy of the Commons. **Science**. Vol. 162, dezembro, 1968.

HARVARD LAW SCHOOL. **Corporate Purchasing Project: How S&P 500 Companies Evaluate Outside Counsel**. Erik Ramanathan e John Coates (org.). Massachusetts: Harvard Law School Program on the Legal Profession, 2011.

HEINEMAN JR., Bem W.; LEE, William F.; WILKINS, David B. **Lawyers as Professionals and as Citizens: Key Roles and Responsibilities in the 21st Century**. Cambridge: Center on the Legal Profession at Harvard Law School, 2014.

HESPANHA, António Manuel. **Cultura jurídica europeia: síntese de um milénio**. Coimbra: Almedina, 2017.

HOLMES JR., Oliver Wendell. The Path of the Law. **Harvard Law Review**, 10, 457, 1897, pp. 1-20.

HÖLMSTROM, B. Moral Hazard and Observability. **The Bell Journal of Economics**, 1979, v. 10, n. 1, pp. 74-91.

HUGO, Victor. **Os Miseráveis**. São Paulo: Martin Claret, 2014.

JENSEN, Michael C. MECKLING, William H. Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs and ownership structure. **Journal of Financial Economics**, v. 3, n. 4, 1976, pp. 305-360.

JEVONS, William Stanley. **A teoria da economia política**. Cláudia Laversveiler de Morais (Trad.). São Paulo: Nova Cultura, 1996.

KAHNEMAN, Daniel. **Pensar, Depressa e Devagar**. Trad: Pedro Vidal (João Quina Edições). 10. Ed. Porto: Bertrand Editora, 2019.

KAHNEMAN, Daniel; SISBONY, Oliver; SUNSTEIN, Cass R. **Noise: A flaw in Human judgment**. New York: Little Brown Spark, 2021.

KHONG, Dennis Wye Keen. The Future of Lawyers as Transaction Cost Engineers. In: **Legal Education and Legal Traditions: Selected Essays**. Myint Zan (ed.). Springer (Ebook), pp. 15-26.

KLEIN, P.G. & SHELANSKI, H.A. Empirical research in transaction cost economics: a survey and assessment. **Business and Public Policy Working Paper BPP-60**, Center for Research in Management, Haas School of Business, University of California, Berkeley. 1994.

KLEIN, Vinícius. **A economia dos contratos: uma teoria microeconômica**. 1ª Ed. Curitiba: CRV, 2015, p. 156

LAFFONT, Jean-Jacques; MARTIMORT, David. **The theory of incentives I: The principal-agent model**. Princeton: Princeton University Press, 2002.

LEAVY, Patricia. Introduction. In: **The Oxford Handbook of Qualitative Research**. Patricia Leavy (org.). New York: Oxford University Press, 2014, pp. 1-16.

LEXISNEXIS MARTINDALE-HUBBEL. **Estudo brasileiro sobre relacionamento entre departamentos jurídicos e escritórios de advocacia**. Alessandra Machado Gonçalves e Marco Antonio P. Gonçalves. (org.). 2010 (online).

MAISTER, David. H. **Managing the professional service firm**. Nova York: Free Press Paperbacks, 1993.

MARSHALL, Alfred. **Princípios de economia: tratado introdutório**. v. 1, São Paulo: Nova Cultura, 1996, p. 85 e ss.

MATTOS FILHO, Ary Oswaldo. Foreword. In: **The Brazilian Legal Profession in the Age of Globalization: The Rise of the Corporate Legal Sector and its Impact on Lawyers and Society**. Luciana Gross Cunha, Daniela Monteiro Gabbay, José Carcez Ghirardi, David M.



Trubek e David B. Wilkins (org.). Cambridge: Cambridge University Press, 2018 (Kindle Edition).

MIRANDA, Wender Fraga *et. al.* **A economia dos custos de transação através do desenvolvimento da reputação favorável.** 10º Congresso USP de Controladoria e Contabilidade da Universidade de São Paulo, 2011.

NASH, John. Non-Cooperative Games. *The Annals of Mathematics, Second Series*, v. 54, n. 2, setembro de 1951, pp. 286-295.

NELSON, Phillip. Information and Consumer Behavior. **Journal of Political Economy**, v. 78, n. 2, mar-abr., 1970, pp. 311-329.

NELSON, Robert L.; NIELSEN, Laura Beth. Cops, Counsel, and Entrepreneurs: Constructing the Role of Inside Counsel in Large Corporations. **Law & Society Review**, v. 34, n. 2 (2000), pp. 457-494

NORTH, Douglass C. **Institutions, Institutional change and economic performance.** Nova York: Cambridge University Press, 1990.

OCDE. **Regulatory Reform in Brazil.** 21.06.2022. Disponível em: < <https://doi.org/10.1787/d81c15d7-en> >. Acessado em 01.12.2022.

OLIVEIRA, Fabiana Luci de; RAMOS, Luciana. General (In-House) Counsels in Brazil: career, professional profile and a new role. **FGV DIREITO SP – Artigos Acadêmicos.** 06.07.2015. Disponível em: < <http://hdl.handle.net/10438/13834> >. Acessado em 01.12.2022.

ORTIZ, Luis Cláudio Villani; LIRA, Claudio; MACHADO, Filipe Molinar. Os institutos jurídicos e os custos de transação: uma abordagem da Análise Econômica do Direito. **Revista Direito Em Debate**, 2013, 22(40), pp. 27–45. DOI: <https://doi.org/10.21527/2176-6622.2013.40.27-45>

PARETO, Vilfred. **Manual de Economia Política.** São Paulo: Nova Cultura, 1996, p. 128

PINKER, Steve. Preface. **The Better angels of our nature: why violence has declined.** New York: Penguin Books, 2012, p. XXII.

POLINSKY, A. Mitchell; RUBINFELD, Daniel L. Aligning the Interests of Lawyers and Clients. **American Law and Economics Review**, v. 5, n. 1 (verão, 2003), pp. 165-188. Disponível em: < <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.281628> >. Acessado em 01.12.2022.

PRIMAZZI, Vinícius. **Brasil tem maior proporção de advogados por habitantes no mundo**. 21.08.2022. Portal R7. Disponível em: < <https://noticias.r7.com/economia/brasil-tem-maior-proporcao-de-advogados-por-habitantes-no-mundo-21082022> >. Acessado em 01.12.2022.

REBOUÇAS, Rodrigo Fernandes. **Autonomia privada e a análise econômica do Contrato**. São Paulo: Almedina Brasil, 2017.

**MERCADO jurídico movimentada em torno de R\$ 50 bilhões ao ano e número de advogados cresce 80% em 11 anos**. 20.09.2017 Migalhas. Disponível em: < <https://www.migalhas.com.br/quentes/265702/mercado-juridico-movimentada-em-torno-de-r--50-bilhoes-ao-ano-e-numero-de-advogados-cresce-80--em-11-anos> >.

SOLICITORS REGULATION AUTHORITY. **Research and Analysis: The changing legal services market**. 2016. Disponível em: < <https://www.sra.org.uk/globalassets/risk/resources/changing-legal-services-market.pdf> >. Acessado em 13.03.2023

ROBBINS, Lionel. **An Essay on The Nature and Significance of Economic Science**. Londres: Macmillan & Co. Ltda., 1932.

ROPPO, Enzo. **O Contrato**. Coimbra: Almedina, 2007.

ROSEN, Robert Eli. The Inside Counsel Movement, Professional Judgment and Organizational Representation. **Indiana Law Journal**, v. 479, n. 64, 1989.

SALDÃNA, Johnny. Coding and Analysis Strategies. In: **The Oxford Handbook of Qualitative Research**. Patricia Leavy (org.). New York: Oxford University Press, 2014, pp. 581-605.

SCHIOPPA, Antonio Padoa. **História do direito na Europa: da idade média à Idade Contemporânea**. Marcos Marcionilo (trad.). Carlo Alberto Dastoli (rev.). São Paulo: Martins Fontes, 2014, pp. 15-19.

SCHUMPETER, Joseph A. **History of Economic Analysis**: with a new introduction by Mark Perlman. Elizabeth Boody Schumpeter (ed.). Oxfordshire: Taylor & Francis Ltd, 1987.

SHAPIRO, Carl. Investment, Moral Hazard, and Occupational Licensing. **The Review of Economic Studies**, v. 53, n. 5, out., 1986, pp. 843-862.

SIFFERT FILHO, N. F. A economia dos custos de transação. **Revista do BNDES**, Rio de Janeiro, v. 2, p. 103-128, 1995.

SILVEIRA, Alexandre Di Miceli da. **Governança corporativa no Brasil e no mundo**: teoria e prática. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

SIMON, Herbert A. **Models of Man, Social and Rational**: mathematical Essays on Rational Human Behavior in a Social Setting. New York: John Wiley and Sons, 1957.

STIGLITZ, Joseph E. Information and the Change in the Paradigm in Economics. **The American Economic Review**, v. 92, n. 3 (junho de 2002), pp. 460-501.

SULLIVAN, William M. **Educating lawyers**: preparation for the profession of law. William M. Sullivan et. al. São Francisco: Jossey-Bass, 2007

SUSSKIND, Richard. **The end of lawyers?** Rethinking the nature of legal services. Oxford: Oxford University Press, 2010.

THALER, Richard H.; SUNSTEIN, Cass R. **Nudge**: Um pequeno empurrão. Como decidir melhor em questões de saúde, riqueza e felicidade. Alfragide: Lua de Papel. 2. ed., 2018

TRUBEK, David M.; GARCIA, Helena Alviar; COUTINHO, Diogo R. **Law and the New Developmental State**: The Brazilian Experience in Latin American Context. New York: Cambridge University Press, 2013.

TRUBEK, David M. **Reforming Legal Education in Brazil**: From the CEPED Experiment to the Law Schools at the Getulio Vargas Foundation. University of Wisconsin Legal Studies research paper no. 1180, 2011.

VAZ FREIRE, Maria Paula dos Reis. **Eficiência económica e restrições verticais**: os argumentos de eficiência e as normas de defesa da concorrência. Lisboa: AAFDL, 2008

VENÂNCIO FILHO, Alberto. **Notícia Histórica da Ordem dos Advogados do Brasil (1930-1980)**. Brasília: OAB, 1982.

WILKINS, David B. Is the In-House Counsel Movement Going Global? A Preliminary Assessment of the Role of Internal Counsel in Emerging Economies. **Wisconsin Law Review**, n. 4 v. 2, pp. 251–304, 2012.

WILKINS, David B.; KHANNA, Vikramaditya S. Globalization and the Rise of the In-House Counsel Movement in India. In: **The Indian Legal Profession in the Age of Globalization: The Rise of the Corporate Legal Sector and Its Influence on Lawyers and Society**. Edited by David B. Wilkins, Vikramaditya S. Khanna, and David M. Trubek. Cambridge: Cambridge University Press, 2017.

WILKINS; David B. Toward a New Model of the Corporate Attorney-Client Relationship. **Fordham Law Review**, v. 78, n 5, 2010. Disponível em: < <https://ir.lawnet.fordham.edu/flr/vol78/iss5/2> >. Acessado em 01.02.2022.

WILKINS; David B.; FERRER, M. Esteban. The Integration of Law into Global Business Solutions: The Rise, Transformation, and Potential Future of the Big Four Accountancy Networks in the Global Legal Services Market. **Law & Social Inquiry**, v. 43, n. 3, pp. 981-1026, 2018. Disponível em: < doi:10.1111/lsi.12311 >. Acessado em 01.12.2022.

