

FUNDAÇÃO GETULIO VARGAS
ESCOLA DE DIREITO DE SÃO PAULO

EDUARDO HIROSHI HIRANO

**O USO DE INDICADORES DE DESEMPENHO
PARA GERAÇÃO DE VALOR PELO DEPARTAMENTO JURÍDICO DAS
MONTADORAS DE VEÍCULOS AUTOMOTORES NO BRASIL**

SÃO PAULO

2022

EDUARDO HIROSHI HIRANO

**O USO DE INDICADORES DE DESEMPENHO
PARA GERAÇÃO DE VALOR PELO DEPARTAMENTO JURÍDICO DAS
MONTADORAS DE VEÍCULOS AUTOMOTORES NO BRASIL**

Dissertação apresentada à Escola de
Direito de São Paulo da Fundação Getúlio
Vargas, como requisito para obtenção do
título de Mestre em Direito.

Linha de Pesquisa: Direito dos Negócios

Orientador: Prof. Dr. Emerson Ribeiro
Fabiani

SÃO PAULO

2022

Hirano, Eduardo Hiroshi.

O uso de indicadores de desempenho para geração de valor pelo departamento jurídico das montadoras de veículos automotores no Brasil / Eduardo Hiroshi Hirano. - 2022.

160 f.

Orientador: Emerson Fernandes Fabiani.

Dissertação (mestrado profissional) - Fundação Getulio Vargas, Escola de Direito de São Paulo.

1. Empresas - Departamentos jurídicos. 2. Escritórios de advocacia. 3. Desempenho - Avaliação. 4. Valor (Economia). I. Fabiani, Emerson Fernandes. II. Dissertação (mestrado profissional) - Escola de Direito de São Paulo. III. Fundação Getulio Vargas. IV. Título.

CDU 347.965

EDUARDO HIROSHI HIRANO

**O USO DE INDICADORES DE DESEMPENHO PARA GERAÇÃO DE
VALOR PELO DEPARTAMENTO JURÍDICO DAS MONTADORAS
DE VEÍCULOS AUTOMOTORES NO BRASIL**

Dissertação apresentada à Escola de Direito de São Paulo da Fundação Getúlio Vargas, como requisito para obtenção do título de Mestre em Direito.

Linha de Pesquisa: Direito dos Negócios

Data de Aprovação: __/__/____

Banca Examinadora:

Prof. Dr. Emerson R. Fabiani (Orientador)
FGV – Direito SP

Professora Dra. Mariana D. Pargendler
FGV – Direito SP

Professora Dra. Fernanda R. F. V. Klamas
FGV – Direito SP

Professor Luciano de Souza Godoy
FGV – Direito SP

“Não se gerencia o que não se mede, não se mede o que não se define, não se define o que não se entende, e não há sucesso no que não se gerencia.”

(William Edwards Deming)

AGRADECIMENTOS

À minha esposa Juliana pelo amor, companheirismo, cumplicidade e ao apoio incondicional ao meu desenvolvimento pessoal, acadêmico e profissional.

Ao orientador Emerson Ribeiro Fabiani, repleto de ideias brilhantes, pelo apoio e direcionamento ao longo de todo o período de elaboração deste trabalho.

Aos colegas gestores de departamentos jurídicos, que gentilmente participaram da pesquisa compartilhando seus ricos conhecimentos e experiências, e incentivaram a conclusão da pesquisa.

Aos meus pais, Cecilia e Osvaldo, pela vida de sacrifício e esforço para prover educação à família.

Às minhas irmãs e sobrinha por sempre acreditarem em mim e me incentivar.

Ao pequeno Otávio, pela pureza na compreensão da privação dos finais de semana de lazer sem toda a família presente, enquanto durou a elaboração deste trabalho, e à pequena Ana, que nos trará grandes alegrias.

RESUMO

Esta dissertação tem como tema principal a identificação de formas de geração de valor pelo departamento jurídico a partir dos indicadores de desempenho que utilizam. Tomaremos, como ponto de partida, o mapeamento dos principais indicadores de desempenho já utilizados pelos gestores jurídicos das montadoras instaladas no Brasil. O mapeamento foi realizado mediante entrevistas semiestruturadas com os gestores do departamento jurídico das montadoras. Em seguida, os indicadores serão divididos em grupos e analisados, a fim de se identificar os principais desafios enfrentados, os benefícios colhidos e os exemplos de utilização para demonstrar o valor gerado ou potencial de valor gerado pela atuação do departamento jurídico. O estudo revelou que os indicadores se mostram capazes para demonstrar valor gerado pela atividade desenvolvida pelos advogados internos. Os departamentos jurídicos, à sua maneira, já utilizam parte dos indicadores para demonstrar o resultado do seu trabalho, havendo espaço para melhorias e exploração de outras formas de utilizar os indicadores para dar maior visibilidade aos valores gerados, aumentando a percepção de contribuição e importância do departamento jurídico para a montadora.

PALAVRAS-CHAVE: Departamento Jurídico. Gestão Jurídica. Indicadores de Desempenho. Valor Agregado.

ABSTRACT

This thesis has as main theme the identification of forms to create value by the legal department by using the key performance indicators. As a starting point, we shall map the main key performance indicators currently used by the legal department managers of all automakers installed in Brazil. The map will be carried out through a semi-structured interviews with the managers of the legal department of the automakers. Then, the indicators will be divided in groups and analyzed, identifying the main challenges faced, benefits collected and examples of how to use it to demonstrate the value added or potential value added by the performance of the legal department. The study shown the indicators are capable to demonstrate the value add by the activitives performed by the in house lawyers. The legal departments, in its own way, already use some indicators to share the outcomes of its own performance, notwithstanding there is space for improuvement and application of other alternatives to use the indicators to give more visibility to the value generated by them, increasing the perception of contribution and relevancy of the legal department for the company.

KEY-WORDS: Legal Department. Legal Management. Key Performance Indicators. Value Added.

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ANFAVEA – Associação Nacional dos Fabricantes de Veículos Automotores

FENABRAVE – Federação Nacional da Distribuição de Veículos Automotores

KPI – Key Performance Indicator

LATAM – Latin America

OEM – Original Equipment Manufacturer

OICA – Organisation Internationale des Constructeurs d'Automobiles

OKR – Objective Key Result

ROI – Return on Investment

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 01 – Tempo de Graduação dos Gestores

Gráfico 02 – Educação Continuada

Gráfico 03 – Composição do Departamento Jurídico

Gráfico 04 – Quadro Comparativo: Percepção da Contribuição do Departamento Jurídico e Percepção do Reconhecimento pela Montadora

LISTA DE TABELA

Tabela 01 - KPIs mais utilizados pelos departamentos jurídicos das montadoras

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	16
1.1 Tema e Objetivo da Pesquisa.....	19
1.2 Perfil das Empresas Pesquisadas e Justificativa	20
1.3 Estrutura do Trabalho.....	23
2 INDICADORES DE DESEMPENHO E VALOR AGREGADO	24
2.1 Indicadores de Desempenho	25
2.1.1 Conceito e Aplicação	25
2.1.2 Características dos Indicadores.....	27
2.1.3 Seleção de Indicadores para Departamento Jurídico	30
2.1.4 Grupos de KPIs Jurídicos	32
2.2 Valor Agregado	39
2.2.1 Conceito.....	39
2.2.2 Mensuração	44
3 PERFIL DO GESTOR E DO DEPARTAMENTO JURÍDICO DAS	
MONTADORAS	56
3.1 Perfil do Gestor Jurídico	57
3.1.1 Formação dos Gestores Jurídicos	57
3.1.2 Fluência em Idiomas.....	58
3.1.3 Gênero.....	59
3.2 Estrutura do Departamento Jurídico.....	59
3.2.1 Áreas de Atuação	59
3.2.2 Composição do Departamento Jurídico.....	60
3.2.3 Software Jurídico	61

3.2.4 Acompanhamento das Atividades.....	62
3.2.5 Comunicação Regional.....	62
3.2.6 Comunicação Global e Periodicidade.....	62
3.2.7 Atividades Terceirizadas e Causas da Terceirização.....	63
3.2.8 Escritórios de Advocacia.....	65
3.2.9 Orçamento.....	67
3.2.10 Compartilhamento de Custos.....	68
3.2.11 Sistema de Avaliação.....	69
3.2.12 Remuneração por Desempenho.....	69
3.3 Monitoramento do Desempenho.....	70
3.3.1 Indicadores de Desempenho – KPIs.....	70
3.3.2 Critérios de seleção dos KPIs.....	72
3.3.3 Desafios no monitoramento dos KPIs.....	72
3.3.4 Grau de Satisfação dos KPIs utilizados.....	73
3.3.5 Alteração dos KPIs.....	74
3.3.6 Grau de Autonomia para Alterar os KPIs.....	74
3.4 Compartilhamento de Informações.....	75
3.4.1 Compartilhamento de Informações com outras áreas regionais.....	75
3.4.2 Compartilhamento de Informações com outras áreas fora do Brasil.....	75
3.4.3 Compartilhamento de Informações com escritórios de advocacia.....	76
3.4.4 Benefícios do compartilhamento da informação.....	76
3.5 Função Estratégica.....	77
3.5.1 Grau da função estratégica do departamento jurídico.....	77
3.5.2 Principais contribuições estratégicas.....	78
3.5.3 Postura Propositiva.....	78

3.5.4 Postura Reativa	78
3.5.5 Percepção sobre o Grau de Reconhecimento da Montadora sobre o Jurídico	79
3.5.6 Fatores do Reconhecimento.....	80
3.6 Valor Agregado	82
3.6.1 Maior Valor agregado pelo departamento jurídico para a montadora	82
3.6.2 Relevância em se demonstrar o valor agregado	82
3.7 Impactos da COVID-19.....	83
3.7.1 Maiores impactos sofridos pelo departamento jurídico em 2020	83
3.7.2 Expectativa de recomposição da situação dentro dos próximos dois anos	83
3.7.3 Alteração dos KPIs ou avaliação em 2020 por conta da pandemia	83
3.7.4 Futuras alterações dos KPIs ou avaliação por conta da pandemia	84
3.7.5 Legados deixados pelo departamento jurídico após 2020	84
4 ANÁLISE DOS INDICADORES DE DESEMPENHO UTILIZADOS PELOS DEPARTAMENTOS JURÍDICOS DAS MONTADORAS	86
4.1 Grupo de Indicadores de Contencioso	86
4.1.1 KPIs do Grupo de Contencioso Mais Utilizados e Demonstração do Valor Gerado.....	88
4.1.2 Características: Vantagens e Dificuldades	97
4.1.3 Recomendação.....	104
4.2 Grupo de Indicadores de Contratos	105
4.2.1 KPIs do Grupo Contratual Mais Utilizados.....	106
4.2.2 Características: Vantagens e Dificuldades	108
4.2.3 Recomendação.....	113
4.3 Grupo de Indicadores de Consultoria	113

4.3.1 KPIs do Grupo de Consultoria Mais Utilizados	114
4.3.2 Características: Vantagens e Dificuldades	117
4.3.3 Recomendação.....	121
4.4 Grupo de Indicadores de Gestão do Departamento	122
4.4.1 KPIs do Grupo de Gestão do Departamento	122
4.4.2 Características: Vantagens e Desafios	125
4.4.3 Recomendação.....	129
5 DEMONSTRAÇÃO DO VALOR AGREGADO ATRAVÉS DOS KPIs.....	132
5.1 Demonstração de Valor através dos KPIs	132
5.1.1 MBA e Indicadores Financeiros	133
5.1.2 Escopo de Trabalho e Sinergia com as Demais Áreas.....	133
5.1.3 Software Jurídico e Relatórios de Acompanhamento	134
5.1.4 Automação e Acompanhamento das Atividades Corriqueiras	134
5.1.5 Acompanhamento dos Trabalhos e Comunicação com a Alta Gestão	135
5.1.6 Terceirização e Análise de Viabilidade	135
5.1.7 Critério de Contratação de Escritórios e Planejamento Estratégico.....	136
5.1.8 Acompanhamento dos Serviços Terceirizados e Aumento de Eficiência	136
5.1.9 Contratação de Serviços Jurídicos de Escritórios por Outras Áreas....	136
5.1.10 Orçamento do Jurídico e Planejamento Financeiro da Empresa	137
5.1.11 Compartilhamento de Custos e Conscientização das Áreas	137
5.1.12 Sistema de Avaliação e Gestão de Pessoas.....	138
5.1.13 Remuneração por Desempenho e Conflito de Interesse.....	138
5.1.14 Banco de Dados e Jurimetria	138
5.1.15 Compartilhamento de Informações e Sinergia	139

5.1.16	Mapeamento de Riscos Jurídicos e Função Estratégica.....	139
CONCLUSÃO	141
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	146
APÊNDICE – QUESTIONÁRIO UTILIZADO NAS ENTREVISTAS	153

1 INTRODUÇÃO

Os departamentos jurídicos têm se destacado ao longo dos últimos anos agregando valor aos negócios e consolidando sua posição estratégica dentro das empresas¹. Tão importante quanto executar um bom trabalho é acompanhar a evolução dos resultados e mensurar o benefício produzido.

O departamento jurídico tem se consolidado como uma importante área estratégica para a companhia². O papel do advogado interno, *in house lawyer*³, como aplicador do direito aos negócios, moldado às particularidades da cultura corporativa da empresa, faz desse profissional um ativo de grande valor.

A existência de departamentos jurídicos dentro das empresas, por si só, já reflete a sua importância estratégica, trazendo vantagem competitiva aos negócios, ao aplicar o conhecimento jurídico devidamente ajustado às particularidades da empresa, levando em consideração a cultura organizacional, o modelo e a estratégia de negócios.

Os advogados internos devem se engajar cada vez mais para abandonar a postura passiva, deixando de simplesmente reagir às demandas que lhes são solicitadas, emitindo clássicos pareceres jurídicos restritos à ótica do direito, muitas vezes ininteligíveis aos olhos do cliente interno, ou, ainda, de pouquíssima aplicabilidade prática. Espera-se que os gestores jurídicos passem a adotar uma

¹ “No cenário atual, o Departamento Jurídico deixou de ser um centro de custo para se tornar um departamento estratégico, ou, em outras palavras, uma unidade estratégica da organização.” GONÇALVES, BORBA, Ana Patrícia de Azevedo. Indicadores de Desempenho. In: ALBINI, Samantha (coord.). CORRÊA, Fernanda Marcondes (org.). **Manual de Gestão para advogados**. Curitiba: Juruá, 2018.v1.p.242

² “O Departamento Jurídico somente poderá ser considerado ‘estratégico’ quando, de fato, participar e influenciar legitimamente as decisões das empresas em que atuam.” Martins, Julio Cesar Caciatori. **Departamento Jurídico – Parceiro de negócio?** Jota, 2021. Disponível em: <https://www.jota.info/opiniao-e-analise/artigos/departamento-juridico-parceiro-de-negocio-17032017>. Acesso em: 04 de fevereiro de 2021.

³ Termo já consagrado no mercado, utilizado para definir o advogado que atua nos assuntos jurídicos da sua empresa empregadora, o advogado interno. O *in house* não se confunde com o advogado externo, esse, contratado pelo cliente para executar outros serviços jurídicos não plenamente executados internamente pelo advogado interno.

postura cada vez mais proativa⁴ para dar novos contornos ao departamento jurídico. Devem acompanhar o desenvolvimento das atividades da empresa, analisar as questões que lhe são propostas de forma interdepartamental com maior amplitude e abrangência, efetuando devolutivas propositivas, contribuindo diretamente na busca da melhor estrutura para as operações e mitigar possíveis riscos jurídicos. Idealmente, essa postura deve estar presente desde a tarefa mais simples e corriqueira, até à mais complexa e estratégica, gerando valor⁵.

O valor gerado pelo trabalho do advogado fica mais evidente quando é possível medir seu resultado⁶, entretanto, pouca ou nenhuma orientação lhe é fornecida⁷ sobre as melhores formas de acompanhar o desenvolvimento dos trabalhos, ou sobre as formas de se mensurar o valor gerado, ou, tampouco, sobre como demonstrá-lo aos acionistas e demais executivos da empresa. Saber

⁴ Não foi encontrado estudo sobre o mapeamento da evolução da atividade jurídica, mas, empiricamente, tem-se a percepção de que o movimento de alteração teve início na década de 90, com maior exposição nos anos 2000 e ainda se encontra em consolidação. Samantha Albini destaca em sua obra “Controladoria Jurídica”: “O fato é que em algum momento da década de 90 a advocacia romântica deu lugar à advocacia de resultados. E esses resultados começaram a ser buscados para apoiar a tomada de decisões estratégicas de sócios de escritórios de advocacia e diretores jurídicos. A gestão tornou-se parte integrante do dia a dia das organizações jurídicas, dentro de um sistema de causa e efeito que torna possível que as metas sejam atingidas sustentavelmente: pessoas preparadas e motivadas realizam uma produção qualitativa e quantitativamente excelente, que gera satisfação plena ao cliente e impacta diretamente nos resultados financeiros da empresa”. ALBINI, Samantha. **Controladoria Jurídica**. 1 ed – Curitiba, PR: Juruá, 2019. p.15

⁵ Nas palavras de Alexandre Assaf Neto “a empresa agrega valor quando produz um resultado que supera o seu custo de capital. Em outras palavras, o valor é criado quando o retorno dos investimentos é maior que a remuneração exigida pelos fornecedores de capital. O excesso de lucro em relação ao custo de oportunidade é o que se denomina de valor econômico gerado.” ASSAF NETO, Alexandre. **Valuation: métricas de valor & avaliação de empresas**. São Paulo: Atlas: 2014. p.1.

⁶ Sobre formas de agregar valor, Ronald J. Gilson, da Columbia Law School citou: “business lawyers do have value only if the transaction on which the lawyer works is more valuable as a result – it requires both clarification and some means by which the lawyer’s performance can be measured against the standard.” Ronald J. Gilson, **Value Creation by Business Lawyers: Legal Skills and Asset Pricing**, 94 YALE L. J. 239 (1984). Disponível em: https://scholarship.law.columbia.edu/faculty_scholarship/986 . Acesso em: 12 de fevereiro de 2021.

⁷ “Ocorre que a faculdade de Direito não ensina gestão. Há raros casos em que a gestão é ministrada, mas sempre de forma muito teórica ou superficial. Mesmo em estágios cursados durante a faculdade, o aluno não consegue aprender os conceitos, técnicas e ferramentas de gestão. E muito disso ainda está na dificuldade em compreender que se precisa aprender tais aspectos. Diante disso, o advogado inicia a sua carreira buscando exercitar os conhecimentos técnicos jurídicos, mas, em dado momento, depara-se com a necessidade premente de gerir, de profissionalizar a gestão em seu escritório ou departamento.” ALBINI, Samantha (coord.). CORRÊA, Fernanda Marcondes (org.). **Manual de Gestão para Advogados**. Curitiba: Juruá, 2018.v1.p.11

mensurar e calcular os resultados gerados pelo seu departamento são fundamentais para demonstrar sua importância, seu elevado grau de profissionalismo e sofisticação, bem como a competência dos demais profissionais que ali atuam.

Ao demonstrar seus resultados de forma clara, o gestor jurídico revigorará a importância do departamento, trará maior robustez à gestão, aumentará as chances de justificar e receber maiores recursos financeiros - que poderão ser revertidos para o time na forma de treinamentos, modernização das ferramentas de trabalho, melhores bonificações, promoções, aumento salarial, dentre muitas outras benesses.

A utilização de indicadores de desempenho pode ser uma ferramenta útil e eficiente para acompanhar a evolução das atividades, planejar⁸, fazer a gestão do departamento e ser o ponto de partida para a mensuração do valor gerado pelo departamento jurídico. Pode ser utilizada tanto para acompanhar quanto para ajustar a estratégia de condução das atividades, prestar contas e dar transparência aos resultados. Como veremos detalhadamente ao longo deste trabalho, as métricas utilizadas pelo departamento jurídico devem estar alinhadas com as métricas utilizadas pela empresa para mensurar os resultados como um todo. O gestor deve, primeiro, conhecer a realidade da empresa antes de desenhar e definir a estratégia de gestão da sua área. Os indicadores devem refletir a realidade de cada departamento e de cada empresa. Devem também ser sempre revisados para que haja aderência ao que se pretende gerenciar e para não correr o risco de perder ou ocultar aspectos importantes da gestão.

Esta pesquisa foi inspirada na dificuldade encontrada em meu cotidiano em retratar o real valor estratégico que o departamento jurídico pode agregar para as empresas em geral e, especificamente nesse estudo, para indústria automobilística. A falta de diretrizes sobre como mensurar valor ou a pouca disponibilidade de

⁸ “No mundo globalizado, sem um sistema de informações gerenciais ágil que produza informações confiáveis, uma empresa perde competitividade. Planejamento é uma técnica que absorve as incertezas e aumenta as chances de sucesso do desempenho da empresa.” HOJI, Masakazu. SILVA, Hélio Alves da. **Planejamento e controle Financeiro: Fundamentos e Casos Práticos de Orçamento Empresarial**. 1 edição. São Paulo, SP: Atlas, 2010. p.4 a 6.

literatura brasileira especializada, focada em gestão jurídica, torna este trabalho ainda mais desafiador.

1.1 Tema e Objetivo da Pesquisa

Este trabalho tem o objetivo de mapear os principais indicadores de desempenho e identificar formas de medição do valor gerado pelo departamento jurídico das montadoras instaladas no Brasil. Espera-se que essas ferramentas possam ser utilizadas como oportunos instrumentos de trabalho aos gestores jurídicos.

A partir do mapeamento dos principais Indicadores de Desempenho (*KPIs – Key Performance Indicators*⁹) utilizados pelos gestores, serão analisadas as vantagens e as dificuldades em sua utilização, e as práticas mais utilizadas na gestão do departamento jurídico. Com o resultado da pesquisa e da análise, espera-se esclarecer a utilização de alguns indicadores de forma a auxiliar tanto os gestores, que já mensuram o valor gerado pelo seu departamento, a aperfeiçoar suas metodologias e ferramentas de gestão, quanto possibilitar àqueles(as) que ainda não adotam formas similares de medição a considerar este trabalho como um referencial e incentivo para iniciar suas próprias formas de demonstração de resultado.

Ainda, espera-se que a análise feita neste trabalho possa transcender o nicho das montadoras e ser adotada como ponto de referência e inspiração, também, para gestores de departamentos jurídicos de outros setores econômicos, independente do porte da empresa ou ramo de atividade, para demonstrar formas de utilização dos indicadores de desempenho como ponto de partida para demonstrar o valor agregado. Advogados(as) que atuam em escritórios de advocacia também poderão

⁹ O termo em inglês KPI – Key Performance Indicator é amplamente utilizado no mercado pelas empresas e aceito no meio acadêmico. Segundo Andrea S.N. Francischini e Paulino G. Francischini, “indicadores de desempenho são medidas que mostram a comparação do que foi realizado pela operação em relação a uma expectativa ou objetivo. Importante: Indicadores apontam, mas não resolvem problemas”. FRANCISCHINI, Andrea S.N.; FRANCISCHINI, Paulino G., **Indicadores de Desempenho: dos objetivos à ação – métodos para elaborar KPIs e obter resultados**. Rio de Janeiro: Alta Books, 2017. P6.

se valer deste estudo para igualmente demonstrar o resultado e o impacto gerado pelo seu trabalho ao seu cliente, destacando-se no mercado.

1.2 Perfil das Empresas Pesquisadas e Justificativa

Como delimitação do recorte deste trabalho de pesquisa qualitativo exploratório¹⁰, tomamos como base os principais indicadores de desempenho utilizados pelos gestores jurídicos das montadoras que possuem instalações industriais e produção no Brasil, associadas à Anfavea - Associação Nacional dos Fabricantes de Veículos Automotores¹¹. Foram entrevistados¹² os(as) gestores(as) jurídicos(as) e membros da liderança das 25 montadoras associadas à Anfavea, atuantes no setor automotivo (automóveis, comerciais leves, caminhões e ônibus), máquinas agrícolas e rodoviárias autopropulsadas (tratores de rodas e de esteiras, colheitadeiras e retroescavadeiras).

O setor automotivo possui relevante papel no cenário nacional¹³. Sua grande capacidade de geração de empregos, sua complexa cadeia produtiva e seus

¹⁰ Poupart, Jean. et al. **A pesquisa qualitativa: enfoques epistemológicos e metodológicos** / tradução de Ana Cristina Nasser. 3 ed – Petrópolis, RJ: Vozes, 2012 – Coleção Sociologia. Título Original: La recherche qualitative. p.215-253

¹¹ A ANFAVEA - Associação Nacional dos Fabricantes de Veículos Automotores é a entidade que reúne as empresas fabricantes de autoveículos (automóveis, comerciais leves, caminhões e ônibus), máquinas agrícolas e rodoviárias autopropulsadas (tratores de rodas e de esteiras, colheitadeiras e retroescavadeiras) com instalações industriais e produção no Brasil. Em 01 de janeiro de 2021, as 25 montadoras associadas à ANFAVEA eram: AGCO do Brasil Máquinas e Equipamentos Agrícolas Ltda.; Agrale S.A.; Audi do Brasil Indústria e Comércio de Veículos Ltda.; BMW do Brasil Ltda.; CAO Montadora de Veículos S.A.; Caterpillar Brasil Ltda.; CNH Industrial Brasil LTDA.; DAF Caminhões Brasil Indústria Ltda.; FCA FIAT Chrysler Automóveis do Brasil Ltda.; Ford Motor Company Brasil Ltda.; General Motors do Brasil Ltda.; Honda Automóveis do Brasil Ltda.; HPE Automotores do Brasil Ltda.; Hyundai Motor Brasil Montadora de Automóveis Ltda.; Jaguar e Land Rover Brasil Indústria e Comércio de Veículos Ltda.; Komatsu do Brasil Ltda.; Mercedes-Benz Cars & Vans Brasil – Indústria e Comércio De Veículos Ltda., Mercedes-Benz do Brasil Ltda (embora a marca Mercedes-Benz opere através de duas personalidades jurídicas distintas, para fins deste trabalho, a marca Mercedes-Benz foi considerada como uma única montadora); Nissan do Brasil Automóveis Ltda.; Peugeot Citroën do Brasil Automóveis Ltda.; Renault do Brasil S.A.; Scania Latin America Ltda.; Toyota do Brasil Ltda.; Volkswagen do Brasil Ltda.; MAN Latin America Indústria e Comércio de Veículos Ltda.; e Volvo do Brasil Veículos Ltda. **Anfavea, 2021**. Disponível em: <http://www.anfavea.com.br/a-anfavea>. Acesso em: 31 de janeiro de 2021.

¹² Gil, Antônio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. Ed. São Paulo: Atlas, 2008

¹³ O setor automotivo brasileiro se confunde com o próprio processo de industrialização do parque industrial brasileiro. Segundo levantamento feito pelo BNDES – Banco Nacional do

constantes investimentos em inovação são alguns dos elementos que colocam a indústria automobilística como setor estratégico para o desenvolvimento da economia¹⁴. A chegada ou saída de uma nova montadora, bem como a abertura ou fechamento de uma nova planta de montagem geram grandes consequências não apenas para a economia local, como também para a dinâmica da economia nacional¹⁵.

O departamento jurídico das montadoras desempenha um importante papel na gestão dos assuntos jurídicos, que vão desde a gestão do contencioso (trabalhista, cível, consumerista e tributário), recalls, gestão da rede de concessionários regulada por lei específica (Lei Ferrari¹⁶), até o assessoramento jurídico para acomodar e desenvolver novas tecnologias embarcadas¹⁷,

Desenvolvimento, sobre a indústria automotiva, desde sua criação e conformação, a indústria automotiva sempre foi extremamente relevante para a economia brasileira, entre outras coisas, por ser grande geradora de empregos, por apresentar importantes encadeamentos produtivos e por seus investimentos em inovação [...]. Segundo os dados da *Organisation Internationale des Constructeurs d'Automobiles (OICA)*, o Brasil é atualmente o décimo produtor mundial e o oitavo mercado consumidor do mundo, tendo se mantido no posto de quarto maior mercado até 2014. BANCO NACIONAL DE DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO E SOCIAL. **Visão 2035: Brasil, país desenvolvido: agendas setoriais para alcance da meta**. Organizadores: Fernando Puga e Lavinia Barros de Castro. – 1. e d. – Rio de Janeiro: BNDES, 2018. p.185. Disponível em: https://web.bndes.gov.br/bib/jspui/bitstream/1408/16040/3/PRLiv214078_Visao_2035_compl_P.pdf. Acesso em: 31 de janeiro de 2021.

¹⁴ Segundo dados da ANFAVEA, as 25 montadoras associadas reúnem conjuntamente: 61 unidades de produção de veículos, presentes em 10 estados da federação e 42 municípios, capacidade instalada de mais de 5,05 milhões de veículos e 109 mil máquinas agrícolas, 5. 279 concessionárias, faturamento líquido de mais de US\$592 bilhões em 2019, produção acumulada de mais de 86,4 milhões de unidades, sendo 2,02 milhões em 2020, geração de 1,3 milhões de empregos diretos e indiretos, participação aproximada de 3% do PIB brasileiro em 2018. ANFAVEA, 2021. **Anuário da Indústria Automobilística Brasileira 2021**. Disponível em: <https://anfavea.com.br/anuario2021/anuario.pdf>. Acesso em: 04 de julho de 2021.

¹⁵ PUGA, Fernando; Castro, Lavinia Barros de. **Visão 2035: Brasil, país desenvolvido: agendas setoriais para alcance da meta / Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social**. 1.e d. – Rio de Janeiro: BNDES, 2018. p.183.208. Disponível em: https://web.bndes.gov.br/bib/jspui/bitstream/1408/16241/1/PRCapLiv214167_industria_automotiva_compl_P.pdf. Acesso em: 25 de janeiro de 2020.

¹⁶ Mais conhecida no setor automotivo como Lei Ferrari, a Lei nº 6.729, de 28 de novembro de 1979, dispõe sobre a concessão comercial entre produtores e distribuidores de veículos automotores de via terrestre.

¹⁷ Devido ao rápido desenvolvimento tecnológico, diversas novas tecnologias foram inseridas nos veículos ao longo dos últimos anos, comumente denominadas de “tecnologias embarcadas”, tais como: sensor de temperatura de ar condicionado, sensor de velocidade, sensor de estacionamento, sensor de chuva, sensor crepuscular, assistente de estacionamento, *adaptive cruise control*, integração com *smatphones*, freio anticolisão, sistema anti zigue-zague, wifi no interior do carro, economia de combustível, controle remoto de controle do carro a distância, display no para-brisa, abafamento de ruídos, dentre outros. MEYER, Maximiliano. **Tecnologias embarcadas nos carros**

mobilidade¹⁸ e carros autônomos¹⁹ em um ambiente ainda desprovido de legislação própria, repletos de desafios e incertezas²⁰.

Por se tratar de uma área de apoio²¹, o desempenho do departamento jurídico não está diretamente atrelado à produção ou à venda dos veículos, entretanto, assim como todas as demais áreas, sofre constante pressão para adotar sucessivas medidas de redução e contenção de despesas. Planejar, acompanhar, medir e interpretar os resultados são as formas mais eficientes de se maximizar os escassos recursos de que o(a) gestor(a) jurídico(a) dispõe e de se gerar resultados²².

de hoje em dia. Oficina na Net, 2014. Disponível em: <https://www.oficinadanet.com.br/post/13671-tecnologias-embarcadas-nos-carros-de-hoje-em-dia> Acesso em 04 de fevereiro de 2021.

¹⁸ Diversas montadoras estão desenvolvendo projetos de mobilidade que possibilitam a experiência dos clientes em dirigirem os carros de sua marca através de locação realizada em empresas especialmente criadas para este serviço. A contratação se dá de forma rápida, através de aplicativos e plataformas de serviços especialmente desenvolvidos para essa nova modalidade de serviço, permitindo que os clientes façam a locação de veículos pelo tempo que desejarem, tendo à sua disposição uma gama de produtos, facilidades e serviços, tais como entrega e retirada no local desejado e cobertura de seguro, sem a necessidade de efetuar a aquisição do veículo. Em dezembro de 2019 a CAO A lança o serviço de locação dos carros da marca, representada através da CAO A Rent a Car. O serviço foi disponibilizado para pessoas físicas a partir de fevereiro de 2021. Em fevereiro de 2020 a Nissan lançou a plataforma “Vou de Nissan”. Em novembro 2020 a Toyota lançou a plataforma Kinto. BARROS, Andre. **CAOA Rent a Car abre locação para pessoa física.** Autodata, 2020. Disponível em: <https://www.autodata.com.br/noticias/2020/12/08/caoa-rent-a-car-abre-locacao-para-pessoa-fisica/32634/> Acesso em 04 de fevereiro de 2021. Disponível em: <https://www.automotivebusiness.com.br/noticia/30633/nissan-lanca-programa-piloto-para-locacao-de-seus-carros> KINTO MOBILITY, 2020. Acesso em 04 de fevereiro de 2021. Disponível em: <https://kintomobility.com.br/> Acesso em 04 de fevereiro de 2021.

¹⁹ Os carros autônomos ainda não estão disponíveis comercialmente, mas o desenvolvimento tecnológico deixa esse veículo a cada dia mais próximo do nosso cotidiano. Um estudo realizado pela KPMG revelou que o Brasil figura na última posição para o recebimento de carros autônomos. KPMG International. **Índice de Prontidão para Veículos Autônomos 2020.** KPMG, 2020. Disponível em: <https://assets.kpmg/content/dam/kpmg/br/pdf/2020/09/autonomous-vehicles-readiness-index-2020.pdf> . Acesso em: 15 de fevereiro de 2021.

²⁰ “É preciso divisar formas de regulação que, de um lado, não tolham os irrecusáveis benefícios da evolução tecnológica, mas que, de outro, tampouco impliquem riscos intoleráveis para a convivência humana”. ESTELITTA, Heloisa; Leite, Alaor. Armin Engländer [et alii], organização e introdução: Heloisa Estelitta, Alaor Leite. **Veículos autônomos e direito penal.** 1 edição. São Paulo: Marcial Pons, 2019. p.16.

²¹ Será considerado área de apoio todas as áreas ou departamentos não relacionados à atividade principal da empresa. No caso das montadoras, serão consideradas todas as áreas que não estejam contidas nas atividades de produção e venda dos veículos. Tais como área administrativa, financeira, jurídica, recursos humanos, dentre outras.

²² “Os administradores devem gerir os recursos de sua empresa com o objetivo de aumentar seu valor de mercado”. HAWAWINI, Gabriel.; VIALLET, Claude. Finanças para Executivos: gestão para criação de valor. Título Original: Finance for Executives: managing for value creation. Tradução Técnica de Antônio Zoratto Sanvicente. São Paulo: Cengage Learning, 2009. p.1.

Atuo no setor automotivo há mais de oito anos, lidero o departamento jurídico de uma das maiores montadoras do país e do mundo²³, e espero que minha experiência no setor - e em gestão - possa contribuir com ideias e propostas úteis no planejamento das ações adequadas à gestão de departamento jurídico, na tomada de decisão e no crescimento profissional.

1.3 Estrutura do Trabalho

Este trabalho foi estruturado em cinco capítulos. Após a introdução que aqui se encerra, serão apresentados, no Capítulo 2, os Indicadores de Desempenho e sua aplicação aos departamentos jurídicos. Também será discutido o valor agregado, passando pelo seu conceito, composição, mensuração e o relevante papel do gestor no fomento da percepção da importância do departamento jurídico para a empresa. O Capítulo 3 trará o resultado da pesquisa realizada com os gestores jurídicos de todas as montadoras, traçando o perfil do gestor, a fisiologia do departamento jurídico das montadoras, a listagem dos principais indicadores de desempenho e as práticas de gestão utilizadas. O Capítulo 4 tratará da análise dos indicadores de desempenho utilizados pelos gestores jurídicos das montadoras, e uma breve descrição, exemplos de utilização e análise das principais vantagens e dificuldades. O Capítulo 5 será utilizado para cruzar os resultados da pesquisa com os gestores e os resultados da análise dos indicadores de desempenho utilizados pelos próprios gestores. Finalizando com a conclusão, seguido de referências bibliográficas e apêndices a esta pesquisa.

²³ Atuo no departamento jurídico da Hyundai Motor Brasil, empresa integrante do Grupo Hyundai Motor. A empresa atingiu a marca de mais de 4,4 milhões de veículos vendidos em 2019 e no mesmo ano contabilizou mais de 120.000 postos de trabalho através de suas atividades pelo mundo. Informação disponível em <https://www.hyundai.com/worldwide/en/company/newsroom/hyundai-motor-reports-november-2020-global-sales-0000016583>. Acesso em 21 de fevereiro de 2021.

2 INDICADORES DE DESEMPENHO E VALOR AGREGADO

Antes de iniciar a exposição do resultado do trabalho de mapeamento dos principais indicadores utilizados pelos gestores jurídicos das montadoras, e finalmente seguir para a análise de formas de mensuração do valor gerado pelo departamento jurídico, será necessário examinar os indicadores de desempenho e valor agregado.

Sem a pretensão de esgotar o tema, neste capítulo trataremos de dois assuntos - indicadores de desempenho e valor agregado. Por se tratar de temas complexos, o estudo aqui feito reflete apenas uma possível leitura, dentre tantas outras que possam existir, sobre esses dois assuntos, reflete a visão do autor com grande enfoque e aplicabilidade para o setor automotivo, podendo não ser aplicável a outros setores econômicos devido a características de mercado ou características operacionais distintas.