WILKINS; David B.; TRUBEK, David M.; FONG, Bryon. Globalization, Lawyers, and Emerging Economies: The Rise, Transformation, and Significance of the New Corporate Legal Ecosystem in India, Brazil, and China. **Harvard International Law Journal**, v. 61, n. 2020.

WILLIAMSON, Oliver E. Public and Private Bureaucracies: A Transaction Cost Economics Perspective. **Journal of Law, Economics, & Organization**, v. 15, n. 1, Bureaucracy Conference (abril de 1999), pp. 306-342.

WILLIAMSON, Oliver E. **The Economic Institutions of Capitalism: firms, markets, relational contracting**. The Free Press: New York, 1985.

WILLIAMSON, Oliver E. **The Mechanisms of Governance**. New York: Oxford University Press, 1996.

WILLIAMSON, Oliver E. Transaction Cost Economics: How It works; Where It is Headed. **De Economist**, n. 146, 1998, pp. 23-58.

WILLIAMSON, Oliver E. Transaction Cost Economics: The Natural Progression. **The American Economic Review**, v. 100, n. 3, jun., 2010, pp. 673-690.

WOOLDRIDGE, Jeffrey M. **Introductory Econometrics: A Modern Approach**. 2 ed. Mason: SOUTH-WESTERN CENGAGE Learning, 2003.

WOOLDRIDGE, Jeffrey M. **Student Solutions Manual**. 4 ed. Mason: SOUTH-WESTERN CENGAGE Learning, 2009.

## APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO

### Por que as Empresas contratam escritórios?

---

#### 1. Bloco de início: Introdução

**Introdução:** Prezado participante: A presente pesquisa intitulada “ANÁLISE ECONÔMICA DOS SERVIÇOS JURÍDICOS PARA EMPRESAS: PORQUE AS EMPRESAS CONTRATAM ESCRITÓRIOS DE ADVOCACIA.” trata-se de dissertação realizada no Programa de Pós-Graduação de Economia da Universidade Federal do Paraná e é a primeira tentativa Brasileira no sentido de compreender empírica e economicamente a divisão de atividades entre o jurídico interno e externo das empresas. A pesquisa ajudará na compreensão do setor jurídico corporativo e poderá fornecer parâmetros de melhores práticas. Tenha certeza de que a participação é absolutamente voluntária. O anonimato é garantido, ou seja, os dados serão utilizados de forma que será impossível determinar a identidade dos respondentes e das respectivas empresas. Você tem o direito de encerrar sua participação a qualquer momento. Como parte de sua participação, disponibilizaremos, caso deseje, uma cópia dos resultados para uso interno que permitirá que você faça um *benchmark* entre as práticas da sua firma e as adotadas, na média, pelo mercado, quando da divulgação do resultado dessa investigação. Apreciamos sua participação e estamos confiantes que a pesquisa que estamos realizando terá impactos diretos e substantivos na divisão de atividades entre jurídico interno e externo e em como os escritórios se posicionam no mercado da advocacia corporativa.

**Contexto da pesquisa:** Essa pesquisa faz perguntas acerca da interconexão entre serviços jurídicos e empresas.

**Tempo requerido:** O presente questionário levará, aproximadamente, 30 minutos.

**Riscos:** Não há riscos antecipados na participação na presente pesquisa.

**Confidencialidade, participação e desistências:** Sua participação é voluntária, você tem direito de desistir no curso do questionário e a confidencialidade da resposta é garantida. As respostas do questionário serão armazenadas e manejadas de forma segura e protegida, e não serão divulgadas de qualquer forma que permita a identificação dos respondentes ou das empresas envolvidas. Os relatórios que serão produzidos serão feitos de forma a impossibilitar a identificação dos participantes. As questões abertas serão codificadas e agregadas, e não citadas integralmente. Os dados individuais serão compilados com dados das demais respostas e sumarizados em um relatório, de forma que não haverá como identificá-lo.

**Benefícios:** As descobertas do presente estudo serão publicadas e amplamente divulgadas, de forma que a pesquisa ajudará no aprimoramento e padronização do setor jurídico corporativo brasileiro e dos serviços jurídicos para empresas.

**Outras informações:** O presente questionário é dividido em 8 blocos, são eles: 1) Introdução; 2) Informações gerais; 3) Demografia do respondente; 4) Informações da carreira e da história do respondente; 5) Informações da empresa; 6) Informações do departamento jurídico; 7) Atividades dos jurídicos interno e externo; 8) Comentários gerais. Por gentileza, responda as questões com base no funcionamento interno da empresa. **Quando houver perguntas quantitativas, por favor, tente ser preciso na quantificação.** Ao final, você poderá deixar um comentário que entenda pertinente. Você pode parar, se for necessário, para reiniciarmos posteriormente. Fique livre para indicar outros membros da empresa ou colegas de outras

empresas que têm poder de contratação para responder à pesquisa. Após o término, você receberá uma cópia do presente documento, com as suas respostas.

**Contato do presente pesquisador:** Se você tiver qualquer questionamento acerca da presente pesquisa, por favor, contate: Leonardo Maciel Benedete, mestrando em economia pelo PPGEcon UFPR e em Direito Civil pela Universidade de Lisboa, telefone (41) 99979-1599, e-mail: [leonardobenedete@gmail.com](mailto:leonardobenedete@gmail.com).

---

1. Consentimento: Você concorda em participar da presente pesquisa, sabendo que está livre para desistir no curso das respostas, a qualquer momento e sem quaisquer consequências?

Eu concordo (1)

Eu discordo (2)

---

2. Você participa, de alguma maneira, no processo de contratação de escritórios pela empresa?

Sim (1)

Não (2)

---

**Final do bloco: introdução**

---

2. **Começo do bloco: Informações gerais**

**Informações gerais**

---

3. Por favor, informe seu nome, seu cargo, o nome da sua companhia, o seu e-mail de contato e telefone para contato.

Tenha certeza que esses dados permanecerão sigilosos e não serão divulgados de qualquer forma que permita a sua identificação ou a identificação da firma para a qual você trabalha.

Nome (1) \_\_\_\_\_

Cargo (2) \_\_\_\_\_

Nome da empresa (3) \_\_\_\_\_

E-mail para contato (4) \_\_\_\_\_

---

**Final do bloco: Informações gerais**

### 3. Início do Bloco: Demografia do respondente

#### Demografia do respondente

4. Qual o gênero com o qual você se identifica?

- Masculino (1)
- Feminino (2)
- Prefiro não informar (3)
- Outro (4)

---

5. Qual seu ano de nascimento?

- (1) \_\_\_\_\_

6. Qual sua raça?

- (1) \_\_\_\_\_

#### Fim do bloco: Demografia do respondente

---

### 4. Início do bloco: Informações da carreira e da história do respondente

#### Carreira e história profissional do respondente

---



7. Para quem você reporta diretamente? Apenas um.

- CEO/Presidente (1)
- VP (2)
- Board de Diretores (3)
- Diretor Jurídico (4)
- Outro. Qual? (5) \_\_\_\_\_

8. Sobre a sua carreira, incluindo o seu atual trabalho, você trabalhou em algum desses empregos por aproximadamente quanto tempo?

	Nenhum ano (1)	1-4 anos (2)	5-8 anos (3)	8-11 anos (4)	Mais de 11 (5)
Empresa (1)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Escritório de advocacia (2)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Órgão público (3)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Outro, qual? (4) _____	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**Fim do bloco: Informações de história e de carreira do respondente**

**5. Início do bloco: Informações da empresa**

9. Sua empresa é sediada no Brasil?

- Sim (1)
- Não (2)

10. Onde é a sede? (Cidade, Estado, País)

Cidade (1) \_\_\_\_\_

Estado (2) \_\_\_\_\_

País (3) \_\_\_\_\_

---

11. Trata-se de uma empresa familiar (um mesmo grupo familiar controla a empresa)?

Sim (1)

Não (2)

---

12. Qual é o setor de mercado de atuação primária da sua empresa atua?

\_\_\_\_\_

---

13. Quantos funcionários há na operação Brasil?

De 1 a 99 (1)

De 100 a 199 (2)

De 200 a 499 (3)

De 500 a 999 (4)

Mais de mil funcionários (5)

Não sei informar (6)

---

14. Qual foi o faturamento bruto do último ano?

- Menos de 1M (1)
- De 1M a 99M (2)
- De 100 a 499M (3)
- De 500M a 999M (4)
- 1Bi ou mais (5)
- Prefiro não responder (6)

#### Fim do bloco: Informações da empresa

---

#### 6. Início do bloco: Informações do departamento jurídico

##### **Informações do departamento jurídico**

*Responda de acordo com a operação da empresa*

---

15. No Brasil, qual é o número total de advogados no departamento jurídico?

- De 1 a 5 (1)
  - De 6 a 10 (2)
  - De 11 a 15 (3)
  - Mais de 15 (4)
  - Não temos departamento jurídico (5)
-

16. Quais cargos reportam diretamente para o VP/head do jurídico da Companhia?

- Todos (1)
- Apenas os Diretores (2)
- Gerentes e Diretores (3)
- Outra reposta (4) \_\_\_\_\_

---

17. Qual o número total de pessoas no departamento jurídico, incluindo não advogados?

\_\_\_\_\_

---

18. Os não advogados são, via de regra, pessoas com formações laterais (dados, área de negócios, marketing) ou são estagiários de direito?

- Estagiários de direito.
- Não temos jurídico interno.
- Não temos não advogados.
- Formação lateral (1) Qual?

\_\_\_\_\_

---

19. O jurídico fica no mesmo local que a sede?

- Sim (1) \_\_\_\_\_
- O jurídico fica 100% remoto. (2)
- Não, onde? (3)
- Cidade \_\_\_\_\_
- Estado \_\_\_\_\_
- País \_\_\_\_\_

---

**Fim do bloco: Informações do departamento jurídico**

---

## 7. Início do bloco: Atividades dos jurídicos interno e externo

### Papel e atividades do jurídico interno

**Instruções:** Nas questões a seguir, “**Atividades jurídicas de alto risco**” significa atividades jurídicas estratégicas para a companhia, como um processo capaz de gerar alto impacto na operação; “**serviço jurídico frequentes**” significam aqueles que mais se repetem; e “**serviços jurídicos específicos**” são as demandas que têm valor para a empresa, mas demandam um conhecimento específico do business que, talvez, não sejam interessantes para um terceiro prestador oferecer como produto para o mercado.

---

20. De 1 (nunca) a 5 (muito frequente), o quanto o jurídico interno atua nas atividades abaixo?

	Nunca (1)	Raramente (2)	As vezes (3)	Frequentemente (4)	Muito frequentemente (5)
Análise de proposta legislativa e agentes públicos (1)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Atua na estratégia de comunicação da empresa (2)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Execução de serviços jurídicos frequentes (3)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Execução de temas jurídicos de alto risco (4)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Execução de serviços jurídicos específicos (5)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Geração de indicadores de desempenho (6)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Escolha e supervisão/gestão do jurídico externo (7)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Realiza do zero petições e análises jurídicas em sentido estrito (8)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

---

21. Na média, de 1 a 5, a quão significativa do total de trabalho total (jurídico interno e externo) as seguintes áreas são?

	1 (1)	2 (2)	3 (3)	4 (4)	5 (5)
Responsabilidade Civil (1)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Gestão interna e de indicadores (2)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Consumidor (3)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Comercial/Contratos (4)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Arbitragem (5)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
PI (6)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
M&A (7)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Concorrencial (8)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Regulatório (9)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Trabalhista (10)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tributário (11)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Gestão e fiscalização e avaliação dos serviços de advogados externos (12)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Geração de KPI's (13)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Consultas relacionadas ao Business (14)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Outro, qual _____ (15)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>



22. Do total da área, de 1 a 5, quanto das atividades são feitas internamente?

	1 (1)	2 (2)	3 (3)	4 (4)	5 (5)
Responsabilidade Civil (1)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Gestão interna e de indicadores (2)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Consumidor (3)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Comercial/Contratos (4)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Arbitragem (5)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
PI (6)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
M&A (7)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Concorrencial (8)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Regulatório (9)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Trabalhista (10)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tributário (11)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Gestão, fiscalização e avaliação de advs externos (12)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Geração de KPI's (15)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Consultas relacionadas ao business (14)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Outro, qual? (15)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

23. Qual das categorias mencionadas concentra a maior parte do serviço jurídico frequentes?

- Responsabilidade Civil (1)
  - Criminal (2)
  - Consumidor (3)
  - Comercial/Contratos (4)
  - Arbitragem (5)
  - PI (6)
  - M&A (7)
  - Concorrencial (8)
  - Regulatório (9)
  - Trabalhista (10)
  - Tributário (11)
  - Gestão, fiscalização e avaliação de advs externos (12)
  - Geração de KPI's (13)
  - Consultas relacionadas ao business (14)
  - Outro, qual? (15)
- 

24. Qual das categorias mencionadas concentra a maior parte do serviço jurídico específicos?

- Responsabilidade Civil (1)
  - Criminal (2)
  - Consumidor (3)
  - Comercial/Contratos (4)
  - Arbitragem (5)
  - PI (6)
  - M&A (7)
  - Concorrencial (8)
  - Regulatório (9)
  - Trabalhista (10)
  - Tributário (11)
  - Gestão, fiscalização e avaliação de advs externos (12)
  - Geração de KPI's (13)
  - Consultas relacionadas ao business (14)
  - Outro, qual? (15)
- 
-

25. Você percebe alguma mudança na distribuição dos trabalhos entre jurídico interno e externo nos últimos anos?

Sim (1)

Não (2)

---

26. Se sim, qual da lista abaixo?

Estamos fazendo mais serviço dentro de casa (1)

Estamos contratando mais firmas externas para executar o trabalho que ficava com o jurídico interno (2)

Houve uma redução no volume em ambas as frentes (3)

Houve um aumento no volume em ambas as frentes (4)

Outro, qual? (5)

---

27. De 1 a 5, sendo 1 o valor mínimo e 5 o valor máximo, o quão específicas são as atividades do jurídico interno, sendo especificidade aquele tipo de atividade que tem valor especificamente para a empresa e não necessariamente para o mercado?

1 (1)

2 (2)

3 (3)

4 (4)

5 (5)

---

28. De 1 a 5, sendo 1 o valor mínimo e 5 o valor máximo, o quão recorrentes são as atividades que são exercidas pelo jurídico interno, tendo por recorrência a frequência com que a empresa demanda aquela determinada atividade?

1 (1)

2 (2)

3 (3)

4 (4)

5 (5)

---

29. De 1 a 5, sendo 1 o valor mínimo e 5 o valor máximo, o quão específicas são as atividades do jurídico externo, sendo especificidade aquele tipo de atividade que tem valor especificamente para a empresa e não necessariamente para o mercado?

1 (1)

2 (2)

3 (3)

4 (4)

5 (5)

---

30. De 1 a 5, sendo 1 o valor mínimo e 5 o valor máximo, o quão recorrentes são as atividades que são exercidas pelo jurídico externo, tendo por recorrência a frequência com que a empresa demanda aquela determinada atividade?

1 (1)

2 (2)

3 (3)

4 (4)

5 (5)

---

31. Do total das atividades delegadas para o jurídico externo, qual é o percentual de atividades que é delegada em razão do risco de exposição interna (risco reputacional)?

Menos de 10% (1)

10% - 29% (2)

30% - 49% (3)

50% - 69% (4)

70% ou mais (5)

---

32. Do total das atividades delegadas para o jurídico externo, qual é o percentual de atividades que é delegada em razão de uma decisão topdown (CFO, CEO, VP)?

Menos de 10% (1)

10% - 29% (2)

30% - 49% (3)

50% - 69% (4)

70% ou mais (5)

---

33. Do total de atividades delegadas em razão do risco de exposição interna e de decisões topdown, quanto é destinado para as “biglaw” (top escritórios full servisse Análise, dentre eles, Mattos Filho, Machado Meyer, Pinheiro Neto, etc)?

- Menos de 10% (1)
  - 10% - 29% (2)
  - 30% - 49% (3)
  - 50% - 69% (4)
  - 70% ou mais (5)
- 

34. Do budget gasto com jurídico externo, qual o percentual gasto com essas atividade de alto risco?

- Menos de 10% (1)
  - 10% - 29% (2)
  - 30% - 49% (3)
  - 50% - 69% (4)
  - 70% ou mais (5)
- 

35. Do budget gasto com jurídico externo, qual o percentual gasto com atividades consultivas (não contenciosas)?

- Menos de 10% (1)
  - 10% - 29% (2)
  - 30% - 49% (3)
  - 50% - 69% (4)
  - 70% ou mais (5)
-

36. Do budget gasto com jurídico externo, qual o percentual gasto com atividades contenciosas?

- Menos de 10% (1)
- 10% - 29% (2)
- 30% - 49% (3)
- 50% - 69% (4)
- 70% ou mais (5)

---

37. Na sua experiência, qual é o principal motivo para que uma atividade seja feita *in-house*?

---

---

38. Na sua experiência, qual é o principal motivo para que uma atividade seja repassada para o jurídico externo?

---

**Fim do bloco: Atividades dos jurídicos interno e externo**

---

**8. Início do bloco: Comentários gerais**

Comentários gerais

---

39. Algo que você queira compartilhar sobre o objeto do presente estudo, especialmente sobre o papel do jurídico interno, o papel do jurídico externo e o relacionamento entre ambos?

---

---

---

---

---



---

40. Para ampliar a relevância da pesquisa, você poderia indicar o contato de uma pessoa de jurídico interno para responder ao presente questionário? (Nome, Cargo, nome da empresa, e-mail, tel)

Nome (1) \_\_\_\_\_

Cargo (2) \_\_\_\_\_

Nome da empresa (3) \_\_\_\_\_

E-mail para contato (4) \_\_\_\_\_

Telefone para contato (5)  
\_\_\_\_\_

**Fim do bloco: Comentários gerais**

**Fim do questionário.**

---

**APÊNDICE B – TABULAÇÃO E CODIFICAÇÃO DAS RESPOSTAS**

	A	B	C	D	E	F	G	H	I
	Data/hora	Identificação	Cargo	1. Você concorda em participar da presente pesquisa, sabendo que está livre para desistir no curso das respostas, a qualquer momento e sem quaisquer consequências?	2. Você participa, de alguma maneira, no processo de contratação de escritórios pela empresa?	3. Você participa do processo de divisão das atividades jurídicas entre interno e externo?	4. Qual a sua raça?	5. Qual o gênero com o qual você se identifica?	6. Qual seu ano de nascimento?
1									
2	9/4/2023 16:36:30		1 Gerente jurídico	Sim	Sim	Sim	Branca	Feminino	1987
3	9/5/2023 9:32:27		1 Gerente jurídico	Sim	Sim	Sim	Branca	Feminino	1984
4	9/5/2023 15:02:30		1 Gerente jurídico	Sim	Sim	Sim	Branca	Masculino	1981
5	9/5/2023 16:52:25		1 Gerente jurídico	Sim	Sim	Sim	Negra	Masculino	1989
6	9/5/2023 18:47:18		1 Gerente jurídico	Sim	Sim	Sim	Branca	Feminino	1990
7	9/5/2023 19:46:38		1 Diretor jurídico	Sim	Sim	Sim	Branca	Masculino	1985
8	9/6/2023 9:33:59		1 Advogado	Sim	Sim	Sim	Branca	Feminino	1990
9	9/6/2023 11:33:03		1 Advogado	Sim	Sim	Sim	Branca	Masculino	1993
10	9/8/2023 14:26:13		1 Advogado	Sim	Sim	Sim	Branca	Masculino	1993
11	9/11/2023 17:49:05		1 Diretor jurídico	Sim	Sim	Sim	Branca	Feminino	1983
12	9/12/2023 14:31:31		1 Gerente jurídico	Sim	Sim	Sim	Branca	Feminino	1971
13	9/13/2023 10:09:40		1 Coordenador jurídico	Sim	Sim	Sim	Branca	Feminino	1987
14	9/13/2023 10:58:57		1 Advogado	Sim	Sim	Sim	Branca	Feminino	1988
15	9/14/2023 9:59:24		1 Diretor jurídico	Sim	Sim	Sim	Branca	Masculino	1979
16	9/14/2023 10:43:54		1 Advogado	Sim	Sim	Sim	Branca	Masculino	1991
17	9/14/2023 16:28:12		1 Gerente jurídico	Sim	Sim	Sim	Branca	Masculino	1984
18	9/14/2023 17:49:50		1 Coordenador jurídico	Sim	Sim	Sim	Branca	Feminino	1994
19	9/14/2023 18:24:21		1 Advogado	Sim	Sim	Sim	Branca	Feminino	1987
20	9/14/2023 19:50:37		1 Advogado	Sim	Sim	Sim	Branca	Feminino	2000
21	9/15/2023 10:00:10		1 Advogado	Sim	Sim	Sim	Branca	Feminino	1993
22	9/15/2023 10:28:57		1 Advogado	Sim	Sim	Sim	Branca	Feminino	1997
23	9/15/2023 10:55:40		1 Coordenador jurídico	Sim	Sim	Sim	Branca	Masculino	1981
24	9/15/2023 11:52:57		1 Advogado	Sim	Sim	Sim	Branca	Masculino	1988
25	9/15/2023 14:24:48		1 Diretor jurídico	Sim	Sim	Sim	Branca	Masculino	1978
26	9/15/2023 14:50:22		1 Advogado	Sim	Sim	Sim	Branca	Masculino	2000
27	9/15/2023 16:10:45		1 Gerente jurídico	Sim	Sim	Sim	Branca	Feminino	1981
28	9/15/2023 17:03:56		1 Diretor jurídico	Sim	Sim	Sim	Branca	Masculino	1983
29	9/16/2023 8:43:08		1 Advogado	Sim	Sim	Sim	Branca	Feminino	1998
30	9/16/2023 13:40:58		1 Advogado	Sim	Sim	Sim	Negra	Masculino	1992
31	9/18/2023 9:28:42		1 Gerente jurídico	Sim	Sim	Sim	Branca	Feminino	1989
32	9/18/2023 14:38:18		1 Advogado	Sim	Sim	Sim	Branca	Masculino	1993
33	9/18/2023 15:26:30		1 Diretor jurídico	Sim	Sim	Sim	Branca	Masculino	1975
34	9/18/2023 16:25:58		1 Advogado	Sim	Sim	Sim	Branca	Masculino	1991
35	9/19/2023 18:25:27		1 Coordenador jurídico	Sim	Sim	Sim	Branca	Feminino	1993
36	9/19/2023 9:24:33		1 Advogado	Sim	Sim	Sim	Branca	Feminino	1989
37	9/19/2023 10:13:55		1 Advogado	Sim	Sim	Sim	Branca	Masculino	1987
38	9/19/2023 10:39:47		1 Diretor jurídico	Sim	Sim	Sim	Branca	Masculino	1983
39	9/19/2023 15:30:11		1 Advogado	Sim	Sim	Sim	Branca	Masculino	1973
40	9/19/2023 16:19:17		1 Advogado	Sim	Sim	Sim	Branca	Feminino	1995
41	9/19/2023 19:31:18		1 Coordenador jurídico	Sim	Sim	Sim	Branca	Feminino	1994
42	9/20/2023 9:50:35		1 Coordenador jurídico	Sim	Sim	Sim	Branca	Feminino	1992
43	9/20/2023 10:18:07		1 Coordenador jurídico	Sim	Sim	Sim	Branca	Feminino	1976
44	9/20/2023 14:32:14		1 Diretor jurídico	Sim	Sim	Sim	Branca	Masculino	1978
45	9/20/2023 16:29:51		1 Gerente jurídico	Sim	Sim	Sim	Branca	Feminino	1977
46	9/20/2023 16:57:48		1 Gerente jurídico	Sim	Sim	Sim	Branca	Feminino	1987
47	9/21/2023 9:42:52		1 Gerente jurídico	Sim	Sim	Sim	Branca	Masculino	1974
48	9/21/2023 14:27:54		1 Coordenador jurídico	Sim	Sim	Sim	Branca	Feminino	1987
49	9/21/2023 15:32:04		1 Gerente jurídico	Sim	Sim	Sim	Branca	Masculino	1970
50	9/22/2023 10:27:25		1 Advogado	Sim	Sim	Sim	Branca	Feminino	1987
51	9/22/2023 11:59:00		1 Diretor jurídico	Sim	Sim	Sim	Branca	Masculino	1971
52	9/22/2023 14:34:38		1 Coordenador jurídico	Sim	Sim	Sim	Branca	Feminino	1989