A primeira parte do capítulo tratará dos indicadores de desempenho. Será realizada uma breve análise, passando pelo conceito, diferenciação de outra ferramenta de gestão, aplicação prática, desafios de implantação e principais características. Em seguida será proposto o agrupamento de indicadores de acordo com atividades jurídicas preponderantes, e finalizando com parâmetros para escolha dos melhores indicadores para o departamento jurídico.

A segunda parte, tratará do valor agregado, apresentando uma proposta de conceito, distinção entre valor agregado e proveito econômico, forma de mensuração do valor, e terminará com o destaque à necessidade da percepção sobre o valor gerado pelo departamento e a importância do papel do(a) gestor(a) jurídico(a) como protagonista na disseminação da relevância estratégica que o departamento jurídico representa e agrega para a empresa.

2.1 Indicadores de Desempenho

2.1.1 Conceito e Aplicação

Indicadores de Desempenho ou Indicadores-Chave de Performance são as traduções mais usadas na língua portuguesa para o termo em inglês *Key Performance Indicators – KPIs*²⁴, que, por sua vez, são métricas utilizadas para medir a eficiência de uma determinada atividade, acompanhar e comparar a evolução e os resultados de uma determinada meta,²⁵ gerando maior segurança na realização dos objetivos e negócios da empresa²⁶.

Os KPIs auxiliarão na gestão do desempenho do departamento demonstrando, de forma simples e visual, assuntos vitais ao departamento, exibindo a evolução do nível de realização das tarefas, permitindo o estabelecimento de padrões que permitirão a comparação, identificação de desvios e revelação de eventuais falhas na operação.

Os indicadores também apontarão tendências que poderão ser utilizadas para realizar análise preditiva, que por sua vez, podem ser úteis para definição de estratégias ou adoção de medidas corretivas.²⁷ E o mais importante: permitirá que o gestor tome decisões mais assertivas baseadas em dados.

²⁴ Definição de KPIs vide nota supra 10.

²⁵ “Indicadores de performance na advocacia pode ser definido como todo e qualquer dado, parâmetro ou métrica que compare algo existente com algo ocorrido, em um determinado período, na busca de controle e melhoria constante da prestação dos serviços jurídicos.” SOARES, Fábio Lopes; PEDRO, Wagner Osti. **Gestão de Escritórios e Departamentos Jurídicos**. Rio de Janeiro: Lumen Juris, 2021. p.122

²⁶ GONÇALVES, Jane Nunes. **Manuais de procedimentos e fluxos de trabalho**. In: ALBINI, Samantha (coord.). CORRÊA, Fernanda Marcondes (org.). Manual de Gestão para advogados. Curitiba: Juruá, 2008.v1.p.220

²⁷ “Mensurar, acompanhar e ajustar são tão importantes quanto executar. Com a gestão dos indicadores, é possível visualizar quais mudanças devem ser feitas e quais foram os impactos dessas mudanças.” BORBA, Ana Patrícia de Azevedo. **Indicadores de Desempenho**. In: ALBINI, Samantha (coord.). CORRÊA, Fernanda Marcondes (org.). Manual de Gestão para advogados. Curitiba: Juruá, 2008.v1.p.239

Essa ferramenta é materializada por meio de índice percentual do que se deseja medir. O índice percentual é extraído de uma base de dados que contenha todas as informações sobre o andamento do que está sendo monitorado²⁸.

Importante esclarecer que KPIs não se confundem com OKRs – *Objective Key Results*, como será esclarecido adiante.

2.1.1.1 KPIs não são OKRs

KPIs – *Key Performance Indicators* são indicadores de medição de eficiência de uma determinada atividade. OKRs – *Objective Key Results*²⁹ é um sistema colaborativo de definição e gestão de metas.

A partir dos objetivos (“*objectives*”) definidos pela alta gestão, todas as áreas da empresa terão a incumbência de definir os resultados-chave (“*key results*”) ou metas que, uma vez atingidos, levarão ao objetivo desejado.

Os objetivos são o que a empresa quer fazer, e os resultados-chave são como os objetivos serão atingidos.

Os objetivos são as inspirações para aquilo que se deseja atingir no longo prazo, são qualitativos e intangíveis. Os resultados-chave são mais concretos e métricos, que, por sua vez, serão medidos pelos indicadores (KPIs).

A partir dos resultados-chave, os colaboradores definirão as atividades que deverão ser cumpridas para viabilizar os resultados-chave e caminhar na direção dos objetivos.

²⁸ “O que não é medido, não é gerenciado.” KAPLAN, Robert S; Norton, David P. **A Estratégia em Ação. Balanced Scorecard**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

²⁹ John Doerr, autor do livro *Avalie o que Importa* (“*Measure Whats Matters*”). Concentrar os esforços nas mesmas metas. 4 superpoderes dos OKRs: Foco e Comprometimento com as Prioridades (menos é mais, concentrar no que importa e tem clareza sobre o que não é importante. Equipes são incentivadas a criar seus próprios OKRs criando maior engajamento e motivação); Alinhamento e Conexão em Prol do Trabalho em Equipe (todos os colaboradores tem ciência sobre os objetivos e resultados chaves de todos de forma transparente); O Acompanhamento da Responsabilidade (OKR podem ser acompanhados, vistos e adaptados através de relatórios semanais de acompanhamento, sendo revisados trimestralmente); O Esforço pelo Surpreendente (o maior risco é não assumir riscos, objetivos conservadores impedem a inovação os resultados chave bem elaboradoras nos empurram para além de nossa zona de conforto). DOERR, John. **Avalie o que Importa: como Google, Bono Vox e Fundação Gates sacudiram o mundo com os OKRs**. Tradução de: *Measure What Matters: How Google, Bono and Gates Foundation Rock the World with OKRs*. Traduzido por Bruno Menezes. Rio de Janeiro: Alta Books, 2019.

As principais características do sistema OKR podem ser listadas da seguinte maneira: a) comunicação fluída e transparência: todas as pessoas envolvidas, em todos os níveis hierárquicos precisam saber quais serão os objetivos a serem atingidos; podem ser repassados verticalmente (da diretoria para a gerência) e horizontalmente (entre os pares e departamentos); b) autonomia: espera-se que os responsáveis pelas áreas tenham a autonomia necessária para tomar as decisões que forem precisas para cumprir os resultados-chave; engajamento: quando os objetivos são claros e transparentes, facilitam o entendimento e propósito das tarefas que estão executando, gerando maior senso de propósito, motivação e engajamento; e c) curtos ciclos de duração: o tempo de duração do planejamento e execução dos objetivos e metas são curtas, no mínimo trimestral. Evita-se a procrastinação e gera maior dinamismo para promover alterações e ajustes de curso necessários para aumentar as chances de atingir os objetivos.

Cada objetivo pode estar atrelado a diferentes metas. É importante manter o balanceamento das metas para que o objetivo seja atingido de forma sustentável. Diversos indicadores poderão ser escolhidos para monitorar as metas. Assim, os KPIs podem estar contidos no sistema OKR.

2.1.2 Características dos Indicadores

Empresas acompanham o seu desempenho organizacional através de indicadores qualitativos e quantitativos³⁰. A partir destas duas métricas é possível subdividir indicadores em diversos grupos e subgrupos, gerando indicadores de toda a sorte, tais como: indicadores financeiros; indicadores de produtividade; indicadores de desempenho logístico; indicadores de gestão e indicadores jurídicos, dentre outros.

³⁰ "A Performance indicator is a quantitative or qualitative indicator that reflects the state/progress of the company, unit or individual. [...] A performance indicator expression can be evaluated to a numerical, qualitative or Boolean value for a time point, for the organization, unit or agent." POPOVA, V.; SHARPANSKYKH, A. **Modeling organizational performance indicators. Information Systems.** Delft University of Technology, 2010. Disponível em: <http://homepage.tudelft.nl/j11q3/papers/EIS2010.pdf> . Acesso em: 01 de junho de 2021.

Algumas características são comuns aos bons indicadores e devem ser levadas em consideração na hora de sua estruturação e definição³¹. Em síntese, os Indicadores de Desempenho devem ser³²:

Específicos: deve haver delimitação do escopo bem definido, correto e preciso, sob pena de perder a compreensão e o foco do que se pretende medir.

Mensuráveis: deve haver clareza sobre o que se deseja medir. Devem ser quantificáveis, controláveis, rastreáveis e auditáveis.

Alcançáveis: deve-se estabelecer um objetivo final, um resultado esperado, possível de ser atingido e condizente com a realidade do departamento³³.

Relevantes: utilizar indicadores mais aderentes, que farão sentido para a estratégia do departamento³⁴.

Temporais: analisado dentro de um período específico para que seja possível acompanhar a evolução daquilo que está sendo medido³⁵.

³¹ A literatura elenca um conjunto de fatores que deve ser levado em consideração ao se fixar uma meta, visto que pode implicar diretamente na motivação ou desmotivação dos funcionários, pode gerar clareza ou confusão no direcionamento e priorização das atividades operacionais executadas por eles. Esse conjunto de fatores ou cuidados ou precauções são reunidos na sigla SMART, iniciais de cinco palavras em inglês: *Specific, Measurable, Achievable, Relevant* e *Time Frame*. FRANCISCHINI, Andrea S.N.; FRANCISCHINI, Paulino G., **Indicadores de Desempenho: dos objetivos à ação – métodos para elaborar KPIs e obter resultados**. Rio de Janeiro: Alta Books, 2017. p.77.

³² Ibidem. p.60-66

³³ KPIs agressivos demais podem não corresponder à realidade do departamento, tornando-se inatingíveis. Drenarão energia, gerando frustração e causando desmotivação no time. Igualmente desmotivante é a definição de KPIs pouco ambiciosos e fáceis de serem atingidos. A visão e a sensibilidade do gestor serão fundamentais para definir os indicadores que melhor estejam alinhados com a estratégia da montadora e do departamento, e para promover o desenvolvimento dos integrantes do departamento.

³⁴ O apoio e o engajamento dos integrantes do departamento serão fundamentais para a eficiência dos KPIs. O compartilhamento da estratégia, das razões, dos objetivos da utilização dos KPIs selecionados, e sobre como eles serão utilizados, podem gerar a consciência necessária à promoção do engajamento de todos os membros da equipe.

³⁵ “O prazo depende do objetivo, que pode ser classificado em 3 categorias, cada qual com um prazo estimado específico, sendo: Objetivos Estratégicos, prazo de 3 a 5 anos; Objetivo Tático,

Simple e Claros: permitindo que tanto as pessoas que trabalharão na elaboração do KPI, quanto as pessoas que receberão os KPIs para análise tenham a real compreensão dos objetivos que se pretendem atingir.

Completo: garantir que todas as variáveis importantes sobre o problema monitorado serão mapeadas e acompanhadas³⁶.

A falta desses elementos pode prejudicar significativamente os benefícios das métricas de desempenho e aumentar consideravelmente os custos de sua implementação³⁷.

Tão importante quanto elaborar KPIs com as características acima, é saber fazer o correto uso dessa ferramenta. É preciso ter cautela para que o foco em manter os indicadores nos níveis desejados, em especial o quantitativo, não se torne uma obsessão, desconectada do seu verdadeiro propósito que é auxiliar o gestor a acompanhar a evolução dos resultados-chave para atingir um determinado objetivo.

Gestores que utilizam KPIs poderão maximizar as chances de trabalhar com uma visão mais ampla e precisa sobre seu próprio departamento, aumentando a geração de valor³⁸ para a sua empresa.

normalmente 1 ano; e Objetivo Operacional, geralmente em meses (mensal, trimestral, semestral).” FRANCISCHINI, Andrea S.N.; FRANCISCHINI, Paulino G., **Indicadores de Desempenho: dos objetivos à ação – métodos para elaborar KPIs e obter resultados**. Rio de Janeiro: Alta Books, 2017. p.85

³⁶ “Indicadores individuais raramente são suficientes para dizer se um fator de sucesso está sendo alcançado [...]. Pode-se buscar uma triangularização, para confirmar se os indicadores contam a mesma história.” FÁVERO, Ronaldo de. **Indicadores de Desempenho desafios da escolha e do uso**. 1.ed. Rio de Janeiro: Qualitymark Editora, 2017. p3.

³⁷ FRANCISCHINI, Andrea S.N.; FRANCISCHINI, Paulino G., **Indicadores de Desempenho: dos objetivos à ação – métodos para elaborar KPIs e obter resultados**. Rio de Janeiro: Alta Books, 2017. p.12

³⁸ Sobre geração de valor, vide nota supra 06.

2.1.3 Seleção de Indicadores para Departamento Jurídico

A escolha dos KPIs corretos será fundamental para mensurar de forma assertiva a evolução das atividades do departamento jurídico³⁹. Entretanto, não é possível definir uma lista de indicadores que devam ou possam ser universalmente adotados pelos gestores jurídicos para acompanhar as atividades executadas, nem estipular um número mínimo ou máximo de indicadores que devem ser utilizados⁴⁰.

Os indicadores variam de departamento para departamento, e de empresa para empresa, dependendo da estratégia de negócio, das necessidades situacionais, do perfil do gestor e do nível de maturidade, cultura organizacional e política interna de cada empresa.

Em meio a tantas opções de KPIs disponíveis, encontrar os indicadores que possam refletir de forma satisfatória e convincente a evolução das atividades pode ser uma tarefa desafiadora. O primeiro passo pode ser dado medindo as atividades que o departamento já executa, tais como: identificar o número de ações judiciais em andamento, o número de contratos que estão sendo negociados com o apoio do departamento, o número de consultas jurídicas que ainda precisam ser respondidas. A partir desses primeiros indicadores, outros surgirão como consequência da análise, como por exemplo: número de ações recebidas no mês

³⁹ “Um dos objetivos dos indicadores de desempenho do Departamento Jurídico é medir o fornecimento de serviços legais de alta qualidade e eficiência em termos de custo para a empresa.” BORBA, Ana Patrícia de Azevedo. Manuais de procedimentos e fluxos de trabalho. In: ALBINI, Samantha (coord.). CORRÊA, Fernanda Marcondes (org.). **Manual de Gestão para advogados**. Curitiba: Juruá, 2008.v1.p.241

⁴⁰ “A própria limitação do raciocínio humano impede que um gestor possa analisar um número muito grande de informações, conforme estudos de George A. Miller, que defende que o raciocínio humano consegue processar, em média, sete variáveis ao mesmo tempo. Se uma pessoa for considerada de inteligência superior, consegue processar nove variáveis e, se considerada como inteligência menor do que a média, consegue processar cinco variáveis. [...] Deve estar claro que, tal como a Lei de Miller, essas recomendações de número máximo de indicadores de desempenho que podem ser monitoradas por níveis hierárquicos dentro de uma empresa são controversas. O que desejamos enfatizar é que não seja dado um número excessivo de indicadores para cada gestor. O limite máximo varia para cada pessoa, cargo, área operacional e de empresa para empresa. Cabe ao elaborador do sistema de medição de desempenho ter a sensibilidade de atribuir um número razoável de informações que cada gestor é capaz de analisar com eficiência, ou seja, atingir o objetivo estabelecido sem despender recursos de tempo, mão de obra, materiais e equipamentos desproporcionais ao benefício que essas informações trarão para a empresa.” FRANCISCHINI, Andrea S.N.; FRANCISCHINI, Paulino G., **Indicadores de Desempenho: dos objetivos à ação – métodos para elaborar KPIs e obter resultados**. Rio de Janeiro: Alta Books, 2017. p.67.

corrente, no mês anterior, no ano corrente, no ano anterior; número de ações encerradas e nova ações recebidas ao longo de um determinado período de tempo; custo com a gestão da carteira de processos, data do recebimento da solicitação da elaboração de contrato, tempo decorrido entre a data da solicitação e data da assinatura do contrato; identificação da área que solicitou a consulta jurídica, área do direito atrelada ao objeto da consulta, quantidade de consultas respondidas pelo próprio departamento jurídico, quantidade de consultas respondidas com o auxílio dos escritórios de advocacia. A análise dos resultados dos indicadores levará ao mapeamento de cenários, linhas de tendências, identificação de possíveis problemas que devem ser resolvidos, variáveis mais importantes para demonstrar a evolução dos problemas que deseja solucionar⁴¹, estruturação de um plano de ação e, finalmente, a definição de uma primeira lista de KPIs aderentes ao planejamento.

Uma outra forma de encontrar o critério de seleção e definição dos indicadores é analisar as metas e os indicadores utilizados pela própria empresa para demonstrar o desempenho aos acionistas. Este critério não é aplicável indistintamente a todos os indicadores, visto que a empresa pode definir indicadores que não estão atrelados a atividades jurídicas, como: indicadores de conversão de propaganda em vendas, margem de lucro dos produtos e interrupções na linha de produção. Na medida do possível, gestores devem optar por indicadores que estejam diretamente alinhados com os objetivos e metas da empresa, e mantê-los em sintonia com os principais indicadores do departamento, enquanto estiverem vigentes.

Outro critério de seleção e definição dos KPIs é conhecer os indicadores mais utilizados pelos clientes internos do departamento jurídico⁴². Ao conhecer os principais desafios das outras áreas, o gestor poderá encontrar formas sinérgicas

⁴¹ FRANCISCHINI, Andrea S.N.; FRANCISCHINI, Paulino G., **Indicadores de Desempenho: dos objetivos à ação – métodos para elaborar KPIs e obter resultados**. Rio de Janeiro: Alta Books, 2017. p.7

⁴² Cada cliente interno terá uma demanda diferente pois possui um negócio diferente dentro da organização. Caberá ao departamento jurídico ter a sensibilidade de entender a demanda, ser empático, e proativamente adotar medidas que antecipem as necessidades e problemas do seu cliente. A utilização de ferramentas com as OKRs pode ser de grande valia.

de atuação estratégica e preventiva que possam gerar maior coordenação das atividades entre diferentes setores da empresa⁴³. Essa atitude colaborativa poderá impactar diretamente no aumento da percepção do cliente interno sobre a postura proativa e colaborativa do departamento jurídico⁴⁴.

Ainda, o gestor jurídico pode criar seus próprios indicadores de desempenho, de acordo com as suas necessidades internas, características do seu perfil de liderança e estilo de gestão. O gestor está incumbido da tarefa de considerar as melhores métricas para acompanhar as atividades relevantes da área, visto ser ele a pessoa que detém o maior conhecimento sobre o departamento, sobre as metas propostas pela empresa, sobre os desafios, sobre como elaborar o planejamento estratégico ou atividades diárias, sobre como gerir os integrantes do time. Conhece seus próprios valores, motivações e projeção do plano de carreira. Conhece sobre a gestão dos projetos e sobre a gestão dos custos e do orçamento.

Uma vez definido os KPIs que melhor auxiliarão no acompanhamento das atividades, é importante que o gestor se mantenha alerta e assegure que os indicadores escolhidos se mantenham aderentes à realidade da empresa e alinhados aos objetivos do departamento, promovendo mudanças e alterações nos indicadores sempre que necessário.

2.1.4 Grupos de KPIs Jurídicos

Dentre os inúmeros KPIs jurídicos⁴⁵ que o gestor pode se valer na hora de monitorar o desempenho de seu departamento, e demonstrar o grau de atendimento

⁴³ “O jurídico interno pode e deve trabalhar para atender com precisão e agilidade todas as áreas da empresa, relacionando-se com todas as hierarquias da organização.” SOARES, Fábio Lopes; PEDRO, Wagner Osti. **Gestão de Escritórios e Departamentos Jurídicos**. Rio de Janeiro: Lumen Juris, 2021. p.124

⁴⁴ CODIGNOTO, Roberta. **Dificuldades do advogado em gerir o departamento jurídico. Ele precisa da ajuda da administração?** Jota, 2017. Disponível em: <https://www.jota.info/opiniao-e-analise/artigos/dificuldades-do-advogado-em-gerir-o-departamento-juridico-14082017>. Acesso em: 01 de janeiro de 2021.

⁴⁵ Alguns KPIs Jurídicos “Custo e Efetividade”: custo total dos serviços; gasto legal com porcentagem da receita; custo por estado, região ou filial; comparação do gasto total do orçamento com o real; comparação das despesas externas com as internas; custo de advogados internos com receita; custo por assunto; custo por advogado; “Processo, eficiência e produtividade”: cálculo da porcentagem de casos solucionados, resolvidos com sucesso; cálculo de assuntos por advogado;

aos interesses das diversas partes interessadas (*stakeholders*⁴⁶), propomos organizá-los em agrupamento de quatro macrogrupos distintos, que refletem as atividades comumente presentes na rotina da maioria dos departamentos jurídicos, sendo elas: o grupo de indicadores relacionados à gestão de processos administrativos e judiciais – o contencioso; o grupo de indicadores relacionados à elaboração de contratos; o grupo de indicadores relacionados às atividades de consultoria jurídica; e o grupo de indicadores relacionados à gestão interna do departamento.

O agrupamento de KPIs dentro desses quatro grandes grupos de trabalho contribuirá para a análise mais clara das atividades do departamento, poderá facilitar a identificação dos obstáculos existentes na execução das tarefas, e, conseqüentemente, revelará os pontos de atenção e correções necessárias.

cálculo do custo por pessoal interno ou externo; cálculo comparativo entre tempo e despesas com questões legais contra a tarefas administrativas; cálculo comparativo de assuntos legais tratados contra receita; cálculo das horas do processamento de faturas legais; cumprimento de prazos; “Ciclos de Tempo”: tempo por disputa legal; tempo para julgamento; tempo por assunto sem julgamento; tempo de resposta para acordos; “Satisfação do Cliente”: nível de satisfação; número de reclamações apresentadas; temas das reclamações. OLIVEIRA, Rafael Leon Urbano de. **A relevância dos indicadores de desempenho (KPIs) nos departamentos jurídicos**. Leon Consultoria Empresarial, 2018. Disponível em: <https://leonconsultoriaempresarial.com/2018/08/07/a-relevancia-dos-indicadores-de-desempenho-kpis-nos-departamentos-juridicos/>. Acesso em: 01 de janeiro de 2021.

Outros possíveis KPIs jurídicos recomendados aos departamentos jurídicos: Avaliação de Advogado Externo (avaliação do custo, desempenho, conhecimento da cultura da empresa, capacidade de reação, criação de banco de dados sobre o advogado externo); Gastos Externos e Internos com uma Porcentagem da Receita da Empresa (gastos jurídicos poderiam subir em um determinado ano e, mesmo assim, representar uma redução nos gastos jurídicos com uma porcentagem da receita da empresa; também pode ser utilizado para ajudar o gestor jurídico a encontrar a composição ideal de advogado *in house* e externo); Treinamentos Internos e Denúncias sobre Infrações às Políticas Internas e Código de Ética (concentrar treinamentos nos departamentos com o maior número de queixas); Lições Aprendidas por Caso (criação de banco de dados sobre os tipos de casos com os quais o departamento lida com frequência). THOMSON REUTERS. **As 10 Principais Métricas que o seu Departamento Jurídico Deveria Acompanhar**. Disponível em: <https://www.thomsonreuters.com.br/content/dam/openweb/documents/pdf/Brazil/white-paper/as-10-principais-metricas-que-o-seu-departamento-juridico-deveria-acompanhar.pdf> Acesso em: 03 de agosto de 2021.

⁴⁶ Termo amplamente utilizado pelo mercado para descrever um grupo de pessoas que estejam interessadas ou correlacionadas, direta ou indiretamente, à atividade desempenhada por um agente na cadeia produtiva. Segundo Ronaldo de Fávoro, Stakeholders são as “partes interessadas”. FÁVERO, Ronaldo de. **Indicadores de Desempenho desafios da escolha e do uso**. 1.ed. Rio de Janeiro: Qualitymark Editora, 2017. p33.

2.1.4.1 Grupo de Indicadores de Contencioso

Indicadores de Contencioso serão todos os indicadores relacionados às atividades atinentes à gestão dos processos contenciosos da empresa.

Por melhor que seja o empenho das empresas em fornecer produtos e serviços de qualidade, é inevitável que surjam descontentamentos que não possam ser solucionados de forma amigável e dentro da esfera comercial. Em havendo pretensões resistidas, o processo judicial ou administrativo acaba sendo a forma encontrada para dirimir conflitos e fazer prevalecer o direito pleiteado.

A gestão da carteira de processos é uma das principais tarefas de todo o departamento jurídico, cabendo-lhe a incumbência de conduzir e gerir as demandas de toda a sorte (cíveis, trabalhistas, tributárias, criminais, regulatórias), independente do porte da empresa ou do tamanho da carteira.

Diversas atividades serão demandadas dos advogados para a gestão da carteira, tais como: domínio dos controles internos, eficiente gestão da informação, atuação preventiva estratégica, domínio de técnicas de resolução de conflitos, seleção e gestão adequada dos escritórios de advocacia, diligente controle da contingência⁴⁷ e do orçamento⁴⁸. Diversos serão os indicadores que podem ser utilizados para acompanhar e estabelecer parâmetros, critérios e procedimentos

⁴⁷ Uma pesquisa realizada pelo escritório de advocacia Amaral, Yazbek Advogados, em 2016, sobre o Custo das empresas para litigar judicialmente, revelou que as empresas gastaram em 2012 R\$ 110,96 bilhões para manter e ajuizar novas demandas. Em 2014 o gasto total foi de R\$ 124,81 bilhões, representando um aumento de 12,48%. A grandiosidade dos números reflete a importância e a relevância para as empresas, demandando grandes esforços do departamento jurídico no controle e na gestão da carteira de contencioso. AMARAL, Gilberto; AMARAL, Leticia Mary Fernandes do; YAZBEK, Cristiano Lisboa (Coords). **Custo das empresas para litigar judicialmente**. 2016. Disponível em: <https://docplayer.com.br/15454093-Custo-das-empresas-para-litigar-judicialmente.html>. Acesso em 03 de agosto de 2021.

⁴⁸ Neste sentido, Elias Marques de Medeiros Neto mostra que “[...] apontam-se estes *guidelines* como os grandes pontos da gestão de contencioso em uma empresa, sendo missão do departamento jurídico se organizar adequadamente para implementar o apoio adequado ao negócio da empresa [...]. Pode-se dizer que são vetores comuns da administração de contencioso: (i) o refino dos controles internos do departamento, (ii) a gestão detalhada da informação, (iii) a atuação preventiva, com compreensão e apoio ao negócio da empresa, (iv) o domínio das técnicas jurídicas de resolução de disputas, (v) a seleção e gestão adequada dos escritórios de advocacia parceiros, e (vi) o controle das contingências da empresa e do orçamento do departamento.” NETO, Elias Marques de Medeiros. **Os guidelines da gestão de contencioso**. MIGALHAS, 2018. Disponível em: <https://www.migalhas.com.br/depeso/282474/os-guidelines-da-gestao-de-contencioso>. Acesso em: 02 de julho de 2021.

para a gestão do contencioso, tais como: mapeamento do estoque de processos, provisão, riscos, tendências de novos processos, encerramentos, causa de pedir, taxa de êxito, taxa de litígio, número de acordos fechados, tempo de duração dos processos, reincidência, economia e recuperação de valores, dentre tantos outros.

Uma boa gestão da carteira de contencioso poderá contribuir para reduzir custos, manter o foco nas demandas importantes, prover maior segurança jurídica ao desenvolvimento das atividades, contribuir para o aprimoramento das relações com as demais partes interessadas (*stakeholders*) e proporcionar uma visão abrangente dos problemas jurídicos da empresa. A má gestão da carteira poderá acarretar prejuízos irreversíveis à saúde financeira ou à reputação da empresa.

2.1.4.2 Grupo de Indicadores de Contratos

Indicadores de Contratos serão todos os indicadores relacionados às atividades atinentes à gestão dos contratos da empresa.

Sendo o contrato a mais comum e a mais importante fonte de obrigação⁴⁹, é nele que encontraremos todas, senão a maioria, das informações e condições estabelecidas entre as partes contratantes, norteadas os negócios jurídicos e trazendo segurança às transações.

A elaboração de contratos é outra tarefa intrínseca e comumente delegada ao departamento jurídico. A gestão de contratos leva em consideração as atividades inerentes ao ciclo de vida do contrato. Inicia-se na discussão preliminar e se estende até a assinatura de todas as partes envolvidas⁵⁰. Esta tarefa tem grande destaque e relevância, visto que proporciona a necessária segurança jurídica às relações estabelecidas entre as partes, maximiza o desempenho operacional, minimiza riscos financeiros e demonstra sofisticação e profissionalismo na condução das

⁴⁹ GONÇALVES, Carlos Roberto. **Direito Civil Brasileiro**. Vol. III. São Paulo: Editora Saraiva, 2004. p. 10

⁵⁰ Normalmente a responsabilidade do departamento jurídico na gestão contratual encerra-se com a assinatura do contrato, mas podem existir situações em que a responsabilidade do departamento jurídico fica estendida até o término da vigência do contrato. Este modelo de gestão se mostra eficiente, visto que os maiores problemas contratuais estão ligados à má gestão, após a assinatura, na fase de execução. Este modelo também oferece a oportunidade de o departamento agregar grande valor para a empresa.

atividades empresariais. A qualidade da informação disponível e recebida, o profundo conhecimento operacional da atividade do cliente interno, o correto mapeamento dos riscos da operação, e a existência de tempo hábil para realização dos trabalhos, treinamento e negociação prévia, com destaque para a redução de tempo para elaboração dos contratos, são cruciais para a criação de um bom modelo de gestão contratual.

O departamento jurídico, através da robusta análise jurídica e postura proativa na busca pelo conhecimento das maiores falhas operacionais que podem ocorrer ao longo da execução do objeto contratual, tem a oportunidade de agregar valor a cada contrato elaborado⁵¹, evitar conflitos futuros e criar sinergia com os demais departamentos. A sinergia também poderá ser criada ao entender as principais funções e responsabilidades da área demandante, auxiliar no gerenciamento dos riscos da operação, refletir de forma realista e detalhada o acordo de vontade das partes, descrever assertivamente o fluxo de trabalho e todas as condições estipuladas.

Inúmeros indicadores podem ser utilizados para acompanhar, estabelecer parâmetros, critérios e procedimentos para a gestão dos contratos, tais como: número de contratos ativos, valor total dos contratos, valor médio dos contratos, tipos de contratos, contratos a vencer, contratos assinados, tempo de elaboração dos contratos, quantidade de minutas padrão elaboradas pelo departamento jurídico, dentre tantos outros.

⁵¹ Os contratos vêm se tornando cada vez mais complexos, e, ao mesmo tempo, demandam condições mais flexíveis, o que aumenta a probabilidade de aparições de riscos, aumentando a importância do departamento jurídico na elaboração de contratos. Neste sentido, aponta a KPMG “Traditionally once a contract was drafted, the role of the GC would end and implementation was left to the commercial side of the company. But GC are gaining a greater influence on the management of contracts, partly to avoid potential disputes but also because of the increasing complexity of contracts. Companies have to be more flexible in the wording of contracts, which in itself tends to introduce an element of risk.” KPMG INTERNATIONAL. **Over the horizon: How corporate counsel are crossing frontiers to address new challenges.** KPMG, 2021. Disponível em: https://assets.kpmg/content/dam/kpmg/pdf/2015/06/Over_the_Horizon.pdf . Acesso em: 22 de julho de 2021

2.1.4.3 Grupo de Indicadores de Consultoria

Indicadores de Consultoria Jurídica serão todos os indicadores relacionados às atividades de assessoramento e suporte jurídico não atreladas à gestão do contencioso ou à gestão contratual.

O escopo de trabalho de um departamento jurídico vai muito além do contencioso e da elaboração de contratos. O departamento desenvolve um papel estratégico na análise e mapeamento de riscos jurídicos atrelados à continuidade das operações, benefícios legais ou fiscais, emissão de pareceres jurídicos (“*legal opinion*”), produção, registro e controle dos atos societários, emissão e controle das procurações, dentre outras atividades estratégicas. Como defensor do cumprimento estrito das normas, empregam grande parte de seu tempo e esforços na atuação preventiva para identificar problemas que possam vir a se tornar questões judiciais prejudiciais ao andamento das atividades da empresa.

As atividades de consultoria, assessoria e direção jurídica estão na lista de atividades privativas dos advogados⁵². O advogado aumentará as chances de desempenhar essas atividades de forma eficaz e eficiente se conseguir se posicionar como uma área parceira do negócio (“*business partner*”), e se conseguir compreender o ambiente de negócios em que a empresa está inserida. Para isso, é fundamental que a atuação do gestor jurídico transcenda a esfera técnica jurídica e que ele adote a postura de um gestor de uma área de negócios⁵³, nunca perdendo de vista que seu dever primordial é zelar pelos interesses da empresa e a segurança jurídica das atividades.

⁵² Artigo 1, II da Lei nº 8.906, de 4 de julho de 1994 que dispõe sobre o Estatuto da Advocacia e a Ordem dos Advogados do Brasil (OAB).

⁵³ Neste sentido aponta Wagner Osti Soares: “Hoje, com o uso correto dos KPIs, advogados conseguem ser verdadeiros *business partners* do negócio, colaborando com corte de custos, otimização de receita e prevenção de riscos.” SOARES, Fábio Lopes; PEDRO, Wagner Osti. **Gestão de Escritórios e Departamentos Jurídicos**. Rio de Janeiro: Lumen Juris, 2021. p.124

2.1.4.4 Grupo de Indicadores de Gestão Interna do Departamento

Indicadores de Gestão Interna serão, para fins deste trabalho, todos os indicadores relacionados às atividades de gestão administrativa do departamento não atreladas à gestão dos assuntos jurídicos dos grupos anteriores como contencioso, contratual ou consultoria jurídica.

O mercado sempre demandará profissionais que saibam administrar o tempo, o dinheiro⁵⁴, as pessoas⁵⁵, e os meios de produção; que saibam alinhar as ações do departamento jurídico ou do escritório à criação de valor para o negócio⁵⁶. É recomendável ao advogado que deseja seguir uma carreira executiva, seja em um ambiente corporativo dentro de uma empresa, seja na sociedade de um escritório de advocacia, desenvolver habilidades de gestão e desenvolvimento de estratégias que direcionem a empresa às metas planejadas e resultados desejados.

Os indicadores de gestão trarão uma visão holística, possibilitando o acompanhamento de todo o departamento, evitando o foco exclusivo nas questões eminentemente jurídicas e o desenvolvimento de outras áreas dentro do próprio departamento jurídico como orçamento, pessoas e processos, permitindo a comparação com os indicadores de gestão da própria empresa.

Concluimos a primeira parte deste capítulo. Vimos que os indicadores são índices utilizados para acompanhar a evolução dos trabalhos em andamento e

⁵⁴ A saúde financeira é essencial pois sem ela não existe vida na organização. FALCONI, Vicenti. **O Verdadeiro Poder: Práticas de Gestão que conduzem a resultados revolucionários**. Nova Lima: Falconi. 2009.p.4

⁵⁵ É importante saber desenvolver estratégias voltadas para o desenvolvimento pessoal e profissional dos membros da equipe, possibilitando elevação dos níveis de motivação, engajamento, produtividade da equipe, redução do absenteísmo e rotatividade (“*turnover*”). Segundo “Um valor elevado do turnover de pessoal prejudica a produtividade das equipes (tanto de vendas quanto fabril) e é fatal para a qualidade do produto. O turnover de pessoal equivale a um vazamento de conhecimento da empresa. O conhecimento pode ser repostado por aulas ou instruções (conhecimento explícito) toma pouco tempo e recursos para ser incorporado, mas o conhecimento prático adquirido ao longo dos anos (conhecimento tácito) é uma perda as vezes irreparável”. FALCONI, Vicenti. **O Verdadeiro Poder: Práticas de Gestão que conduzem a resultados revolucionários**. Nova Lima: Falconi. 2009. p.6-7.

⁵⁶ “O advogado completo [...] é aquele que consegue agregar, ao seu conhecimento jurídico atualizado, habilidades de negociação, paciência, empatia, espírito de equipe, gestão de projetos, boas técnicas de liderança, dentre tantas outras *softskills* que o mercado já está exigindo”. SOARES, Fábio Lopes; PEDRO, Wagner Osti. **Gestão de Escritórios e Departamentos Jurídicos**. Rio de Janeiro: Lumen Juris, 2021.p3.

possuem características próprias que os tornam ferramentas úteis para a gestão. Vimos, também, que a definição dos corretos KPIs é tarefa desafiadora e que não se pode definir uma lista de indicadores obrigatórios ou indicadores corretos. O critério de seleção e adoção dos indicadores variarão de acordo com as particularidades de cada empresa, com os problemas encontrados pelo departamento e com o perfil do gestor jurídico. Para melhor racionalização, podemos dividir e organizar os KPIs em grupos que variarão de acordo com a natureza das atividades comumente desempenhadas e presentes em todos os departamentos jurídicos (contencioso, contratual, consultivo e gestão).

2.2 Valor Agregado

2.2.1 Conceito

Este trabalho considerará valor agregado como: todo o acréscimo gerado pelo departamento jurídico para a cadeia produtiva da empresa, considerando a conjunção de três fatores: monetário (redução de custo e tempo); ético e reputacional (o trabalho é executado sem comprometer as relações comerciais ou corporativas)⁵⁷. Trata-se de algo bastante subjetivo: um benefício positivo percebido pelo cliente que vai além da entrega dos serviços jurídicos, podendo ser percebido e valorado de diversas formas pelos clientes internos e pelas partes relacionadas.

Usaremos alguns ensinamentos das ciências contábeis para auxiliar no embasamento da construção do raciocínio que nos levará à atuação do departamento jurídico no processo de geração de valor. Não temos a pretensão, tampouco o conhecimento técnico necessário, de aprofundar nas questões contábeis e financeiras. O propósito é apenas ilustrar uma possível forma de

⁵⁷ Vide nota 11 da dissertação apresentada por Taisa Afonso Loureiro à Banca do Programa de Mestrado Acadêmico em Direito e Desenvolvimento da Escola de Direito de São Paulo da Fundação Getúlio Vargas (FGV Direito SP) “**A Advocacia de Consultivo Empresarial Em Face Dos Avanços Tecnológicos: O Futuro Perfil Profissional No Brasil**”. São Paulo, 2021.p.14

inserção da atividade estratégica que o departamento jurídico pode executar para contribuir na cadeia produtiva.