	J	K	L	M	N	O	P	Q	R
	7. Para quem você reporta diretamente? Apenas um.	7. Outro? Qual	8. Sobre a sua carreira, incluindo o seu atual trabalho, você trabalhou em algum desses empregos por aproximadamente quanto tempo? [Empresa (1)]	8. Sobre a sua carreira, incluindo o seu atual trabalho, você trabalhou em algum desses empregos por aproximadamente quanto tempo? [Escritório de advocacia (2)]	8. Sobre a sua carreira, incluindo o seu atual trabalho, você trabalhou em algum desses empregos por aproximadamente quanto tempo? [Órgão público (3)]	8. Sobre a sua carreira, incluindo o seu atual trabalho, você trabalhou em algum desses empregos por aproximadamente quanto tempo? [Outro, qual? (4)]	8. Outro? Qual	9. Sua empresa é sediada no Brasil?	10. Onde é a sede? (Cidade, Estado, País)
1									
3	Outro? Qual.	Gerente executivo	8-11 anos (4)	1-4 anos (2)	Nenhum ano (1)	Nenhum ano (1)		Sim	Curitiba/PR
4	Outro? Qual.	Diretor administrativo	8-11 anos (4)	Mais de 11 (5)	Nenhum ano (1)	Nenhum ano (1)		Sim	Francisco Beltrão/PR
5	Diretor jurídico		Mais de 11 (5)	1-4 anos (2)	Nenhum ano (1)	Nenhum ano (1)		Sim	Rio de Janeiro/RJ
6	Diretor jurídico		5-8 anos (3)	1-4 anos (2)	Nenhum ano (1)	Nenhum ano (1)		Não	Suíça
7	VP Jurídico		8-11 anos (4)	5-8 anos (3)	Nenhum ano (1)	Nenhum ano (1)		Sim	Rio de Janeiro/RJ
8	Outro? Qual.	Gerente jurídico	1-4 anos (2)	5-8 anos (3)	Nenhum ano (1)	Nenhum ano (1)		Sim	Rio de Janeiro/RJ
9	Outro? Qual.	Gerente jurídico	1-4 anos (2)	1-4 anos (2)	Nenhum ano (1)	Nenhum ano (1)		Sim	Osasco/SP
10	Diretor jurídico		1-4 anos (2)	1-4 anos (2)	Nenhum ano (1)	Nenhum ano (1)		Sim	Londrina/PR
11	CEO/Presidente		Mais de 11 (5)	5-8 anos (3)	Nenhum ano (1)	Nenhum ano (1)		Sim	São José dos Pinhais/PR
12	CEO/Presidente		Mais de 11 (5)	5-8 anos (3)	Nenhum ano (1)	Nenhum ano (1)		Sim	Curitiba/PR
13	Outro? Qual.	Diretor administrativo	Mais de 11 (5)	Nenhum ano (1)	Nenhum ano (1)	Nenhum ano (1)		Sim	Pato Branco/PR
14	Outro? Qual.	Gerente jurídico	1-4 anos (2)	5-8 anos (3)	Nenhum ano (1)	Nenhum ano (1)		Sim	Curitiba/PR
15	CEO/Presidente		Mais de 11 (5)	1-4 anos (2)	Nenhum ano (1)	Nenhum ano (1)		Sim	Curitiba/PR
16	Outro? Qual.	Coordenador jurídico	5-8 anos (3)	Nenhum ano (1)	Nenhum ano (1)	Nenhum ano (1)		Sim	Curitiba/PR
17	CEO/Presidente		Nenhum ano (1)	Mais de 11 (5)	Nenhum ano (1)	Nenhum ano (1)		Sim	Rio de Janeiro/RJ
18	CEO/Presidente		5-8 anos (3)	Nenhum ano (1)	Nenhum ano (1)	Nenhum ano (1)		Sim	Curitiba/PR
19	Outro? Qual.	Gerente jurídico	1-4 anos (2)	8-11 anos (4)	Nenhum ano (1)	Nenhum ano (1)		Sim	Curitiba/PR
20	Outro? Qual.	Diretor administrativo	1-4 anos (2)	1-4 anos (2)	1-4 anos (2)	Nenhum ano (1)		Sim	Curitiba/PR
21	Outro? Qual.	Coordenador jurídico	1-4 anos (2)	1-4 anos (2)	1-4 anos (2)	Nenhum ano (1)		Sim	São Paulo/SP
22	Outro? Qual.	Gerente jurídico	1-4 anos (2)	1-4 anos (2)	1-4 anos (2)	Nenhum ano (1)		Sim	Curitiba/PR
23	Outro? Qual.	Gerente administrativo	5-8 anos (3)	8-11 anos (4)	Nenhum ano (1)	Nenhum ano (1)		Sim	São Paulo/SP
24	Outro? Qual.	Gerente jurídico	5-8 anos (3)	5-8 anos (3)	Nenhum ano (1)	Nenhum ano (1)		Sim	Curitiba/PR
25	VP Jurídico		Mais de 11 (5)	5-8 anos (3)	Nenhum ano (1)	Nenhum ano (1)		Não	Suíça
26	Outro? Qual.	Gerente jurídico	1-4 anos (2)	1-4 anos (2)	Nenhum ano (1)	Nenhum ano (1)		Sim	Curitiba/PR
27	Outro? Qual.	Diretor executivo	Mais de 11 (5)	1-4 anos (2)	1-4 anos (2)	Nenhum ano (1)		Sim	Francisco Beltrão/PR
28	Outro? Qual.	General Counsel Global	Mais de 11 (5)	1-4 anos (2)	Nenhum ano (1)	Nenhum ano (1)		Não	New York/EUA
29	Outro? Qual.	Gerente jurídico	5-8 anos (3)	1-4 anos (2)	1-4 anos (2)	Nenhum ano (1)		Sim	Curitiba/PR
30	Outro? Qual.	Gerente jurídico	5-8 anos (3)	1-4 anos (2)	Nenhum ano (1)	Nenhum ano (1)		Sim	Suíça
31	Diretor jurídico		1-4 anos (2)	5-8 anos (3)	Nenhum ano (1)	Nenhum ano (1)		Não	Suíça
32	Outro? Qual.	Gerente jurídico	Mais de 11 (5)	Nenhum ano (1)	Nenhum ano (1)	Nenhum ano (1)		Não	EUA
33	CEO/Presidente		Mais de 11 (5)	Nenhum ano (1)	Nenhum ano (1)	Nenhum ano (1)		Sim	Curitiba/PR
34	Outro? Qual.	Gerente jurídico	Mais de 11 (5)	Nenhum ano (1)	Nenhum ano (1)	Nenhum ano (1)		Sim	São Paulo/SP
35	Outro? Qual.	Gerente jurídico	8-11 anos (4)	Nenhum ano (1)	1-4 anos (2)	Nenhum ano (1)		Sim	Curitiba/PR
36	Outro? Qual.	Gerente jurídico	Mais de 11 (5)	1-4 anos (2)	Nenhum ano (1)	Nenhum ano (1)		Sim	Jaraguá do Sul/SC
37	Outro? Qual.	Gerente jurídico	8-11 anos (4)	Nenhum ano (1)	Nenhum ano (1)	Nenhum ano (1)		Sim	São Paulo/SP
38	VP Jurídico		Mais de 11 (5)	5-8 anos (3)	Nenhum ano (1)	Nenhum ano (1)		Não	New York/EUA
39	Diretor jurídico		Mais de 11 (5)	Mais de 11 (5)	Nenhum ano (1)	Nenhum ano (1)		Sim	São Paulo/SP
40	Outro? Qual.	Gerente jurídico	5-8 anos (3)	Nenhum ano (1)	1-4 anos (2)	Nenhum ano (1)		Sim	Itajaí/SP
41	Diretor jurídico		5-8 anos (3)	Nenhum ano (1)	1-4 anos (2)	Nenhum ano (1)		Sim	Curitiba/PR
42	Outro? Qual.	Gerente jurídico	5-8 anos (3)	1-4 anos (2)	1-4 anos (2)	Nenhum ano (1)		Sim	Francisco Beltrão/PR
43	Outro? Qual.	CFD	Mais de 11 (5)	Mais de 11 (5)	Nenhum ano (1)	Nenhum ano (1)		Sim	Florianópolis/SC
44	Outro? Qual.	VP Financeiro	Mais de 11 (5)	Nenhum ano (1)	Nenhum ano (1)	Nenhum ano (1)		Sim	Curitiba/PR
45	Outro? Qual.	VP Financeiro	Mais de 11 (5)	1-4 anos (2)	Nenhum ano (1)	Nenhum ano (1)		Sim	Ponta Grossa/PR
46	Outro? Qual.	Diretor de operações	1-4 anos (2)	Mais de 11 (5)	Nenhum ano (1)	Nenhum ano (1)		Sim	Curitiba/PR
47	Outro? Qual.	CFD	Mais de 11 (5)	1-4 anos (2)	Nenhum ano (1)	Nenhum ano (1)		Sim	São Paulo/SP
48	Outro? Qual.	Gerente jurídico	Mais de 11 (5)	1-4 anos (2)	Nenhum ano (1)	Nenhum ano (1)		Sim	Osasco/SP
49	CEO/Presidente		Mais de 11 (5)	5-8 anos (3)	1-4 anos (2)	Nenhum ano (1)		Sim	Anápolis/GO
50	Outro? Qual.	Coordenador jurídico	Mais de 11 (5)	Nenhum ano (1)	Nenhum ano (1)	Nenhum ano (1)		Sim	Francisco Beltrão/PR
51	Outro? Qual.	CFD	Mais de 11 (5)	Mais de 11 (5)	Nenhum ano (1)	Nenhum ano (1)		Sim	São Paulo/SP
52	Outro? Qual.	Gerente jurídico	Mais de 11 (5)	Nenhum ano (1)	Nenhum ano (1)	Nenhum ano (1)		Sim	Jaraguá do Sul/SC

	S	T	U	V	W	X	Y	Z	AA	AB
	11. Trata-se de uma empresa familiar (um mesmo grupo familiar controla a empresa)?	12. Qual é o setor de mercado de atuação primária da sua empresa atua?	13. Quantos funcionários há na operação Brasil?	14. Qual foi o faturamento bruto do último ano?	15. No Brasil, qual é o número total de advogados no departamento jurídico?	16. Quais advogados reportam diretamente para o VP/Head do jurídico da Companhia?	16. Outro? Qual	17. Qual o número total de pessoas no departamento jurídico?	18. Os não advogados são, via de regra, pessoas com formações laterais (dados, área de negócios, marketing) ou são estagiários de direito?	18. Outro? Qual
3	Sim	Logística	Mais de 1000 (5)	1BI ou mais (5)	Mais de 15 (5)	Gerentes e Diretores (3)		50	Estagiário de direito	
4	R Sim	Indústria e varejo sider	De 500 a 399 (4)	De 500M a 999M (4)	De 1 a 5 (2)	Gerentes e Diretores (3)		4	Estagiário de direito	
5	Não	Seguros	De 500 a 399 (4)	1BI ou mais (5)	Mais de 15 (5)	Gerentes e Diretores (3)		30	Formação Lateral. Qus Administração	
6	Não	Indústria de tabaco	Mais de 1000 (5)	1BI ou mais (5)	De 6 a 10 (3)	Apenas os Diretores (2)		8	Estagiário de direito	
7	Não	Seguros	De 500 a 399 (4)	1BI ou mais (5)	Mais de 15 (5)	Gerentes e Diretores (3)		30	Formação Lateral. Qus Administração	
8	Não	Telecomunicações	Mais de 1000 (5)	1BI ou mais (5)	Mais de 15 (5)	Gerentes e Diretores (3)		15	Formação Lateral. Qus Administração	
9	Não	Varejo de tecnologia	Mais de 1000 (5)	1BI ou mais (5)	Mais de 15 (5)	Apenas os Diretores (2)		120	Formação Lateral. Qus Engenheiros	
10	Sim	Varejo alimentício	Mais de 1000 (5)	1BI ou mais (5)	De 6 a 10 (3)	Gerentes e Diretores (3)		15	Estagiário de direito	
11	R Sim	Logística	De 100 a 199 (2)	De 1M a 99M (2)	De 1 a 5 (2)	Todos (1)		1	Não temos não advogados	
12	Sim	Indústria e varejo de ek	Mais de 1000 (5)	1BI ou mais (5)	De 1 a 5 (2)	Todos (1)		7	Formação Lateral. Qus Contabilidade e Comér	
13	Sim	Indústria e varejo de utv	Mais de 1000 (5)	Prefiro não responder	De 1 a 5 (2)	Todos (1)		9	Estagiário de direito	
14	Não	Agronegócio	De 200 a 499 (3)	1BI ou mais (5)	De 1 a 5 (2)	Todos (1)		3	Não temos não advogados	
15	Não	Indústria automotiva	Mais de 1000 (5)	1BI ou mais (5)	De 1 a 5 (2)	Apenas os Diretores (2)		4	Não temos não advogados	
16	Não	Saúde suplementar	De 500 a 399 (4)	De 500M a 999M (4)	De 1 a 5 (2)	Gerentes e Diretores (3)		9	Formação Lateral. Qus Secretariado executiv	
17	Não	Indústria do setor de er	De 100 a 199 (2)	1BI ou mais (5)	De 1 a 5 (2)	Gerentes e Diretores (3)		5	Estagiário de direito	
18	Sim	Construção civil	De 100 a 199 (2)	De 500M a 999M (4)	De 1 a 5 (2)	Gerentes e Diretores (3)		10	Estagiário de direito	
19	Sim	Indústria e varejo de ek	Mais de 1000 (5)	1BI ou mais (5)	De 1 a 5 (2)	Gerentes e Diretores (3)		7	Formação Lateral. Qus Administração	
20	Sim	Indústria de produtos d	De 100 a 199 (2)	De 1M a 99M (2)	De 1 a 5 (2)	Todos (1)		2	Não temos não advogados	
21	Não	Construção civil	De 100 a 199 (2)	De 1M a 99M (2)	De 1 a 5 (2)	Todos (1)		8	Estagiário de direito	
22	Não	Indústria de tecnologia	Mais de 1000 (5)	1BI ou mais (5)	De 6 a 10 (3)	Gerentes e Diretores (3)		17	Estagiário de direito	
23	Não	Construção civil	De 100 a 199 (2)	Prefiro não responder	De 1 a 5 (2)	Todos (1)		6	Estagiário de direito	
24	Sim	Telecomunicações	Mais de 1000 (5)	De 500M a 999M (4)	De 1 a 5 (2)	Gerentes e Diretores (3)		9	Estagiário de direito	
25	Não	Indústria de tabaco	Mais de 1000 (5)	1BI ou mais (5)	De 6 a 10 (3)	Apenas os Diretores (2)		10	Formação Lateral. Qus Secretariado executiv	
26	Não	Indústria do setor de er	De 500 a 399 (4)	1BI ou mais (5)	De 1 a 5 (2)	Todos (1)		5	Estagiário de direito	
27	R Não	Instituição financeira	Mais de 1000 (5)	1BI ou mais (5)	Mais de 15 (5)	Outra opção? Qual (4) Gerentes		38	Estagiário de direito	
28	Não	Indústria e varejo de inf	Mais de 1000 (5)	1BI ou mais (5)	De 1 a 5 (2)	Apenas os Diretores (2)		30	Formação Lateral. Qus Engenharia	
29	Sim	Telecomunicações	Mais de 1000 (5)	1BI ou mais (5)	De 6 a 10 (3)	Todos (1)		10	Estagiário de direito	
30	Não	Instituição bancária	Mais de 1000 (5)	1BI ou mais (5)	Mais de 15 (5)	Outra opção? Qual (4) Dois sup		350	Formação Lateral. Qus Administração e conta	
31	Não	Indústria de tabaco	Mais de 1000 (5)	1BI ou mais (5)	De 6 a 10 (3)	Gerentes e Diretores (3)		9	Formação Lateral. Qus Secretariado executiv	
32	Não	Indústria de embalagem	Mais de 1000 (5)	1BI ou mais (5)	De 1 a 5 (2)	Todos (1)		5	Estagiário de direito	
33	Sim	Indústria do setor de er	De 1 a 99 (1)	De 100 a 499M (3)	De 1 a 5 (2)	Todos (1)		3	Formação Lateral. Qus Contadoria	
34	Sim	Varejo moveleiro	Mais de 1000 (5)	1BI ou mais (5)	De 1 a 5 (2)	Todos (1)		7	Estagiário de direito	
35	Não	Instituição financeira	De 500 a 399 (4)	1BI ou mais (5)	De 6 a 10 (3)	Apenas os Diretores (2)		16	Estagiário de direito	
36	Não	Indústria do setor de er	Mais de 1000 (5)	1BI ou mais (5)	Mais de 15 (5)	Gerentes e Diretores (3)		19	Formação Lateral. Qus Secretariado executiv	
37	Não	Instituição financeira	Mais de 1000 (5)	1BI ou mais (5)	Mais de 15 (5)	Gerentes e Diretores (3)		500	Estagiário de direito	Administração
38	Não	Indústria de bebidas	Mais de 1000 (5)	1BI ou mais (5)	Mais de 15 (5)	Apenas os Diretores (2)		35	Estagiário de direito	
39	Não	Construção civil	Mais de 1000 (5)	1BI ou mais (5)	De 6 a 10 (3)	Gerentes e Diretores (3)		15	Estagiário de direito	
40	Não	Indústria de alimentos	Mais de 1000 (5)	1BI ou mais (5)	Mais de 15 (5)	Gerentes e Diretores (3)		100	Formação Lateral. Qus RH	
41	Sim	Instituição bancária	De 500 a 399 (4)	1BI ou mais (5)	Mais de 15 (5)	Gerentes e Diretores (3)		55	Estagiário de direito	
42	R Não	Instituição financeira	Mais de 1000 (5)	1BI ou mais (5)	Mais de 15 (5)	Gerentes e Diretores (3)		33	Estagiário de direito	
43	Não	Varejo de tecnologia	De 200 a 499 (3)	De 1M a 99M (2)	De 1 a 5 (2)	Todos (1)		1	Estagiário de direito	
44	Sim	Indústria de hardware e	Mais de 1000 (5)	1BI ou mais (5)	De 11 a 15 (4)	Outra opção? Qual (4) Gerencia		15	Estagiário de direito	
45	Sim	Varejo alimentício	Mais de 1000 (5)	1BI ou mais (5)	De 6 a 10 (3)	Todos (1)		7	Não temos não advogados	
46	Não	Instituição financeira	De 200 a 499 (3)	De 100 a 499M (3)	Mais de 15 (5)	Gerentes e Diretores (3)		25	Não temos não advogados	
47	Não	Varejo moveleiro	Mais de 1000 (5)	1BI ou mais (5)	De 6 a 10 (3)	Todos (1)		9	Estagiário de direito	
48	Não	Instituição bancária	Mais de 1000 (5)	1BI ou mais (5)	Mais de 15 (5)	Gerentes e Diretores (3)		120	Formação Lateral. Qus Administração	
49	Sim	Indústria farmacêutica	Mais de 1000 (5)	1BI ou mais (5)	De 6 a 10 (3)	Gerentes e Diretores (3)		8	Estagiário de direito	
50	R Não	Instituição financeira	Mais de 1000 (5)	1BI ou mais (5)	Mais de 15 (5)	Gerentes e Diretores (3)		28	Estagiário de direito	
51	Sim	Construção civil	Mais de 1000 (5)	1BI ou mais (5)	Mais de 15 (5)	Todos (1)		20	Estagiário de direito	
52	Sim	Indústria e varejo textil	Mais de 1000 (5)	1BI ou mais (5)	De 6 a 10 (3)	Todos (1)		8	Estagiário de direito	