Para as ciências contábeis e para a administração financeira, a busca de valor para os acionistas constitui-se no objetivo fundamental de todas as empresas⁵⁸. O Valor é criado quando as receitas operacionais superam todos os dispêndios, como custos e despesas (“Valor Agregado”)⁵⁹. Os administradores devem gerir os recursos disponíveis com o objetivo de aumentar o valor de mercado da empresa⁶⁰. Este valor não se confunde com lucro. Uma empresa pode agregar valor mesmo sem apresentar lucro em um determinado período. A ausência de lucros em determinados anos pode ser compensada por elevados resultados positivos no futuro⁶¹. Companhias geridas com foco na criação de valor para seus acionistas estão entre aquelas que têm construído relações duradouras e valiosas com seus clientes, empregados e fornecedores⁶². Todas as atividades de uma

⁵⁸ Uma empresa que não é capaz de criar valor para os seus proprietários será incapaz de atrair capital para custear as suas atividades. Na maioria dos casos, quando se decide iniciar um novo negócio o empreendimento não será financiado com seu próprio dinheiro. Será financiado pelos proprietários da empresa (sócios ou acionistas) e por aqueles que emprestam dinheiro para a empresa (investidores). O dinheiro fornecido pelos acionistas é chamado de capital próprio; o dinheiro fornecido por aqueles que emprestam é chamado de capital de terceiros. O capital não é gratuito. Ele tem um custo. O Empreendimento atrairá capital se for suficientemente rentável para cobrir seu custo. Os proprietários da empresa desejarão aumentar o valor do capital e, para que isso aconteça, o retorno esperado do empreendimento deve ser superior ao custo de financiamento. HAWAWINI, Gabriel.; VIALLET, Claude. **Finanças para Executivos: gestão para criação de valor**. Título Original: Finance for Executives: managing for value creation. Tradução Técnica de Antônio Zoratto Sanvicente. São Paulo: Cengage Learning, 2009. p.2-3.

⁵⁹ “O Valor Agregado é uma medida bem mais completa, leva em consideração em seus cálculos a geração operacional de caixa atual e potencial, a taxa de atratividade dos proprietários de capital (credores e acionistas) e os riscos associados ao investimento. É uma visão de longo prazo, vinculada à continuidade do empreendimento, a sua competitividade, indicando o poder de ganho e viabilidade econômica de um negócio.” ASSAF NETO, Alexandre. **Valuation: métricas de valor & avaliação de empresas**. São Paulo: Atlas: 2014. p.8-10. Uma outra denominação é o Valor Econômico Agregado (“Economic Value Added – EVA em inglês, marca registrada da Stern Stewart & Co.), definida como “uma medida de criação de valor identificada no desempenho operacional da própria empresa. Indica se a empresa está sendo capaz de cobrir todos os seus custos e despesas, inclusive o custo de capital próprio, e, com isso, gerar riqueza aos seus acionistas.” ASSAF NETO, Alexandre; LIMA, Fabiano Guasti. **Fundamentos de Administração Financeira**. São Paulo: Atlas: 2010.p. 148-151.

⁶⁰, Gabriel.; VIALLET, Claude. **Finanças para Executivos: gestão para criação de valor**. Título Original: Finance for Executives: managing for value creation. Tradução Técnica de Antônio Zoratto Sanvicente. São Paulo: Cengage Learning, 2009. p.1.

⁶¹ ASSAF NETO, Alexandre. **Valuation: métricas de valor & avaliação de empresas**. São Paulo: Atlas: 2014. p.5-6

⁶² Ibidem HAWAWINI, Gabriel. p.3

empresa devem estar orientadas para a criação de valor. Todas as pessoas que trabalham na empresa, independentemente de sua posição hierárquica ou área de atuação, devem participar do processo, sendo, geralmente, negociada uma remuneração variável extraordinária pelo atingimento das metas estipuladas pela empresa⁶³. É neste contexto, da atuação colaborativa, que se insere a contribuição do departamento jurídico.

O departamento jurídico terá a oportunidade de contribuir através de diversas formas de atuação como: ações adotadas ao longo da gestão da carteira de contencioso para aumentar o índice de processos encerrados favoravelmente à empresa, ou recuperar valores pagos em impostos e contribuições - créditos tributários; elaboração de contratos que resguardem os direitos da empresa, mantenham a previsibilidade e estabilidade das atividades; consultoria no mapeamento de riscos jurídicos; gestão administrativa do departamento reduzindo gastos e reduzindo o absenteísmo, contribuindo direta ou indiretamente para o aprimoramento do processo de fabricação dos produtos ou da prestação dos serviços oferecidos pela empresa, criando valor para os acionistas.

2.2.1.1 Proveito Econômico

A despeito da definição, ampla e abrangente, do conceito de valor agregado que adotamos neste trabalho, vide secção acima, traremos como outra referência de valor o Proveito Econômico. O conceito de Proveito Econômico, vide jurisprudência do Superior Tribunal de Justiça⁶⁴, pode ser definido como “o potencial que a ação ajuizada ou o expediente utilizado possui na esfera patrimonial das

⁶³ ASSAF NETO, Alexandre. **Valuation: métricas de valor & avaliação de empresas**. São Paulo: Atlas: 2014. p.10-12

⁶⁴ Na ocasião o STJ tentava responder qual seria o proveito econômico a ser considerado na fixação dos honorários advocatícios pelo acolhimento dos embargos do devedor (redirecionamento sócio-gerente em execução fiscal). O relator do caso, Ministro Og Fernandes, definiu proveito econômico como “o potencial que a ação ajuizada ou o expediente utilizado possui na esfera patrimonial das partes”. REsp 1.671.930/SC (2017/0111890-3), Rel. Ministro Og Fernandes, Segunda Turma, julgado em 27/6/2017, DJe 30/6/2017. Disponível em: <https://stj.jusbrasil.com.br/jurisprudencia/482786546/recurso-especial-resp-1671930-sc-2017-0111890-3> . Acesso em: 07 de julho de 2021.

partes”. O Proveito Econômico está previsto na lei⁶⁵ como um dos critérios que pode ser utilizado pelo juiz para fixar os honorários advocatícios devidos ao advogado da parte vencedora. Entretanto, a lei não traz a definição de proveito econômico, gerando muitas discussões entre advogados e magistrados⁶⁶.

É importante ressaltar que o conceito trazido pela jurisprudência do STJ sobre Proveito Econômico não se confunde com valor agregado: este é muito mais amplo e transcende o proveito econômico. O proveito econômico está inserido no valor agregado e não pode ser usado como única forma de mensuração do valor gerado pelo departamento jurídico pois não considera a exclusão de diversos fatores, tais como o provisionamento das ações judiciais, o reconhecimento do crédito, a reversão de liminar, as despesas com honorários advocatícios, os emolumentos notariais e os honorários periciais, causando distorções ao cálculo.

Este vetor interpretativo⁶⁷ será utilizado, neste trabalho, por analogia, apenas para ilustrar uma comparação entre os critérios que devem ser observados pelo magistrado no ato de definição dos honorários de sucumbência devidos ao advogado da parte vencedora da lide, pelo trabalho realizado, e os critérios de

⁶⁵ O §2 do artigo 85 do Código de Processo Civil, Lei nº 13.105, de 16 de março de 2015, define que os honorários advocatícios serão fixados entre o mínimo de dez e o máximo de vinte por cento sobre o valor da condenação, do proveito econômico obtido ou, não sendo possível mensurá-lo, sobre o valor atualizado da causa; segundo o § 8º do mesmo artigo, nas causas em que for inestimável ou irrisório o proveito econômico ou, ainda, quando o valor da causa for muito baixo, caberá ao juiz fixar o valor dos honorários por apreciação equitativa, observando o disposto nos incisos do § 2º.

⁶⁶ “Melhor seria, por óbvio, que o artigo 85 explicitasse o que deve ser entendido por “proveito econômico”, porque esse conceito é fundamental para a formação da base de cálculo dos honorários de advogado. Destarte, a opção do legislador de criar um conceito indeterminado, deixando a critério do juiz determinar e quantificar o que entende por “proveito econômico” para fim de fixação dos honorários de advogado, além de não haver uma adequada razão que justificasse essa abertura tão extensa na norma, trouxe um problema que não tinha no CPC/1973 a dimensão que passou a ter no novo código. É que o terreno dos honorários de advogado tem sido entre nós um foco de renhidas controvérsias entre juízes e advogados. Estes reclamando de valores que são fixados em valores mui aquém do que envolve a demanda em termos de importância econômica e de relevância jurídica. Os juízes, por sua vez, entendendo que a lei lhes deu o papel de um árbitro com muitos poderes para quantificar os honorários de advogado, em função do que acabam por comparar seus vencimentos e de outros profissionais com os honorários de advogado, estabelecendo critérios que não guardam nenhuma relação lógica.” ANDRADE, Valentino. **Comentários – CPC/2015 – Artigo 85 – Proveito Econômico (Terceira Parte)**. Escritos Jurídicos 2021. Disponível em: <https://blog.esritosjuridicos.com.br/2021/03/06/comentarios-cpc-2015-artigo-85-proveito-economico-terceira-parte/>. Acesso em: 20 de julho de 2021.

⁶⁷ TUCCI, José Rogério Cruz e. **Paradoxo da Corte: Honorários do advogado não podem suplantar benefício do vencedor**. Conjur, 2021. Disponível em: [ConJur - Honorários do advogado não podem suplantar benefício do vencedor](#). Acesso em: 20 de julho de 2021.

avaliação que podem ser adotados pela empresa para mensurar a remuneração dos advogados internos e, principalmente, os esforços do departamento jurídico no desempenho de suas atividades. Em ambas as situações o referencial será o proveito econômico envolvido.

A lei prescreve quatro elementos que deverão ser levados em consideração para valoração dos serviços prestados pelo advogado, quais sejam: I - o grau de zelo do profissional; II - o lugar de prestação do serviço; III - a natureza e a importância da causa; e IV - o trabalho realizado pelo advogado e o tempo exigido para o seu serviço. Ao aplicar os mesmos conceitos, por analogia, às atividades desempenhadas pelo departamento jurídico, substituindo e equiparando a função decisória do juiz de direito no curso de um processo judicial, com a figura do órgão decisor da empresa, quem quer que seja⁶⁸, os mesmos critérios e raciocínios poderiam ser adotados, guardadas as devidas proporções e interpretações, a saber: I - o “grau de zelo do profissional” seria igualmente aplicável sem qualquer tipo de alteração ou adaptação, visto que se espera o mesmo empenho e zelo profissional tanto do advogado interno, quanto do advogado externo; II - o “lugar de prestação do serviço” variaria conforme o grau de hostilidade das condições do ambiente econômico do país; III - a “natureza e a importância da causa” variariam conforme as particularidades de cada montadora, levando em conta diversos fatores como cultura organizacional, estratégias comerciais e grau de interesse em determinados projetos; situação financeira e metas de lucratividade, e questões pontuais da geopolítica brasileira, que variam de acordo com o local em que se encontram, como atuação sindical, perfil dos clientes e entendimento jurisprudencial das comarcas locais, dentre tantas outras⁶⁹; e finalmente, IV - o “trabalho realizado pelo advogado

⁶⁸ Comumente os órgãos de decisão das empresas são compostos por diversos órgãos sociais como Diretoria ou Diretor Financeiro (CFO – Chief Financial Officer), Membros da Diretoria (Board of Officers), Diretor Presidente (CEO - Chief Executive Officer), Membros do Conselho de Administração (Board of Directors) ou Presidente do Conselho de Administração (Chairman), atuando conjunta ou isoladamente, a depender da cultura da empresa.

⁶⁹ Considerando que as montadoras atuam ao longo de todo o território nacional, vide nota 15 supra, além dos regulamentos e normativos federais, a atividade de montagem e venda de veículos está sujeita às peculiaridades do local em que sua fábrica está localizada, ou do local de atuação da rede de concessionárias, tais como a legislação municipal ou estadual no âmbito do direito ambiental e consumerista; o perfil e o grau de capacitação médio da mão-de-obra local; a atuação do Ministério

e o tempo exigido para o seu serviço” poderiam ser igualmente aplicáveis sem qualquer tipo de adaptação ou alteração.

A analogia da medição do proveito econômico pode ser útil para auxiliar na mensuração do valor agregado como veremos adiante.

2.2.2 Mensuração

O valor agregado não é de fácil mensuração. Para melhor guiar a estrutura de raciocínio deste trabalho, foi adotada a premissa de que o valor agregado é um bem ativo⁷⁰ que integra o patrimônio da empresa⁷¹. A partir dessa definição, também por analogia, foram utilizados como referência os princípios contábeis, segundo os quais consideram os ativos de uma empresa como os bens e direitos que podem ser convertidos em pecúnia, proporcionando ganhos futuros⁷². Ainda segundo as

Público, Procons, Saúde e Segurança do Trabalho e demais órgãos de fiscalização e regulação; a corrente filosófica adotada pelo Poder Judiciário das comarcas locais.

⁷⁰ Segundo definição do dicionário on line, “bem” é um substantivo masculino, que significa “aquilo que alguém possui”. Disponível em: <https://www.dicio.com.br/bem/> . Acessado em: 20 de julho de 2021. Já a definição de ativo pode ser encontrada no Pronunciamento Técnico CPC 00 (R2), que define “ativo” como um elemento de recurso econômico presente, controlado pela entidade como resultado de eventos passados. Recurso econômico é um direito que tem o potencial de produzir benefícios econômicos. COMITÊ DE PRONUNCIAMENTOS CONTÁBEIS. NORMAS LEGAIS, 2021. Disponível em: [http://static.cpc.aatb.com.br/Documentos/573_CPC00\(R2\).pdf](http://static.cpc.aatb.com.br/Documentos/573_CPC00(R2).pdf). Acesso em: 28 de julho de 2021.

⁷¹ A jurisprudência reconhece que o proveito econômico é capaz de repercutir na esfera patrimonial das partes, vide nota supra 66. O entendimento parece estar correto, visto que, além de ser utilizado para a fixação de honorários de sucumbência devidos ao advogado da parte vencedora, o mesmo critério também é adotado como modelo de fixação de honorários nas ações em que participa a Fazenda Pública. O legislador não cometeria tamanha leviandade contra o erário público, caso não houvesse a certeza do reflexo patrimonial às partes gerado pelo Proveito Econômico. Nas palavras de Humberto Theodoro Junior, no mesmo sentido, temos que “o atual sistema determina que sejam considerados os critérios objetivos do § 2º, do art. 85, estabelecendo, ainda, limites mínimos e máximos para o arbitramento, submetidos, entretanto, a regras próprias. Quanto maior o valor da condenação ou do proveito econômico obtido pela parte vencedora (seja a Fazenda, seja a outra parte), menor será o percentual da verba honorária a ser fixada pelo juiz”. THEODORO JUNIOR, Humberto. **Curso De Direito Processual Civil – Vol. I**. 59.ed.rev., atual.e ampl. Rio de Janeiro: Forense, 2018. p.341

⁷² Segundo ensinamentos de Alexandre Assaf Neto, no Brasil o balanço patrimonial (Demonstrações Contábeis ou Financeiras) equivale a um conjunto de informações apuradas e divulgadas pela empresa, revelando vários resultados de seu desempenho em um exercício social. Através das demonstrações é possível obter conclusões sobre a situação da empresa. O balanço é dividido em três grandes tópicos: Ativo, Passivo Exigível e Patrimônio Líquido, sendo que ativo e passivo são subdivididos em Circulante e Não Circulante. Ativo Circulante é tudo aquilo que pode ser realizado em até um ano, englobando, além das disponibilidades (dinheiro em espécie, saldos bancários), créditos (valores a receber de cliente e outros créditos), estoques (mercadorias disponíveis para

regras contábeis, os ativos podem ser divididos e classificados entre ativos tangíveis⁷³ e intangíveis⁷⁴, dentre outras possíveis contas classificatórias. O acréscimo gerado pelo departamento jurídico ao patrimônio da montadora também se dará em ambas as dimensões, visto que o trabalho gerará resultados tanto tangíveis quanto intangíveis, ambos de rico valor agregado à empresa. Entretanto, para fins de demonstração do desempenho, apenas as cifras indicadas pelos ativos tangíveis e intangíveis não serão suficientes para refletir o real valor gerado pelo departamento jurídico à cadeia produtiva. Também será necessário que haja a genuína percepção pelas partes envolvidas de que há valor gerado e crescido ao patrimônio da empresa pelo departamento jurídico, ou seja, é importante que se tenha consciência de que a contribuição do departamento jurídico vai muito além de qualquer cifra apresentada. Qualquer que seja o seu valor, deve-se considerar as inúmeras ações que visam a proteção do patrimônio da empresa, o fortalecimento da segurança jurídica para o desenvolvimento da atividade econômica e os benefícios para toda a empresa. Aquilo que é percebido ou considerado como benefício para algumas pessoas pode não ser considerado benefício para outras. Quando se trata da visão sobre a atuação do departamento jurídico é importante

venda, matéria-prima adquirida ou produtos elaborados) e despesas antecipadas (prêmio de seguros, pagamento de anuidades de revistas, jornais e periódicos) realizáveis no exercício social subsequente. Ativo Não Circulante é formado por ativos cujo prazo de realização ultrapassa o final do exercício seguinte, prazo superior a um ano, composto de ativo realizável a longo prazo (vencimento após o exercício social seguinte ao da elaboração do balanço), investimentos, imobilizado (máquinas, equipamentos, edificações, outros) e intangível (marcas, patentes, direitos de exploração, direitos autorais, outros.). Passivo Exigível, tanto o circulante quanto o não circulante, é composto por dívidas, obrigações, riscos e contingências. Patrimônio Líquido é o cálculo do balanço pela diferença entre o Ativo Total e o Passivo Exigível e mede o total dos recursos próprios da empresa. Pode ser entendido como uma obrigação da empresa perante seus acionistas, os proprietários da empresa. ASSAF NETO, Alexandre; LIMA, Fabiano Guasti. **Fundamentos de Administração Financeira**. São Paulo: Atlas: 2010.p. 89-93.

⁷³ “Os bens tangíveis, também chamados de corpóreos ou materiais, são aqueles que existem fisicamente, como móveis, imóveis, veículos, dinheiro, estoque, entre outros, que também integram o patrimônio”. GRANDAO, Marco Antonio. **Entenda o que são ativos tangíveis e intangíveis**. SINFAESP, 2021. Disponível em: <https://www.sinfacsp.com.br/conteudo/entenda-o-que-sao-ativos-tangiveis-e-intangiveis> . Acesso em: 07 de julho de 2021.

⁷⁴ Nos termos do Pronunciamento Técnico CPC 04 (R1), os ativos intangíveis são os bens imateriais da empresa identificáveis, controlados e geradores de benefícios econômicos futuros, tais como marcas, patentes, licenças, direitos autorais, softwares, desenvolvimento de tecnologia, receitas, fórmulas, carteira de clientes, recursos humanos e know-how. COMITÊ DE PRONUNCIAMENTOS CONTÁBEIS. **NORMAS LEGAIS**, 2021. Disponível em: http://www.normaslegais.com.br/legislacao/CPC04_Anexoll.pdf. Acesso em: 09 de julho de 2021.

que as partes interessadas sempre enxerguem o copo “meio cheio”, e, para isso, a atuação do gestor jurídico será primordial.

Em síntese, será necessário levar em consideração, como veremos adiante, três fatores para compor a mensuração do valor gerado pelo departamento jurídico: bens tangíveis, bens intangíveis e percepção de existência de valor.

2.2.2.1 Contribuição ao Ativo Tangível

A contribuição do departamento jurídico aos bens do ativo tangível compreenderá tudo aquilo que possa ter o seu valor imediatamente convertido em benefícios pecuniários, contribuindo diretamente para geração de caixa ou evitando dispêndios como: redução de despesas com honorários advocatícios pagos a escritórios terceirizados, recuperação de valores e créditos tributários, obtenção de decisões favoráveis evitando pagamento de condenações em processos judiciais e administrativos, cancelamento de multas ou auto de infração, dentre tantos outros⁷⁵.

2.2.2.2 Contribuição ao Ativo Intangível

A contribuição aos bens do ativo intangível compreenderá (i) todos os bens imateriais que possam ser convertidos, direta ou indiretamente, em benefícios pecuniários futuros para a montadora como softwares, marcas, patentes, franquias, carteira de clientes, recursos humanos, *know-how*, dentre outros⁷⁶; bem como (ii) todos os acréscimos intangíveis oriundos das ações advindas do planejamento estratégico⁷⁷ e das boas práticas de gestão implementadas pelo gestor jurídico,

⁷⁵ Outros exemplos de contribuições ao ativo tangível: valor da economia processual, redução de despesas com condenação judicial, redução da contingência, levantamento de depósitos judiciais esquecidos, número de acordos firmados encerrando processos com baixas probabilidades de sucesso prematuramente, valores recebidos a título de indenização, valor do contrato assinado, redução do valor do orçamento, recebimento de valores oriundos de multas contratuais aplicadas.

⁷⁶ Outros exemplos de contribuições ao ativo intangível: fundo de comércio adquirido, fórmulas, modelos, projetos e protótipos, direitos de exploração, direitos autorais, direitos sobre hipotecas, quotas de importação.

⁷⁷ Exemplos de trabalhos oriundos do resultado de um planejamento estratégico: elaboração de respostas a consultas jurídicas (“Legal Opinions”) claras e objetivas, criação de banco de dados estruturado, mapeamento das principais causas agressoras geradoras de disputas judiciais, tempo

resultando em eficiência produtiva na prestação dos serviços jurídicos; maximização da alocação do capital humano, redução do absenteísmo, redução da rotatividade dos funcionários, melhor utilização dos recursos financeiros e meios de produção, maior satisfação do cliente interno, contribuição direta para o atingimento das metas corporativas e, conseqüentemente, geração de valor ao acionista.

2.2.2.3 Percepção do Valor Gerado

O departamento jurídico das montadoras, sendo uma área de apoio, não desempenha atividade fim da empresa. Isso equivale dizer que não possui como função primordial a geração de receitas através da montagem e venda de veículos zero quilômetro. Entretanto, não se desincumbe do papel de gerar riquezas ao acionista⁷⁸. O advogado *in-house* agrega valor e gera riquezas através do suporte na construção dos resultados obtidos pelas áreas de negócio⁷⁹. Espera-se que o departamento jurídico auxilie todas as atividades demandadas ao longo da cadeia produtiva, gerando a menor despesa e consumindo a menor quantidade de riquezas possíveis.

Considerando a atuação colaborativa com as áreas de negócios, a geração ou destruição de riquezas⁸⁰ pelo departamento jurídico está diretamente atrelada à percepção da importância e relevância de sua atuação. A ausência dessa percepção pode fomentar o estigma de que advogados são apenas custo, sem

de retorno das consultas jurídicas, redução do número de revisões contratuais realizadas em um único contrato, nível de satisfação do cliente, número de demandas recebidas pelo departamento, ganhos sinérgicos através da capacitação e treinamento, conhecimento do perfil dos gestores e atividades da área demandante.

⁷⁸ “Os acionistas têm a expectativa de que a empresa gere um retorno superior ao custo dos recursos investidos, promovendo uma valorização em seu valor de mercado, ou seja, na criação de riqueza.” ASSAF NETO, Alexandre. **Valuation: métricas de valor & avaliação de empresas**. São Paulo: Atlas: 2014. p.3

⁷⁹ BAGLEY, Constance E.; ROELLIG, Mark D., **The Transformation of General Counsel: Setting the Strategic Legal Agenda**.

⁸⁰ “Uma empresa destrói valor [...] quando o montante do lucro não é suficiente para cobrir o mínimo de oportunidade do capital investido, [...] o retorno oferecido não se mostra capaz de remunerar o risco assumido pelo acionista. [...] Por custo de oportunidade entende-se o retorno da melhor alternativa de investimento, abandonada em troca da aceitação de outra oportunidade de investimento, de mesmo risco. ASSAF NETO, Alexandre. **Valuation: métricas de valor & avaliação de empresas**. São Paulo: Atlas: 2014. p.8-9

nenhuma capacidade contributiva⁸¹, depreciando qualquer resultado que venha a ser apresentado pelo departamento.

A percepção sobre a qualidade do serviço prestado variará de acordo com o grau de satisfação do cliente, que pode ser mensurado através da diferença entre a expectativa do cliente e o serviço efetivamente prestado. As experiências pregressas, boas ou ruins, de cada cliente interno com o departamento jurídico pode ser um importante fator na avaliação do serviço prestado, impactando diretamente no grau de satisfação⁸².

Para não ficar refém da percepção da satisfação de terceiros, que é mutável e volátil, caberá ao departamento jurídico, na figura do seu gestor, a tarefa de conquistar o respeito dos membros da liderança, da Diretoria e do Conselho de Administração, e, principalmente, daqueles(as) que não possuem formação em direito. Caberá, ainda, ao gestor jurídico, o dever de conhecer bem os negócios da empresa, ser capaz de contribuir de forma criativa e assertiva para a definição da estratégia, auxiliar para que a execução das atividades saia conforme o planejado⁸³ e prover segurança as partes interessadas, compartilhando os resultados concretos

⁸¹ No ano de 2013, durante seminário empresarial em Nova York, a Presidente da República Dilma Rousseff se manifestou, afirmando que “advogado é custo, engenheiro é produtividade”, gerando forte reação da Ordem dos Advogados do Brasil, que rebateu a declaração presidencial e enalteceu o valor e a importância da atividade jurídica desempenhada pelo advogado na história do Brasil e nas lutas pelas liberdades e pelo Estado de Direito, afirmando não se tratar de custo, mas de investimento. Disponível em: <https://www.oab.org.br/noticia/26158/nota-publica-da-oab?argumentoPesquisa=advogado%20%C3%A9%20custo> . Acesso em: 24 de julho de 2021.

⁸² Conhecer o cliente interno e sua cultura será essencial para identificar o seu comportamento e poder desenvolver formas de atuação que estejam alinhadas com as expectativas, e para aumentar as chances de obter uma percepção positiva sobre o serviço prestado. Neste sentido, de acordo com J. Paul Peter e James H. Donnelly Jr.: “A cultura é uma das influências mais básicas sobre as necessidades, os desejos e o comportamento de um indivíduo, já que todas as facetas da vida são realizadas com base no contexto (*background*) da sociedade em que vive. Os antecedentes culturais afetam o comportamento cotidiano, e existe apoio empírico para a noção de que a cultura é determinante de certos aspectos do comportamento do consumidor.” PETER, J. Paul; DONNELLY JR., James H. **Introdução ao marketing: criando valor para clientes** [tradução Sílvio Floreal Antunha, Dennis Vincent Reade]. – 1.ed – São Paulo: Saraiva, 2013. p.57

⁸³ Neste sentido Constance E. Bagley e Mark D Roellig: “Counsel has to earn the respect of the non-lawyers on the top management team by learning enough about the company’s business and strategy to make a creative contribution to setting strategy and developing the best plans to execute it.” BAGLEY, Constance E.; ROELLIG, Mark D., **The Transformation of General Counsel: Setting the Strategic Legal Agenda**. Disponível em: <https://ssrn.com/abstract=2201246> . Acesso em 01 de janeiro de 2021. p.7

obtidos através do planejamento estratégico, demonstrando o controle do departamento⁸⁴ e o domínio da situação.

A conquista do respeito das partes interessadas dependerá da atuação proativa de todo o departamento jurídico em proporcionar um bom atendimento e uma boa experiência⁸⁵. Uma pesquisa realizada por advogados norte-americanos⁸⁶ classificou a atuação dos advogados *in-house* em três categorias: identificador de riscos, consultor e empresário. “Identificador de Riscos” mantém a sua atuação com muito pragmatismo da lei, cria e aprova contratos, implementa programas de *compliance* e emite opiniões jurídicas estritamente técnicas. “Consultor” utiliza o conhecimento técnico jurídico e o mescla com seu conhecimento sobre o negócio, para encontrar meios alternativos de viabilizar e traduzir as estratégias do negócio em uma estrutura viável dentro do ambiente regulatório. “Empreendedor” reconhece que a própria lei pode ser um diferencial competitivo, mas entende que seu papel vai além das atividades jurídicas. Foca na viabilização do negócio, mesmo que, para

⁸⁴ “Planejamento sem controle é desperdício de tempo e de recursos preciosos”. HOJI, Masakazu. SILVA, Hélio Alves da. **Planejamento e controle Financeiro: Fundamentos e Casos Práticos de Orçamento Empresarial**. 1 edição. São Paulo, SP: Atlas, 2010. Prefácio

⁸⁵ Ao gestor jurídico caberá também o papel de fomentar o marketing de sua área para os demais stakeholders. Segundo J. Paul Peter e James H. Donnelly Jr. “marketing significa que uma organização deve procurar obter lucros ao atender às necessidades de grupos de consumidores. [...] A finalidade do conceito de marketing é fixar a atenção dos gestores no atendimento das amplas classes de necessidades do consumidor (orientação ao consumidor), mais do que nos produtos atuais da empresa (orientação à produção), ou na elaboração de métodos de atração de consumidores para os produtos atuais (orientação à venda)”. PETER, J. Paul; DONNELLY JR., James H. **Introdução ao marketing: criando valor para clientes** [tradução Sílvio Floreal Antunha, Dennis Vincent Reade]. – 1.ed – São Paulo: Saraiva, 2013. p.7. Ao aplicarmos os conceitos e definições da área de *marketing* analogamente ao contexto deste trabalho, entendemos que o departamento jurídico deve procurar obter ganhos ao atender às necessidades de seus clientes internos, fixando a atenção do gestor jurídico no atendimento das necessidades e dos desejos das demais áreas, mais do que no próprio produto jurídico ofertado. Isso não quer dizer que deve ser feito tudo o que o cliente solicita, apenas para, rapidamente, satisfazê-lo. A questão é mais complexa e nem sempre o que o cliente pergunta é o que ele quer ou precisa saber. Caberá ao departamento jurídico a difícil tarefa de enxergar além do horizonte, transcender a literalidade da pergunta formulada, atentar-se às reais necessidades de seu cliente e orientar e esclarecer, para que possa ser tomada a melhor decisão comercial, ciente do contexto jurídico e das limitações normativas.

⁸⁶ Originalmente a pesquisa de Robert Nelson e Laura Nilsen nomeava as três categorias como: Policial, Consultor e Empresário. A tradução literal da primeira categoria para “Policial” nos pareceu inapropriada, visto que uma das possíveis nuances remeteria a figura obtusa de um departamento jurídico pouco colaborativo ou pouco agregador. Assim, optamos pelo uso do termo “Identificador de Riscos” que reflete com maior clareza a nuance positiva e construtiva do perfil desta categoria. NELSON, Robert; NIELSEN, Laura Beth Nielsen. **“Cops, Counsel, and Entrepreneurs: Constructing the Role of Inside Counsel in Large Corporations”**, 34 LAW & SOC’Y REV 457 (2000) – pp.457-490.

isso, seja necessário assumir alguns riscos jurídicos, sempre pautado pela ética e pelo profissionalismo⁸⁷. O departamento jurídico deve desempenhar os três papéis: agindo e correspondendo conforme a situação exigir, pautando os trabalhos dentro dos preceitos legais e assessorando os clientes a encontrar alternativas viáveis para solucionar os seus problemas⁸⁸.

Assim, a percepção sobre o acréscimo de valor pelo departamento jurídico está diretamente atrelada à parcela de contribuição às demais áreas da empresa, cabendo-lhe o desafio de gerar pouca despesa, consumir a menor quantidade possível de riquezas e assegurar que seus clientes internos estejam satisfeitos com os serviços jurídicos recebidos.

2.2.2.4 Papel do Gestor Jurídico

O papel do gestor jurídico mais uma vez revela a sua importância. Os executivos situados na ponta da pirâmide societária, como o(a) Presidente do Conselho de Administração ou Diretor(a) Presidente, possuem uma responsabilidade fiduciária onerosa para com os acionistas, pois a eles(as) são atribuídas as responsabilidades de geração de valor e riqueza da companhia⁸⁹. O

⁸⁷ Pesquisa realizada em 2016 pela empresa de consultoria KPMG com 34 executivos de diversos países, sobre a atuação dos Diretores Jurídicos (“General Counsel - GC”) revelou rico material sobre a atuação dos GC na atualidade e sobre expectativas de tal atuação para o futuro. A pesquisa afirmou: “Clearly the GC will be expected to provide sound legal advice, first and foremost, bearing in mind all relevant regulation and law. But critically, the legal advice must also be framed within the appropriate context. “There is an expectation that GCs have sufficient understanding of the commercial imperatives so that they can present a range of options that would work for the business. The advice has to have a commercial context,” KPMG INTERNATIONAL. **Through the looking glass: How corporate leaders view the General Counsel of today and tomorrow.** KPMG, 2021. P7. Disponível em: <https://assets.kpmg/content/dam/kpmg/xx/pdf/2016/09/through-the-looking-glass.pdf> Acesso em: 22 de julho de 2021.

⁸⁸ “As Marshall Clinard and Peter Yeger stated: ‘Business corporations do not have legal problems. They have business problems where legal considerations may be more or less important, depending on the specific circumstances’”. BAGLEY, Constance E.; ROELLIG, Mark D., **The Transformation of General Counsel: Setting the Strategic Legal Agenda.** p.10, apud CLINARD, Marshall G; YEAGER, Peter C, Corporate Crime 20, New York: Free Press, 1980.

⁸⁹ O conceito de valor e riqueza pode ser definido da seguinte maneira: “O valor é identificado nos próprios resultados levantados pela empresa e expressos em seus diversos relatórios financeiros, como consequência das várias estratégias e políticas adotadas. A riqueza, por seu lado, refere-se principalmente ao valor de mercado formado com base nas expectativas dos investidores em ações.” ASSAF NETO, Alexandre. **Valuation: métricas de valor & avaliação de empresas.** São Paulo: Atlas: 2014. p.9

gestor jurídico desempenha uma função igualmente desafiadora e única no fulcro de risco e oportunidade. Deve proteger a marca e, ao mesmo tempo, ajudar a aumentar seu valor⁹⁰. O conhecimento técnico sobre sistema jurídico, combinado com o conhecimento do negócio, dá ao gestor jurídico a capacidade única de interpretar o risco e utilizá-lo na busca de oportunidades ao negócio,⁹¹ distinguindo-o dos demais executivos.

Além de conquistar o respeito da Diretoria e do Conselho de Administração, e compartilhar os resultados gerados pela equipe, o gestor jurídico, atuando como o guardião da consciência corporativa, deve ajudar a criar um ambiente de trabalho no qual os funcionários são encorajados a conhecer os riscos e não simplesmente evitá-los⁹². Deve ser capaz de proferir opiniões que instiguem o pensamento crítico e fazer comentários que estimulem a criatividade, em busca de soluções aos problemas ou o fomento do desenvolvimento do negócio⁹³. Além de demonstrar amplo conhecimento da atividade e do planejamento estratégico, deve, também, ter aptidão para tomada de decisão, com indicação de soluções para os problemas, capacidade de adaptação às novas atribuições e funções, competência para implementar processos; esbanjar criatividade; fazer uso da tecnologia a favor das atividades desempenhadas pelo departamento; ter conhecimento suficiente sobre o trabalho e sobre as necessidades dos seus clientes, enfim, adotar a postura de

⁹⁰ KPMG INTERNATIONAL. **Through the looking glass: How corporate leaders view the General Counsel of today and tomorrow.** KPMG, 2021. p3. Disponível em: <https://assets.kpmg/content/dam/kpmg/xx/pdf/2016/09/through-the-looking-glass.pdf> Acesso em: 22 de julho de 2021.

⁹¹ “This is an area where GC [General Counsel] tend to have an advantage over other executives. Their legal training is based on critical thinking. When combined with a deep business understanding, they see both the dangers and opportunities lurking over the horizon.” KPMG INTERNATIONAL. **Through the looking glass: How corporate leaders view the General Counsel of today and tomorrow.** KPMG, 2021. p11. Disponível em: <https://assets.kpmg/content/dam/kpmg/xx/pdf/2016/09/through-the-looking-glass.pdf> Acesso em: 22 de julho de 2021.

⁹² KPMG INTERNATIONAL. **Through the looking glass: How corporate leaders view the General Counsel of today and tomorrow.** KPMG, 2021. p. 4 Disponível em: <https://assets.kpmg/content/dam/kpmg/xx/pdf/2016/09/through-the-looking-glass.pdf> Acesso em: 22 de julho de 2021.

⁹³ HEINEMAN, Ben W.; LEE, William F.; WILKINS, David B. **Lawyers as Professionals and as Citizens: Key Roles and Responsibilities in the 21st Century.** Cambridge, MA: Center on the Legal Profession at Harvard Law School. 2014. p.14 Disponível em: https://clp.law.harvard.edu/assets/Professionalism-Project-Essay_11.20.14.pdf. Acesso em: 22 de julho de 2021.

um gestor de uma área de negócios. Dessa maneira serão capazes de contribuir para criação ou desenvolvimento de vantagens competitivas frente à concorrência⁹⁴.