	AC	AD	AE	AF	AG	AH	AI	AJ	AK	AL
	19. O jurídico fica no mesmo local da sede?	19. Não. Onde? (Cidade, Estado, País)	20. De 1 (nunca ou quase nunca) a 5 (muito frequente), o quanto o jurídico interno atua nas atividades abaixo? [Análise de proposta legislativa e agentes públicos (1)]	20. De 1 (nunca ou quase nunca) a 5 (muito frequente), o quanto o jurídico interno atua nas atividades abaixo? [Atua na estratégia de comunicação da empresa (2)]	20. De 1 (nunca ou quase nunca) a 5 (muito frequente), o quanto o jurídico interno atua nas atividades abaixo? [Serviço jurídico de frequentes (3)]	20. De 1 (nunca ou quase nunca) a 5 (muito frequente), o quanto o jurídico interno atua nas atividades abaixo? [Execução de temas jurídicos de alto risco (4)]	20. De 1 (nunca ou quase nunca) a 5 (muito frequente), o quanto o jurídico interno atua nas atividades abaixo? [Execução de serviços jurídicos específicos (5)]	20. De 1 (nunca ou quase nunca) a 5 (muito frequente), o quanto o jurídico interno atua nas atividades abaixo? [Geração de indicadores de desempenho (6)]	20. De 1 (nunca ou quase nunca) a 5 (muito frequente), o quanto o jurídico interno atua nas atividades abaixo? [Escolha e supervisão/gestão do jurídico externo (7)]	20. De 1 (nunca ou quase nunca) a 5 (muito frequente), o quanto o jurídico interno atua nas atividades abaixo? [Realiza do zero petições e análises jurídicas em sentido estrito (8)]
3	Não. Onde?	Jurídico pulverizado er	5	5	3	1	2	5	5	1
4	Não. Onde?	Palmas/PR	5	3	5	5	4	2	4	5
5	Sim		4	5	2	3	5	5	4	1
6	Sim		5	4	2	1	3	5	5	2
7	Sim		1	3	4	2	5	5	5	1
8	Sim		3	4	5	2	3	3	5	1
9	Sim		4	2	3	3	4	5	5	1
10	Sim		5	5	5	2	5	5	5	2
11	Sim		4	4	3	1	3	5	5	1
12	Sim		5	5	2	2	4	5	5	3
13	Sim		1	4	5	5	5	3	5	5
14	Sim		2	5	3	5	5	4	5	1
15	Não. Onde?	Santa Bárbara/SP	3	4	5	3	5	5	5	2
16	Sim		5	4	5	5	5	5	2	5
17	Sim		3	5	4	4	4	5	5	1
18	Sim		1	5	4	1	5	4	5	1
19	Sim		4	5	3	4	5	5	5	1
20	Sim		3	5	5	3	4	4	5	1
21	Não. Onde?	Curitiba/PR	4	3	4	4	4	3	4	2
22	Sim		3	3	1	1	2	5	5	1
23	Não. Onde?	Curitiba/PR	1	5	5	3	5	2	5	3
24	Sim		3	1	5	3	5	1	4	3
25	Não. Onde?	Jurídico comercial est.	3	5	5	4	4	5	5	2
26	Sim		1	5	5	3	5	2	2	2
27	Sim		2	2	3	5	5	5	5	1
28	Não. Onde?	São Paulo/SP	2	3	4	3	4	5	5	1
29	Sim		4	5	5	4	5	5	5	2
30	Sim		5	5	1	3	4	5	5	1
31	Não. Onde?	Híbrido, São Paulo e C	5	4	4	5	5	4	5	1
32	Não. Onde?	São Paulo/SP	4	5	4	3	3	3	4	2
33	Sim		5	5	5	1	1	1	5	4
34	Sim		2	5	3	1	3	4	5	1
35	Sim		4	5	5	3	4	5	5	1
36	Sim		2	2	4	5	5	4	5	2
37	Sim		4	1	4	1	4	4	5	2
38	Não. Onde?	São Paulo/SP	4	5	1	2	4	5	5	2
39	Sim		3	4	5	5	4	5	5	3
40	Não. Onde?	Curitiba/PR	5	5	3	5	5	5	5	1
41	Sim		5	3	5	5	5	5	5	1
42	Sim		3	4	3	5	5	3	5	1
43	Sim		1	4	5	5	5	5	5	5
44	Sim		1	2	1	3	5	5	5	1
45	Não. Onde?	Curitiba/PR	1	5	5	3	5	5	5	1
46	Sim		1	5	5	5	5	5	5	1
47	Sim		3	5	3	2	4	5	5	2
48	Não. Onde?	Onde tem diretor região	3	2	4	3	3	5	4	1
49	Sim		1	5	5	3	4	3	5	2
50	Sim		2	1	3	1	4	5	5	3
51	Sim		2	5	1	2	2	4	4	2
52	Sim	Jaraquá/SC	3	4	3	5	5	5	5	1

	AM	AN	AO	AP	AQ	AR	AS	AT	AU	AV	AV
1	21. Na média, de 1 a 5, o quanto significativa do total de trabalho total (jurídico interno e externo) as seguintes áreas são? [Responsabilidade de Civil (1)]	21. Na média, de 1 a 5, o quanto significativa do total de trabalho total (jurídico interno e externo) as seguintes áreas são? [Gestão interna e de outras áreas]	21. Na média, de 1 a 5, o quanto significativa do total de trabalho total (jurídico interno e externo) as seguintes áreas são? [Consumidor (3)]	21. Na média, de 1 a 5, o quanto significativa do total de trabalho total (jurídico interno e externo) as seguintes áreas são? [Comercial/Contratos (4)]	21. Na média, de 1 a 5, o quanto significativa do total de trabalho total (jurídico interno e externo) as seguintes áreas são? [Arbitragem (5)]	21. Na média, de 1 a 5, o quanto significativa do total de trabalho total (jurídico interno e externo) as seguintes áreas são? [PI (6)]	21. Na média, de 1 a 5, o quanto significativa do total de trabalho total (jurídico interno e externo) as seguintes áreas são? [M&A (7)]	21. Na média, de 1 a 5, o quanto significativa do total de trabalho total (jurídico interno e externo) as seguintes áreas são? [Concorrencial (8)]	21. Na média, de 1 a 5, o quanto significativa do total de trabalho total (jurídico interno e externo) as seguintes áreas são? [Regulatório (9)]	21. Na média, de 1 a 5, o quanto significativa do total de trabalho total (jurídico interno e externo) as seguintes áreas são? [Trabalhista (10)]	21. Na média, de 1 a 5, o quanto significativa do total de trabalho total (jurídico interno e externo) as seguintes áreas são? [Tributário (11)]
2	Não sei responde		2 Não sei responde	Não sei responde		1 Não sei responde	Não sei responde	Não sei responde	3	3	Não sei responde
3	2	1	1	3	1	1	2	1	2	4	2
4	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2
5	3	5	3	4	3	4	3	3	3	3	3
6	1	1	1	3	1	1	1	1	3	4	3
7	1	2	3	3	1	1	1	1	3	4	Não sei responde
8	4	1	4	3	1	1	2	2	3	4	3
9	2	1	3	1	1	1	1	1	2	1	1
10	3	5	3	3	1	1	1	1	1	3	2
11	1	4	4	4	1	3	1	1	1	2	2
12	1	2	4	4	1	2	1	1	3	4	1
13	4	5	5	5	1	5	1	1	1	5	5
14	3	4	1	5	1	2	3	1	5	5	3
15	1	3	1	2	1	1	1	1	2	3	2
16	4	4	5	5	1	3	2	4	5	Não sei responde	4
17	1	1	1	5	1	1	3	1	1	1	1
18	3	1	5	4	1	1	3	1	1	5	4
19	2	1	5	4	1	1	1	1	1	4	1
20	1	4	5	5	1	4	4	3	3	3	1
21	3	1	3	3	1	1	1	1	1	4	1
22	3	1	5	3	1	1	1	1	1	2	2
23	4	3	5	5	1	2	2	4	3	3	1
24	5	2	4	5	1	5	3	1	5	5	5
25	1	1	1	2	1	1	1	1	2	3	2
26	2	2	1	5	1	2	1	1	1	2	1
27	3	2	3	5	1	2	5	2	5	5	3
28	4	1	1	4	2	4	2	1	1	1	1
29	4	5	1	5	1	4	4	3	4	3	2
30	4	2	2	2	1	1	1	1	2	3	1
31	1	4	1	4	2	1	1	4	5	5	5
32	4	4	4	4	1	3	4	3	3	5	4
33	1	4	1	5	1	1	3	1	5	3	4
34	3	1	5	5	1	5	1	1	1	4	4
35	4	2	5	4	1	1	3	2	5	1	1
36	5	1	3	5	1	3	2	2	1	5	4
37	4	1	4	4	1	1	1	1	3	5	5
38	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2
39	2	2	1	2	1	1	2	1	1	2	2
40	5	2	5	5	5	5	5	5	5	5	5
41	3	3	5	5	1	4	5	2	5	5	4
42	4	4	4	4	1	2	3	2	4	3	2
43	5	1	5	5	1	5	2	5	3	5	5
44	2	1	1	3	1	1	2	2	1	1	4
45	1	1	1	5	1	1	1	1	4	1	1
46	3	1	3	2	1	1	1	1	1	1	1
47	4	1	5	3	1	3	2	1	2	3	4
48	2	1	4	4	1	1	2	1	2	4	3
49	4	1	2	5	1	4	4	2	5	5	4
50	1	1	4	5	1	2	5	1	1	5	5
51	1	1	1	4	1	1	2	3	3	4	3
52	5	1	3	5	1	4	2	3	2	2	2

	AX	AY	AZ	BA	BB	BC	BD	BE	BF	BG	BH
	21. Na média, de 1 a 5, o quanto significativa do total de trabalho total (jurídico interno e externo) as seguintes áreas são? [Gestão, fiscalização e avaliação dos serviços de advogados externos (12)]	21. Na média, de 1 a 5, o quanto significativa do total de trabalho total (jurídico interno e externo) as seguintes áreas são? [Geração de KPI's]	21. Na média, de 1 a 5, o quanto significativa do total de trabalho total (jurídico interno e externo) as seguintes áreas são? [Consultas relacionadas ao business]	21. Na média, de 1 a 5, o quanto significativa do total de trabalho total (jurídico interno e externo) as seguintes áreas são? [Outro, qual?]	21. Outro. Qual?	22. Do total da área, de 1 a 5, quanto das atividades são feitas internamente? [Responsabilidade Civil (1)]	22. Do total da área, de 1 a 5, quanto das atividades são feitas internamente? [Gestão interna de outras áreas (2)]	22. Do total da área, de 1 a 5, quanto das atividades são feitas internamente? [Consumidor (3)]	22. Do total da área, de 1 a 5, quanto das atividades são feitas internamente? [Comercial/Contratos (4)]	22. Do total da área, de 1 a 5, quanto das atividades são feitas internamente? [Arbitragem (5)]	22. Do total da área, de 1 a 5, quanto das atividades são feitas internamente? [P1 (6)]
1											
2	2	1	1	N/A	N/A	Não sei responde	5	Não sei responde	Não sei responde	1	Não sei responde
3	1	1	4	1	Imobiliário	1	5	1	4	1	1
4	2	2	4	3	Recuperação de	4	4	4	4	1	1
5	5	5	5	N/A	N/A	3	5	3	4	3	4
6	1	1	1	N/A	N/A	1	5	1	2	1	1
7	3	2	3	3	Gestão de projeto	2	4	2	1	2	1
8	1	Não sei responde	2	N/A	N/A	1	5	1	3	3	1
9	1	1	2	1	Resposta de ofic	1	5	1	4	1	4
10	2	5	5	N/A	N/A	1	5	1	4	1	1
11	5	5	5	N/A	N/A	2	5	4	5	1	2
12	4	3	3	N/A	N/A	2	5	2	5	1	1
13	2	2	4	3	LGPD	4	4	5	5	5	2
14	4	4	5	N/A	N/A	1	5	1	5	1	1
15	2	1	1	N/A	N/A	3	4	3	4	1	3
16	3	5	5	5	Atendimento à op	3	4	5	5	1	4
17	1	1	1	1	2 Due diligences qe	4	1	1	4	1	1
18	5	4	5	2	Estudo de casos	3	4	3	5	1	1
19	5	5	4	3	Recuperação judi	1	1	3	5	1	1
20	4	4	3	N/A	N/A	4	4	3	4	1	1
21	3	Não sei responde	Não sei responde	N/A	N/A	3	5	5	4	4	1
22	2	2	2	N/A	N/A	1	5	1	5	1	1
23	4	3	4	N/A	N/A	3	2	3	4	1	2
24	3	2	4	5	Eleitoral	2	1	2	5	1	4
25	1	1	4	N/A	N/A	1	1	1	5	3	1
26	1	1	1	N/A	N/A	5	5	1	5	1	5
27	5	4	5	5	Societário	1	5	1	5	5	5
28	4	4	3	2	Ambiental	4	2	1	5	1	1
29	2	1	4	N/A	N/A	3	5	3	5	1	4
30	2	2	1	N/A	N/A	1	5	1	5	3	5
31	4	2	5	N/A	N/A	1	5	1	5	4	3
32	3	4	4	N/A	N/A	4	4	4	5	1	4
33	3	1	5	N/A	N/A	1	5	1	5	1	1
34	5	5	5	N/A	N/A	1	1	1	5	1	2
35	3	2	3	N/A	N/A	4	5	2	5	1	4
36	2	2	5	N/A	N/A	5	1	5	4	1	3
37	5	4	5	N/A	N/A	1	1	3	4	1	1
38	1	1	2	1	Societário	1	5	2	5	1	1
39	3	3	3	N/A	N/A	1	5	1	4	1	1
40	5	5	4	5	Ambiental	4	5	3	4	1	3
41	2	2	5	5	Imobiliário	4	5	5	4	1	5
42	4	2	5	N/A	N/A	1	5	1	5	5	5
43	1	5	5	5	LGPD	5	1	5	5	5	5
44	2	2	3	2	LGPD	1	5	3	5	1	2
45	2	1	4	N/A	N/A	1	1	1	5	1	1
46	5	5	3	5	Atendimento à op	1	1	1	4	1	1
47	2	4	3	2	Criminal	2	1	2	4	1	1
48	5	4	2	N/A	N/A	1	1	3	4	1	1
49	4	3	4	5	RH	3	1	1	5	1	2
50	5	4	5	N/A	N/A	5	1	1	5	1	5
51	4	2	3	N/A	N/A	4	1	5	5	1	5
52	1	2	2	N/A	N/A	4	1	5	5	1	5