Há diversas formas dos gestores jurídicos demonstrarem sua aptidão e seu conhecimento sobre os negócios da empresa em que atuam, tais como: identificar ameaças frente à volatilidade do cenário econômico e auxiliar na adoção de rápidas reações; acompanhar a contínua evolução das leis e mapear os possíveis impactos para a atividade econômica da empresa; ter conhecimento básico sobre o sistema jurídico dos países nos quais a empresa atua⁹⁵ mapeando os riscos jurídicos; acompanhar as tecnologias em desenvolvimento e possíveis formas de aplicação ou incorporação às atividades da empresa e do departamento jurídico; estudo de modelos de negócios disruptivos⁹⁶, dentre outros. O Executivo Jurídico deve se ajustar às diversas formas de interlocução e comunicação⁹⁷, modelos de gestão e abordagens de negócios.

Dominar e aplicar a arte de se comunicar com cada uma das partes interessadas utilizando o vocabulário do cliente, demonstrar empatia e falar objetivamente sobre os pontos relevantes e sensíveis de cada interlocutor são outras habilidades que, uma vez dominadas pelo gestor jurídico, trar-lhe-ão grande diferencial competitivo. Ainda no campo da comunicação, ter a capacidade de fazer

⁹⁴ “A supremacia da empresa [...] encontra-se em descobrir suas ineficiências operacionais antes de seus rivais de mercado, atividade difícil e que dará o verdadeiro diferencial competitivo diante da concorrência”. ASSAF NETO, Alexandre. **Valuation: métricas de valor & avaliação de empresas**. São Paulo: Atlas: 2014. p.3

⁹⁵ Como resultado da expansão global dos negócios, algumas empresas passaram a adotar o sistema de organização administrativa regionalizada. Uma mesma diretoria pode ser, simultaneamente, responsável pela condução do negócio em diversos países de uma mesma região geográfica. Um exemplo é a estrutura LATAM, que engloba operações de diversos países localizados na América Latina.

⁹⁶ Exemplos extraídos do artigo da KPMG. KPMG INTERNATIONAL. **Through the looking glass: How corporate leaders view the General Counsel of today and tomorrow**. p.9 e 17. KPMG, 2021. Disponível em: <https://assets.kpmg/content/dam/kpmg/xx/pdf/2016/09/through-the-looking-glass.pdf> Acesso em: 22 de julho de 2021.

⁹⁷ Além de dominar o vocabulário do cliente e dos demais interlocutores, ferramentas de *Legal Design*, *Visual Law*, *Storytelling* podem ser muito úteis para melhorar a comunicação, simplificar a linguagem jurídica e entregar as informações de forma assertiva e eficiente. COELHO, Alexandre Zavaglia; HOLTZ, Ana Paula Ulandowski. **Legal Design | Visual Law: Comunicação entre o universo do Direito e os demais setores da sociedade**. THOMSON REUTERS. Disponível em: <https://www.thomsonreuters.com.br/content/dam/openweb/documents/pdf/Brazil/white-paper/legal-one-e-book-visual-law-2020.pdf> Acessado em: 03 de agosto de 2021.

com que a informação flua de forma consistente e clara, das inúmeras reuniões da Diretoria e Conselho, para os demais líderes da empresa, permite a viabilização da correta execução dos planos, especialmente em períodos de crise em que rápidas ações e reações são demandadas de toda as áreas,⁹⁸ não havendo espaços para erros e desencontros de informações.

Atuar de forma estratégica como parceiro do negócio é o desejo de todos os gestores entrevistados, mas a capacidade de se tornar um verdadeiro parceiro do negócio pode ser um grande desafio. Para ser um parceiro estratégico, o gestor jurídico deve estar ciente da estratégia e estar em contato com os demais estrategistas da empresa – os membros da equipe de alta gestão⁹⁹, compostos pela Diretoria e Conselho de Administração.

A intensidade do remédio jurídico necessário para a solução dos problemas enfrentados pela empresa variará conforme a gravidade do assunto e a circunstância da situação. Devido à complexidade dos negócios, torna-se cada vez mais difícil para o gestor jurídico tomar decisões imparciais, puramente legalistas, desprovidas de visão comercial ou de nenhuma aplicabilidade prática ao negócio. Espera-se que o gestor jurídico faça uso do seu conhecimento jurídico para encontrar uma alternativa e viabilizar o negócio, ao invés de simplesmente refutar uma oportunidade frente ao risco, sem renunciar à sua imparcialidade e independência. A aplicação da visão comercial pode levar a situações de conflito de interesse. Em caso de situações conflitantes ou aparente potencial conflito de interesse, o gestor jurídico deve se declarar impedido e fazer uso de consultores externos independentes.

2.2.2.4.1 Conflito de Interesse

Considerando os muitos atributos e vantagens competitivas existentes quando o advogado atua como um parceiro do negócio, é muito comum que os

⁹⁸ Ibidem. p. 17

⁹⁹ BAGLEY, Constance E.; ROELLIG, Mark D., **The Transformation of General Counsel: Setting the Strategic Legal Agenda**. Disponível em: <https://ssrn.com/abstract=2201246>. Acesso em 01 de Janeiro de 2021. p.7

gestores jurídicos façam parte da alta gestão, por mérito e competência, com assentos na Diretoria ou no Conselho. Essa meritosa posição pode acabar gerando situações conflitantes: de um lado, há o dever de exercer o seu papel de parceiro comercial junto aos demais líderes empresariais; e de outro, o papel de guardião da integridade e reputação da empresa, muitas vezes também responsável pelo *compliance*¹⁰⁰.

Cabe ao Executivo Jurídico dirimir este conflito, bastando que se atente para o fato de que o *in-house* deve fazer prevalecer os interesses da empresa, em detrimento dos interesses pessoais e daqueles que estão encarregados de sua administração¹⁰¹. Mecanismos para mitigação e administração dos conflitos podem ser usados, tais como: criação e implementação de política interna que estabeleça formas de identificar, comunicar e administrar situações conflituosas, criando uma cultura de *compliance*, seguidas de treinamento dos colaboradores de todos os níveis hierárquicos para disseminação da prática e enraizamento da cultura¹⁰².

Desta maneira, entendemos que o gestor jurídico tem papel de relevância e destaque, visto que sua posição estratégica e única o capacita a ter uma visão simultânea do risco e da oportunidade. Deve fazer uso do seu conhecimento técnico jurídico e conhecimento do negócio para buscar as melhores alternativas para viabilizar a atividade econômica e contornar problemas existentes. Quando alçado a compor os quadros da alta gestão, pode se deparar com situações conflituosas

¹⁰⁰ Neste sentido, aponta o estudo da KPMG: “The General Counsel must have an awareness of all the non-business elements (applicable regulation, as well as compliance and legal issues), but over and beyond that, an appreciation of the direct business ramifications impacting the execution of the strategic vision; in other words, the risk and opportunities over the horizon, including those that impact reputation and culture as much as the bottom line” KPMG INTERNATIONAL. **Through the looking glass: How corporate leaders view the General Counsel of today and tomorrow**. KPMG, 2021. p.22. Disponível em: <https://assets.kpmg/content/dam/kpmg/xx/pdf/2016/09/through-the-looking-glass.pdf> Acesso em: 22 de julho de 2021.

¹⁰¹ HEINEMAN, Ben W.; LEE, William F.; WILKINS, David B. **Lawyers as Professionals and as Citizens: Key Roles and Responsibilities in the 21st Century**. Cambridge, MA: Center on the Legal Profession at Harvard Law School. 2014. p.24 Disponível em: https://clp.law.harvard.edu/assets/Professionalism-Project-Essay_11.20.14.pdf. Acesso em: 22 de julho de 2021.

¹⁰² KLAMAS, Fernanda Fenga; MOURÃO, Ricardo Genis. **Conflito de Interesses - Diretor Jurídico e o Acúmulo de Funções nas Empresas Boas Práticas para Mitigação e Tratamento dos Conflitos**. Artigo ainda não publicado, apresentado à FGV Direito SP, Mestrado Profissional em Direito, módulo de Profissões Jurídicas e Dilemas Éticos - Prof. Dr. Emerson Ribeiro Fabian. Versão: 26 de setembro de 2018. p.14

entre empreendedor executivo e guardião dos interesses da sociedade, momento em que deve exercer o dever de lealdade e fazer prevalecer os interesses da empresa, em detrimento dos seus interesses pessoais. A lei veda ao administrador intervir em qualquer operação social em que tiver interesse conflitante com o da companhia, bem como na deliberação que a respeito tomarem os demais administradores, cumprindo-lhe cientificá-los do seu impedimento e fazer consignar, em ata de reunião do conselho de administração ou da diretoria, a natureza e a extensão do seu interesse (artigo 156, da Lei 6.404/76 – Lei das S/A).

Concluimos a segunda parte deste capítulo. Definimos valor agregado como as contribuições geradas pelo departamento jurídico que, por sua vez, é composto por contribuições aos bens tangíveis (facilmente conversíveis em pecúnia), intangíveis (bens incorpóreos de difícil conversão e acréscimos gerados pelo planejamento estratégico e boas práticas de gestão), e percepção do valor gerado e agregado pelo departamento, tendo o gestor jurídico o papel fundamental de disseminador da importância e da relevância estratégica da sua área, junto aos demais membros da liderança, demonstrando o quanto entende do produto e do mercado em que a empresa se insere para além do conhecimento jurídico puro.

3 PERFIL DO GESTOR E DO DEPARTAMENTO JURÍDICO DAS MONTADORAS

Este capítulo é dedicado à exposição do resultado da pesquisa realizada com os gestores responsáveis pelo departamento jurídico ou membro da liderança do departamento jurídico das vinte e cinco montadoras associadas à Anfavea. Os participantes responderam um questionário¹⁰³ com perguntas sobre o perfil do entrevistado, a estrutura do departamento (número de integrantes e áreas de atuação), a fisiologia da área (organização, gestão, formas de avaliação, terceirização de atividades e orçamento), o fluxo e compartilhamento de informação, os *KPIs* utilizados, a percepção sobre a contribuição, função estratégica e, por fim, os impactos no departamento jurídico oriundos da pandemia de COVID-19, que assola o mundo desde o final de 2019. A pesquisa foi realizada entre dezembro de 2020 e maio de 2021, e possibilitou o mapeamento das principais características do departamento jurídico do setor automotivo.

Por se tratar de temas complexos, que variam de acordo com a realidade situacional de cada montadora, o estudo aqui feito reflete apenas uma percepção dos entrevistados, dentre tantas outras que possam existir sobre os assuntos, e não correspondem a visão ou posicionamento oficial da montadora, parte do conhecimento empírico do autor e depoimentos colhidos pelos entrevistados na posição de membro da liderança do departamento jurídico ou quando atuavam como líder e advogados internos de suas respectivas montadoras, com grande enfoque e aplicabilidade para o setor automotivo, podendo não ser aplicável indistintamente à todas as montadoras, ou tão pouco, a outros setores econômicos devido a características de mercado ou características operacionais distintas.

¹⁰³ Vide apêndice

3.1 Perfil do Gestor Jurídico

3.1.1 Formação dos Gestores Jurídicos

O tempo de formação dos gestores foi um dos objetos da pesquisa¹⁰⁴: 4% dos gestores entrevistados se formaram entre 6 e 10 anos atrás. A maioria dos gestores, representando 52% se formaram entre 11 e 20 anos atrás; 41% se graduaram entre 21 e 30 anos atrás; 8% entre 31 e 40 anos atrás; e 4% se formaram há mais de 40 anos, resultando na média de 21 anos. Ao compararmos os resultados dos gestores jurídicos com uma pesquisa nacional sobre o perfil dos executivos jurídicos das maiores empresas do Brasil (“Análise 2021”)¹⁰⁵, identificamos que há coincidência de resultados,¹⁰⁶ indicando que os executivos jurídicos das montadoras situadas no Brasil seguem o padrão apresentado pelo cenário nacional.

Em relação à educação continuada, 96% fizeram pós-graduação *lato sensu* (46% em Direito e 40% em Administração de Empresas - MBA), 24% são mestres ou mestrandos e 8% possuem doutorado. A comparação com a pesquisa Análise 2021 também revela a coincidência dos resultados¹⁰⁷, apontando grande interesse nos cursos de MBA e Pós-Graduação. Além do fato dos profissionais da área jurídica se manterem em constante aprimoramento e atualização, visto que o ordenamento jurídico evolui conforme a sociedade que o cria, é preciso reconhecer

¹⁰⁴ A pesquisa foi realizada com 18 responsáveis pelo departamento jurídico e 7 membros da liderança, que respondem diretamente ao responsável pelo departamento, totalizando a participação de 25 executivos jurídicos, abrangendo todas as 25 montadoras associadas à Anfavea.

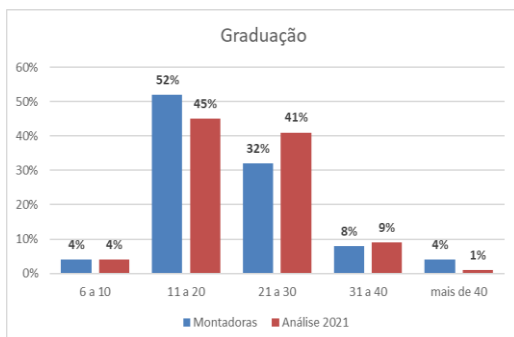
¹⁰⁵ O anuário ANÁLISE EXECUTIVOS JURÍDICOS E FINANCEIROS 2021 traz os perfis dos executivos jurídicos e financeiros das maiores empresas do Brasil. Em 2021, os executivos jurídicos de 1.139 companhias participaram da pesquisa realizada entre 9 de fevereiro e 7 de maio de 2021. **Anuário Análise Executivos Jurídicos e Financeiros 2021 das Maiores Empresas do Brasil**, São Paulo, Análise Editorial, 2021, 14 ed. Disponível em: <https://analise.com/publicacoes/analise-executivos-juridicos-e-financeiros>. Acesso em: 01 de agosto de 2021

¹⁰⁶ Resultado da pesquisa ANÁLISE 2021, vide nota supra 105, sobre o tempo de formação dos executivos jurídicos: 4% dos gestores entrevistados se formaram entre 6 e 10 anos atrás, 45% se formaram entre 11 e 20 anos atrás, 41% se graduaram entre 21 e 30 anos atrás, 9% entre 31 e 40 anos atrás, e 1% se formaram há mais de 40 anos, resultando na média de 21 anos.

¹⁰⁷ Resultado da pesquisa ANÁLISE 2021, vide nota supra 105, sobre educação continuada dos executivos jurídicos: 36% possuem especialização, 33% fizeram MBA, 62% fizeram pós-graduação, 18% são mestres ou mestrando e 2% possuem doutorado.

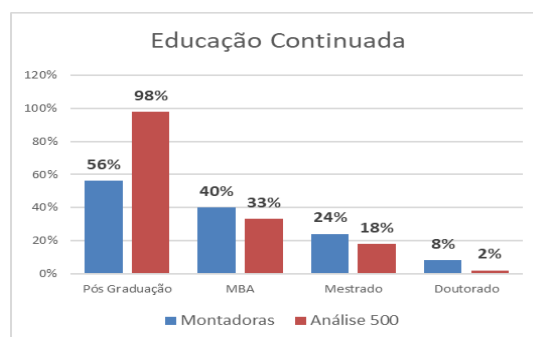
que as profissões jurídicas estão sendo remodeladas de acordo com um novo contexto social e tecnológico, trazendo para a prática jurídica novas tecnologias como o uso de inteligência artificial e de processos de automação¹⁰⁸.

Gráfico 01 – Tempo de Graduação dos Gestores



Fonte: Elaboração Própria

Gráfico 02 – Educação Continuada



Fonte: Elaboração Própria

3.1.2 Fluência em Idiomas

Considerando que 96% das montadoras são empresas estrangeiras ou representam montadoras estrangeiras¹⁰⁹, além de dominarem o Português como língua nativa, todos os gestores são fluentes na língua inglesa; 48% dominam o idioma espanhol; 12% o francês; e 8% dominam outros idiomas como italiano e alemão. A comparação com a pesquisa Análise 2021 também revela coincidência entre os resultados¹¹⁰

¹⁰⁸ “Como formar de maneira adequada o advogado do “futuro”? [...] A composição curricular deve englobar aulas sobre temas como direito digital, proteção de dados, governança algorítmica, visual law e legal design, além de opções de atividades que propiciem aos discentes noções gerais de programação, domínio de termos tecnológicos, gestão de dados, estatística, matemática e administração de negócios e processos”. SILVA; Alexandre Pacheco da; FABIANI, Emerson Ribeiro; FEFERBAUM, Mariana (organização). **Transformações no ensino jurídico [recurso eletrônico]**. São Paulo: FGV Direito SP, 2021. (Coleção Academia Livre). Disponível em: <https://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/bitstream/handle/10438/30746/Transformac%cc%a7o%cc%83es%20no%20Ensino%20Juri%cc%81dico.pdf?sequence=1&isAllowed=y> Acesso em: 14 de julho de 2021.

¹⁰⁹ Sobre a nacionalidade das montadoras, a pesquisa revelou que 52% das montadoras são europeias, 28% são asiáticas, 16% norte americanas e 4% brasileiras.

¹¹⁰ Resultado da pesquisa ANÁLISE 2021, vide nota supra 105, sobre domínio de idioma (além do português): 98% dos gestores são fluentes em inglês; 46% falam espanhol; 11% francês; 6% italiano, 3% alemão e 1% fala outros idiomas.

A língua inglesa é a língua oficial da comunicação com a matriz e da elaboração dos relatórios internos. Embora 30% dominem o idioma do país de origem da montadora, tal habilidade não se mostra relevante para fins de condução das atividades internas, visto que todos os relatórios e reuniões de negócio são conduzidos em inglês.

3.1.3 Gênero¹¹¹

Ao comparar o resultado da pesquisa das montadoras com a pesquisa Análise 2021¹¹², identificamos uma discrepância no quesito gênero: 84% dos principais executivos jurídicos das montadoras são do gênero masculino e 16% são do gênero feminino. Na pesquisa Análise 2021 a paridade de gênero mostra-se bem mais equilibrada, com ligeira dominância do gênero masculino, com 55%, e 45% do feminino.

3.2 Estrutura do Departamento Jurídico

3.2.1 Áreas de Atuação

Além das atribuições jurídicas clássicas como gestão do contencioso, elaboração contratual, consultoria jurídica em matérias cíveis consumeristas, Lei Ferrari e recall, 56% dos departamentos jurídicos também são responsáveis pela

¹¹¹ A palavra gênero está sendo utilizada no sentido cisgênero, masculino ou feminino, atribuído ao nascer em função do seu sexo biológico, não sendo considerada qualquer outro elemento de diversidade.

¹¹² Sobre pesquisa ANÁLISE 2021, vide nota supra 105.

área de *Compliance*¹¹³; 72% pela área de Proteção de Dados - LGPD¹¹⁴, 72% Trabalhista, 60% Tributária e 16% também respondem por áreas como Risk Management (Gestão de Risco), Controles Internos e Relações Governamentais; 12% não respondem por nenhuma outra área, além das atribuições jurídicas clássicas descritas acima. A comparação com a pesquisa Análise 2021 revela parcial coincidência dos resultados¹¹⁵, visto que 10% dos gestores jurídicos respondem pela área de proteção de dados, ao passo que, nas montadoras, esse assunto é majoritariamente realizado dentro do departamento jurídico.

3.2.2 Composição do Departamento Jurídico¹¹⁶

As montadoras possuem um departamento jurídico de tamanho bem diversificado¹¹⁷: 24% dos departamentos são compostos por 1 a 5 integrantes; 20%

¹¹³ A área de Compliance é bastante estratégica e vem ganhando destaque ao longo dos anos. Os profissionais foram se capacitando e ganhando o reconhecimento das demais áreas da empresa e passaram a se tornar áreas autônomas, desvincilhadas do departamento jurídico. A alocação da área de compliance ainda apresenta ligeira predominância de alocação dentro do departamento jurídico. O compliance é uma área estratégica por tratar de assuntos cercados de potenciais riscos, sendo atribuído ao departamento jurídico a função estratégica de condução das atividades. Esse entendimento foi mostrado apenas pela pesquisa da KPMG: “The most obvious are where GC role broadening is in the field of risk and compliance, because companies face a widening range of threats, as they expand the geographical range of operations.” KPMG INTERNATIONAL. **Through the looking glass: How corporate leaders view the General Counsel of today and tomorrow.** KPMG, 2021. Disponível em: <https://assets.kpmg/content/dam/kpmg/xx/pdf/2016/09/through-the-looking-glass.pdf> Acesso em: 22 de julho de 2021.

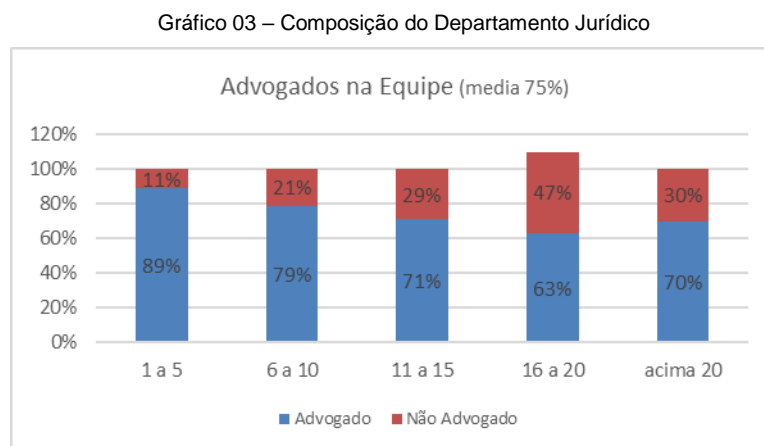
¹¹⁴ Lei 13.709, de 14 de agosto de 2018, também conhecida como LGPD – Lei Geral de Proteção de Dados, dispõe sobre as regras sobre tratamento de dados pessoais, por pessoa natural ou por pessoa jurídica de direito público ou privado, com o objetivo de proteger os direitos fundamentais de liberdade e de privacidade e o livre desenvolvimento da personalidade da pessoa natural.

¹¹⁵ Resultado da pesquisa ANÁLISE 2021, vide nota supra 105, sobre outras áreas pelas quais respondem os executivos jurídicos: 52% *Compliance*, 13% Administrativa, 12% Sustentabilidade, 11% Relações Governamentais Institucionais, 10% Proteção de Dados, 10% Financeira, 10% RH, 8% Contabilidade e 67% Áreas Técnicas. Em comparação com o ano anterior (2020) a pesquisa ANÁLISE 2021 ainda apontou um aumento de 3% para 10% dos responsáveis pelo departamento jurídico que respondiam pela área de proteção de dados.

¹¹⁶ Foram considerados os funcionários com vínculo empregatício direto com a montadora, aprendizes e estagiários. Não foram considerados prestadores de serviços terceirizados (“*secondment*”).

¹¹⁷ As montadoras que possuem o maior número de veículos emplacados são as que possuem o maior número de advogados no Departamento Jurídico. Não obstante, o número de integrantes no departamento jurídico, advogados e não advogados, variará conforme as particularidades, cultura organizacional e estratégia de cada montadora, não sendo possível estabelecer uma relação entre o tamanho do departamento, unidades de veículos licenciados, unidades fabris, tamanho da rede de

de 6 a 10 integrantes; 28% de 11 a 15 integrantes; 12% de 16 a 20 integrantes; e 16% acima de 20 integrantes, com uma média de 75% de seus membros compostos por advogados.



3.2.3 Software Jurídico

A utilização de ferramentas de controle se tornou uma necessidade basilar para uma boa gestão: 88% utilizam software de gestão jurídica¹¹⁸ e 12% não utilizam nenhum tipo de software para auxiliar a gestão do departamento. A utilização de softwares jurídicos traz automação dos processos e maior segurança pela rastreabilidade das informações, e constituem parte importante do planejamento estratégico. A pesquisa Análise 2021 revelou que 58% das empresas

concessionárias ou número total de empregados. Segundo dados da ANFAVEA, apenas 7 das 25 montadoras associadas ultrapassaram a marca de mais de cem mil unidades de veículos licenciados em 2020, entretanto as montadoras que mais licenciaram não necessariamente possuem o maior número de integrantes ou maior número de advogados em seu Departamento Jurídico. ANFAVEA, 2021. **Anuário da Indústria Automobilística Brasileira 2021**. Disponível em: <https://anfavea.com.br/anuario2021/anuario.pdf>. Acesso em: 10 de outubro de 2021.

¹¹⁸ Diversos softwares especializados em gestão de atividades jurídicas para escritório e departamento jurídicos estão disponíveis no mercado. Dentre as montadoras que utilizam softwares jurídicos, 20% utilizam o software comercialmente denominado Projuris, 16% utilizam o Elaw, 12% Espaider, 12% desenvolveram software próprio e 28% utilizam um dos seguintes softwares: Themis, Legal One, Graco, Soluta, Benner ou Lintec.

dos executivos jurídicos veem o setor como estratégico e investem em sua infraestrutura¹¹⁹.

3.2.4 Acompanhamento das Atividades

Para 72% dos departamentos jurídicos, o acompanhamento das atividades ocorre de forma diária e corriqueira, verbalizada e informal, ou através das atualizações processuais que são registradas no software diariamente, sem elaboração de relatório oficial de acompanhamento; 16% utilizam relatórios semanais formais e 20% utilizam relatórios mensais.

3.2.5 Comunicação Regional

A estrutura do departamento jurídico dentro da montadora tem se mostrado cada vez mais complexa: 66% respondem ao principal executivo da montadora, seja ele responsável apenas por atividades no Brasil, ou em uma estrutura regional localizada na América Latina (“LATAM”); 12% respondem à Vice-Presidência, 8% à Diretoria Financeira (*CFO – Chief Financial Officer*) e 12% a uma Estrutura Jurídica LATAM. A comparação com a pesquisa Análise 2021 também revela parcial coincidência dos resultados¹²⁰.

O fato de a maioria dos gestores jurídicos das montadoras reportarem diretamente ao principal executivo demonstra que, em teoria, os gestores jurídicos têm acesso direto à estratégia, podendo contribuir e atuar como parceiro do negócio, como será visto detalhadamente adiante neste trabalho.

3.2.6 Comunicação Global e Periodicidade

¹¹⁹ Resultado da pesquisa ANÁLISE 2021, vide nota supra 105.

¹²⁰ Resultado da pesquisa ANÁLISE 2021, vide nota supra 105, sobre a quem o executivo jurídico responde: 64% ao principal executivo, 22% à Diretoria, 12% à Vice-Presidência; para 1% o Executivo Jurídico é o principal executivo da empresa, e 1% a Gerência.

Garantir a fluidez da comunicação, fazendo com que as informações mais relevantes cheguem à matriz, também se mostra vívida na rotina do gestor: 76% dos gestores compartilham informações com o departamento jurídico da matriz (Jurídico Global); 12% restringem o compartilhamento com a estrutura Latam e 12% não compartilham informação com nenhuma estrutura fora do Brasil.

A periodicidade do compartilhamento das informações ocorre, predominantemente, mensalmente, sendo essa a realidade para 33% daqueles que compartilham informação; para 22% dos gestores, a comunicação ocorre de forma semanal ou diária; para outros 22% a comunicação é trimestral; e para 28% a comunicação ocorre de forma pontual e esporádica, sem a existência de uma comunicação periódica, rotineira ou pré-definida.

3.2.7 Atividades Terceirizadas e Causas da Terceirização

Considerando o tamanho e a estrutura dos departamentos, executar todas as atividades sem auxílio externo seria uma tarefa de difícil execução. A utilização de escritórios de advocacia mostra-se uma alternativa para garantir a condução de todas as demandas jurídicas¹²¹, especialmente para os assuntos que podem ser

¹²¹ Uma pesquisa realizada pela consultoria Thomson Reuters Legal sobre performance operacional para departamentos Jurídicos constatou aumento do volume de trabalho jurídico e aumento no uso de escritórios terceirizados: 45% dos entrevistados relataram aumento de gastos de advogados externos. A pesquisa contou com a participação de 161 departamento jurídicos de empresas de diferentes portes e áreas de atuação situadas em todo o mundo. THOMSON REUTERS. **Índice Thomson Reuters Legal Tracker de Performance Operacional para Departamentos Jurídicos.** Thomson Reuters, 2017. Disponível em: https://www.thomsonreuters.com.br/content/dam/openweb/documents/pdf/Brazil/white-paper/Índice_Thomson_Reuters_Performance_operacional_em_Departamentos_Jur%C3%ADdicos.pdf. Acesso em 03 de agosto de 2021.

facilmente automatizados¹²² ou terceirizados, gerando uma grande oportunidade para os escritórios de advocacia¹²³.

Todos os departamentos jurídicos terceirizam os serviços relacionados ao contencioso. A comparação com a pesquisa Análise 2021¹²⁴ também revela coincidência: 87% do contencioso é total ou parcialmente terceirizado para escritórios externos. Para 88% dos gestores jurídicos das montadoras, a alta demanda e a complexidade da atividade é o principal motivo da terceirização da carteira de contencioso. Outras situações também são atribuídas para justificar a terceirização: o alto custo de manutenção da atividade dentro do departamento; falta de mão-de-obra necessária; falta de estrutura interna (falta de sistema de controle processual) e necessidade de atuação *in loco* (localização geográfica dos escritórios e relacionamento com as autoridades locais). Emissão de pareceres sobre assuntos de alta complexidade ou especificidades técnicas também são

¹²² Advogados *In House* e Escritório de Advocacia podem economizar tempo e reduzir riscos utilizando a tecnologia para melhorar a administração de seu trabalho. A tecnologia pode auxiliar a estruturação do fluxo de trabalho, automatizar tarefas rotineiras tais como encontrar fundamentações assertivas para peças processuais, *legal opinions* e outros relatórios; automatizar a execução das diretrizes de gastos e identificação de violações às regras de gastos; revisão de faturas; automatização de indisponibilidade por razões legais; visão de produtividade e desempenho, marcando o tempo gasto por cada profissional na realização de uma determinada tarefa; automatização de relatórios necessários, como relatório de gastos e provisões; justificar uma nova contratação, comparando carga de trabalho, tempo e custo; gestão de contratos e documentos; regulamentações, formação de banco de dados. Todos os exemplos citados pela consultoria Thomson Reuters. **Advogado, como economizar tempo e reduzir riscos?** Thomson Reuters, 2017. Disponível em:

<https://www.thomsonreuters.com.br/content/dam/openweb/documents/pdf/Brazil/white-paper/Whitepaper-legalone.pdf>. Acesso em 03 de agosto de 2021.

¹²³ Richard Susskind sobre a evolução dos serviços jurídicos (*evolution of legal services*) automatizando parte dos serviços que utilizam menor demanda intelectual, transformando o mercado de serviços jurídicos, através da utilização de sistemas de tecnologia de informação. Embora as previsões tratadas por Susskind direcionem as mudanças aos serviços prestados pelos escritórios de advocacia, o mesmo raciocínio pode ser utilizado na condução das atividades para a formação do produto final entregue pelo departamento jurídico para a empresa. O processo evolutivo da transformação passaria por 5 etapas: serviços artesanais específicos criados para atender a demanda específica de determinado cliente (Bespoke); padronização de atividades rotineiras e serviços recorrentes (standardized); criação de fluxo de trabalho sistematizado (systematized); definição de escopo de trabalho com a formação de blocos ou pacotes de serviços (packaged); e por fim, a comodização dos serviços (commoditized) gerando autonomia para que os trabalhos possam ser executados mediante a modelo já estabelecido e acessível a todos os integrantes da empresa, até mesmo aqueles que não possuem formação jurídica. SUSSKIND, Richard. **The End of Lawyers? Rethinking the Nature of Legal Services**. Oxford: Oxford University Press, 2008. p. 28-33.

¹²⁴ Sobre pesquisa ANÁLISE 2021, vide nota supra 105.

terceirizadas. Por outro lado, consultas relacionadas a assuntos mais rotineiros como direito do trabalho, direitos e obrigações contratuais, desenvolvimento de rede de concessionários (Lei Ferrari), elaboração contratual, emissão e controle de procurações, elaboração e lançamento de campanhas de recall, desenvolvimento e oferecimento de treinamentos internos são geralmente executadas internamente devido às particularidades da cultura corporativa, modelos de gestão ou rotinas internas.

3.2.8 Escritórios de Advocacia¹²⁵

Espera-se que o escritório possa corresponder às expectativas do cliente, apresentando um trabalho de qualidade, auxiliando na solução de questões sensíveis e relevantes, com o menor custo, ciente das necessidades e objetivos de seu cliente, e compartilhando da mesma visão estratégica do departamento jurídico.

A pesquisa revelou que a quantidade de escritórios parceiros varia bastante: 32% utilizam até 5 escritórios parceiros; 44% utilizam de 6 a 10 escritórios; 12% de 11 a 15 escritórios; e 12%, acima de 15 escritórios. Os principais critérios de seleção são a reputação no mercado, o preço, a estrutura e a geolocalidade.

3.2.8.1 Contratação de Escritórios

A contratação do escritório é atividade de suma importância: 66% dos gestores jurídicos possuem autonomia total para selecionar e contratar os escritórios que prestarão serviços jurídicos, sendo responsáveis pela integralidade do processo de contratação; 30% selecionam os escritórios que se enquadram nos requisitos técnicos, cabendo ao departamento de compras a negociação do valor a ser pago pelo serviço; e 4% possuem uma área de controladoria interna, dentro do próprio departamento jurídico, responsável pela contratação de serviços jurídicos.

¹²⁵ Foram considerados apenas os escritórios que prestam serviços de forma contínua, não sendo considerados escritórios contratados de forma esporádica.

3.2.8.2 Critério de Contratação de Escritórios

Dentre os principais critérios considerados pelos gestores na hora da contratação, destacaram-se a especialização e o custo de seus honorários: 60% contrataram levando em consideração o melhor preço e a melhor técnica; 36% consideraram a reputação do escritório no mercado; 24% consideraram o nível de conhecimento e relacionamento local como fatores primordiais para a contratação; 16% contrataram escritório por indicação; e 10% consideraram outros fatores, como flexibilidade em negociar honorários e sinergia com o departamento jurídico.

3.2.8.3 Acompanhamento dos Serviços Terceirizados

A preocupação com o acompanhamento dos serviços realizados pelo escritório também é um ponto de atenção entre os gestores, sendo a periodicidade um fator que varia muito, conforme a cultura interna de cada departamento: 32% efetua o acompanhamento das atividades diariamente, através do sistema jurídico; 24% mantém a elaboração de relatórios periódicos mensalmente; 12% mantém trimestralmente; 4%, semestralmente; 12%, anualmente; 12% compartilham informações de forma pontual, sem uma rotina de comunicação oficial pré-estabelecida; e 4% não fazem nenhum tipo de acompanhamento, permitindo que o escritório conduza as atividades com bastante autonomia.

3.2.8.4 Contratação de Serviços Jurídicos de Escritórios por Outras Áreas

Algumas atividades que demandam assessoramento jurídico podem ser delegadas a outras áreas da montadora que não sejam o próprio departamento jurídico, tais como *compliance*, proteção de dados, trabalhista e tributário, conforme seção 3.2.1 acima.

Quando da necessidade de assessoria jurídica, as áreas responsáveis podem se valer de duas alternativas: consultar seus próprios advogados internos *in house* no departamento jurídico ou buscar assessoria externa, contratando

diretamente serviços jurídicos dos escritórios de advocacia. No intuito de garantir um maior controle sobre os prestadores de serviços jurídicos e transparência no fluxo das informações técnicas jurídicas, uma boa forma de controle é centralizar a contratação ou acompanhamento da entrega de serviços jurídicos externos em uma única área, designando um ponto focal.

A política interna das montadoras mostrou predominância para a centralização de contratação dos serviços jurídicos apenas ao departamento jurídico, sendo essa a realidade de 60% das montadoras; para 40% é permitido que outros departamentos, além do departamento jurídico, contratem serviços jurídicos. Nesse caso, os serviços jurídicos mais contratados são os relativos aos assuntos de ordem tributária, trabalhista, *compliance*, proteção de dados e licitações públicas¹²⁶.

Enfim, trata-se de uma decisão estratégica do gestor jurídico, em conjunto com a montadora, controlar e racionalizar o fluxo das informações jurídicas e os serviços prestados por escritórios de advocacia à montadora.

3.2.9 Orçamento

O gestor necessita de recursos financeiros para manter a operação das atividades de seu departamento. Portanto, o gestor jurídico também é pressionado por melhorias de resultados, com o menor dispêndio de recursos possíveis, no melhor estilo “faça mais com menos”¹²⁷. O orçamento é um ponto de extrema

¹²⁶ A Primeira Convenção da Categoria Econômica dos Produtores e da Categoria Econômica dos Distribuidores de Veículos Automotores, de 16 de dezembro de 1.983 (única convenção existente), prevê em seu capítulo XVII, seção I, artigo 1, inciso I, a possibilidade da montadora efetuar venda de veículos automotores zero, independentemente de atuação ou pedido de distribuidor, para autoridades públicas, que devem obediência aos preceitos das leis de licitação pública, Lei nº 8.666, de 21 de junho de 1993 e Lei nº 14.133, de 1º de abril de 2021. Primeira Convenção da Categoria Econômica dos Produtores e da Categoria Econômica dos Distribuidores de Veículos Automotores disponível em: http://abrada.com.br/primeira_convencao_da_categoria_economica.pdf Acesso em: 01 de agosto de 2021.

¹²⁷ “Nunca foi tão importante obter resultados efetivos de lucro e sustentabilidade negocial na advocacia. Escritórios lutam diariamente pelo seu faturamento, aliado à manutenção de uma boa reputação. Departamentos jurídicos são cada vez mais pressionados pela direção e demais setores da empresa, para que viabilizem o core business e não representem entraves, para que diminuam a contingência (provisões) e, até mesmo, para que tragam lucro à empresa, ao invés de serem

importância e relevância, e varia de acordo com as políticas internas e com o momento estratégico de cada montadora: 36% dos departamentos possuem orçamento estimado entre R\$1 milhão e R\$5 milhões de reais; 24% possuem entre R\$6 milhões e R\$10 milhões; 4% possuem entre R\$15 milhões e R\$20 milhões; 4% possuem acima de R\$ 20 milhões; e 32% não informaram o valor estimado do orçamento para despesas fixas¹²⁸.

3.2.10 Compartilhamento de Custos

Sobre a responsabilização dos dispêndios incorridos pela empresa para o pagamento de valores de condenação judicial e infrações legais, os departamentos jurídicos se dividem em: 64% dos departamentos compartilham os custos de condenação ou multa com as demais áreas – aquelas que originaram o dispêndio, de forma a fomentar a consciência sobre os impactos jurídicos e financeiros, decorrentes das tomadas de decisões comerciais; e 36% não compartilham custo algum, sendo o departamento jurídico responsável pela integralidade do pagamento de todas as condenações e infrações contra a montadora.

A despeito da implicância financeira que reduz a demanda de orçamento do departamento jurídico, os gestores que optam pelo compartilhamento dos custos com as áreas que originaram a discussão jurídica e responsáveis pela causa raiz, relataram que o compartilhamento também possui cunho educativo e auxiliam nas ações preventivas, visto que possibilita à área que tomou a decisão conhecimento sobre os impactos financeiros de suas ações, fazendo com que os gestores das demais áreas sejam mais cautelosos e considerem: o custo, o benefício e a geração de valor para a empresa no momento da tomada da decisão.

considerados custos.” ALBINI, Samantha. **Manual de Gestão para Advogados**. Curitiba: Juruá, 2008.v1. p15.

¹²⁸ Para fins comparativos, uma pesquisa da THOMSON REUTERS, vide nota supra 121, classificou os departamentos jurídicos, conforme os gastos com advogados externos, em quatro categorias: Pequeno (\$ 0 - \$ 4M); Moderado (\$ 4.1 - \$ 15M); Médio (\$ 15.1 - \$ 50M); Grande (\$ 50M+). Considerando uma taxa de conversão de Real para Dólar de R\$5,00, concluímos que 64% dos departamentos jurídicos das montadoras se enquadram na categoria Pequeno, e 4% se enquadram em Moderado.

3.2.11 Sistema de Avaliação

Avaliar o desempenho de uma área é uma boa forma de medir a eficiência interna e aprimorar a gestão. A aplicação de avaliação interna é uma boa ferramenta para medir o grau de desenvolvimento de qualquer área: 48% das montadoras realizam avaliação de desempenho do departamento jurídico, avaliando-se itens como atingimento geral das metas da empresa, absenteísmo, índice de desligamento dos membros do departamento (“*turn over*”), controle orçamentário e nível do clima organizacional; 52% não estão sujeitas à avaliação de desempenho departamental¹²⁹.

3.2.12 Remuneração por Desempenho

No intuito de reconhecer a realização de um bom trabalho, a remuneração pode ser uma boa alternativa, mas essa não é a realidade das montadoras: 80% não oferecem remuneração extra por desempenho ou atingimento das metas; e 20% oferecem bonificação pelo atingimento de metas para determinados cargos ou posições.

Remunerar pelo desempenho é uma alternativa para motivar e incentivar o atingimento de metas, entretanto, essa decisão pode gerar questionamentos sobre possíveis conflitos de interesse nas decisões tomadas pelos executivos, incluindo-se os gestores jurídicos, devendo adotar as recomendações e cautelas necessárias a garantir a lisura nas decisões e respeito ao dever de lealdade apontados na secção 2.2.2.4.1 acima.

Embora não tenha sido objeto direto da pesquisa, outra forma de remuneração por desempenho garantida por lei aos advogados internos são os honorários de sucumbência devidos ao advogado empregado nas causas em que for parte o empregador (art.21 do Estatuto da Advocacia, Lei nº 8.906/1994) e art.14

¹²⁹ Embora 52% das montadoras não realizem avaliação de desempenho específica para o departamento jurídico, 35% das montadoras realizam avaliação de desempenho individual em todos os seus funcionários, adotando-a como método para medição do desenvolvimento dos trabalhos individuais desenvolvidos pelos colaboradores.

do Regulamento Geral). Entretanto, considerando que todos os departamentos jurídicos terceirizam, ao menos, parte do contencioso, conforme apontado na secção 3.2.7 acima, o recebimento dos honorários de sucumbência pode não representar uma expressiva parcela da remuneração dos advogados internos das montadoras.

3.3 Monitoramento do Desempenho

3.3.1 Indicadores de Desempenho – KPIs

Os gestores utilizam uma gama de diferentes indicadores, que variam de acordo com as atividades desenvolvidas pelo departamento e peculiaridades culturais ou administrativas inerentes a cada montadora.

Para racionalizar a análise, as atividades foram catalogadas seguindo um critério de agrupamento padrão, e divididas em quatro grandes grupos: Contencioso¹³⁰, Contratual¹³¹, Consultivo¹³² e Gestão do Departamento¹³³. Após a divisão por grupos, os indicadores foram listados de forma crescente, seguindo a ordem de frequência com que foram citados pelos gestores. Com base nessa estrutura, a pesquisa revelou que os indicadores de desempenho mais utilizados pelas montadoras em cada um desses quatro grupos são:

¹³⁰ O grupo dos indicadores do Contencioso está atrelado às atividades relacionadas às disputas judiciais, extrajudiciais e administrativas (Procon).

¹³¹ O grupo dos indicadores Contratuais está atrelado às atividades relacionadas à elaboração dos contratos inerentes às atividades da montadora.

¹³² O grupo dos indicadores Consultivos está atrelado às atividades de assessoramento e consultoria jurídica não enquadradas no grupo do Contencioso e Contratual, tais como emissão de pareceres jurídicos de toda a sorte, Lei Ferrari, procurações, documentos societários, registros de marcas e patentes, treinamentos, dentre outros.

¹³³ O grupo dos indicadores Gestão do Departamento está atrelado às atividades relacionadas à administração interna do departamento não atrelados às atividades privativas de advogados.

Tabela 01 - Tabela dos KPIs mais utilizados pelos departamentos jurídicos das montadoras

<u>Grupo 01. Contencioso:</u>	
1) Número de Processos (Entradas e Saídas)	80%
2) Economia Gerada (“Saving”) ou Valor Pago em Condenação	48%
3) Valor da Contingência	36%
4) Número de Acordos Judiciais e Extrajudiciais	28%
5) Tempo de Duração do Processo	28%
6) Recuperação de Valores, Levantamento de Depósitos Judiciais e Recuperação de Créditos Tributários	20%
7) Causas de Pedir da Ações Judiciais	20%
8) Ações Concluídas com Êxito (Total ou Parcial)	16%
9) Outros ¹³⁴	20%
<u>Grupo 2. Contratual:</u>	
1) Tempo de Elaboração do Contrato	24%
2) Quantidade de Contratos Assinados	24%
3) Quantidade de Revisões em mesmo Contrato	4%
4) Quantidade de Minutas Padrão Criadas pelo Jurídico	4%
<u>Grupo 3. Consultivo:</u>	
1) Tempo de Retorno	36%
2) Quantidade de Demanda Consultivo	32%
3) Treinamento e Capacitação	12%
4) Área Demandante	12%
5) Revisão de Políticas Internas	8%
<u>Grupo 4. Gestão Interna do Departamento:</u>	
1) Satisfação do Cliente Interno	36%
2) Clima Organizacional do Jurídico	4%
3) Orçamento do Jurídico (“Budget”)	4%

¹³⁴ Outros KPIs relativos à gestão da carteira de contencioso utilizados pelas montadoras: Número de casos críticos; Deferimento ou Indeferimento de Pedidos; Recorrência das Reclamações no SAC – Serviço de Atendimento ao Consumidor; Conversão de Reclamações recebidas pelo SAC em ações judiciais; Relação entre o número de demissões e reclamações trabalhistas ajuizadas; Relação entre quantidade de vendas de produtos e ações judiciais de produto ajuizadas; e Relação entre o número de cancelamentos de contratos de concessão comercial e ações judiciais ajuizadas

4) Fluxo de Caixa do Jurídico (“Free Cash Flow”)	4%
5) Retorno do Investimento (“ROI – Return on Investment”)	4%

Fonte: Elaboração Própria

Os KPIs acima listados serão detalhados nos capítulos subsequentes, no estudo da viabilidade em utilizá-los como ponto de partida para a demonstração do valor gerado pelo departamento jurídico das montadoras.

3.3.2 Critérios de seleção dos KPIs

Os gestores dos departamentos, em sua grande maioria, possuem autonomia total para a escolha dos KPIs que auxiliarão no acompanhamento dos resultados. Essa autonomia é realidade para 84% dos gestores jurídicos; para 12%, os KPIs utilizados advêm de diretrizes globais ou de planejamento da própria montadora no Brasil, sem a interferência direta do gestor jurídico; e 5% não utilizam KPIs.

A visão e a atuação do gestor no momento do planejamento estratégico serão de extrema relevância para a condução das atividades do departamento, como descrito na secção 2.2.2.4 acima.

3.3.3 Desafios no monitoramento dos KPIs

Como veremos no capítulo subsequente, uma das principais vantagens dos KPIs é a possibilidade de criação de um banco de dados. Entretanto, manter a base de dados constantemente atualizada é o maior desafio de sua implementação e utilização. Não por coincidência, essa foi a dificuldade relatada por 64% dos gestores entrevistados, e apontada como o maior desafio no monitoramento dos KPIs.

A falha no fluxo de informação foi relatada por 48% dos gestores entrevistados como um dos desafios no monitoramento dos KPIs. O bom desempenho da equipe está intimamente relacionado à atribuição clara de papéis, escopo de trabalhos bem definidos e um sistema de comunicação eficiente,

permitindo que cada membro tenha ciência e consciência de suas funções e responsabilidades.

A falta de recursos humanos foi apontada por 48% dos gestores como outro desafio no processo de monitoramento dos KPIs. A falta de mão-de-obra compromete diretamente a manutenção do banco de dados, podendo prejudicar a veracidade da informação apresentada pelo indicador.

A falta de ferramenta adequada e de trabalho manual, que geram erros crassos, como ausência de padronização dos dados, falta de atualização monetária dos lançamentos da contingência e valores atrelados ao processo, também foram citados por 20% dos gestores.

Por fim, a diminuta adesão à cultura de coleta de dados, insuficientes conhecimentos técnicos em gestão por parte do advogado interno, limitadas noções corporativas por parte do advogado externo, a falta de engajamento da própria equipe e de comprometimento do escritório na tarefa de alimentação da base de dados também foram apontados como um desafio a ser superado. Manter um banco de dados estruturado requer trabalho colaborativo, tanto entre os próprios membros do departamento, quanto dos membros do escritório externo, formando uma grande equipe multidisciplinar de alto desempenho. Manter uma equipe engajada e bem treinada demanda grande esforço do gestor e uma grande carga de automotivação e senso de propósito por parte de cada integrante.

3.3.4 Grau de Satisfação dos KPIs utilizados

Questionados sobre o grau de satisfação da capacidade dos KPIs em refletir os esforços e resultados gerados pelo departamento jurídico para a montadora, em uma escala de 01 a 05, sendo 01 insatisfeito e 05 plenamente satisfeito, a maioria dos gestores, representando 80% dos entrevistados, relataram estar satisfeitos, muito satisfeitos ou plenamente satisfeitos com os KPIs utilizados, demonstrando que os indicadores que utilizam são úteis no acompanhamento e na medição da evolução de suas atividades.

Importante ressaltar que, pela metodologia realizada, nas entrevistas realizadas com os gestores responsáveis pelo departamento jurídico ou membro da liderança do departamento jurídico, foi captada apenas uma percepção dos gestores, que por sua vez, são os próprios responsáveis por tais métodos de gestão por KPIs. Isso torna o resultado de satisfação pouco elucidativo ou até mesmo, inconscientemente, desprovido de imparcialidade.

3.3.5 Alteração dos KPIs

Em comparação aos KPIs utilizados em 2020, 55% dos gestores pretendem fazer alteração dos KPIs em 2021; 45% não pretendem fazer alteração; e 5% não utilizam KPIs. Esse resultado demonstra a constante alteração dos indicadores, seja pela busca do permanente aprimoramento da gestão, pela alteração das metas impostas pela montadora, ou pelas atividades desenvolvidas no departamento.

3.3.6 Grau de Autonomia para Alterar os KPIs

Como visto no item anterior, os gestores se demonstram abertos a promover alterações nos KPIs. Para 85%, a alteração pode ocorrer de forma dinâmica, mediante a seu próprio juízo e critério de valoração, visto que gozam de total autonomia para efetuar alterações nos KPIs; já para 15% dos gestores, a alteração dos KPIs deve ser coordenada ou sujeita a prévia aprovação do departamento jurídico global.

3.4 Compartilhamento de Informações

3.4.1 Compartilhamento de Informações com outras áreas regionais¹³⁵

Além do relatório de provisão e contingência da carteira de processos judiciais, que é elaborado mensalmente para o departamento financeiro¹³⁶, 28% dos departamentos jurídicos compartilham informações regularmente através da participação dos comitês temáticos internos; 36% compartilham informações de forma pontual, sempre que solicitado por áreas como RH, Engenharia, Qualidade, Marketing, Controles Internos e Auditoria, Pós-Venda, Rede de Concessionárias e Financeiro; e 36% dos departamentos jurídicos não compartilham informações com as demais áreas da empresa.

3.4.2 Compartilhamento de Informações com outras áreas fora do Brasil

Nenhum departamento jurídico compartilha informações com outra área ou outro departamento localizado fora do Brasil, ou região administrativa a que pertence, a não ser o departamento jurídico global, demonstrando centralização das informações jurídicas e inexistência de compartilhamento horizontal de informações dentro da organização.

¹³⁵ Foi considerado o compartilhamento de informações com demais áreas localizadas dentro da montadora no Brasil, ou, no caso de montadoras constituídas sob uma estrutura regional, foi considerado o compartilhamento dentro da unidade regional a que pertence.

¹³⁶ Relatório emitido nos termos do Pronunciamento Técnico CPC 25, do Comitê De Pronunciamentos Contábeis, que dispõe sobre provisões, passivos contingentes e ativos contingentes. O Comitê de Pronunciamentos Contábeis – CPC tem como objetivos o estudo, o preparo e a emissão de Pronunciamentos Técnicos, suas interpretações e orientações sobre procedimentos de contabilidade societária e a divulgação de informações dessa natureza, para permitir a emissão de normas pelas entidades reguladoras brasileiras, visando à uniformização do seu processo de produção, levando sempre em conta a convergência da contabilidade brasileira aos padrões internacionais. Conselho Federal de Contabilidade, 2010. Disponível em: http://static.cpc.aatb.com.br/Documentos/304_CPC_25_rev%2014.pdf. Acesso em 18 de fevereiro de 2021.

3.4.3 Compartilhamento de Informações com escritórios de advocacia

A preocupação com o compartilhamento de informações com os escritórios também se mostrou um ponto de atenção entre os gestores, revelando que a maioria compartilha informações em algum grau: 32% compartilham informações gerais e sobre a área e a montadora, lançamento de produtos, estratégias e principais desafios; 24% compartilham informações estratégicas com seus escritórios de advocacia parceiros de forma pontual e seletiva, sobre assuntos que poderão impactar os trabalhos em andamento; e 44% não realizam nenhum tipo de compartilhamento de informação adicional, além das informações corriqueiras necessárias à execução dos serviços.

3.4.4 Benefícios do compartilhamento da informação

Foram citados como os principais benefícios do compartilhamento da informação com outras áreas os seguintes pontos:

- **Desenvolver Relacionamento com as demais áreas:** criação de sinergia entre as áreas, alinhamento dos trabalhos, engajamento, melhoria contínua, transparência; fomentar a motivação dos funcionários.
- **Promoção do departamento jurídico:** visibilidade e demonstração do papel do departamento jurídico; estrutura e organização interna; capacidade colaborativa; alteração na percepção da atuação do departamento; possibilidade de se posicionar como parceiro de negócios; estimular a cultura de trabalho preventivo; mapeamento de informações sobre potenciais riscos do negócio; compartilhamento dos riscos jurídicos; demonstrar o tamanho da demanda do departamento jurídico.
- **Solução de Problemas:** evitar reincidência dos mesmos erros; demonstrar a áreas envolvidas os maiores problemas existentes e os

riscos à montadora; mapear falhas de procedimento e divergências; identificar a causa raiz dos problemas; desenvolver planos de ação; recuperar valores para a organização.

- **Redução de Custo:** contenção de despesas e mitigação de riscos, viabilização de acordos judiciais e redução da carteira de contencioso.
- **Cultura Corporativa:** ampliar a cultura da empresa sobre a importância do cumprimento de leis e normas; aumentar a governança corporativa;
- **Melhoria da qualidade do produto e do serviço oferecido pela montadora:** identificar as principais causas raiz que originam disputas judiciais ou identificar os principais motivos da falta de interesse em firmar um acordo para pôr fim a uma disputa judicial são exemplos que revelam a causa de insatisfação dos clientes, gerando oportunidades de melhoria nos produtos ou serviços.

3.5 Função Estratégica

3.5.1 Grau da função estratégica do departamento jurídico

Questionados sobre o grau de função estratégica que o departamento jurídico desempenha para a montadora, em uma escala de 01 a 05, sendo 01 pouquíssimo estratégico e 05 muitíssimo estratégico, todos os gestores, unanimemente, consideram que desempenham uma importante função estratégica para a montadora; 39% consideram muitíssimo estratégico; 48%, muito estratégico; e 13%, estratégico. Nenhum gestor considerou que é pouco ou nada estratégico.

3.5.2 Principais contribuições estratégicas

Questionados sobre as principais funções estratégicas oferecidas pelo departamento jurídico para a montadora, 92% dos gestores citaram o mapeamento dos riscos jurídicos como a principal contribuição estratégica à montadora. Outras contribuições também foram citadas, tais como suporte ao desenvolvimento do negócio; auxílio aos demais líderes na tomada de decisão; contribuição para o atingimento do resultado financeiro através da redução de custos fixos e contingência; prevenção de dispêndios com multas ou condenações judiciais; recuperação de créditos tributários; suporte na melhoria da qualidade do serviço oferecido ao consumidor final; apuração dos fatos; propiciação de segurança jurídica; proteção da marca e compartilhamento de informações.

3.5.3 Postura Propositiva

Questionados sobre as situações em que o departamento jurídico assume uma postura proativa ou propositiva, 64% dos gestores jurídicos informaram que adotam postura proativa ou propositiva no auxílio de novos projetos ou na aplicação de novas legislações, através da adoção de medidas como avaliação de viabilidade de nomeação de novos concessionários, análise de riscos jurídicos no suporte da concessão de linha de crédito, análise de potenciais problemas que podem ser diagnosticados, como casos de implementação de recall, processo de melhoria contínua, promoção de treinamentos e disseminação de conhecimento jurídico para as demais áreas da montadora, elaboração e revisão de políticas internas, busca de oportunidades de recuperação de créditos tributários e, principalmente, mapeamento de riscos jurídicos.

3.5.4 Postura Reativa

Questionados sobre as situações nas quais o departamento jurídico assume uma postura consultiva ou reativa, os gestores jurídicos relataram que comumente assumem uma postura reativa em situações ligadas à defesa dos processos

judiciais movidos contra a montadora, e na busca de alternativas de solução para problemas já ocorridos. Um ponto positivo é o aumento das consultas realizadas ao departamento, refletindo um aumento na percepção da contribuição do departamento jurídico para as demais áreas. Infelizmente, muitos gestores ainda se deparam com situações em que os problemas não são prontamente levados ao jurídico, e o departamento só é procurado quando a situação já está avançada, e o problema é iminente ou inevitável, restando pouco tempo para contornar a situação (em alguns casos, não há nada mais a ser feito juridicamente para evitar o problema).

3.5.5 Percepção sobre o Grau de Reconhecimento da Montadora sobre o Jurídico

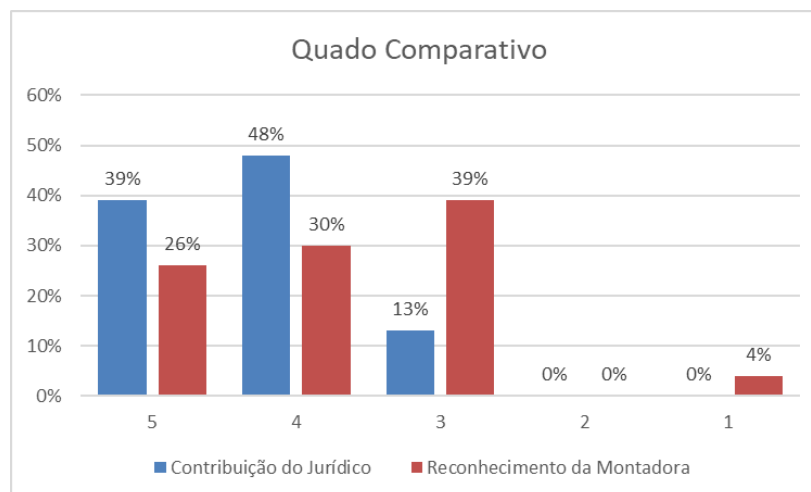
Questionados sobre a percepção do grau de reconhecimento da montadora pelo trabalho e contribuição realizados pelo departamento jurídico, os gestores foram solicitados a mensurar essa percepção em uma escala de 01 a 05, sendo 01 Não Reconhecido e 05 Plenamente Reconhecido. De acordo com os dados, os gestores possuem uma boa percepção sobre o reconhecimento da montadora em relação ao trabalho apresentado pelo departamento jurídico. Noventa e cinco por cento dos gestores têm a percepção de que a montadora reconhece os esforços do departamento jurídico; 26% têm a percepção de que a montadora reconhece plenamente o trabalho do departamento; 30% têm a percepção de que o departamento é muito reconhecido; 39% têm a percepção de que há um reconhecimento; e 4% têm a percepção de que não há qualquer reconhecimento.

Encontramos uma diferenciação quando comparados os dados da avaliação feita pelos gestores sobre a sua própria contribuição estratégica, vide item 3.5.1, com o grau de percepção do reconhecimento da atuação estratégica do jurídico pela montadora. Embora o resultado da pesquisa tenha sido positivo, na visão dos gestores jurídicos a montadora subestima a atuação estratégica do departamento¹³⁷. Caso fosse confirmada a análise subestimada, caberiam aos

¹³⁷ O esclarecimento da questão dependeria de uma entrevista com os membros da alta gestão das montadoras sobre a percepção da contribuição do departamento jurídico. Considerando que a

gestores jurídicos atuar para aumentar a percepção do valor gerado pelo departamento, aumentando o grau de satisfação de seu cliente, cabendo ao gestor o papel de protagonista na promoção do departamento jurídico, como descrito nas seções 2.2.2.3 e 2.2.2.4. acima.

Gráfico 04 – Quadro Comparativo
Percepção da Contribuição do Departamento Jurídico e Percepção do Reconhecimento pela Montadora



Fonte: Elaboração Própria

3.5.6 Fatores do Reconhecimento

Questionados sobre os possíveis fatores que levam a montadora a reconhecer e respeitar o trabalho do departamento jurídico, os gestores jurídicos relataram os seguintes¹³⁸:

pesquisa foi realizada apenas com os gestores jurídicos, não é possível afirmar a existência de subestimação da atuação do departamento jurídico pela alta gestão, mas apenas deduzir a sua existência como uma das possíveis alternativas.

¹³⁸ Depoimento de Adilson Maróstica, Diretor Jurídico na Volkswagen Caminhões e Ônibus (MAN Latin America) sobre as maiores contribuições estratégicas do departamento jurídico e fatores que levam ao reconhecimento: "Penso que uma das principais e primeiras contribuições estratégicas do Jurídico é a de monitorar e prever tendências a respeito aos inúmeros marcos legislativos relacionadas ao setor e aos negócios da empresa. Por exemplo: *Data Protection*, *Trade Compliance*, Direito Trabalhista e Sindical, Legislação Veicular e composição de conflitos por meios alternativos ao Judiciário. [...] Posicionar-se de forma enfática como uma área que adiciona valor ao negócio é fundamental, além do seu papel mais ordinário no sentido de ser a 'segunda linha de defesa' da organização. Penso também que é essencial à continua formação *business-oriented mindset* no âmbito do Jurídico, característica que distingue os advogados corporativos dos de escritórios externos. A prática desta competência no dia a dia revela-se poderosa ferramenta voltada à realização de soluções jurídicas 'sob medida' para a organização, eis que alia a visão empresarial

- **Aproximação das Áreas de Negócio:** trabalho em equipe; perfil conciliador do departamento jurídico e de apoio aos clientes internos; compartilhamento da informação e conhecimento; proatividade para propor ações corretivas aos problemas existentes; rapidez; objetividade; coerência; saber falar a mesma língua; prover treinamentos.
- **Profissionalismo:** proteção da empresa, segurança jurídica, gerenciamento de problemas e questões jurídicas; gestão de crises, atuação preventiva, comportamento ético, transparência e produção de dados auditáveis.
- **Cultura Organizacional:** alinhamento com a cultura da empresa; criação de consciência sobre os impactos das ações adotadas; fomento de ações e projetos que aumentem ou melhorem a governança corporativa; agenda ESG (*Environmental, Social and Governance*).
- **Impacto Financeiro:** revisão contratual para redução de custo, redução do número de ações e discussões jurídicas, implementação de políticas da empresa.

Ainda, os gestores relataram que se sentem confiantes na execução de suas atividades, que o departamento se sente respeitado e ouvido, que as pessoas querem ouvir a opinião do jurídico quando se deparam com um problema e que o departamento é constantemente envolvido em todas as discussões corporativas e problemáticas. Relataram, também, que recebem, com frequência, *e-mails* com *feedbacks* de agradecimento, além do reconhecimento direto da diretoria pelo ganho financeiro gerado.

com as competências técnico-jurídicas. A meu ver, isso propicia mais proximidade e comunhão entre as áreas, evitando a conhecida imagem tradicional dos advogados – linguagem hermética e de difícil acesso."

3.6 Valor Agregado

3.6.1 Maior Valor agregado pelo departamento jurídico para a montadora

Os maiores valores gerados e agregados pelo departamento jurídico para a montadora apresentam o seguinte dado: para 76% dos entrevistados, segurança jurídica e estabilidade ao ambiente (recuperação da memória histórica, credibilidade, previsibilidade, prevenção de riscos, atuação preventiva, sustentabilidade, evitar discussões judiciais, *compliance*) são os maiores valores agregados pelo departamento. Outras formas de geração de valor também foram citadas, tais como ponderação de desempenho, gerenciamento de risco, auxílio nos resultados Financeiros (redução de custos e *liabilities*), proteção da marca e confiança ao consumidor; viabilização nas ações da empresa; orientação e aconselhamento; desenvolvimento de planos de ação; mediação de conflitos; recuperação de crédito tributário e fomento a novos negócios.

3.6.2 Relevância em se demonstrar o valor agregado

Todos os entrevistados entendem que seria relevante demonstrar o valor gerado pelo departamento jurídico e utilizariam essa informação a seu favor, especialmente para promover investimentos na equipe, tais como treinamento e capacitação, aumento de pessoas no departamento (“*head count*”), reconhecimento por meio do pagamento de bônus, aumento do orçamento ou simplesmente para aumento da credibilidade, confiabilidade e seriedade do serviço prestado.

3.7 Impactos da COVID-19

3.7.1 Maiores impactos sofridos pelo departamento jurídico em 2020¹³⁹

A pandemia de COVID-19, que teve início no Brasil em meados de março de 2020, trouxe diversos impactos ao departamento jurídico das montadoras. Os principais foram: o acúmulo ou aumento no volume de tarefas – para 55% dos entrevistados – advindas dos lay-off e da redução no quadro de funcionários nos demais departamentos, seguidos de alteração no quadro de funcionários do departamento jurídico¹⁴⁰ e redução do orçamento para 45% dos departamentos; renegociação com fornecedores, *home office*¹⁴¹ e redução salarial.

3.7.2 Expectativa de recomposição da situação dentro dos próximos dois anos

Dentre os gestores entrevistados, 25% consideram que haverá recomposição da situação dentro dos próximos dois anos (2021-2022); e 75% entendem que a situação não será recomposta dentro dos próximos dois anos.

3.7.3 Alteração dos KPIs ou avaliação em 2020 por conta da pandemia

Não houve alteração nos KPIs ou no sistema de avaliação, em decorrência da pandemia, para 88% dos departamentos jurídicos; 12% relataram que sofreram alguma alteração, dentre elas, a demanda por redução de carteira de contencioso, a redução do número de acordos voluntariamente propostos, na tentativa de encerrar prematuramente as discussões judiciais, e KPIs relacionados a redução de custo.

¹³⁹ Decreto Legislativo nº 06 de 20 de março de 2020, estabelecendo estado de calamidade pública, com efeitos até 31 de dezembro de 2020.

¹⁴⁰ Incluem-se corte de pessoas, congelamento de vagas em aberto ou reposição, suspensão de abertura de novos postos de trabalho.

¹⁴¹ Consideram-se as dificuldades encontradas na implementação do sistema de *Home Office*, tais como ajuste no fluxo de informação, acompanhamento das atividades corriqueiras, coordenação de atividades e desenvolvimento de novos líderes.

3.7.4 Futuras alterações dos KPIs ou avaliação por conta da pandemia

Em se tratando de alterações futuras dos KPIs ou do sistema de avaliação por conta da decorrência da pandemia, 52% relataram não vislumbrar nenhum cenário de alteração, enquanto 48% relataram que sofrerão algum tipo de alteração, advindas de diretrizes gerais da montadora, e que, conseqüentemente, impactarão o departamento jurídico como: alterações nas métricas relacionadas à proteção de dados, renegociação contratual e número de absenteísmo.

3.7.5 Legados deixados pelo departamento jurídico após 2020

Após atuação protagonista do departamento jurídico ao longo da pandemia da COVID-19¹⁴², em 2020, imbuídos de um intenso sentimento de satisfação e orgulho, foram listados como os principais legados deixados para a montadora: continuidade das operações sem paralisação da linha de produção e garantia da manutenção de postos de trabalho; robustez na avaliação de riscos e oportunidades, mesmo em um cenário de incertezas; lay-off; negociação com sindicato e inúmeras alterações legislativas; liderança e protagonismo na gestão de crises; dinamismo e rapidez na adoção de contramedidas para solucionar as situações adversas, como prevenção a surto de contaminação interna. Os advogados internos se tornaram parceiros do negócio, passaram a ser proativos, flexíveis e adaptativos. Desenvolveu-se a empatia, aprendeu-se a ouvir assuntos que não eram eminentemente jurídicos, emplacaram-se projetos transversais com

¹⁴² Os momentos de crise propiciam chances de encontrar novas oportunidades em locais inexplorados, revelando a capacidade contributiva e profissionalismo dos profissionais. “A crisis can make a career, but it can also ruin it. [...] If as a senior lawyer you seriously want to get fired, failing to perform in the face of a crisis is the fastest way to get your wish. Crises are very difficult to prepare for, but when they hit, everyone expects the lawyer to have his act together.” Less dramatically but importantly, trust can evaporate if the GC is perceived as a roadblock. “The more you say no, the less the businesses will come to you,” says Sandeep Sharma, the Asia-Pacific Regional Counsel. KPMG INTERNATIONAL. **Over the horizon: How corporate counsel are crossing frontiers to address new challenges.** KPMG, 2021. Disponível em: https://assets.kpmg/content/dam/kpmg/pdf/2015/06/Over_the_Horizon.pdf . Acesso em: 22 de julho de 2021

envolvimento de equipes multidisciplinares. Aceleraram-se mudanças que já deveriam ter sido feitas, como o trabalho remoto. Implantou-se sistema que pode ser acessado para análise e aprovação remotamente, permitindo uma maior participação em todos os assuntos da empresa, especialmente em decisões estratégicas. E acima de tudo, cuidou-se de pessoas e foi deixado um legado para a sociedade (doação de máscaras e criação de hospital de campanhas).

Ao final, a pesquisa revelou que todos compartilham das mesmas dificuldades e desafios, visto que estão sujeitos às mesmas condições de mercado e ao mesmo ambiente normativo e regulatório¹⁴³, e cada gestor foi capaz de encontrar a melhor maneira de conduzir o seu trabalho, considerando as características particulares de sua montadora, tais como cultura organizacional, portfólio de produtos, estratégia de negócio, posicionamento de mercado, dentre tantas outras especificidades.

¹⁴³ A Lei Ferrari – Lei 6.729, de 28 de novembro de 1979; CDC - Código de Defesa do Consumidor, Lei 8.078, de 11 de setembro de 1990; Regulamentação do Recall, Portaria do Ministério da Justiça 618, de 1º de julho de 2019 e Portaria Conjunta nº 03/2019 do Ministério da Justiça e Segurança; CLT – Consolidação das Leis do Trabalho, Decreto-Lei 5.452, de 1º de maio de 1943; Convenções Coletivas firmadas com o sindicato; LGPD – Lei Geral de Proteção de Dados, Lei 13.709, de 14 de agosto de 2018; Legislação Ambiental; Legislação Tributária, legislações estaduais e municipais relativas a impostos estaduais e defesa do consumidor, políticas de zoneamento.

4 ANÁLISE DOS INDICADORES DE DESEMPENHO UTILIZADOS PELOS DEPARTAMENTOS JURÍDICOS DAS MONTADORAS

No capítulo anterior foram apresentados os resultados coletados na pesquisa realizada com os gestores jurídicos das montadoras. Este capítulo é dedicado ao estudo da viabilidade em utilizar os KPIs como ponto de partida para a demonstração do valor gerado pelo departamento jurídico. Agruparemos os vinte e nove KPIs mais utilizados pelos gestores em um dos quatro grupos descritos na primeira parte do Capítulo 2 (contencioso, contratual, consultivo e gestão do departamento). A partir desse agrupamento, com base em conhecimento empírico e apontamentos feitos pelos gestores entrevistados, traremos uma breve descrição de cada indicador, seguido de sugestões de possíveis formas de utilização pelo departamento jurídico para demonstrar valor gerado. Em seguida, será realizada a análise, exemplificativa e não exaustiva, das principais características de cada grupo de indicadores, identificação de suas vantagens e dificuldades, revelando os desafios enfrentados e os possíveis benefícios colhidos.

Importante ressaltar que o estudo aqui feito parte da visão do autor com grande enfoque e aplicabilidade para o setor automotivo, podendo não ser aplicável indistintamente à todas as montadoras ou a outros setores econômicos devido a características de mercado ou características operacionais distintas.

4.1 Grupo de Indicadores de Contencioso

Os indicadores relacionados ao contencioso foram citados como os de maior utilização pelos gestores jurídicos. Dos dezenove KPIs mais citados, dez estão relacionados à gestão da carteira do contencioso. Diversas causas podem justificar esse fato.

Quando se fala em atividade jurídica, a principal atividade que ilustra o papel do advogado é a sua icônica atuação no contencioso. A atividade de montagem e venda de veículos expõe as montadoras à diversas situações litigiosas, culminando em disputas judiciais. A estimativa da frota de autoveículos existentes no Brasil,

entre os anos de 2000 a 2020, ultrapassa o número de 45 milhões de veículos em circulação¹⁴⁴. Isso significa que mais de 45 milhões de carros circulam pelas ruas, demandam serviços de manutenção, estão passíveis de defeitos e sujeitos a intercorrências de toda a sorte ao longo de sua vida útil. Em meio a tanta atividade, é inevitável a ocorrência de pretensões resistidas entre os consumidores e os ofertantes de produtos e serviços (montadoras e rede de concessionárias). Outro fator que contribui para colocar o contencioso em posição de destaque é a quantidade de rescisão de contratos de trabalho ocorridas no setor automotivo, especialmente durante a crise enfrentada nos últimos anos¹⁴⁵.

Por fim, o complexo sistema tributário brasileiro contribui para o contínuo aumento de disputas administrativas e judiciais relacionadas à apuração e recolhimento de impostos e recuperação de créditos tributários¹⁴⁶.

O departamento jurídico, através de uma profissional e diligente gestão da carteira de contencioso, poderá agregar valor buscando soluções, decisões e desfechos que estejam em linha com os interesses da montadora, que mantenham a solidez da reputação da marca, produtos e serviços no mercado, que estejam imbuídas de transparência e altos padrões éticos, que busquem a minimização dos impactos financeiros, e acima de tudo, a despeito do dissabor pontual, que permitam, na medida do possível, a continuidade da admiração da marca pela parte

¹⁴⁴ A estimativa da frota de autoveículos no Brasil entre 2000/2020 é de 45.721.945 unidades. ANFAVEA. **Anuário da Indústria Automobilística Brasileira 2021**. Anfavea, 2021. Disponível em: <https://anfavea.com.br/anuario2021/anuario.pdf>. Acesso em: 04 de julho de 2021.

¹⁴⁵ Estima-se que aproximadamente 5.000 postos de trabalhos serão encerrados apenas com o término das atividades da Ford no Brasil, sem considerar tantos outros programas de demissões voluntárias e lay-off promovidos por outras montadoras, apenas entre os anos de 2020 e 2021, devido à crise financeira ocasionada pela pandemia da COVID-19. Após mais de cem anos de operação no Brasil, a Ford anunciou em 11 de janeiro de 2021 o imediato encerramento das fábricas de Camaçari (BA) e Taubaté (SP). A fábrica de Horizonte (CE) será fechada no último trimestre de 2021. Segundo informação da própria montadora “em decorrência do fechamento, a Ford prevê um impacto de aproximadamente US\$ 4,1 bilhões em despesas não recorrentes [...] sendo aproximadamente US\$ 2,5 bilhões relacionados a compensações, rescisões, acordos e outros pagamentos.” FORD. **Ford Avança na Reestruturação da América do Sul, encerra as operações de manufatura no Brasil e atende clientes com nova linha de produtos**. Ford, 2021. Disponível em: <https://media.ford.com/content/fordmedia/fsa/br/pt/news/2021/01/11/ford-avanca-na-reestruturacao-da-america-do-sul--encerra-as-oper.html>. Acesso em: 04 de julho de 2021.