	BI	BJ	BK	BL	BM	BN	BO	BP	BQ	BR	BS
	22. Do total da área, de 1 a 5, quanto das atividades são feitas internamente? [M&A (7)]	22. Do total da área, de 1 a 5, quanto das atividades são feitas internamente? [Concorrencial (8)]	22. Do total da área, de 1 a 5, quanto das atividades são feitas internamente? [Regulatório (9)]	22. Do total da área, de 1 a 5, quanto das atividades são feitas internamente? [Trabalhista (10)]	22. Do total da área, de 1 a 5, quanto das atividades são feitas internamente? [Tributário (11)]	22. Do total da área, de 1 a 5, quanto das atividades são feitas internamente? [Gestão, fiscalização e avaliação dos serviços de advogados externos (12) <sup>1,1</sup>	22. Do total da área, de 1 a 5, quanto das atividades são feitas internamente? [Geração de KPI's]	22. Do total da área, de 1 a 5, quanto das atividades são feitas internamente? [Consultas relacionadas ao business]	22. Do total da área, de 1 a 5, quanto das atividades são feitas internamente? [Outro, qual?]	22. Outro. Qual?	23. Qual das categorias mencionadas concentra a maior parte do serviço jurídico frequentes?
1											
2	Não sei responde	Não sei responde	3	1	Não sei responde	5	5	5	N/A	N/A	Gestão, fiscalizac
3	1	2	3	1	1	5	5	2	3	Imobiliário	Regulatório (9)
4	1	4	4	4	4	4	5	5	4	Recuperação de	Comercial/Contr.
5	3	3	3	3	3	5	5	5	N/A	N/A	Trabalhista (10)
6	1	3	4	1	1	5	5	3	N/A	N/A	Trabalhista (10)
7	1	1	4	1	Não sei responde	4	4	4	5	Gestão de projeto	Gestão, fiscalizac
8	Não sei responde	Não sei responde	3	5	1	5	Não sei responde	5	N/A	N/A	Consumidor (3)
9	4	4	4	5	4	5	5	5	5	Resposta de ofício	Consumidor (3)
10	1	1	1	3	2	5	Não sei responde	5	N/A	N/A	Trabalhista (10)
11	1	2	2	3	2	5	5	5	N/A	N/A	Trabalhista (10)
12	1	1	4	2	1	5	5	4	N/A	N/A	Consumidor (3)
13	1	1	1	5	1	5	5	5	3	LGPD	Consumidor (3)
14	5	1	5	3	2	5	5	5	N/A	N/A	Comercial/Contr.
15	2	3	4	3	3	5	5	5	N/A	N/A	Trabalhista (10)
16	3	4	5	1	2	3	3	5	5	Atendimento à or	Consumidor (3)
17	3	1	3	1	1	5	1	5	3	Due diligences de	Comercial/Contr.
18	1	1	1	3	1	5	5	5	5	Estudo de casos	Consumidor (3)
19	1	1	1	3	1	5	5	5	1	Recuperação judi	Consumidor (3)
20	1	1	3	2	2	5	5	4	N/A	N/A	Gestão de outras
21	1	1	3	3	1	5	Não sei responde	Não sei responde	N/A	N/A	Trabalhista (10)
22	1	1	1	1	1	5	5	4	N/A	N/A	Trabalhista (10)
23	2	1	1	1	1	5	4	4	N/A	N/A	Consumidor (3)
24	4	1	3	3	3	2	5	3	4	Eleitoral	Comercial/Contr.
25	5	4	4	2	2	5	5	5	N/A	N/A	Trabalhista (10)
26	1	1	4	1	1	5	5	5	N/A	N/A	Comercial/Contr.
27	5	3	5	1	1	5	5	5	5	Societário	Consumidor (3)
28	1	1	1	1	1	2	4	1	2	Ambiental	Comercial/Contr.
29	4	4	5	3	3	5	5	4	N/A	N/A	Geração de KPI's
30	2	5	5	1	4	5	5	5	N/A	N/A	Responsabilidade
31	3	4	5	3	3	5	5	4	N/A	N/A	Trabalhista (10)
32	4	4	4	4	3	3	5	5	N/A	N/A	Trabalhista (10)
33	5	1	4	4	5	5	1	5	N/A	N/A	Comercial/Contr.
34	1	1	1	2	1	5	5	5	N/A	N/A	Consumidor (3)
35	4	2	5	2	2	5	5	5	N/A	N/A	Consumidor (3)
36	3	3	5	1	1	5	3	5	N/A	N/A	Comercial/Contr.
37	1	3	4	3	3	5	5	5	N/A	N/A	Consumidor (3)
38	2	2	3	1	2	5	4	5	3	Societário	Comercial/Contr.
39	2	2	1	1	1	5	3	5	N/A	N/A	Comercial/Contr.
40	3	3	2	2	2	5	5	5	5	Ambiental	Trabalhista (10)
41	5	1	5	1	1	5	5	5	5	Imobiliário	Outro, qual? (15)
42	5	3	4	1	1	5	5	5	N/A	N/A	Comercial/Contr.
43	2	5	3	5	2	5	5	5	5	LGPD	Comercial/Contr.
44	3	2	2	2	3	5	5	4	4	LGPD	Comercial/Contr.
45	1	1	1	1	1	5	5	5	N/A	N/A	Comercial/Contr.
46	1	1	1	1	1	5	5	5	5	Atendimento à or	Outro, qual? (15)
47	1	1	3	2	2	5	5	4	1	Criminal	Consumidor (3)
48	1	1	3	1	1	5	5	5	N/A	N/A	Consultas relac
49	3	1	4	3	3	5	5	4	3	FH	Trabalhista (10)
50	5	1	5	2	5	5	5	5	N/A	N/A	M&A (7)
51	4	3	4	3	4	5	5	5	N/A	N/A	Trabalhista (10)
52	3	4	4	2	2	5	5	5	N/A	N/A	Comercial/Contr.