¹⁴⁶ Segundo a ANFAVEA, estima-se que a indústria automotiva brasileira tenha gerado mais de R\$79,1 bilhões em tributos em 2020. ANFAVEA. **Anuário da Indústria Automobilística Brasileira 2021**. Anfavea, 2021. Disponível em: <https://anfavea.com.br/anuario2021/anuario.pdf>. Acesso em: 04 de julho de 2021.

que moveu a ação, fidelizando o cliente, motivando os empregados e demonstrando uma boa administração dos negócios sociais.

4.1.1 KPIs do Grupo de Contencioso Mais Utilizados e Demonstração do Valor Gerado

Os indicadores atrelados à gestão do contencioso, citados por mais de um gestor, foram listados e classificados como os oito mais utilizados pelos gestores dos departamentos jurídicos das montadoras, e foram ordenados de forma decrescente, do maior para o menor, em pontos percentuais, vide secção 3.3.1., a saber: (1) Número de Processos (Entradas e Saídas); (2) Economia Gerada (“*Saving*”) ou Valor Pago em Condenação; (3) Valor da Contingência; (4) Número de Acordos Judiciais e Extrajudiciais Firmados; (5) Tempo de Duração do Processo; (6) Recuperação de Valores, Levantamento de Depósitos Judiciais e Recuperação de Créditos Tributários; (7) Causas de Pedir da Ações Judiciais; e (8) Ações Concluídas com Êxito (Total ou Parcial). Por serem utilizados por mais de uma montadora, esses oito indicadores, conjuntamente, serão considerados como prática comum na gestão da carteira de contencioso pelos departamentos jurídicos das montadoras. Uma lista de diversos outros KPIs, que foram citados apenas uma única vez cada, foi agrupada e classificada como “Outros” na secção 3.3.1. acima, quais sejam: (9) Número de casos críticos; (10) Deferimento ou Indeferimento de Pedidos; (11) Recorrência das Reclamações no SAC – Serviço de Atendimento ao Consumidor; (12) Conversão de Reclamações recebidas pelo SAC em ações judiciais; (13) Relação entre o número de demissões e reclamações trabalhistas ajuizadas; (14) Relação entre quantidade de vendas de produtos e ações judiciais de produto ajuizadas; e (15) Relação entre o número de cancelamentos de contratos de concessão comercial e ações judiciais ajuizadas. Considerando que a utilização dos indicadores classificados como “Outros” se limitou a alguns poucos departamentos jurídicos, serão considerados como outras práticas de gestão do contencioso pelos departamentos jurídicos das montadoras. Como foram espontaneamente citados por alguns gestores durante a pesquisa, também serão considerados na análise deste trabalho.

Para fins de análise das vantagens e dificuldades, que será feita no tópico subsequente, faz-se necessária a elaboração de uma sucinta descrição e definição de cada um dos 15 KPIs¹⁴⁷, seguida de uma sugestão, dentre outras formas possíveis, sobre como o departamento jurídico poderá utilizar os referidos KPIs em benefício da empresa e ao mesmo tempo expor a sua visão e atuação estratégica.

(1) Número de Processos: controle da quantidade de processos que integram a carteira, realizado através da adição da quantidade de novos processos recebidos¹⁴⁸ e dedução da quantidade de processos concluídos¹⁴⁹.

Exemplos de Utilização: (i) levar ao conhecimento dos acionistas, diretoria e gerência, parte do escopo de trabalho conduzido pelo departamento jurídico; (ii) revelar, ainda que de forma parcial, as fortalezas e as fragilidades de parte da administração da empresa, suas políticas internas (remuneração, ergonomia, segurança do trabalho, código de conduta), qualidade dos produtos e serviços ofertados ao mercado; (iii) revelar características regionais relevantes ao negócio da empresa como: perfil dos clientes de determinada região, perfil da mão-de-obra local, atuação do sindicato local, perfil dos órgãos da administração pública, órgãos fiscalizadores e regulatórios, poder judiciário local; (iv) subsidiar a identificação de possíveis causas raiz de problemas; (v) subsidiar a criação ou aprimoramento de medidas corretivas ou preventivas frente aos desafios revelados.

¹⁴⁷ O detalhamento do cálculo de cada KPI utilizado não foi objeto da pesquisa com os gestores jurídicos entrevistados. Devido à complexidade e inúmeras variáveis no critério de definição dos KPIs utilizados pelos gestores, que variam de acordo com as especificidades de sua montadora e estratégia de cada negócio ou departamento jurídico, assumiremos algumas premissas que não refletem necessariamente a prática utilizada por todos os gestores jurídicos entrevistados.

¹⁴⁸ A data de citação da montadora será considerada para fins de recebimento de nova ação.

¹⁴⁹ Será considerado data de conclusão do processo a data em que não será mais cabível qualquer ação pela montadora, seja por cunho processual ou por força do pagamento de valores à parte contrária.

(2) Economia Gerada (“Saving”) ou Valor Pago em Condenação:

Economia Gerada será o valor da diferença entre o valor liquidado dos pedidos originais pleiteados pela parte autora, deduzido os valores desembolsados pela montadora¹⁵⁰ como despesas relacionadas diretamente ao processo (custas processuais, honorários periciais, seguro garantia, despesas financeiras com antecipação de valores, condenação final, dentre outros) e despesas com honorários do próprio advogado contratado pela montadora para patrocinar a causa¹⁵¹. Valor Pago em Condenação será o valor desembolsado pela montadora em pagamento de condenação judicial para a parte contrária, pagamento de multa administrativa ao órgão aplicador da multa ou pagamento do auto de infração ao órgão administrativo que apurou a infração¹⁵².

Exemplos de Utilização: (i) demonstrar a direta contribuição gerada pela atuação do departamento jurídico ao caixa da empresa; (ii) subsidiar a elaboração ou aprimoramento de políticas de acordo em processos judiciais ou extrajudiciais; (iii) subsidiar a revisão de políticas de salários, benefícios dos empregados e acordos sindicais; (iv) subsidiar o desenvolvimento de novas estratégias de vendas, marketing e rotinas de treinamento; (v) subsidiar solicitações de novos investimentos para o departamento, seja no aumento do orçamento ou na contratação de novos integrantes; (vi) auxiliar na elaboração do orçamento do departamento e da empresa; (vii) subsidiar a avaliação de desempenho do departamento jurídico e dos escritórios terceirizados.

¹⁵⁰ Será considerado que todas as despesas serão deduzidas do centro de custo do próprio departamento jurídico, sendo caracterizado como despesa administrativa.

¹⁵¹ Por opção, não será considerado despesa com salário dos membros do departamento jurídico. Visto que, em termos práticos, isso levaria à necessidade da abertura e circulação de informações sigilosas, tal como a remuneração dos integrantes do departamento jurídico, dentro do próprio departamento, podendo violar políticas internas da empresa sobre sigilo de informações sensíveis e estratégicas.

¹⁵² Não será considerado valores pagos a título de acordo, pois serão contabilizados em item próprio. Não serão consideradas as despesas incorridas com despesas processuais e custas judiciais visto que serão consideradas para o cálculo da Economia Gerada “Saving”.

- (3) Valor da Contingência:** controle dos riscos de perda dos processos judiciais em andamento, refletidos em relatório contábil nos apontamentos das possíveis perdas financeiras futuras¹⁵³ e indicando a probabilidade de perda ou êxito de cada ação.

Exemplos de Utilização: (i) subsidiar o planejamento financeiro da empresa, orçamento e fluxo de caixa; (ii) subsidiar a elaboração de política de acordo em processos judiciais ou extrajudiciais.

- (4) Número de Acordos Judiciais e Extrajudiciais Firmados:** quantidade de acordos judiciais firmados e o valor total pago pela montadora à outra parte.

Exemplos de Utilização: (i) compartilhar a visão estratégica adotada pelo departamento jurídico frente aos riscos e probabilidades de êxito ou perda do processo; (ii) contribuir para o caixa da empresa, minimizando as despesas com contencioso; (iii) demonstrar o impacto no tempo médio de duração de um processo administrativo ou judicial, e consequentemente a duração do tempo de mobilização dos membros da equipe na gestão do contencioso; (iv) compartilhar os possíveis impactos ao nível de satisfação do cliente, reputação dos produtos e serviços ofertados, impactos na fidelização do cliente à marca independentemente do problema incorrido; e (v) contribuir com possíveis

¹⁵³ Adotaremos a mesma definição adotada pela CVM – Comissão de Valores Mobiliários através da Deliberação CVM 489, de 3 de outubro de 2005, que aprovou o Pronunciamento do IBRACON NPC Nº 22 sobre Provisões, Passivos, Contingências Passivas e Contingências Ativas e Pronunciamento Técnico CPC 25, do Comitê de Pronunciamentos Contábeis, que trata de Provisões, Passivos Contingentes E Ativos Contingentes. Será considerado Passivo Contingente Provável aquele cuja chance de um ou mais eventos futuros ocorrer é maior do que a de não ocorrer; será Possível aquele cuja chance de um ou mais eventos futuros ocorrer é menor que provável, mas maior que remota; e será Remota aquele cuja chance de um ou mais eventos futuros ocorrer é pequena. Deliberação CVM 489, de 3 de outubro de 2005 disponível em: <http://conteudo.cvm.gov.br/legislacao/deliberacoes/deli0400/deli489.html>. Pronunciamento Técnico CPC 25 disponível em: http://static.cpc.aatb.com.br/Documentos/304_CPC_25_rev%2014.pdf

subsídios à revisão da política de acordo, contribuindo para maximização dos recursos financeiros, preservação da imagem da empresa e valor da marca.

- (5) Tempo de Duração do Processo:** lapso temporal de duração de uma discussão administrativa ou judicial, iniciando-se na data da citação da montadora, findando-se na data em que não será mais exigida nenhuma ação pela montadora, seja ela uma ação processual ou uma obrigação de fazer, como, por exemplo, o pagamento da condenação.

Exemplos de Utilização: (i) demonstrar o impacto no caixa da empresa com despesas atreladas ao processo; (ii) compartilhar o tempo de mobilização dos advogados internos com a gestão da carteira processual; (iii) contribuir com possíveis subsídios à elaboração ou revisão de política de acordo.

- (6) Recuperação de Valores, Levantamento de Depósitos Judiciais e Recuperação de Créditos Tributários:** “valores” serão considerados todos os bens, em espécie ou direito, que retornam ao ativo da empresa por decisão administrativa ou judicial irrecorrível, favorável aos interesses da montadora, oriundos de processos de toda a sorte, exceto os tributários; “depósitos judiciais” serão considerados valores oferecidos como garantias pela montadora, depositados em conta judicial, por previsão legal processual ou decisão judicial, a fim de se garantir que dívidas serão pagas aos seus credores e que retornam ao ativo da empresa, em espécie; “créditos tributários” serão considerados os valores que retornam ao ativo da empresa, em espécie ou direito creditório, oriundos de processo administrativo fiscal ou processo judicial tributário, cuja decisão final foi favorável aos interesses da montadora.

Exemplos de Utilização: (i) demonstrar os possíveis impactos positivos ao caixa da empresa; (ii) compartilhar a visão estratégica adotada pelo departamento e seu gestor; (iii) demonstrar diligência e profissionalismo na gestão da carteira de contencioso; (iv) subsidiar a avaliação de desempenho do departamento.

(7) Causas de Pedir das Ações Judiciais: razão central que motivou a parte contrária a mover a ação judicial contra a montadora.

Exemplos de Utilização: (i) contribuir com possíveis subsídios à criação ou aprimoramento de medidas corretivas ou preventivas, criando sinergia com as demais áreas da empresa; (ii) fomentar a criação de novas teses e argumentos de defesa; (iii) revelar características regionais relevantes ao negócio da empresa como: perfil dos clientes de determinada região, perfil da mão-de-obra local, atuação sindical local, perfil dos órgãos da administração pública, órgãos fiscalizadores e regulatórios, poder judiciário local; (iv) contribuir com possíveis subsídios à elaboração ou aprimoramento de políticas de acordo em processos judiciais ou extrajudiciais; (v) contribuir na revelação, ainda que de forma parcial, das fortalezas e fragilidades de parte da administração da empresa, suas políticas internas (remuneração, ergonomia, segurança do trabalho, código de conduta), qualidade dos produtos e serviços ofertados ao mercado; (vi) contribuir com possíveis subsídios à revisão de políticas de salários, benefícios dos empregados e acordos sindicais; (vii) contribuir com possíveis subsídios ao desenvolvimento de novas estratégias de vendas, marketing e rotinas de treinamento.

(8) Ações Concluídas com Êxito: conjunto dos processos cuja decisão final irrecorrível foi totalmente ou parcialmente favorável aos interesses da montadora.

Exemplos de Utilização: (i) levar ao conhecimento dos acionistas, da diretoria e da gerência os bons resultados atingidos pelo departamento jurídico; (ii) reforçar o reconhecimento do trabalho colaborativo com as demais áreas; (iii) reforçar a estratégia de defesa; (iv) contribuir com possíveis subsídios ao reconhecimento das boas práticas da administração da empresa, suas políticas internas (ergonomia, segurança do trabalho, código de conduta), qualidade dos produtos e dos serviços ofertados ao mercado; (v) subsidiar a avaliação de desempenho do departamento e escritório de advocacia.

- (9) Número de Casos Críticos:** quantidade de ações judiciais ou administrativas, cuja matéria, partes envolvidas, objeto, valor ou qualquer outro elemento seja considerado de tal relevância para a empresa¹⁵⁴ que ensejará um minucioso acompanhamento.

Exemplos de Utilização: (i) levar ao conhecimento da diretoria e gerência os assuntos que, potencialmente, podem desencadear impactos relevantes ao caixa ou imagem da empresa; (ii) demonstrar o avanço ou o retrocesso em assuntos relevantes à atividade da empresa que foram objeto de discussão judicial ou investigação dos órgãos de fiscalização e proteção dos direitos difusos e coletivos.

- (10) Deferimento ou Indeferimento de Pedidos:** mapeamento dos pedidos deferidos a favor do autor ou do reclamante contra os interesses da empresa; e pedidos indeferidos contra o autor ou reclamante a favor dos interesses da empresa.

¹⁵⁴ Exemplos mais comuns de assuntos considerados críticos pelas montadoras: campanhas de recall; reclamações de consumidores envolvendo segurança dos veículos; processos judiciais envolvendo vítimas fatais; reclamações trabalhistas envolvendo questões ergonômicas, saúde e segurança no trabalho; cumprimento de legislação ambiental, especialmente no tratamento de efluentes, acondicionamento e descarte de materiais contaminantes como óleo e bateria.

Exemplos de Utilização: mesmas sugestões feitas ao indicador “Causas de Pedir das Ações Judiciais”.

- (11) Recorrência das Reclamações no SAC – Serviço de Atendimento ao Consumidor**: mapeamento do objeto das reclamações feitas pelas pessoas ao SAC e monitoramento do índice de reincidência de uma determinada reclamação.

Exemplos de Utilização: (i) contribuir com possíveis subsídios à identificação de prováveis causas raiz de problemas com o produto ou serviço; (ii) contribuir com possíveis subsídios ao aprimoramento da qualidade do produto e do serviço oferecidos pelas concessionárias no momento da venda e pós-venda de veículos; (iii) revelar características regionais relevantes ao negócio da empresa como o perfil dos clientes de determinada região; (iv) contribuir com possíveis subsídios à criação ou aprimoramento de medidas corretivas ou preventivas frente aos problemas revelados; (v) contribuir com a área responsável pelo relacionamento com as concessionárias fornecendo possíveis subsídios à avaliação de desempenho das concessionárias; (vi) contribuir com possíveis subsídios ao desenvolvimento de novas estratégias de vendas, marketing e rotinas de treinamento.

- (12) Conversão de Reclamações Recebidas pelo SAC em Ações Judiciais**: número de consumidores que fizeram uma reclamação ao SAC da empresa e, independente da solução apresentada pela empresa, ingressaram com medida judicial para fazer valer a sua reclamação e a defesa de seus direitos.

Exemplos de Utilização: mesmas sugestões feitas ao indicador “Recorrência das Reclamações no SAC – Serviço de Atendimento ao Consumidor”.

(13) Relação Entre o Número de Demissões e Reclamações

Trabalhistas Ajuizadas: coeficiente entre o número de pessoas cujo contrato de trabalho com a empresa foi rescindido e o número de processos judiciais movidos pelos ex-empregados contra a empresa.

Exemplos de Utilização: (i) revelar, ainda que de forma parcial, as fortalezas e as fragilidades de parte da administração da empresa, suas políticas internas (remuneração, ergonomia, segurança do trabalho, código de conduta); (ii) revelar características regionais relevantes ao negócio da empresa como o perfil da mão-de-obra local e a atuação sindical local; (iii) subsidiar a identificação de possíveis causas raiz de problemas, em especial, relacionados à política de recursos humanos, sistema de avaliação e desempenho e prática adotada no momento do desligamento e término do contrato de trabalho; (iv) contribuir com possíveis subsídios à criação ou aprimoramento de medidas corretivas ou preventivas frente aos desafios revelados.

(14) Relação Entre Quantidade de Vendas de Produtos e Ações

Judiciais de Produto Ajuizadas: coeficiente entre o número de unidades de veículos automotores comercializados e o número de processos judiciais movidos pelos compradores contra a montadora.

Exemplos de Utilização: (i) revelar, ainda que de forma parcial, as fortalezas e as fragilidades sobre a qualidade do produto e o serviço ofertados ao mercado; (ii) revelar características regionais relevantes ao negócio da empresa como o perfil dos clientes de determinada região; (iii) subsidiar a identificação de possíveis causas raiz de problemas; (iv) contribuir com possíveis subsídios à criação ou aprimoramento de medidas corretivas ou preventivas frente aos desafios revelados, especialmente relacionados a estratégias de vendas, marketing e rede de concessionários.

(15) Relação Entre o Número de Cancelamentos de Contratos de Concessão Comercial e Ações Judiciais Ajuizadas: coeficiente entre o número de contratos de concessão rescindidos, independente do motivo, e o número de ações judiciais movidas pelas ex-concessionárias contra a montadora.

Exemplos de Utilização: (i) revelar, ainda que de forma parcial, as principais fortalezas e fragilidades sobre as condições contratuais estabelecidas com as concessionárias, à luz da lei Ferrari¹⁵⁵, convenção de categoria econômica e convenções de marca; (ii) contribuir com possíveis subsídios à criação ou aprimoramento de medidas corretivas ou preventivas frente aos desafios revelados na gestão de rede de concessionárias.

4.1.2 Características: Vantagens e Dificuldades

Descreveremos as principais características dos indicadores que compõe o Grupo de Contencioso, que podem potencialmente favorecer ou dificultar a utilização do KPI, como ponto de partida para demonstrar o valor gerado pelo Departamento Jurídico. Apontaremos possíveis conexões com os resultados colhidos na pesquisa realizada com os gestores.

A análise que aqui será feita compõe parte do trabalho preliminar de tratamento de dados necessários para a produção e o atingimento da forma final de apresentação do KPI que, na maioria das vezes, é apresentado sob a forma de relatórios gerenciais, gráficos, infográficos, tabelas, dentre outros, para então ser utilizados, vide os exemplos descritos na secção anterior.

¹⁵⁵ Conforme os ditames da Lei Ferrari, Lei 6.729/79, o contrato de concessão é formado por três elementos basilares: uso gratuito da marca, comercialização dos veículos zero quilômetro produzidos pela montadora através de rede autorizada de concessionárias e prestação de assistência técnica a esses veículos.

Iniciaremos a análise das possíveis vantagens, com destaque aos cinco pontos abaixo.

A maior vantagem dos KPIs que integram o Grupo do Contencioso é a possibilidade de dar visibilidade à atuação e à importância do departamento jurídico às demais áreas da empresa, ativo intangível. A atuação no contencioso permite a adoção de ações diretas a problemas concretos, cria precedentes e impacta diretamente no caixa ou nos procedimentos internos da empresa. Os resultados obtidos com a carteira de processos são um reflexo da qualidade da gestão e da interação entre advogados internos e externos. Considerando que as atividades de contencioso são eminentemente terceirizadas a escritórios de advocacia, caberá ao departamento jurídico a responsabilidade de eleger parceiros capazes de realizar um trabalho satisfatório e fazer a gestão dos escritórios para que atendam aos interesses da empresa. Os resultados podem e devem ser explorados pelo departamento jurídico para demonstrar o valor gerado à empresa. Entretanto a visibilidade é aplicável tanto para os resultados exitosos quanto para os que ficaram abaixo do esperado, contribuindo para a promoção ou depreciação da imagem do departamento jurídico.

A segunda grande vantagem é a possibilidade de compartilhar informações e conhecimentos sobre um fato pretérito, possibilitando a realização de predições e a adoção de contramedidas corretivas, evitando a recorrência do fato gerador da lide, contribuindo para o desenvolvimento e a criação de ações corretivas ou preventivas, de forma conjunta, sinérgica e interdepartamental. O compartilhamento de informações foi citado na pesquisa, secção 3.4, e é prática adotada pela maioria dos departamentos entrevistados. Para fins deste trabalho, também será classificado como um importante ativo intangível.

A terceira grande vantagem dos KPIs que integram o Grupo do Contencioso é o fato da maioria dos KPIs citados já estarem sob a forma de cifra monetárias ou possam ser satisfatoriamente transformados em cifras, ativo tangível, facilitando a mensuração do valor gerado. Verifica-se que 6 entre os 8 KPIs de contencioso mais utilizados possuem uma expressão monetária diretamente atrelada à sua composição, sendo eles: Economia Gerada (“Saving”) ou Valor Pago em

Condenação; Valor da Contingência; Número de Acordos Judiciais e Extrajudiciais Firmados; Recuperação de Valores, Levantamento de Depósitos Judiciais e Recuperação de Créditos Tributários; Tempo de Duração do Processo¹⁵⁶; e Ações Concluídas com Êxito (Total ou Parcial). Importante destacar que as cifras obtidas nos últimos dois KPIs citados, “Tempo de Duração do Processo” e “Ações Concluídas com Êxito (Total ou Parcial)”, já serão consideradas no indicador “Economia Gerada (“Saving”) ou Valor Pago em Condenação”, devendo ser desconsideradas para fins de mensuração do valor agregado sob pena de duplicação de valores

A quarta grande vantagem identificada é o fato dos KPIs que integram o Grupo do Contencioso apresentarem a maior quantidade de dados tabuláveis¹⁵⁷ facilitando o manuseio das informações e elaboração de relatórios. Diversas informações existentes em sua forma bruta¹⁵⁸ podem ser extraídas do processo, tais como datas, modelo de veículos, pedidos, local do fato, defeito, dano, tipo de imposto, período de apuração, comarcas, jurisdições, dentre tantos outros, permitindo a criação de um rico banco de dados estruturado a disposição do gestor. Um banco de dados completo e estruturado é um dos bens intangíveis mais valiosos do departamento jurídico. A possibilidade de criação de um banco de dados, apenas

¹⁵⁶ É possível atrelar uma cifra monetária ao KPI “Tempo de Duração do Processo” através da soma dos valores dos honorários, fixos ou de sucesso, incorridos pela empresa ao escritório responsável ao longo da condução dos processos.

¹⁵⁷ Dados, Informação e Conhecimento são distintos entre si, mas guardam conexão. Individualmente são coisas diferentes. “Dados são códigos que constituem a matéria prima da informação, ou seja, é a informação não tratada, [...] os dados representam um ou mais significados que isoladamente não podem transmitir uma mensagem ou representar algum conhecimento. Informações são dados tratados. O resultado do processamento de dados são as informações. As informações têm significado, podem ser tomadas decisões ou fazer afirmações considerando as informações. O conhecimento vai além de informações, pois ele além de ter um significado tem uma aplicação.” **Qual a diferença entre Dados, Informação e Conhecimento?** Utilidade Pública, 2021. Disponível em: <https://www.luis.blog.br/qual-a-diferenca-entre-dados-informacao-e-conhecimento.html> . Acesso em: 13 de julho de 2021.

¹⁵⁸ Utilizaremos o termo “forma bruta” como sinônimo de dados não-estruturados, segundo departamento de tecnologia da Fundação Instituto de Administração: “Eles [dados] vêm de fontes diversas, mudando também de acordo com o formato, em estruturados e não-estruturados. Os dados estruturados são aqueles disponíveis em um formato rígido ou específico. Dessa maneira, é possível prever o que será inserido em determinado campo de uma tabela, por exemplo. Já os dados não-estruturados, como o nome sugere, não seguem uma regra e são apresentados como aparecem.”. FIA. **Big Data: o que é, como aplicar, a importância e exemplos.** FIA, 2021. Disponível em: <https://fia.com.br/blog/big-data/> . Acesso em: 13 de julho de 2021.

com os KPIs deste grupo, é uma consequência da utilização dos KPIs, e, certamente, é outra vantagem que merece destaque, dado o seu potencial estratégico. A partir do banco de dados, pode se extrair uma grande quantidade de informações¹⁵⁹, que, por sua vez, podem ser analisadas individualmente ou cruzadas de inúmeras formas através da utilização de ferramentas como *Big Data* e *Business Intelligence*¹⁶⁰, para realização de análises preditivas, mostrando-se como outra vantagem dos KPIs deste grupo¹⁶¹. O gestor poderá visualizar tendências da carteira, perfil dos reclamantes e seus advogados, prever comportamento dos juízes e prováveis decisões, o que faz dessa ferramenta uma importante fonte de informação e conhecimento, tornando-se um valioso ativo intangível¹⁶².

¹⁵⁹ Os KPIs “Deferimento ou Indeferimento de Pedidos”, “Recorrência das Reclamações no SAC – Serviço de Atendimento ao Consumidor”, “Conversão de Reclamações recebidas pelo SAC em ações judiciais”, “Relação entre o número de demissões e reclamações trabalhistas ajuizadas”, “Relação entre quantidade de vendas de produtos e ações judiciais de produto ajuizadas” e “Relação entre o número de cancelamentos de contratos de concessão comercial e ações judiciais ajuizadas” são exemplos concretos da utilização do banco de dados.

¹⁶⁰ Termos utilizados pelo mercado. “*Big Data* é o ato de gerar, capturar e processar uma grande quantidade de dados, [...] é um processo de análise e interpretação de um grande volume de dados armazenados remotamente. [...] O *Big Data* é importante para ajudar as empresas a analisar os seus dados e utilizá-los na identificação de novas oportunidades. [...] *Business Intelligence* é a forma genérica de se referir a sistemas e softwares que importam fluxos de dados e os utilizam para gerar informação que pode indicar uma decisão específica. Ele serve para obter informações comerciais valiosas, que podem estar escondidas no *Big Data*. Fazendo uso de uma metáfora, podemos dizer que o *Big Data* é a pedra bruta, enquanto o *Business Intelligence* oferece o diamante lapidado.” **Big Data: o que é, como aplicar, a importância e exemplos.** FIA, 2021. Disponível em: <https://fia.com.br/blog/big-data/>. Acesso em: 13 de julho de 2021.

¹⁶¹ A conscientização sobre a importância de se manter uma base de dados, para fins de tomada de decisões mais assertivas, é um movimento que vem se consolidando, vindo na esteira do processo de transformação digital dos departamentos jurídicos. De acordo com Dan Lange, CEO da Deloitte Legal Business Services: “Os departamentos jurídicos normalmente não acumulam ou utilizam os dados necessários para se transformarem. As decisões quase sempre continuam dependendo da intuição e da experiência do advogado que as toma. Uma transformação bem-sucedida requer uma estratégia de dados e também um conjunto de dados rico e confiável que pode ser explorado para insights significativos e rápidos. Os resultados, é claro, são decisões mais inteligentes e resultados mensuráveis.” Thomson Reuters. **O poder da transformação digital nos Departamentos Jurídicos Corporativos.** Thomson Reuters Brasil, 2021. Disponível em: <https://www.thomsonreuters.com.br/pt/corporacoes/blog/o-poder-da-transformacao-digital-nos-departamentos-juridicos-corporativos.html>. Acesso em 03 de agosto de 2021.

¹⁶² O gestor jurídico deve estar antenado e alinhado às novas tecnologias disponíveis no mercado de inteligência artificial e às plataformas de solução de conflitos online (ODRs), que possibilitam a automação de atividades e o aceleração na análise de forma segura e assertiva. Acompanhar o desenvolvimento tecnológico é uma tarefa desafiadora, principalmente pela falta de conhecimento adquirido na formação acadêmica e pela velocidade com que as ferramentas se desenvolvem. Não obstante as dificuldades, o profissional jurídico deve estar sempre pronto para atender as novas

A quinta grande vantagem decorre das quatro vantagens anteriores (visibilidade, compartilhamento de informação com as demais áreas, resultados tangíveis em cifras monetárias, criação de banco de dados para atuação estratégica) e fornece dados relevantes para subsidiar a avaliação de desempenho e, possivelmente, aumentar a percepção da importância e do reconhecimento do departamento jurídico pela empresa. Segundo a pesquisa, 83% das montadoras efetuam avaliação oficial de desempenho do departamento jurídico ou avaliação individual de desempenho. Os KPIs deste grupo poderão ser uma boa fonte de dados e fatos para justificar uma avaliação positiva dos resultados atingidos seja de forma coletiva ou individual.

Passando para a análise das possíveis dificuldades, destacamos os cinco pontos abaixo.

O primeiro ponto é a necessidade de efetuar o cálculo de liquidação dos pedidos feitos pela parte contrária, já no momento do recebimento da ação, antes mesmo da prolação de decisão judicial que balizará os limites do pedido. Essa informação será necessária para a mensuração do tamanho da carteira e esse foi o indicador mais citado pelos gestores. Este cálculo já está presente na rotina do departamento, pois se faz necessário para fins de elaboração do relatório mensal de provisão e contingência, nos termos das normas contábeis, que contam com apoio dos profissionais da área contábil. Embora o Código de Processo Civil

demandas, transformar e adaptar as atividades jurídicas, conforme as demandas da empresa e do mercado. Segundo estudo realizado pelo CEPI - Centro de Ensino e Pesquisa em Inovação (FGV Direito SP) sobre tecnologia, profissões e o ensino jurídico, constatou-se três principais transformações na formação jurídica e nas profissões jurídicas decorrentes dos impactos das novas tecnologias computacionais: “A primeira transformação relaciona-se com o desenvolvimento e a implementação das tecnologias. Novos grupos de advogados(a)s incluirão profissionais que trabalhem com a parametrização e o treino do aprendizado de máquina e profissionais híbridos, com formação jurídica e domínio em linguagem de programação, que se dediquem à codificação de soluções. [...] A segunda transformação constatada é a necessidade de construção contínua de traduções entre a linguagem jurídica e a linguagem técnica entre profissionais do direito e de outras áreas tecnológicas. [...] A terceira transformação, por fim, deve ser o desenvolvimento necessário de habilidades de leitura e interpretação de dados.” CEPI - Centro de Ensino e Pesquisa em Inovação (FGV Direito SP). **O futuro das profissões jurídicas: Você está preparad@? Sumário executivo da pesquisa qualitativa “Tecnologia, profissões e ensino jurídico”**. São Paulo: FGV DIREITO SP, 2018. p. 33-36. Disponível em: https://direitosp.fgv.br/sites/direitosp.fgv.br/files/arquivos/cepi_futuro_profissoes_juridicas_quali_v4.pdf. Acesso em: 14 de julho de 2021.

prescreva que os pedidos devam ser certos e determinados, nem sempre a parte autora tem o zelo de detalhar de forma clara aquilo que se pede, cabendo ao juiz ou ao perito judicial o papel de apurador do cálculo para fins de liquidação e execução da decisão. Os profissionais responsáveis pelo lançamento dos valores devem ser devidamente instruídos e os valores constantemente checados mantendo a acuracidade dos números.

O segundo ponto é a necessidade de manter o registro dos pedidos originais liquidados atualizados mensalmente até o encerramento do processo. Essa informação será essencial para o cálculo da Economia Gerada (“saving”). O valor da liquidação dos pedidos varia à medida que o processo caminha, refletindo a realidade, o risco e a materialidade¹⁶³ de cada processo. Os pedidos originais que forem deixando de integrar a ação, seja por desistência da parte, ou por decisão judicial, serão excluídos da contabilização, não obstante, suas memórias serão de grande importância para fins de mensuração do valor econômico, e não devem ser desprezadas. Assim, será necessário manter o registro e a atualização de dois conjuntos de pedidos: os pedidos originais e os pedidos atuais. O software jurídico pode ser de grande valia ao gestor, para manter o controle desses dois grupos, rodando de forma rotineira e automática, evitando o extenuante trabalho de cálculo manual. Para isso, será necessário investimento de tempo e de dinheiro para a aquisição e parametrização do programa. Embora 88% dos departamentos jurídicos utilizem algum software para auxiliar na gestão, vide item 3.2.3 acima, a pesquisa não teve como objeto o mapeamento da parametrização do sistema, não sendo possível identificar se os softwares utilizados são capazes de calcular a economia gerada. Caso a montadora disponha de sistema já parametrizado para registro e controle das despesas, não haveria necessidade de preocupação com a carteira. Entretanto, isso não parece ser a realidade da formatação dos softwares utilizados

¹⁶³ “Materialidade é o planejamento estratégico para mapeamento de controles internos e demonstrações financeiras, e por meio dela será possível determinar o apetite ao risco da organização, pois quanto menor for a tolerância aos erros, maior será o volume de processos necessários em um mapeamento de controles internos. A rigorosidade da materialidade determinará o nível de conforto esperado pela administração, motivo pelo qual precisa ser submetida à aprovação da alta administração”. PIZO, Frank. **Mapeamento de controles internos SOX: práticas de controles internos sobre as demonstrações financeiras**. 1.ed. São Paulo: Atlas, 2018. p. 55-56

pelos departamentos jurídicos, visto que a maioria dos gestores que os utilizam relataram estarem descontentes com seus sistemas, e ainda não conseguiram parametrizar ou customizar da forma que melhor atendam suas necessidades.

O terceiro ponto trata da necessidade de manter o controle das despesas atreladas aos processos, tais como honorários advocatícios de cada ação judicial ou administrativa, custas processuais e custas com honorários periciais. Essa informação também será essencial para o cálculo da Economia Gerada (“saving”). Na maioria das vezes esse controle é feito de forma precária, visto que esses valores não são comumente considerados para a elaboração dos relatórios de provisão e contingência exigidos pelas normas contábeis. Há casos em que o controle é feito de forma pouco diligente ou pouco criteriosa, sendo passível de muitas inconsistências, seja por falta de tempo, seja por preconceito do advogado que não quer se sujeitar à execução de atividades administrativas, ou seja pela imperícia do executor, que não teve zelo, atenção ou conhecimento necessário para catalogar todas as despesas incorridas no processo. Ainda mais desafiador seria monitorar as horas incorridas pelos membros do departamento jurídico na gestão da carteira de processos, e o mapeamento das horas alocadas, por processo, em cada tarefa. Esse dado seria importante para medir a eficiência do departamento, auxiliar na distribuição de tarefas, revisar ou reorganizar o fluxo de trabalho e maximizar o uso do capital humano, gerando motivação, maior engajamento e, possivelmente, aumento de produtividade. Caberá ao gestor manter-se vigilante e conscientizar a equipe sobre a importância dessa tarefa e oferecer treinamento ou capacitação, caso seja necessário.

No quarto ponto, verifica-se que os valores do cálculo obtido para “Número de Processos (Entradas e Saídas)” – indicador mais utilizado pelos departamentos jurídicos das montadoras – não se prestam a refletir o valor gerado, visto que são expressões transitórias e representam um número em um determinado momento histórico, sem implicações em acréscimo ou decréscimo ao caixa da empresa. O impacto real será verificado no momento do encerramento da ação, quando, então, passarão a integrar os demais indicadores, ou, em caso de situações específicas ocorridas antes do encerramento da ação, permitindo a movimentação de

numerários de forma definitiva, tais como levantamento de depósito judicial ou revisão de contingência por algum evento de preclusão no processo.

Por fim, no quinto ponto trataremos da sobreposição de valores de alguns KPIs. Os valores encontrados para “Valor da Contingência”, “Tempo de Duração do Processo” e “Ações Concluídas com Êxito (Total ou Parcial)” já estão contidos no cálculo da “Economia Gerada (“Saving”)” e não devem ser considerados concomitantemente, sob pena de duplicação de valores, comprometendo a acuracidade da demonstração dos valores gerados.

Assim, temos como as principais vantagens: visibilidade do desempenho do departamento jurídico, qualquer que seja o resultado; possibilidade de compartilhar informações relevantes com as demais áreas, fomentando a criação conjunta de medidas corretivas ou preventivas; resultados tangíveis em cifras monetárias (6 entre os 8 indicadores de contencioso mais utilizados pelos departamentos jurídicos das montadoras já se encontram sob a forma de cifras monetárias); existência de vasta quantidade de dados tabuláveis, que podem ser cruzados, tornando-se uma rica fonte de conhecimento, facilitando a criação de banco de dados estruturado, possibilitando uma atuação estratégica; utilização das informações para subsidiar a avaliação de desempenho do departamento. Por outro lado, temos como as principais dificuldades: a necessidade de liquidar antecipadamente os pedidos originais; manter o registro da liquidação dos pedidos originais; controlar as despesas geradas ao longo da duração do processo e das horas incorridas pelos membros do departamento em cada atividade; impossibilidade de utilizar o indicador usado pela grande maioria dos departamentos jurídicos das montadoras, por não representarem valor gerado; e atenção aos valores duplicados.

4.1.3 Recomendação

Considerando que a maioria dos oito KPIs mais utilizados do grupo de contencioso podem ser transformados em cifras monetárias, uma vez que a maioria dos indicadores já estão sob a forma de cifras monetárias, ou estão atrelados a algum valor pecuniário mensurável (ativo tangível), seria altamente recomendado

ao gestor que faça uso dos KPIs deste grupo para demonstrar, objetivamente, os resultados atingidos pelo jurídico para a empresa.

Os KPIs deste grupo também proporcionam uma direta contribuição aos bens intangíveis, fomentando o trabalho sinérgico e colaborativo com as demais áreas e devem ser levados ao conhecimento da alta gestão, para demonstrar a criação de valor e fortalecer o reconhecimento da atuação estratégica do departamento jurídico para a empresa.

4.2 Grupo de Indicadores de Contratos

A pesquisa revelou que a maioria dos contratos das montadoras são elaborados internamente pelos advogados *in house*, compondo parte importante de seu escopo de trabalho.

Considerando que os membros da empresa vivenciam diariamente a evolução das atividades e enfrentam diretamente os desafios dos negócios, a internalização dessas atividades parece ser acertada, visto que os advogados internos são os profissionais mais capacitados para estabelecer direitos e deveres, alinhar expectativas entre as partes do contrato, definir as condições da execução do contrato, descrever a qualidade esperada, prescrever os níveis de serviços desejáveis (*SLA – Service Level Agreement*¹⁶⁴), tudo isso dentro de um maior alinhamento com a realidade da empresa. Apenas os contratos mais complexos são encaminhados para a revisão externa, realizada por escritório parceiro¹⁶⁵. A revisão externa ocorre pela falta de conhecimento técnico especializado dos profissionais internos, ou pela cautela em ter um assunto sensível revisado por um olhar externo, visando mapeamento dos riscos jurídicos, identificação de erros e fortificação de defesa.

¹⁶⁴ Termo amplamente conhecido no mercado, cuja tradução para o português é Termo de Acordo de Serviço, que reflete de forma específica e pormenorizada todos os aspectos do tipo de serviço que será prestado, os prazos contratuais, a qualidade do serviço e o preço a ser pago pelo trabalho.

¹⁶⁵ Essa metodologia de trabalho está em linha com a previsão de Richard Susskind sobre a evolução dos serviços jurídicos (*Evolution of Legal Services*) automatizando parte dos serviços que demandam menos esforço intelectual, vide nota supra 123.

4.2.1 KPIs do Grupo Contratual Mais Utilizados

Seguindo o mesmo padrão do grupo de indicador anterior, agruparemos os indicadores citados por mais de um gestor, ordenados de forma decrescente, do maior para o menor, em pontos percentuais, vide secção 3.3.1. Seguem: (1) Número de Contratos Assinados; e (2) Tempo de Resposta para Elaboração Contratual. Por serem utilizados por mais de uma montadora, esses dois indicadores, conjuntamente, serão considerados como prática comum, aplicável à gestão da carteira de contratos pelos departamentos jurídicos das montadoras. Dois outros KPIs, que foram citados apenas uma única vez cada, são: (3) Quantidade de Revisões Realizadas em um Mesmo Contrato; e (4) Quantidade de Minutas Padrão Elaboradas pelo Departamento Jurídico. Considerando que a utilização dos últimos dois indicadores se limitou a alguns poucos departamentos jurídicos, serão considerados como outras práticas de gestão contratual utilizadas pelos departamentos jurídicos das montadoras. Como foram espontaneamente citados por alguns gestores durante a pesquisa, também serão considerados na análise deste trabalho.

Para fins de análise das vantagens e dificuldades, que será feita no tópico subsequente, faz-se necessária a elaboração de uma sucinta descrição e definição de cada um dos 4 KPIs¹⁶⁶, seguida de uma sugestão, dentre outras formas possíveis, sobre como o departamento jurídico poderá utilizar os referidos KPIs em benefício da empresa e ao mesmo tempo expor a sua visão e atuação estratégica, a saber:

¹⁶⁶ O detalhamento do cálculo de cada KPI utilizado não foi objeto da pesquisa com os gestores jurídicos entrevistados. Devido à complexidade e inúmeras variáveis no critério de definição dos KPIs utilizados pelos gestores, que variam de acordo com as especificidades de sua montadora e estratégia de cada negócio ou departamento jurídico, assumiremos algumas premissas que não refletem necessariamente a prática utilizada por todos os gestores jurídicos entrevistados.

- (1) **Número de Contratos Assinados:** Quantidade de contratos produzidos pelo Departamento Jurídico que foram concluídos. Sendo considerada a conclusão da produção contratual a data da assinatura das partes.

Exemplos de Utilização: (i) levar ao conhecimento dos acionistas, diretoria e gerência parte do escopo de trabalho conduzido pelo departamento jurídico; (ii) demonstrar o controle sobre a carteira de contratos; (iii) disseminar e fortalecer a percepção de segurança jurídica das relações contratuais firmadas pela empresa; (iv) demonstrar o grau de diligência e profissionalismo do jurídico na gestão dos contratos da empresa.

- (2) **Tempo de Resposta para Elaboração Contratual:** média de tempo¹⁶⁷ necessário para o departamento jurídico dar a devolutiva à área solicitante sobre a análise ou a revisão contratual solicitada.

Exemplo de Utilização: (i) demonstrar o engajamento do jurídico em prover celeridade e dinamismo à conclusão dos contratos¹⁶⁸;

¹⁶⁷ Segundo a pesquisa, a unidade de tempo em “dias” é a unidade comumente utilizada pelos gestores para o cálculo do indicador Tempo de Resposta.

¹⁶⁸ Embora não seja possível extrair uma expressão monetária de forma direta que seja útil ao computo da mensuração do proveito econômico, esse KPI indica a quantidade de tempo médio gasto pelo departamento jurídico na elaboração contratual. Sua variação trará indícios sobre a carga horária empregada na tarefa, auxiliando o gestor na condução da administração de sua área. O aumento do número de horas médias poderá indicar: um aumento na complexidade da estrutura contratual; dificuldade em encontrar soluções pontuais em determinadas cláusulas; dificuldade em estruturar o negócio; quantidade insuficiente de advogados alocados para a tarefa, gerando uma redução no número de contratos revisados, aumentando o tempo médio de elaboração, dentre outros. O aumento do número de horas médias poderá também impactar a produtividade de outras tarefas executadas pelos mesmos agentes incumbidos da elaboração contratual, visto que há uma quantidade menor de tempo disponível para as demais atividades. Já a diminuição do número de horas médias poderá indicar: aumento da produtividade dos agentes incumbidos da elaboração contratual; diminuição da complexidade dos assuntos; diminuição da quantidade de itens a serem analisados no contrato, dentre outros. Enfim, o indicador está atrelado à eficiência do departamento, que é um bem intangível de difícil mensuração, devido à sua complexidade e às inúmeras variáveis.

(3) **Quantidade de Revisões Realizadas em um Mesmo Contrato:**

Número de revisões realizadas pelo departamento jurídico em um mesmo contrato antes de sua conclusão e assinatura.

Exemplos de Utilização: (i) revelar a complexidade das negociações e tratativas contratuais; (ii) contribuir com possíveis subsídios à criação ou aprimoramento de medidas corretivas ou preventivas frente aos desafios revelados.

(4) **Quantidade de Minutas Padrão Elaboradas pelo Departamento**

Jurídico: Número de contratos elaborados pelo departamento jurídico, cuja redação e cláusulas são padronizadas, visando uniformização e nivelamento das condições contratuais firmadas.

Exemplos de Utilização: (i) demonstrar atenção aos assuntos e contratos mais demandados; (ii) demonstrar o engajamento do jurídico em prover celeridade e dinamismo à conclusão dos contratos.

4.2.2 Características: Vantagens e Dificuldades

Apresentaremos as principais características dos indicadores que compõem o Grupo de Contratos, com ênfase nos elementos que possam favorecer ou dificultar a utilização do KPI como ponto de partida para demonstrar o valor econômico gerado pelo departamento jurídico. Apontaremos possíveis conexões com o resultado da pesquisa realizada com os gestores.

A análise que aqui será feita compõe parte do trabalho preliminar de tratamento de dados necessários para a produção e atingimento da forma final de apresentação do KPI que, na maioria das vezes, são apresentados sob a forma de relatórios gerenciais, gráficos, infográficos, tabelas, dentre outros, para, então, ser utilizado, vide os exemplos descritos na secção anterior.

Iniciaremos a análise das possíveis vantagens, com destaque aos cinco pontos, a saber:

A maior característica favorável dos KPIs que integram este grupo é o conhecimento substancial sobre as atividades de seu cliente interno e o aprofundamento sobre o negócio da própria empresa, obtidos pelo departamento jurídico ao elaborar os contratos, gerando diversos ganhos intangíveis ao departamento e à montadora, tais como: mapeamento dos riscos jurídicos, maior proteção e fortalecimento dos mecanismos de defesa aos negócios, contribuição ao assegurar a qualidade do fornecimento de produtos e serviços pelos fornecedores¹⁶⁹, simetria de informação, identificação dos pontos de melhoria, previsibilidade à cadeia produtiva, estabilidade da linha de produção, padronização de cláusulas contratuais, equalização de condições comerciais, customização de contratos, sinergia com o cliente interno, dentre tantos outros¹⁷⁰.

A segunda característica favorável é a possibilidade de se obter o valor do contrato, que por sua vez, será considerado como o maior valor alcançável possível do benefício econômico gerado pelo contrato. A importância do valor do contrato vai além da simples definição conceitual, dada à sua aplicabilidade prática e aos impactos significativos para a atividade econômica da empresa, tais como: referencial para contratação de apólice de seguro, aquisição de financiamento,

¹⁶⁹ Garantir a qualidade das peças fornecidas pelas empresas fornecedoras é tão importante para a assegurar a qualidade do produto final – veículo zero quilometro - que algumas montadoras passaram a investir diretamente na produção de suas próprias peças, constituindo empresas com personalidade jurídica própria, dedicadas, quase que exclusivamente, ao fornecimento de peças para a referida montadora. Podemos citar como exemplos: a montadora Toyota, que possui como algumas de suas principais fornecedoras de peças a Denso e Toyota Boshoku, empresa do conglomerado japonês Toyota Corporation; e a montadora Hyundai que possui como algumas de suas principais fornecedoras de peças a Hyundai MOBIS e Hyundai Transys, empresas do conglomerado coreano Hyundai Motor. Disponível em: <https://global.toyota/en/company/profile/>. Acesso em: 02 de fevereiro de 2022. Disponível em: <https://www.hyundaimotorgroup.com/Index.hub>. Acesso em: 02 de fevereiro de 2022.

¹⁷⁰ Embora não citados pelos gestores na pesquisa, diversos outros KPIs podem ser extraídos da atividade de elaboração contratual, tais como: Tempo de ciclo do contrato; Tendências de clientes; Quantidade de contratos por tipo; Valor residual de contratos rescindidos; Variação do valor do pedido; Tendências históricas do contrato; Variação de cláusula padrão; Quantidade de contratos que expiram sem datas de renovação; Número de aprovações de assinatura ou autorizações de fornecedor impróprias; Número de aprovações atrasadas e disputas resolvidas. Os KPIs aqui listados foram extraídos do site JURIDOC. “Os 3 KPIs de sucesso para o gerenciamento de contratos”. JURIDOC, 2021. Disponível em: <https://www.juridoc.com.br/blog/gestao-de-contratos/13644-os-3-kpis-de-gerenciamento-de-contratos-para-sucesso/#:~:text=Uma%20breve%20contextualiza%C3%A7%C3%A3o%20sobre%20KPIs%20e%20contratos%20KPI,fatores%20cr%C3%ADticos%20de%20sucesso%20do%20contrato%20e%20fornecedores>. Acesso em: 17 de julho de 2021.

pagamento de custas notariais, valor da causa em disputas judiciais envolvendo contratos¹⁷¹, critério para definição de alçada de políticas internas da empresa, dentre outros. O valor do contrato poderá ser extraído em forma de cifra monetária, facilitando e contribuindo para demonstração do valor gerado.

A terceira característica favorável é a possibilidade de apurar e monitorar a rentabilidade de cada contrato, bem como controle orçamentário, alocação de receitas e despesas. Se considerarmos que cada contrato pode ser um potencial projeto, será possível aplicar as ferramentas de cálculo de valor agregado para projetos¹⁷². Assim, conseguiremos efetuar o acompanhamento e a comparação daquilo que foi executado com o que foi planejado, mensurando a evolução do projeto. Esse indicador é utilizado para identificar quais projetos estão atrasados, adiantados nos prazos, dentro do orçamento ou excedendo as despesas programadas. Estaremos diante de mais um ganho de conhecimento estratégico intangível.

A quarta característica favorável é a existência de dados tabuláveis, que também possibilitará a formação de um rico banco de dados contratuais. Entretanto, os dados aqui disponíveis não podem ser tabulados com a mesma facilidade encontrada na tabulação dos dados da carteira de contencioso.

Como quinta característica favorável temos o levantamento de dados úteis à mensuração da eficiência do departamento. Os KPIs citados neste grupo, de uma forma ampla, estão atrelados à quantidade de tempo médio gasto pelo departamento jurídico na elaboração contratual. A análise de sua variação trará indícios sobre a carga horária empregada na tarefa de elaboração contratual, auxiliando o gestor na condução da administração de sua área. O aumento do número de horas médias poderá indicar: um aumento na complexidade da estrutura contratual; dificuldade em encontrar soluções pontuais em determinadas cláusulas; dificuldade em estruturar o negócio; quantidade insuficiente de advogados alocados para a tarefa, gerando uma redução no número de contratos revisados, aumentando

¹⁷¹ Artigo 292, II, do Código de Processo Civil

¹⁷² CAMARGO, Robson. **O que é valor agregado?** Robson Camargo, 2021. Disponível em: <https://robsoncamargo.com.br/blog/O-que-e-valor-agregado> . Acessado em 17 de julho de 2021.

o tempo médio de elaboração, dentre outros. O aumento do número de horas médias poderá também impactar a produtividade de outras tarefas executadas pelos mesmos agentes incumbidos da elaboração contratual, visto que há uma quantidade menor de tempo disponível para as demais atividades. Já a diminuição do número de horas médias poderá indicar: aumento da produtividade dos agentes incumbidos da elaboração contratual; diminuição da complexidade dos assuntos; diminuição da quantidade de itens a serem analisados no contrato, dentre outros. Enfim, o indicador está atrelado à eficiência do departamento, que é um bem intangível de difícil mensuração, devido a sua complexidade e às inúmeras variáveis.

Encerrada a análise de algumas das possíveis vantagens existentes, a partir deste ponto, iniciaremos a análise de potenciais dificuldades, com destaque aos três pontos abaixo.

A primeira característica desfavorável reside no fato de que as informações extraídas dos contratos necessitam de um mínimo de tratamento para que possam formar uma base de dados estruturada. A tabulação dos dados demanda um trabalho de análise e extração dos dados, realizada por uma equipe treinada e competente, capaz de alimentar a base com informações corretas e com a maior celeridade possível.

A segunda característica desfavorável pode ser definida como a dificuldade de mensuração do valor do contrato. Conforme citado acima, o valor do contrato é uma das características positivas deste grupo, entretanto, a mensuração do valor do contrato requer uma análise específica, e nem todos os tipos de contrato dispõem de elementos claros, imediatos ou conclusivos para fins de mensuração do objeto contratual. Por exemplo, o valor do contrato de compra e venda de matéria-prima, de venda de sucata ou venda de veículo acabado para consumidor final pode ser facilmente mensurável e tabulável. Entretanto, um contrato de patrocínio, concessão comercial nos termos da Lei Ferrari¹⁷³, prestação de serviço de manutenção predial, parceria de benefícios aos empregados, doação de veículos para caridade, dentre tantos outros, envolve um valor intangível de difícil

¹⁷³ Vide nota supra 155.

mensuração, de quantificação incerta ou imprevisível frente a tantas variáveis existentes na relação jurídica. A dificuldade na mensuração pode levar a outro questionamento relevante, tornando-se um possível conflito de interesse na forma de mensurar o valor atrelado ao contrato caso este KPI estiver, de alguma forma, atrelado à avaliação do desempenho do gestor ou do departamento. Espera-se que o gestor mantenha a postura ética e profissional¹⁷⁴ na delimitação de benefício econômico do contrato.

A terceira característica desfavorável advém da falta de controle de diversas questões sensíveis em momento posterior à assinatura do contrato, que podem culminar em contingências futuras desfavoráveis à empresa, tais como cumprimento das obrigações descritas no contrato, cumprimento de prazos críticos contratados, falhas na operação, taxa de conversão dos riscos mapeados e problemas ocorridos. Embora seja possível controlar o número de contratos assinados, garantir a execução nos termos que foram contratados é tarefa difícil e pouco factível de ser atingida apenas pela atuação do departamento jurídico, frente a todas as adversidades e casuísticas existentes.

Em síntese, podemos concluir que as principais vantagens são absorção de conhecimento sobre a atividade da empresa e cliente interno gerando proteção aos negócios; possibilidade de mensurar o valor de um contrato; possibilidade de considerar um contrato como um projeto e de se efetuar o cálculo de valor agregado por contrato firmado; possibilidade de formação de banco de dados; e análise da eficiência do departamento jurídico. Já as principais dificuldades são: a necessidade de tratamento de dados para a formação e alimentação de banco de dados; dificuldade na mensuração do valor do contrato, possível conflito de interesse; e controle insuficiente das ocorrências de adversidades em momento posterior à assinatura do contrato.

¹⁷⁴ Os negócios jurídicos devem ser interpretados conforme a boa-fé, os usos e costumes locais, e práticas do mercado relativas ao tipo de negócio (art. 113, II, do Código Civil Brasileiro). Importante destacar que, conforme também previsto no código civil, nas declarações de vontade se atenderá mais à intenção nelas consubstanciadas do que ao sentido literal da linguagem (art. 112 do Código Civil Brasileiro). Como efeitos práticos, caso o objeto do contrato não esteja devidamente descrito e definido, devemos considerar também tudo aquilo que circunda a descrição literal, evitando dissabores futuros.

4.2.3 Recomendação

Os KPIs deste grupo têm um grande potencial para mapear os riscos jurídicos e aumentar a segurança jurídica às atividades da empresa. Embora dois indicadores possam estar atrelados a cifras, os indicadores contratuais ganham maior relevância quando direcionados para os valores intangíveis, ao demonstrar a criação de valor através do mapeamento dos riscos, proteção dos negócios, fomento do trabalho sinérgico e colaborativo com as demais áreas.

A proximidade com as áreas de negócio, trabalho sinérgico e colaborativo foi citada como um dos principais fatores que geram o reconhecimento da atuação do departamento jurídico, vide secção 3.5.6.

Segundo a percepção dos entrevistados, segurança jurídica e estabilidade ao ambiente foram citados na pesquisa como as atuações do departamento que mais agregam valor para a empresa, secção 3.6.1

Os KPIs do grupo de contratos podem contribuir diretamente para o aumento da percepção de geração de valor e devem ser levados ao conhecimento da alta gestão.

4.3 Grupo de Indicadores de Consultoria

Diversas e importantes atividades estão atreladas ao assessoramento em questões jurídicas necessárias à condução das atividades desempenhadas pela empresa. A diversificação e a variedade dos indicadores apontados pelos gestores mostram a pujança e a dinâmica da atividade consultiva preventiva desempenhada pelo departamento jurídico das montadoras. Nesse contexto, diversos indicadores podem ser utilizados pelo gestor, tais como: número de requisições; *SLA – Service Level Agreement*; demandas iniciadas e demandas concluídas; reincidência de assuntos; horas demandadas por cliente interno; horas demandadas por assunto; número de respostas elaboradas exclusivamente pelos advogados internos; número de respostas elaboradas com auxílio do escritório externo; dentre outros.

4.3.1 KPIs do Grupo de Consultoria Mais Utilizados

Os indicadores relacionados às atividades de consultoria jurídica mais citados pelos gestores dos departamentos jurídicos das montadoras, ordenados de forma decrescente, do maior para o menor, em pontos percentuais, foram: (1) Tempo de Retorno, (2) Quantidade de Demandas ao Consultivo, (3) Treinamento e Capacitação, (4) Áreas Demandantes, e (5) Revisão de Políticas Internas.

Para fins de análise das vantagens e dificuldades, que será feita no tópico subsequente, faz-se necessária a elaboração de uma sucinta descrição e definição de cada um dos 5 KPIs¹⁷⁵, seguida de uma sugestão, dentre outras formas possíveis, sobre como o departamento jurídico poderá utilizar os referidos KPIs em benefício da empresa e ao mesmo tempo expor a sua visão e atuação estratégica, a saber:

- (1) **Tempo de Retorno:** média de tempo necessária para o departamento jurídico dar a devolutiva e se manifestar sobre a análise jurídica do assunto demandado pelo cliente interno, exceto contratos.

Exemplo de Utilização: (i) demonstrar o engajamento do jurídico em prover celeridade e dinamismo em responder as consultas feitas por seus clientes internos.

- (2) **Quantidade de Demandas ao Consultivo:** número de demandas encaminhadas ao departamento solicitando análise jurídica, parecer, orientação ou posicionamento do departamento.

¹⁷⁵ O detalhamento do cálculo de cada KPI utilizado não foi objeto da pesquisa com os gestores jurídicos entrevistados. Devido à complexidade e inúmeras variáveis no critério de definição dos KPIs utilizados pelos gestores, que variam de acordo com as especificidades de sua montadora e estratégia de cada negócio ou departamento jurídico, assumiremos algumas premissas que não refletem necessariamente a prática utilizada por todos os gestores jurídicos entrevistados.

Exemplos de Utilização: (i) levar ao conhecimento dos acionistas, diretoria e gerência parte do trabalho conduzido pelo departamento jurídico; (ii) revelar os assuntos que geram mais questionamento pelos clientes internos; (iii) revelar, ainda que de forma parcial, as fortalezas e as fragilidades da qualidade do produto e serviço ofertados ao mercado; (iv) subsidiar a identificação de possíveis causas raiz de problemas atrelados à administração da empresa, produto ou serviço; (v) contribuir com possíveis subsídios à criação ou aprimoramento de medidas corretivas ou preventivas frente aos problemas enfrentados ou potenciais problemas vislumbrados pelos clientes internos¹⁷⁶.

- (3) **Treinamento e Capacitação:** oferecimento de treinamentos fomentando o compartilhamento de informação, geração de conhecimento, aperfeiçoamento da capacitação em matérias técnicas profissionais ou desenvolvimento pessoal, em que os temas estejam alinhados com os objetivos organizacionais.

Exemplos de Utilização: (i) levar ao conhecimento dos acionistas, diretoria e gerência parte do trabalho conduzido pelo departamento em disseminar o conhecimento jurídico e capacitar os membros da empresa; (ii) contribuir para o aprimoramento da capacitação técnica dos empregados¹⁷⁷; (iii) contribuir com possíveis subsídios à criação ou

¹⁷⁶Ao tomar conhecimento sobre os assuntos que mais demandam o departamento jurídico, o gestor poderá considerar um plano de ação para maximizar os esforços da equipe jurídica, evitando a análise de assuntos repetitivos, identificando tendências, nichos de atuação e sinergia entre outros profissionais dentro do departamento, como: reiteradas questões sobre riscos atrelados a processo de automação ou substituição de atividades na linha de produção são presságios de uma futura demanda por contrato de terceirização ou aquisição de nova ferramenta tecnológica, que, por sua vez, poderá desencadear a diminuição de postos de trabalhos, culminando em novas demandas judiciais trabalhistas. Nesse exemplo, uma demanda inicial despreziosa ao profissional responsável por atender e responder ao cliente interno ecoará no profissional responsável pela elaboração contratual e contencioso trabalhista. Manter os três profissionais antecipadamente cientes e alertados sobre as possíveis demandas pode ser um fator primordial ao deslinde do assunto com o menor impacto para o departamento e para a empresa.

¹⁷⁷ Disseminar conhecimento e auxiliar a capacitação dos membros da empresa é uma eficiente forma de elevar o nível técnico, prevenir acidentes e mitigar riscos futuros. Trata-se de uma medida preventiva, que gerará resultados a médio e longo prazo na redução de demandas jurídicas,

aprimoramento de medidas corretivas ou preventivas frente aos problemas enfrentados pela empresa, evitando reincidências dos mesmos problemas.

- (4) **Áreas Demandantes:** controle e mapeamento das áreas que demandam serviços do departamento jurídico, os clientes internos.

Exemplos de Utilização: (i) revelar as áreas que mais e menos utilizam o suporte jurídico¹⁷⁸; (ii) revisitar a rotina de treinamentos jurídicos; (iii) subsidiar a identificação de possíveis causas raiz de problemas atrelados à administração da empresa, produto ou serviço; (iv) contribuir com possíveis subsídios à criação ou aprimoramento de medidas corretivas ou preventivas frente aos problemas enfrentados ou potenciais problemas vislumbrados pelos clientes internos.

- (5) **Revisão de Políticas Internas:** quantidade de políticas internas da montadora que foram submetidas ao departamento jurídico para revisão ou análise¹⁷⁹.

Exemplos de Utilização: (i) contribuir para o aprimoramento das regras de conduta e procedimentos da empresa, controladoria, proteção, segurança jurídica e boas-práticas¹⁸⁰; (ii) contribuir com possíveis

eliminando problemas de baixa complexidade e que possam ser rapidamente resolvidos pela própria área demandante, evitando o desdobramento indesejável e o agravamento da situação.

¹⁷⁸ Ao conhecer as áreas que mais demandam serviços jurídicos, o gestor poderá customizar o atendimento ao seu cliente, aumentando a sinergia, atendendo às expectativas e aumentando a percepção da satisfação. E ainda, identificar as áreas que menos demandam o setor jurídico, possibilitará a adoção de medidas de aproximação, identificação de possíveis barreiras, desenvolvimento de ações que possam contribuir para o estreitamento da relação, resgatando ou ganhando um cliente.

¹⁷⁹ O escopo do trabalho de revisão de políticas internas se limita a: identificação de eventual dissonância entre a proposta de conduta apresentada pela área responsável e ordenamento jurídico; verificação de coerência e alinhamento entre a regra de conduta ali descrita e as demais políticas internas; e revisão ortográfica.

¹⁸⁰ Ao analisar políticas internas, o departamento jurídico terá a oportunidade de contribuir para a criação de regras de conduta internas que estejam alinhadas com os preceitos legais, minimizando a probabilidade de ocorrências de riscos de *compliance*, quais sejam “risco de sanções legais e regulatórias, de perda financeira ou reputação [...] que pode sofrer como resultado da falha no

subsídios à criação ou aprimoramento de medidas corretivas ou preventivas.

4.3.2 Características: Vantagens e Dificuldades

Apresentaremos as principais características dos indicadores que compõem o Grupo de Consultivo, com ênfase nos elementos que possam favorecer ou dificultar a utilização do KPI como ponto de partida para demonstrar o valor econômico gerado pelo departamento jurídico. Apontaremos possíveis conexões com o resultado da pesquisa realizada com os gestores.

A análise que aqui será feita compõe parte do trabalho preliminar de tratamento de dados necessários para a produção e atingimento da forma final de apresentação do KPI que, na maioria das vezes, é apresentado sob a forma de relatórios gerenciais, gráficos, infográficos, tabelas, dentre outros, para então ser utilizado, vide os exemplos descritos na seção anterior.

Iniciaremos a análise das possíveis vantagens, com destaque aos cinco pontos, a saber:

A maior vantagem dos KPIs que integram o Grupo do Consultivo é a possibilidade de atuação quase que eminentemente preventiva. Assim como os indicadores contratuais, os indicadores do consultivo possibilitam um extensivo mapeamento dos potenciais riscos jurídicos, evitando ou mitigando a ocorrência de problemas e agressores às atividades da empresa, como penalidades por não conformidade com as leis e processos judiciais ou passivo trabalhista. Pode gerar proteção, estabilidade aos negócios e segurança jurídica. Uma vez mapeados os riscos, será possível desenvolver ou redirecionar estratégias para situações vindouras ou sazonais, otimizar processos e procedimentos, contribuindo para a prevenção de crises ou permitir que a empresa não seja afetada em demasia caso elas surjam. Ainda, fornecerá dados que poderão ser utilizados para orientar a

cumprimento da aplicação de leis, regulamentos, código de conduta e das boas práticas [...].” PIZO, Frank. **Mapeamento de controles internos SOX: práticas de controles internos sobre as demonstrações financeiras**. 1.ed. São Paulo: Atlas, 2018. p. 81

tomada de decisões em conformidade com as leis, ou, ao menos, dar conhecimento aos riscos jurídicos das escolhas.

A segunda característica favorável dos KPIs que integram este grupo é a possibilidade de conhecer as atividades de seu cliente interno, gerando diversos ganhos intangíveis, tais como: contribuir para gerar maior proximidade com as demais áreas; simetria de informação sobre determinado assunto; identificação dos pontos de melhoria; relevar possíveis riscos jurídicos ocultos; atendimento personalizado aos clientes internos; soluções jurídicas customizadas; aumento da percepção da confiança e atuação estratégica.

A terceira característica é a possibilidade de conhecer com maior profundidade o nicho de atuação da própria empresa, gerando diversos outros ganhos tangíveis e intangíveis, tais como: redução de custos e despesas, auxílio no aumento da produtividade, contribuição para fomentar a eficácia dos negócios ou competitividade da empresa, prevenção de acidentes, redução de passivos trabalhistas, auxílio na robustez do programa de *compliance*, aumento dos padrões profissionais e atração ou retenção de bons profissionais.

A quarta característica favorável é a existência de dados tabuláveis, que também possibilitará a formação de um rico banco de dados - valioso ativo intangível. Assim como nos Contratos, os dados aqui disponíveis não podem ser tabulados com a mesma facilidade encontrada na tabulação dos dados da carteira de contencioso.

A quinta característica mais marcante nos KPIs do grupo do consultivo é a sua diversidade, possibilitando que o gestor articule o planejamento estratégico na forma que melhor convier aos seus interesses¹⁸¹. O planejamento estratégico demonstra o profissionalismo na condução das atividades, que será revertido em ganhos sinérgicos para toda a empresa, podendo ser classificado como uma importante contribuição direta ao ativo intangível.

¹⁸¹ “Cada escritório ou profissional necessita de um planejamento estratégico que defina seus objetivos e metas e que trace os respectivos planos de ação com foco no sucesso do empreendimento.” ALBINI, Samantha. **Manual de Gestão para Advogados**. Curitiba: Juruá, 2018.v1. p.25.

Passando para a análise das possíveis dificuldades, destacamos os cinco pontos abaixo.

A primeira característica desfavorável pode ser definida como a dificuldade de mensuração de valores atrelados aos temas consultados e aos riscos ou potenciais riscos que estão sendo evitados. Por se tratar de atuação preventiva, a maioria dos casos poderá estar atrelada a situações hipotéticas, sendo difícil a mensuração do potencial impacto econômico que se deseja mitigar. Por vezes, à falta de materialidade, cenários conjecturais podem contribuir para a falta de maior disposição ou engajamento das áreas em adotar as recomendações sugeridas pelo Jurídico.

A segunda característica desfavorável está atrelada a situações de possíveis conflito de interesse entre a área solicitante e as alternativas de solução juridicamente existentes e viáveis, que também podem contribuir para a falta de maior disposição ou engajamento das áreas em adotar as recomendações sugeridas pelo Jurídico, ou simplesmente eliminar ou diminuir a disposição da área em consultar o departamento jurídico, expondo a empresa a riscos evitáveis.

A terceira característica desfavorável é o tempo de preparo necessário para formação de um profissional apto a prestar um serviço de assessoramento jurídico preventivo de qualidade. Conhecer e dominar os instrumentos normativos que regulam as atividades desenvolvidas pelo cliente interno, além de conhecer a própria atividade desenvolvida pelo cliente interno serão importantes para auxiliar na identificação dos eventuais riscos e fragilidades da operação, e conseqüentemente, considerar possíveis formas de soluções eficientes e eficazes aos problemas do cliente, aumentando as chances de corresponder às expectativas de forma positiva e satisfatória. Possuir conhecimento técnico normativo em diversas áreas do direito e conhecimento mínimo sobre as atividades operacionais do cliente interno são características latentes à prestação de serviço de assessoramento jurídico preventivo de qualidade. Outras características são igualmente importantes, tais como: compreensão e visão sistêmica sobre o negócio da empresa, conhecimento multidisciplinar em assuntos que transcendem a esfera jurídica, como ambiente mercadológico da área de atuação da empresa, seus

fornecedores e clientes, macro e microeconomia, ambiente sócio-político, cadeia logística, tecnologia, marketing, dentre outros.

A quarta característica desfavorável também está atrelada ao tempo. Neste ponto, trataremos do tempo dedicado ao planejamento, preparo e execução das atividades preventivas, tais como revisão de pareceres ou oferecimento de treinamentos, que podem acabar sendo preteridos gerando um trabalho de baixa qualidade. Para atender satisfatoriamente à consulta do cliente interno, as atividades de consulta são geralmente atribuídas aos membros mais experientes do departamento, terceirizadas aos escritórios de advocacia. Quando delegadas aos membros mais novos, geralmente se faz necessária a elaboração de pesquisa sobre os diversos assuntos que deverão ser levados em consideração para a elaboração da resposta à consulta, e finalmente, uma revisão final do trabalho por um membro mais experiente do departamento, antes de ser encaminhada ao cliente. Tudo isso implica em maior dispêndio de tempo para elaboração da resposta à consulta, mobilização de maior número de advogados internos, ou dispêndio de recursos financeiros para pagamento de honorários advocatícios ao escritório externo. Organizar e executar um cronograma de treinamento demanda tempo de elaboração do material, que deve ser didático e objetivo, capaz de transmitir um conhecimento técnico jurídico para um público que, na maioria das vezes, pode não ter formação jurídica. Engajar e motivar o público-alvo para participar dos treinamentos é tarefa igualmente desafiadora. O baixo número de participação pode comprometer a efetividade desta tarefa. Igualmente desafiador é engajar e motivar as pessoas que ficarão responsáveis por ministrar os treinamentos, que poderão se deparar com limitações pessoais como falta de didática, empatia ou habilidade em falar em público (caso sejam treinamentos presenciais), ou, em se tratando de elaboração de resposta à consulta, técnicas de redação capazes de levar à construção de textos claros, objetivos e inteligíveis aos clientes, preferencialmente desprovidos de jargões técnicos particulares ao meio jurídico ou redação forense, demandando tempo e preparo para o desenvolvimento das habilidades comportamentais necessárias. Embora seja listado como uma característica desfavorável, investir tempo no planejamento e preparo das atividades é algo

necessário para desenvolver os integrantes do departamento jurídico, gerando novas experiências, maturidade e elevação do nível de excelência do serviço de consultoria jurídica.

A quinta característica desfavorável reside no fato de que as informações extraídas necessitam de um mínimo de tratamento, para que possam formar uma base de dados estruturada. A tabulação dos dados demanda um trabalho de análise e extração dos dados, realizada por uma equipe treinada e competente, capaz de alimentar a base com informações corretas e com a maior celeridade possível.

Em síntese, podemos concluir que as principais vantagens são: atuação eminentemente preventiva no mapeamento dos riscos; absorção de conhecimento sobre a atividade de seu cliente interno; aprofundamento do conhecimento sobre as atividades desenvolvidas pela própria empresa; possibilidade de formação de banco de dados; e diversidade na elaboração do planejamento estratégico. Já as principais dificuldades são: dificuldade em atribuir valores e materialidade aos assuntos consultados; enfrentamento de situações de possíveis conflitos de interesse; necessidade de conhecimento mínimo sobre a atividade do cliente, operação e conhecimentos em outras áreas que não a jurídica; tempo de preparo das atividades; e necessidade de tratamento de dados para a formação e alimentação de banco de dados.

4.3.3 Recomendação

Os indicadores do Grupo Consultivo possuem um grande potencial para criação de valores ao ativo intangível, entretanto, sua mensuração é de difícil execução, pois o resultado direto das ações consultivas são os benefícios criados pela atuação preventiva do departamento jurídico e pelo planejamento estratégico.

A atuação preventiva gera segurança jurídica e estabilidade ao ambiente e foram citados na pesquisa como as atuações do departamento que mais agregam valor para a empresa, seção 3.6.1. Seguindo a mesma recomendação dos indicadores de contratos, os resultados apresentados através dos indicadores desse grupo devem ser levados ao conhecimento da alta gestão para fortalecer o

reconhecimento da atuação estratégica do departamento jurídico para a empresa, bem como valorizar e reconhecer as habilidades de gestão do gestor jurídico e os esforços dos membros do departamento.

4.4 Grupo de Indicadores de Gestão do Departamento

O controle e monitoramento das atividades administrativas, não atreladas ao serviço jurídico, são de fundamental importância para o bom funcionamento do departamento e mensuração dos erros e acertos do departamento como um todo. O gestor é responsável por administrar todos os recursos disponíveis (financeiro, pessoas e ferramentas de produção), definir estratégias e estruturar rotinas internas de maneira que mantenha o melhor controle sobre o que ocorre em seu departamento.