	BT	BU	BV	BV	BX	BY	BZ	CA	CB	CC	CD
	24. Qual das categorias mencionadas concentra a maior parte do serviço jurídico específicos?	24. Outro. Qual?	25. Você percebe alguma mudança na distribuição dos trabalhos entre jurídico interno e externo nos últimos anos?	26. Se sim, qual da lista abaixo?	27. Outro. Qual?	28. De 1 a 5, sendo 1 o valor mínimo e 5 o valor máximo, o quanto específicas são as atividades do jurídico interno, sendo especificidade aquele tipo de atividade que tem valor especificamente para a empresa e não necessariamente para o mercado?	28. De 1 a 5, sendo 1 o valor mínimo e 5 o valor máximo, o quanto recorrentes são as atividades que são exercidas pelo jurídico interno, tendo por recorrência a frequência com que a empresa demanda aquela determinada atividade?	29. De 1 a 5, sendo 1 o valor mínimo e 5 o valor máximo, o quanto específicas são as atividades do jurídico externo, sendo especificidade aquele tipo de atividade que tem valor especificamente para a empresa e não necessariamente para o mercado?	30. De 1 a 5, sendo 1 o valor mínimo e 5 o valor máximo, o quanto recorrentes são as atividades que são exercidas pelo jurídico externo, tendo por recorrência a frequência com que a empresa demanda aquela determinada atividade?	31. De 1 a 5, do total das atividades delegadas para o jurídico externo, o quanto as atividades são delegadas em razão do risco (atividade jurídica que pode impactar a cia)?	32. De 1 a 5, do total das atividades delegadas para o jurídico externo, o quanto as atividades são delegadas em razão de uma decisão topdown (CFD, CEO, VP)?
1											
2	Regulatório (9)		Sim (1)	Estamos contratando mais firmas e		3	4	2	4	4	1
3	Regulatório (9)		Sim (1)	Estamos contratando mais firmas e		5	4	3	3	5	1
4	Comercial/Contratual (4)		Sim (1)	Estamos fazendo mais serviço deni		4	4	4	4	3	2
5	Regulatório (9)		Sim (1)	Outro, qual? (5)   Externalizando ati		4	3	3	4	3	2
6	Comercial/Contratual (4)		Sim (1)	Outro, qual? (5)   Mudou a forma d		5	3	3	4	2	1
7	Consultas relacionadas ao busines:	Sim (1)	Sim (1)	Estamos contratando mais firmas e		5	4	3	3	1	3
8	Consultas relacionadas ao busines:	Sim (1)	Sim (1)	Estamos contratando mais firmas e		4	2	1	3	2	3
9	Consultas relacionadas ao busines:	Não (2)				5	4	3	5	1	1
10	Consultas relacionadas ao busines:	Não (2)				5	3	3	5	2	2
11	Comercial/Contratual (4)		Não (2)			4	4	4	4	5	2
12	Comercial/Contratual (4)		Não (2)			4	4	3	4	2	2
13	Consumidor (3)		Sim (1)	Outro, qual? (5)   Externalizando ati		5	4	4	1	5	2
14	Comercial/Contratual (4)		Sim (1)	Estamos fazendo mais serviço deni		4	4	3	4	3	1
15	Comercial/Contratual (4)		Sim (1)	Estamos contratando mais firmas e		4	3	2	4	4	2
16	Consultas relacionadas ao busines:	Sim (1)	Sim (1)	Estamos contratando mais firmas e		5	3	4	3	5	2
17	Consultas relacionadas ao busines:	Sim (1)	Sim (1)	Outro, qual? (5)   Estamos usando		5	3	3	5	1	1
18	Trabalhista (10)		Não (2)			5	3	1	5	2	3
19	Comercial/Contratual (4)		Sim (1)	Estamos fazendo mais serviço deni		5	4	4	5	2	2
20	Tributário (11)		Sim (1)	Estamos fazendo mais serviço deni		4	3	3	1	3	1
21	Comercial/Contratual (4)		Sim (1)	Estamos fazendo mais serviço deni		5	4	5	5	3	1
22	M&A (7)		Sim (1)	Estamos contratando mais firmas e		4	2	3	2	3	3
23	Consumidor (3)		Não (2)			5	4	4	3	2	5
24	Regulatório (9)		Não (2)			5	2	5	4	4	5
25	Regulatório (9)		Sim (1)	Estamos fazendo mais serviço deni		4	2	3	2	3	1
26	Responsabilidade civil (1)		Sim (1)	Estamos fazendo mais serviço deni		5	4	1	5	3	1
27	Consultas relacionadas ao busines:	Sim (1)	Sim (1)	Estamos contratando mais firmas e		5	3	3	5	1	1
28	Arbitragem (5)		Sim (1)	Estamos contratando mais firmas e		5	2	4	2	5	1
29	Regulatório (9)		Sim (1)	Estamos fazendo mais serviço deni		5	3	4	4	2	2
30	Consultas relacionadas ao busines:	Sim (1)	Sim (1)	Estamos contratando mais firmas e		5	3	5	5	1	1
31	Regulatório (9)		Sim (1)	Outro, qual? (5)   Externalização dc		5	3	4	4	2	1
32	Comercial/Contratual (4)		Sim (1)	Estamos contratando mais firmas e		4	1	3	4	2	2
33	Regulatório (9)		Sim (1)	Estamos contratando mais firmas e		5	1	3	1	5	1
34	PI (6)		Sim (1)	Estamos contratando mais firmas e		4	3	4	4	4	1
35	Regulatório (9)		Sim (1)	Outro, qual? (5)   Externalização dc		4	4	3	4	2	4
36	Comercial/Contratual (4)		Sim (1)	Outro, qual? (5)   Externalização dc		4	4	2	1	2	1
37	Consultas relacionadas ao busines:	Sim (1)	Sim (1)	Outro, qual? (5)   Terceirização da		4	3	4	3	2	1
38	Consultas relacionadas ao busines:	Sim (1)	Sim (1)	Estamos contratando mais firmas e		3	2	2	3	2	2
39	Comercial/Contratual (4)		Sim (1)	Outro, qual? (5)   Externalização dc		4	3	4	3	2	2
40	Outro, qual? (15)   Ambiental		Sim (1)	Estamos fazendo mais serviço deni		5	3	3	5	2	2
41	Outro, qual? (15)   Imobiliário		Sim (1)	Outro, qual? (5)   O que é mais bar		3	3	1	4	2	1
42	Consultas relacionadas ao busines:	Sim (1)	Sim (1)	Outro, qual? (5)   Externalizando ati		5	3	5	4	3	2
43	Consultas relacionadas ao busines:	Sim (1)	Sim (1)	Estamos fazendo mais serviço deni		5	3	3	2	1	1
44	Comercial/Contratual (4)		Sim (1)	Outro, qual? (5)   Externalizando ati		4	3	4	5	1	2
45	Comercial/Contratual (4)		Sim (1)	Estamos contratando mais firmas e		5	4	3	4	1	1
46	Outro, qual? (15)   Atendimento à or		Não (2)			5	5	5	5	1	1
47	Consumidor (3)		Sim (1)	Estamos contratando mais firmas e		5	3	4	4	2	5
48	Comercial/Contratual (4)		Sim (1)	Estamos contratando mais firmas e		5	3	5	4	1	3
49	Outro, qual? (15)   RH		Sim (1)	Estamos fazendo mais serviço deni		3	4	4	2	2	2
50	Consultas relacionadas ao busines:	Sim (1)	Sim (1)	Estamos contratando mais firmas e		4	3	3	5	2	1
51	Regulatório (9)		Sim (1)	Estamos contratando mais firmas e		4	2	4	4	4	1
52	Comercial/Contratual (4)		Sim (1)	Outro, qual? (5)   Terceirização de		4	3	3	5	2	1

	CE	CF	CG	CH	CI	CJ	CK	CL
	33. Do total de atividades delegadas em razão do risco de exposição interna e de decisões topdown, de 1 a 5, o quanto é destinado para as "biglaw" (top escritórios full service Análise, dentre eles, Mattos Filho, Machado Meyer, Pinheiro Neto, etc)?	34. Do budget gasto com jurídico externo, de 1 a 5, o quanto é gasto com as atividades delegadas em razão do risco?	35. Do budget gasto com jurídico externo, de 1 a 5, o quanto é gasto com consultivo?	36. Do budget gasto com jurídico externo, de 1 a 5, o quanto é gasto com atividades contenciosas?	37. Na sua experiência, qual é o principal motivo para que uma atividade seja feita in-house?	38. Na sua experiência, qual é o principal motivo para que uma atividade seja repassada para o jurídico externo?	39. Algo que você queira compartilhar sobre o objeto do presente estudo, especialmente sobre o papel do jurídico interno, o papel do jurídico externo e o relacionamento entre ambos?	40. Para ampliar a relevância da pesquisa, você poderia indicar o contato de uma pessoa de outra empresa para responder ao presente questionário? (Nome, Cargo, nome da empresa, e-mail, tel)
1								
2	5	4	Não sei responde	Não sei responde	Alta especificidad	Especialidade jurí	Não	N/A
3	5	5	2	5	Alta especificidad	Alto risco	Não	N/A
4	5	5	1	5	Alta especificidad	Baixa especificidad	Não	N/A
5	5	4	3	5	Alta especificidad	Alta frequência	Não	N/A
6	5	2	2	5	Alta especificidad	Alta frequência	Não	N/A
7	5	3	2	5	Alta especificidad	Alta frequência	Não	N/A
8	2	3	Não sei responde	Não sei responde	Alta especificidad	Especialidade jurí	Não	N/A
9	2	Não sei responde	Não sei responde	Não sei responde	Alta especificidad	Alta frequência	Não	N/A
10	1	Não sei responde	1	4	Alta visibilidade in	Alta frequência	Não	N/A
11	1	Não sei responde	2	5	Alta especificidad	Especialidade jurí	Não	N/A
12	2	3	1	5	Alta especificidad	Alta frequência	Não	N/A
13	1	4	5	2	Alta especificidad	Influência	Não	N/A
14	1	2	1	3	Alto risco	Alta frequência	Não	N/A
15	1	2	2	5	Alta especificidad	Alto risco	Não	N/A
16	1	5	Não sei responde	Não sei responde	Nível de inquerênc	Alto risco	Não	N/A
17	2	3	5	1	Alta especificidad	Especialidade jurí	Não	N/A
18	1	4	1	5	Tempo curto para	Especialidade jurí	Não	N/A
19	5	2	1	5	Alta especificidad	Alta frequência	Não	N/A
20	1	3	2	5	Alta especificidad	Alta frequência	Não	N/A
21	1	3	1	5	Alta especificidad	Alta frequência	Não	N/A
22	4	5	3	4	Alta especificidad	Alta frequência	Não	N/A
23	1	4	2	5	Tempo curto para	Alta frequência	Não	N/A
24	1	4	5	2	Alta visibilidade in	Alta frequência	Não	N/A
25	5	3	2	5	Atividade consult	Alta frequência	Não	N/A
26	1	Não sei responde	Não sei responde	Não sei responde	Alta especificidad	Alta frequência	Não	N/A
27	5	1	2	5	Alta especificidad	Baixo custo	Não	N/A
28	5	3	2	5	Alta especificidad	Atividade conteni	Não	N/A
29	1	3	2	5	Alta especificidad	Atividade conteni	Não	N/A
30	5	5	3	4	Sigilo	Alta frequência	Não	N/A
31	4	3	2	5	Alta especificidad	Alto risco	Não	N/A
32	2	3	3	3	Alta especificidad	Especialidade jurí	Não	N/A
33	1	5	1	5	Alto risco	Alto risco	Não	N/A
34	4	Não sei responde	2	3	Alta especificidad	Alta frequência	Não	N/A
35	2	2	2	5	Baixo custo	Especialidade jurí	Não	N/A
36	2	Não sei responde	1	5	Alto risco	Especialidade jurí	Não	N/A
37	5	2	2	5	Alta especificidad	Baixo custo	Não	N/A
38	3	5	1	5	Alta especificidad	Especialidade jurí	Não	N/A
39	5	2	2	4	Alta especificidad	Especialidade jurí	Não	N/A
40	1	3	2	5	Tempo curto para	Especialidade jurí	Não	N/A
41	1	1	1	5	Alta especificidad	Baixo custo	Não	N/A
42	5	4	3	4	Alta especificidad	Baixo custo	Não	N/A
43	1	1	4	3	Alta especificidad	Especialidade jurí	Não	N/A
44	5	3	2	5	Alto risco	Especialidade jurí	Não	N/A
45	5	Não sei responde	2	5	Tempo curto para	Especialidade jurí	Não	N/A
46	1	1	1	5	Tempo curto para	Baixo custo	Não	N/A
47	2	2	2	5	Alta especificidad	Influência	Não	N/A
48	2	1	1	5	Sigilo	Especialidade jurí	Não	N/A
49	1	4	2	5	Alta especificidad	Especialidade jurí	Não	N/A
50	5	3	3	4	Alta especificidad	Alta frequência	Não	N/A
51	2	4	1	4	Simplicidade jurí	Influência	Não	N/A
52	2	2	3	3	Sigilo	Alta frequência	Não	N/A

## APÊNDICE C – REGRESSÃO LOGIT STATA

```

1  gen brasil = 0
2  replace brasil = 1 if Suaempresa@sedianoBrasil == "Sim"
3
4  gen familiar = 0
5  replace familiar = 1 if tratasedeumaempresafamiliarummes == "Sim"
6
7  gen industria = 0
8  replace industria = 1 if Qual@osetordemercadodeatua@opri == "Industria" |
   Qual@osetordemercadodeatua@opri == "Industria"
9
10 gen financas = 0
11 replace financas = 1 if Qual@osetordemercadodeatua@opri == "Institui@o bancaria"
   | Qual@osetordemercadodeatua@opri == "Institui@o Financeira" |
   Qual@osetordemercadodeatua@opri == "Institui@o financeira cooperativa"
12
13 gen funcionarios = 0
14 replace funcionario = 1 if Quantosfuncionariosnaopera@o == "De 1 a 99" |
   Quantosfuncionariosnaopera@o == "De 100 a 199"
15 replace funcionario = 2 if Quantosfuncionariosnaopera@o == "De 200 a 499" |
   Quantosfuncionariosnaopera@o == "De 500 a 999" |
16 replace funcionario = 3 if Quantosfuncionariosnaopera@o == "Mais de 1000"
17
18 gen faturamento = 0
19 replace faturamento = 1 if Qualfoiofaturamentobrutodo@ltimo == "De 100 a 499M"
20 replace faturamento = 2 if Qualfoiofaturamentobrutodo@ltimo == "De 1M a 99M"
21 replace faturamento = 3 if Qualfoiofaturamentobrutodo@ltimo == "De 500M a 999M"
22 replace faturamento = 4 if Qualfoiofaturamentobrutodo@ltimo == "1Bi ou mais"
23
24
25 *** LOGIT ***
26 logit dependente familiar financas faturamento questao26 questao27 questao30 questao33
   questao372
27
28 *** EFEITO MARGINAL
29 mfx

```