4.4.1 KPIs do Grupo de Gestão do Departamento

Os indicadores de gestão citados como os mais utilizados pelos gestores dos departamentos jurídicos das montadoras, ordenados de forma decrescente, do maior para o menor, por número de citações, foram: (1) Satisfação do Cliente Interno, (2) Clima Organizacional no Jurídico, (3) Orçamento (“*Budget*”), (4) Fluxo de Caixa (“*Free Cash Flow*”), e (5) Retorno sobre o Investimento (“*ROI – Return on Investment*”).

Para fins de análise das vantagens e dificuldades, que será feita no tópico subsequente, faz-se necessária a elaboração de uma sucinta descrição e definição de cada um dos KPIs, a saber:

- (1) **Satisfação do Cliente Interno:** avaliação feita pelo cliente interno sobre o nível de satisfação e qualidade do serviço prestado pelo Departamento Jurídico¹⁸².

¹⁸² A pesquisa de satisfação permite ao gestor entender melhor as áreas demandantes, saber o que eles pensam sobre o departamento jurídico, receber feedback de seu atendimento, e, com isso,

Exemplo de Utilização: (i) revelar, ainda que de forma parcial, as fortalezas e as fragilidades sobre o ambiente do fluxo de trabalho com o departamento jurídico e o relacionamento com seus integrantes; (ii) demonstrar o engajamento do jurídico em aumentar empatia por seus clientes internos e criação de sinergia com as demais áreas.

- (2) **Clima Organizacional no Jurídico:** avaliação feita pelos membros do departamento jurídico sobre o ambiente de trabalho na empresa e dentro do departamento jurídico.

Exemplos de Utilização: (i) contribuir com subsídios à identificação de possíveis causas raiz de problemas atrelados ao ambiente de trabalho, rotatividade, motivação, produtividade; (ii) contribuir com possíveis subsídios à criação ou aprimoramento de medidas corretivas ou preventivas às políticas internas, remuneração e benefícios, relacionamento com gestores, infraestrutura para a execução do trabalho.

- (3) **Orçamento (“Budget”)**¹⁸³: controle das despesas incorridas pelo departamento jurídico ao longo da execução das atividades e dos serviços prestados¹⁸⁴.

Exemplo de Utilização: (i) demonstrar o engajamento do jurídico em cumprir as metas financeiras da empresa; (ii) demonstrar diligência do gestor na administração de seu departamento, assertividade da programação de gastos, controle orçamentário e gestão de seu caixa.

- (4) **Fluxo de Caixa (“Free Cash Flow”)**: controle das entradas e saídas de caixa do departamento em um determinado período de tempo^{185 186}.

Exemplo de Utilização: (i) demonstrar o valor gerado pelo departamento jurídico para a empresa¹⁸⁷; (ii) demonstrar diligência do gestor na administração de seu departamento.

¹⁸³ O termo orçamento aqui utilizado está relacionado à previsão de gastos, controle das despesas incorridas pelo departamento jurídico, gestão dos recursos financeiros recebidos, geralmente no início do ano fiscal, para custear parte das despesas incorridas pelo departamento. Algumas despesas como folha de pagamento, treinamento, pagamento de condenação de processos judiciais podem ser contabilizadas em orçamento distinto ao do departamento jurídico. Podem ser adotadas diferentes estratégias de gestão financeira e controle orçamentário, variando de empresa para empresa. O orçamento do departamento jurídico está contido no Sistema Orçamentário da empresa, definido como “um modelo de mensuração que avalia e demonstra, através de projeções, os desempenhos financeiros da empresa, bem como das unidades que a compõem. Os orçamentos expressam, quantitativamente, as políticas de compras, produção, vendas, recursos humanos, gastos gerais, qualidade e tecnologia.” HOJI, Masakazu. SILVA, Hélio Alves da. **Planejamento e controle Financeiro: Fundamentos e Casos Práticos de Orçamento Empresarial**. 1 edição. São Paulo, SP: Atlas, 2010. p.19

¹⁸⁴ Destacamos alguns exemplos de despesas mais comuns incorridas pelos departamentos jurídicos: material de escritório, despesas com viagens, honorários advocatícios dos escritórios terceirizados, serviços de despachante, reembolso de anuidade da OAB – Ordem dos Advogados do Brasil, salários, horas extras, benefícios, demais despesas atreladas à folha de pagamento, condenações judiciais, treinamento, rateio de aluguel, energia elétrica, internet, despesas condominiais, dentre outros.

¹⁸⁵ ASSAF NETO, Alexandre; LIMA, Fabiano Guasti. **Fundamentos de Administração Financeira**. São Paulo: Atlas: 2010. p. 297

¹⁸⁶ Cada empresa adotará a sua própria estratégia financeira, variando de acordo com seus objetivos. Geralmente as entradas no caixa do departamento jurídico são compostas por recursos financeiros disponibilizados pela empresa, levantamento de depósitos judiciais, estorno de custas processuais, dentre outros. Já as despesas são todos os exemplos citados na nota 183 supra.

¹⁸⁷ O KPI aqui estudado está relacionado ao “Ciclo de Caixa” que corresponde ao tempo existente desde o desembolso inicial de despesa até o recebimento do produto da venda. No caso do departamento jurídico, por não haver entrada de produto da venda, a entrada corresponderá a

- (5) **Retorno sobre o Investimento (“ROI – Return on Investment”):** indicador utilizado para avaliar o retorno financeiro de um investimento¹⁸⁸.

Exemplo de Utilização: (i) demonstrar a taxa de retorno que a empresa obteve ao aportar recursos no departamento jurídico¹⁸⁹; (ii) demonstrar diligência do gestor na administração de seu departamento.

4.4.2 Características: Vantagens e Desafios

Apresentaremos as principais características dos indicadores que compõem o Grupo de Gestão do Departamento, com ênfase nos elementos que possam favorecer ou dificultar a utilização do KPI como ponto de partida para demonstrar o valor econômico gerado pelo departamento jurídico. Apontaremos conexões com o resultado da pesquisa realizada com os gestores.

A análise que aqui será feita compõe parte do trabalho preliminar de tratamento de dados necessários para a produção e atingimento da forma final de apresentação do KPI que, na maioria das vezes, é apresentado sob a forma de relatórios gerenciais, gráficos, infográficos, tabelas, dentre outros, para, então, ser utilizado, vide os exemplos descritos na seção anterior.

Considerando que os 5 KPIs do grupo de gestão, citados pelos departamentos jurídicos das montadoras, podem ser subdivididos em 2 subgrupos,

quaisquer entradas de numerário programadas. Entretanto, a uma análise mais profunda, o controle do ciclo de caixa contribuirá para a mensuração de valor agregado para a empresa através do método de avaliação de empresa denominado Fluxo de Caixa. “O Fluxo de Caixa é o método de avaliação da empresa que representa o maior rigor técnico e conceitual para expressar o valor econômico. Esse método está voltado para apurar a riqueza absoluta do investimento [...], uma empresa é avaliada por sua riqueza econômica expressa a valor presente, dimensionada pelos benefícios de caixa esperados no futuro e descontados por uma taxa de atratividade que reflete o curso de oportunidade dos vários provedores de capital.” ASSAF NETO, Alexandre; LIMA, Fabiano Guasti. **Fundamentos de Administração Financeira**. São Paulo: Atlas: 2010. p. 297; 322-323

¹⁸⁸ ASSAF NETO, Alexandre; LIMA, Fabiano Guasti. **Fundamentos de Administração Financeira**. São Paulo: Atlas: 2010. p. 121.

¹⁸⁹ O ROI pode ser calculado através da fórmula: $ROI = (\text{receita gerada} - \text{custo e investimento}) / \text{custo e investimentos}$. ASSAF NETO, Alexandre. **Valuation: métricas de valor & avaliação de empresas**. São Paulo: Atlas: 2014.p. 33-37

“Pesquisa de Satisfação e Clima Organizacional” e “Indicadores Financeiros”, a análise das características será feita separadamente para cada um dos subgrupos.

Iniciaremos a análise das possíveis vantagens e desafios dos indicadores relacionados ao subgrupo de Pesquisa de Satisfação e Clima Organizacional.

Diversas são as vantagens de se utilizar os indicadores satisfação e clima organizacional, tais como: conhecer as fortalezas e os pontos de insatisfação dos clientes internos e membros do departamento, aumentar as possibilidades de desenvolver um plano de ação eficiente, otimizar os fluxos de trabalho, melhorar a comunicação interna, gerar maior sinergia com as demais áreas, melhorar a alocação de recursos humanos, aumentar a motivação dos membros do departamento, auxiliar na redução da rotatividade e absenteísmo, reduzir conflitos pessoais internos, proporcionar um ambiente de trabalho mais seguro à saúde física e mental dos colaboradores. Esses indicadores podem gerar importantes e relevantes ganhos intangíveis para a empresa.

Por outro lado, o grande desafio é reunir todas as condições necessárias para reagir adequadamente, ou, ao menos, reagir no nível mínimo desejável pelos clientes e funcionários para corrigir os pontos de melhoria listados. O gestor pode se deparar com limitações pessoais de habilidade de gestão, que podem dificultar o encontro de soluções satisfatórias aos desafios existentes. Ainda, o gestor pode se deparar com limitações estruturais que estão além de sua área de atuação ou poder decisório, tais como: restrições orçamentárias, engessamento da política da empresa para promoção, cargos e salários. Em ambas as limitações, o poder de reação pode não ocorrer na velocidade ou intensidade necessária ou desejada, comprometendo a percepção do cliente interno ou dos membros do departamento, sobre a atuação do departamento jurídico.

Passaremos para a análise das possíveis vantagens e desafios dos indicadores relacionados ao subgrupo dos Indicadores Financeiros. Destacamos os três pontos a saber:

A maior vantagem é que os indicadores financeiros têm a capacidade de refletir de forma mais ampla o nível de gerenciamento da área, proporcionando melhor controle das finanças do departamento, permitindo a identificação de

geração de valor de forma quase imediata, utilizando a mesma linguagem usada pelo departamento financeiro. A métrica financeira permite traduzir todos os objetivos para uma única unidade de medida, possibilita compará-los entre si e identificar com mais clareza as prioridades¹⁹⁰.

A segunda vantagem é a avaliação da saúde financeira do departamento e profissionalismo da gestão administrativa. Poderá facilitar o acompanhamento a comparação com o planejamento estratégico financeiro da empresa¹⁹¹, favorecendo a aprovação de liberação de mais recursos financeiros ou aumentando o quadro de funcionários do departamento.

A terceira característica favorável é o fornecimento de informação ao gestor para tomar decisões mais aderentes ao planejamento orçamentário da empresa, auxiliando a utilização dos recursos financeiros, facilitando a adoção de ajustes, de forma a garantir que as atividades prioritárias do departamento sejam cumpridas¹⁹².

Passando para a análise das possíveis dificuldades, destacamos os três pontos abaixo.

A utilização de indicadores financeiros demanda um conhecimento específico em contabilidade, economia, mercado¹⁹³, domínio das técnicas de gestão em finanças que, geralmente, pode não ter sido objeto de estudo no curso de graduação em direito, levando o bacharel ou o advogado que deseja aprofundar

¹⁹⁰ FALCONI, Vicenti. **O Verdadeiro Poder: Práticas de Gestão que conduzem a resultados revolucionários**. Nova Lima: Falconi. 2009.p.8.

¹⁹¹ "As estratégias financeiras são identificadas em três dimensões: operacionais, financiamento e investimento. Operacionais: maximizar a eficiência das decisões operacionais, estabelecendo políticas de preços, compras, vendas e estoques, etc. voltadas a criar valor; Financiamento: através das decisões de financiamento procura-se minimizar o custo de capital da empresa, promovendo o incremento de seu valor de mercado; e Investimento: implementar estratégias de investimento voltadas a agregar valor aos acionistas, através da obtenção de uma taxa de retorno maior que o custo de capital." ASSAF NETO, Alexandre. **Valuation: métricas de valor & avaliação de empresas**. São Paulo: Atlas: 2014.p.16

¹⁹² HOJI, Masakazu. SILVA, Hélio Alves da. **Planejamento e controle Financeiro: Fundamentos e Casos Práticos de Orçamento Empresarial**. 1 edição. São Paulo, SP: Atlas, 2010.p.22-23.

¹⁹³ Exemplos de conhecimento mínimo, ainda que conceitual, necessário para utilização de indicadores financeiros: Balanço Patrimonial; Demonstração de Resultado (DRE); demonstração de Fluxo de Caixa (DFC); Taxa de Crescimento, Índice de Inflação, Quantidade de Vendas, Política de Estoque, Valor de Depreciação dos Ativos, Custo de Produção, Taxa de Câmbio, Alíquota dos Impostos; Saldos de Contas Patrimoniais, Critérios de Recebimento e Pagamento, Planos de Financiamento, Condições Contratuais de Empréstimo, Taxa de Juros, Margem de Lucro, Composição de Preço; Variantes do Custo, dentre tantos outros.

seus conhecimentos em gestão a buscar cursos de educação continuada, como pós-graduação e MBAs. Segundo a pesquisa descrita no Capítulo 3, seção 3.1.1., 40% dos gestores possuem curso de MBA (“*Master Business Administration*”) em sua formação curricular, revelando interesse em aprofundar o conhecimento nas técnicas de gestão, administração e formação executiva. Outra fonte de conhecimento que poderá ser utilizada pelo departamento jurídico é solicitar ajuda aos demais profissionais da empresa que dominam as técnicas contábeis e financeiras, como os profissionais da área financeira, que poderão compartilhar seu conhecimento orientando o departamento jurídico em como estruturar e utilizar indicadores financeiros.

A segunda característica desfavorável é o custo de implantação de um sistema que auxilie o controle orçamentário, que pode ser um inibidor para a sua utilização. Devido à complexidade, inúmeras variáveis e alta volatilidade das variáveis econômicas e financeiras, os resultados projetados podem sofrer fortes distorções¹⁹⁴. Um enorme esforço do gestor seria necessário para manter o controle dos indicadores financeiros de forma sustentável e assertiva. Apenas dois departamentos jurídicos de montadoras utilizam KPIs financeiros em suas rotinas administrativas. Isso demonstra a baixa adesão desta modalidade de indicador pelos departamentos jurídicos. A maioria dos departamentos mantém o foco no controle das atividades jurídicas – atitude racional e plausível, visto que monitoram a principal responsabilidade do departamento, a gestão dos assuntos jurídicos.

A terceira característica desfavorável é o tempo necessário para a elaboração e o acompanhamento do orçamento. Geralmente, advogados ou profissionais que não são da área de controladoria são alocados para a realização desta tarefa, gerando insatisfações. Segundo a pesquisa, apenas um departamento jurídico dentre os 25 entrevistados possui uma área de controladoria interna.

Em síntese, podemos concluir que as principais vantagens são: conhecimento das necessidades do cliente interno e membros do departamento; possibilidade de identificação do valor agregado; demonstração de excelência

¹⁹⁴ HOJI, Masakazu. SILVA, Hélio Alves da. **Planejamento e controle Financeiro: Fundamentos e Casos Práticos de Orçamento Empresarial**. 1 edição. São Paulo, SP: Atlas, 2010.p.23.

profissional em gestão; e decisões mais aderentes ao planejamento financeiro da empresa. Já as principais dificuldades são: poder de reação não condizente com o nível desejado pelos clientes internos e integrantes do departamento; necessidade de conhecimento técnico em finanças; difícil controle de dados; e inadequada alocação de mão-de-obra.

4.4.3 Recomendação

Os indicadores de Gestão do Departamento possuem um grande potencial para criação de valores tanto ao ativo intangível, quanto ao ativo tangível, especialmente os indicadores financeiros, que permitem a condução de atividades em linha com o planejamento estratégico da empresa. Entretanto, sua mensuração é desafiadora, pois dependem diretamente do domínio das técnicas contábeis. Caso não domine as técnicas financeiras, um enorme esforço do gestor seria necessário para implementar e utilizar indicadores financeiros. Apesar das dificuldades, não deve por si só obstar a sua utilização¹⁹⁵, pelo contrário, o desafio deve ser um motivador para o autodesenvolvimento e aprimoramento das técnicas de gestão do departamento.

Os resultados apresentados através dos indicadores desse grupo devem ser igualmente levados ao conhecimento da alta gestão para fortalecer o reconhecimento da atuação estratégica do departamento jurídico para a empresa, bem como valorizar e reconhecer as habilidades de gestão do gestor jurídico e os esforços dos membros do departamento.

¹⁹⁵ Fazendo uma comparação com o estudo realizado pelo ex-diretor da CVM, Pedro Carvalho de Mello, sobre a avaliação dos custos e benefícios para fins de regulação do mercado de capitais: “A ACB [Análise de Custos e Benefícios] procura, de maneira mais consensual possível, calcular os benefícios líquidos de instrumentos de regulação. A *rationale* é que a sociedade não deve conduzir políticas regulatórias que não avancem aos interesses de seus cidadãos. Caso os benefícios da política não excedam os custos, então, não deve ser continuada, pois os esforços fazem mais mal do que bem. [...] Os benefícios podem ser calculados em termos qualitativos, uma avaliação completa de custos e benefícios é difícil de ser atingida e geralmente desnecessária. [...] O importante a assimilar é que eventuais dificuldades de mensuração não devem inibir o órgão regulador de fazer esse exame antes de promulgar a medida regulatória.” MELLO, Pedro Carvalho de. **Uma avaliação da regulação do mercado de capitais, segundo a ótica de custos e benefícios**. Revista da Comissão de Valores Mobiliários [S.l.], n. 32, 2000. p. 27-31.

O capítulo que aqui se encerra apresentou as facilidades e os desafios em utilizar os KPIs citados pelos gestores como ponto de partida para a demonstração do valor gerado pelo departamento jurídico. Todos os vinte e nove indicadores analisados possuem potencial para demonstrar a geração de valor que o departamento jurídico pode gerar para a empresa. Dez dos vinte e nove indicadores estão diretamente atrelados a alguma forma numérica capaz de melhor refletir em cifras parte dos resultados criados pelo departamento. Seis dos dez indicadores que estão atrelados a números pertencem ao grupo dos indicadores de contencioso que, por sua vez, é o grupo com o maior número de indicadores citados pelos gestores entrevistados. Quinze entre os vinte e nove indicadores pertencem ao grupo do contencioso, refletindo a importância dada pelo departamento à gestão da carteira de contencioso. A análise dos KPIs mais citados do grupo de contencioso revela, como principais vantagens, o fato de já estarem sob a forma de cifras monetárias e os dados tabuláveis que facilitam a criação de banco de dados. Por outro lado, o esforço para o controle e atualização dos dados e a sobreposição de valores foram as principais dificuldades encontradas. Os indicadores contratuais representam uma importante contribuição ao ativo intangível e possibilitam o mapeamento dos riscos e proteção aos negócios, a identificação do valor do contrato, e o cálculo de rentabilidade individualizada, comparando cada contrato a um projeto. As dificuldades ficam por conta da necessidade de tratamento de dados, atrapalhando a mensuração do valor e a falta de controle da execução. A diversificação dos indicadores consultivos mostra a pujança e a dinâmica da área consultiva, reflete o planejamento estratégico adotado pelo gestor, representando uma importante contribuição ao ativo intangível. Contudo, devido à complexidade e às inúmeras variáveis, os benefícios não podem ser facilmente transformados em cifras. Dentre suas principais vantagens encontramos a atuação preventiva, o mapeamento de riscos jurídicos e a possibilidade de formação de banco de dados. Já as dificuldades ficam por conta do desafio em atribuir cifras monetárias, a alta demanda de tempo de amadurecimento e a necessidade de conhecimento multidisciplinar. Por fim, os indicadores do grupo de gestão do departamento são importantes para o acompanhamento das atividades do departamento como um todo. Os indicadores

relacionados à Pesquisa de Satisfação e Clima Organizacional revelarão informações sobre a percepção de acertos e erros do departamento. Já os indicadores financeiros possibilitarão que decisões sejam tomadas em linha com o planejamento estratégico da empresa.

5 DEMONSTRAÇÃO DO VALOR AGREGADO ATRAVÉS DOS KPIs

Chegamos ao último capítulo, que é destinado ao cruzamento dos dados levantados pela pesquisa, com os dados obtidos pela análise dos KPIs mais utilizados pelos departamentos jurídicos. Trata-se da tentativa de conectar cada aspecto do perfil do gestor e do departamento com uma proposta de utilização dos KPIs para demonstrar o potencial valor agregado para a montadora.

A análise feita neste capítulo final reflete uma alternativa de conexão, dentre tantas outras que possam existir, sobre a utilização dos indicadores como ponto de partida para a geração de valor.

Assim como a ressalva feita nos capítulos anteriores, o presente estudo parte da visão do autor com enfoque e aplicabilidade para o setor automotivo, podendo não ser aplicável a outros setores econômicos devido a características de mercado ou características operacionais distintas.

5.1 Demonstração de Valor através dos KPIs

Após estudo da mensuração do valor agregado e análise dos indicadores, feitas nos capítulos anteriores, podemos concluir que os vinte e nove KPIs citados e utilizados possuem, à sua maneira, potencial para demonstrar o valor agregado pela atividade desempenhada pelo departamento jurídico para a sua respectiva montadora.

Caberá ao departamento jurídico, sob a liderança de seu(sua) gestor(a), utilizar os KPIs que utilizam para demonstrar o valor gerado pelo departamento e identificar as melhores formas de compartilhar a informação com os demais departamentos da empresa, membros da alta gestão e acionistas.

A forma de demonstração variará conforme a cultura corporativa de cada empresa, dinâmica de trabalho em vigor, objetivos e metas estabelecidas pela empresa.

A sensibilidade do gestor em saber selecionar os KPIs corretos, conectá-los aos assuntos relevantes, dosar a profundidade do conteúdo, selecionar a melhor

forma de compartilhar a informação e aguardar o melhor momento para contatar as pessoas pode fazer a diferença para atingir o objetivo desejado e, conseqüentemente, aumentar percepção da geração de valor pelo departamento jurídico.

Demonstraremos abaixo como alguns dos KPIs citados pela pesquisa e já utilizados pelos departamentos jurídicos das montadoras podem ser utilizados na prática para demonstração do valor agregado.

5.1.1 MBA e Indicadores Financeiros

Embora a pesquisa tenha apontado que 40% dos gestores possuem MBA em seus currículos (secção 3.1.1.), o número de KPIs atrelados a indicadores financeiros não figuraram dentre os mais utilizados pelos departamentos. Assim, parece não haver uma relação direta entre a formação acadêmica em gestão empresarial e a aplicação prática no que se refere a acompanhamento de indicadores financeiros. O motivo da baixa utilização dos indicadores financeiros não foi objeto da pesquisa. Entretanto, considerando que os indicadores financeiros são os mais recomendáveis para demonstrar o valor gerado pelo departamento, e considerando a sua baixa utilização, temos aqui uma boa oportunidade para que os departamentos jurídicos possam demonstrar valor para a empresa.

5.1.2 Escopo de Trabalho e Sinergia com as Demais Áreas

A grande maioria dos departamentos jurídicos também é responsável pela área de *compliance* e proteção de dados (secção 3.2.1), aumentando as oportunidades de desenvolvimento de ações estratégicas, formação de banco de dados, provimento de treinamento e capacitação dos funcionários da montadora, atuação sinérgica e colaborativa com as demais áreas. O mapeamento das atividades que compõe o programa de *compliance* ou estruturação do programa de proteção de dados não foi objeto da pesquisa. Entretanto, considerando que as duas áreas de atuação oferecem um vasto campo de trabalho, e considerando que

alguns KPIs correlatos já são utilizados pelos departamentos como Treinamento e Capacitação, Áreas Demandantes e Revisão de Políticas Internas, o departamento jurídico terá uma boa oportunidade de agregar valor continuando a utilizar os referidos KPIs, e até mesmo adotando outros, como “Tipo de Assunto Demandado”, e “Número de Infrações a Política de Compliance ou Proteção de Dados”, possibilitando um aumento da percepção do reconhecimento da atuação estratégica do departamento.

5.1.3 Software Jurídico e Relatórios de Acompanhamento

A pesquisa revelou que 88% dos departamentos jurídicos utilizam software de gestão jurídica (secção 3.2.3). Embora não se tenha dados detalhados sobre as formas de utilização do software, os departamentos podem fazer uso do software para incrementar as ferramentas de controle (“BI – Business Intelligence”), criação de tabelas que reúnem os principais indicadores (“Dashboard”) para melhor visualizar os indicadores e compartilhá-los com as demais áreas, aumentando as probabilidades de elevar a percepção do reconhecimento da atuação estratégica do departamento.

Os tipos de softwares de módulos de gestão, parametrização e emissão de relatórios não foram objeto da pesquisa.

5.1.4 Automação e Acompanhamento das Atividades Corriqueiras

Em 72% dos departamentos, o acompanhamento das atividades corriqueiras é feito de maneira informal e verbal (secção 3.2.4). Os tipos de softwares de módulos de gestão, parametrização e emissão de relatórios não foram objeto da pesquisa. Entretanto, considerando que 88% dos departamentos utilizam software de gestão jurídica (secção 3.2.3), o acompanhamento das atividades e dos indicadores poderia ser realizado através do software, trazendo maior segurança e rastreabilidade aos números, sem prejudicar o dinamismo da estrutura informal e

verbal. Essa alteração dependeria do perfil do gestor e dos integrantes do departamento.

5.1.5 Acompanhamento dos Trabalhos e Comunicação com a Alta Gestão

O uso de ferramentas de BI (“Business Intelligence”) ou de tabelas de indicadores (“dashboard”) poderia ser utilizado como uma das principais ferramentas no acompanhamento das informações relacionadas às atividades da área jurídica. De acordo com a pesquisa, 76% dos departamentos compartilham informações com a matriz (secção 3.2.6). O responsável pelo departamento, poderia compartilhar as informações periodicamente com a matriz, visto que 76% já realizam essa prática. O dashboard pode ser útil para o compartilhamento dos principais indicadores do departamento jurídico no Brasil.

5.1.6 Terceirização e Análise de Viabilidade

Todos os departamentos jurídicos utilizam escritórios externos para conduzir as atividades do contencioso (secção 3.2.7). A terceirização de atividades representa uma boa oportunidade de agregar valor para a empresa. O gestor deve analisar a viabilidade de terceirizar tarefas, comparando-se tempo, qualidade e custo para se realizar determinada tarefa dentro do próprio departamento, em detrimento do tempo, da qualidade e do custo de contratar um escritório externo para a realização da mesma tarefa. Embora não se saiba se a referida análise foi realizada pelos departamentos antes da decisão da contratação dos escritórios, para os serviços de contencioso, a terceirização de outros serviços, tais como elaboração contratual e consultoria jurídica, geralmente é precedida de análise, mesmo que de forma embrionária. Considerando que os KPIs Tempo de Retorno e Satisfação do Cliente já são utilizados, eles poderiam ser utilizados para demonstrar o valor gerado pela decisão do departamento em terceirizar alguns serviços¹⁹⁶.

¹⁹⁶ Embora os indicadores financeiros sejam os mais indicados para demonstrar a viabilidade econômica da terceirização, no momento da coleta de dados da pesquisa, a utilização do referido

5.1.7 Critério de Contratação de Escritórios e Planejamento Estratégico

A contratação de escritório é comumente feita utilizando dois critérios relevantes: melhor preço e melhor técnica (secção 3.2.8.2). Outros critérios podem ser considerados, tais como: reputação de mercado, relacionamento local e indicação. O melhor escritório será aquele que conseguir entregar o resultado desejado pela empresa, seja ele qual for (redução de processos na carteira, redução do tempo de duração do processo, dentre outros). Será importante que o escritório esteja alinhado com o planejamento estratégico definido pelo departamento. O departamento jurídico poderá demonstrar valor através do compartilhamento do resultado dos quinze KPIs de gestão de contencioso, Tempo de Retorno e Satisfação do Cliente.

5.1.8 Acompanhamento dos Serviços Terceirizados e Aumento de Eficiência

Acompanhar a qualidade dos serviços realizados pelos escritórios também gera valor, visto que possibilita a rápida correção de curso e estratégia, e assegura que a entrega será feita dentro das condições de tempo e qualidade contratados. A forma de compartilhamento das informações com os escritórios se mostrou bastante pulverizada (secção 3.2.8.3). Temos aqui outra boa oportunidade para que os departamentos jurídicos possam demonstrar valor para a empresa a partir do aumento da periodicidade e da qualidade da informação compartilhada com os escritórios, aumentando a eficiência do seu trabalho. O atingimento dos resultados desejados dos quinze KPIs de contencioso poderia refletir o valor gerado.

5.1.9 Contratação de Serviços Jurídicos de Escritórios por Outras Áreas

indicador era restrito a um único departamento jurídico, não podendo ser considerado como prática comum dos departamentos jurídicos das montadoras.

Escritórios de advocacia podem ser contratados por departamento que não seja o jurídico (secção 3.2.8.4), desde que relacionados com serviços que não estão sob a responsabilidade direta do Jurídico, tais como: *compliance*, proteção de dados, trabalhista e tributário (vide seção 3.2.1). Essa situação pode ser utilizada favoravelmente pelo departamento jurídico para agregar valor ao seu cliente interno. A proativa análise e revisão dos pareceres contratados e auxílio no mapeamento de riscos são serviços que podem ser oferecidos, gerando um aumento na percepção da atuação estratégica. Os KPIs Área Demandante e Satisfação do Cliente podem ser utilizados para demonstrar o valor gerado.

5.1.10 Orçamento do Jurídico e Planejamento Financeiro da Empresa

Controlar o orçamento é uma ótima forma de agregar valor, visto que manterá a aderência ao planejamento financeiro da empresa (secção 3.2.9). Entretanto, considerando a sua baixa utilização, temos aqui, novamente, uma boa oportunidade para que os departamentos jurídicos possam demonstrar valor para a empresa. O KPI “Orçamento” pode demonstrar o diligente controle dos gastos e aderência ao planejamento financeiro da empresa.

5.1.11 Compartilhamento de Custos e Conscientização das Áreas

Mais importante que compartilhar os custos visando uma redução no impacto do caixa do departamento é explorar oportunidades de melhorias com a área responsável, evitando a reincidência de problemas e a rápida correção na estratégia. Sessenta e quatro por cento dos departamentos jurídicos compartilham os custos com as áreas que deram causa aos problemas que demandaram a intervenção do Jurídico (secção 3.2.10). As consequências do compartilhamento dos custos não foram objeto da pesquisa. Entretanto, estima-se que o compartilhamento gere efeitos educativos e auxilie nas definições de ações preventivas. Os KPIs Número de Processos, Economia Gerada, Valor da

Contingência, Recuperação de Valores, Ações Concluída com Êxito, Quantidade de Demanda de Consultivo e Satisfação do Cliente podem refletir o valor gerado.

5.1.12 Sistema de Avaliação e Gestão de Pessoas

Avaliar o desempenho é uma boa forma de medir a eficiência e o grau de desenvolvimento. Quarenta e oito por cento das montadoras realizam avaliação de desempenho do departamento jurídico (secção 3.2.11). A forma de avaliação de desempenho utilizada por cada montadora não foi objeto da pesquisa. Entretanto, considerando os resultados obtidos, sejam quais forem, e considerando a utilização do KPI Clima Organizacional do Jurídico, e outros KPIs como Nível de Absenteísmo, Rotatividade e Atingimento de Metas Individuais, pode-se demonstrar um valor gerado pela boa administração e gestão de pessoas.

5.1.13 Remuneração por Desempenho e Conflito de Interesse

A remuneração por desempenho deve ser analisada com parcimônia, visto que pode fomentar situações de conflito de interesse. Vinte por cento das montadoras oferecem tal remuneração (secção 3.2.12). Espera-se que os interesses da empresa sempre prevaleçam em detrimento aos interesses pessoais. Políticas internas bem estruturadas, treinamento e capacitação podem mitigar os problemas de conflito de interesse. A utilização dos KPIs Quantidade de Demanda do Consultivo, Treinamento e Capacitação, Área Demandante e Revisão de Políticas Internas podem ser utilizadas para demonstrar valor gerado pela atuação do Jurídico.

5.1.14 Banco de Dados e Jurimetria

A formação de um banco de dados é um dos ativos intangíveis mais valiosos que o departamento jurídico pode obter. A partir do banco de dados, pode-se extrair uma quantidade enorme de informação que, por sua vez, será utilizada para

embasar as decisões e estruturar os planejamentos estratégicos. A utilização da jurimetria certamente é uma das formas de agregar mais valor às atividades da empresa. Manter a base de dados constantemente atualizada é o maior desafio para a utilização desta ferramenta (secção 3.3.3). A utilização dos KPIs dos grupos de contencioso, contratos e consultoria são fruto do banco de dados e da jurimetria. Todos os resultados obtidos representam o valor gerado por esta ferramenta.

5.1.15 Compartilhamento de Informações e Sinergia

O compartilhamento de informação poderá estreitar o relacionamento com as demais áreas, criando sinergia. As principais vantagens em se compartilhar informações com as demais áreas, citadas pelos departamentos jurídicos na pesquisa (secção 3.4.4) foram: alinhamento dos trabalhos, engajamento, melhoria contínua, transparência; fomentar a motivação; promoção do departamento jurídico; solução de problemas de forma conjunta; redução de custo; fomento da cultura corporativa; e melhoria da qualidade do produto e do serviço oferecido pela montadora. A utilização dos KPIs “Quantidade de Demanda no Consultivo”, “Áreas Demandantes” e “Satisfação do Cliente” podem refletir o valor gerado pelo Jurídico, possibilitando um aumento da percepção do reconhecimento da atuação estratégica do departamento.

5.1.16 Mapeamento de Riscos Jurídicos e Função Estratégica

A pesquisa revelou que, para 92% dos departamentos jurídicos, o mapeamento dos riscos jurídicos é a principal função estratégica desempenhada pelo Jurídico (secção 3.5). Os KPIs do grupo de contencioso, Quantidade de Revisões Contratuais, Quantidade de Demanda do Consultivo, Áreas Demandantes e Satisfação do Cliente podem refletir o valor gerado pelo Jurídico e viabilizar um aumento da percepção do reconhecimento da atuação estratégica do departamento.

Chegamos ao final do último capítulo deste estudo. Pudemos cruzar os dados levantados pela pesquisa, com os dados obtidos pela análise dos KPIs mais utilizados pelos departamentos jurídicos, propondo uma alternativa de conexão dos aspectos do perfil do gestor e do departamento, com uma proposta de aplicação prática dos KPIs, para demonstrar o potencial valor agregado para a montadora. A análise do cruzamento revelou que os departamentos já reúnem condições de utilizar os KPIs para demonstrar o valor que geram, mas também há uma margem de ociosidade que pode ser explorada para apresentar formas de demonstração de valor ainda não utilizadas, especialmente atreladas aos indicadores financeiros, que possuem um enorme potencial para demonstrar valor agregado.

CONCLUSÃO

Os departamentos jurídicos das montadoras têm se destacado, agregando valor aos negócios e consolidando sua posição estratégica para as empresas que atuam neste importante setor econômico. Dada à sua capacidade de geração de empregos, seus constantes investimentos em inovação, desenvolvimento do parque tecnológico nacional e geração bilionária de tributos, coloca a indústria automobilística como setor estratégico para o desenvolvimento da economia brasileira.

Acompanhar a evolução dos trabalhos e mensurar os benefícios produzidos são tarefas importantes que demonstram o profissionalismo e a sofisticação do gestor jurídico na condução do departamento.

A utilização de indicadores de desempenho (*KPIs – Key Performance Indicators*) pode ser uma ferramenta útil e eficiente para acompanhar as atividades, tomar decisões baseadas em dados e gerir o departamento. Ainda, os indicadores se mostraram capazes de ser o ponto de partida para a mensuração do valor gerado pelo departamento jurídico.

KPI não se confunde com OKR. *KPIs – Key Performance Indicators* são indicadores de medição de eficiência de uma determinada atividade e, por sua vez, *OKRs – Objective Key Results* é um sistema colaborativo de definição e gestão de metas, em que os objetivos (“Objectives”) são o que a empresa quer fazer, e os resultados-chave (“Key Results”) são os objetivos a serem atingidos. Os objetivos são o material de inspiração e os horizontes distantes. Os resultados-chave são mais concretos e métricos, que por sua vez serão medidos por indicadores (*KPIs*). Os *KPIs* podem estar contidos no sistema OKR.

A definição dos corretos *KPIs* pelo gestor jurídico é tarefa desafiadora, e não se pode definir uma lista de indicadores que sejam considerados corretos ou de utilização obrigatória, visto que o critério de seleção e adoção dos indicadores variarão de acordo com as particularidades de cada empresa, com os problemas encontrados pelo departamento e com o perfil do gestor jurídico.

Para a fins deste trabalho, valor agregado foi definido como “todo o acréscimo gerado pelo Departamento Jurídico para a cadeia produtiva da empresa”. Trata-se de um conceito bem amplo. Foi adotada a premissa de que o valor agregado é um bem ativo que integra o patrimônio da empresa. Os ativos de uma empresa são os bens e direitos que podem ser convertidos em pecúnia, proporcionando ganhos futuros. Os ativos podem ser divididos em dois grupos: tangíveis e intangíveis. As atividades conduzidas pelo departamento jurídico gerarão acréscimos ao patrimônio da empresa em ambos os grupos. Fazer com que as partes relacionadas tenham a percepção de que o departamento jurídico gera valor é igualmente importante para ratificar o resultado que venha a ser apresentado. Em síntese, será necessário levar em consideração três fatores para compor a mensuração do valor gerado pelo departamento jurídico: bens tangíveis, bens intangíveis e percepção de existência de valor.

O departamento jurídico de todas as 25 montadoras instaladas no Brasil foi entrevistado, revelando a lista dos principais indicadores utilizados. Para uma melhor racionalização, os indicadores foram organizados em quatro grupos, de acordo com as principais atividades intrínsecas ao departamento jurídico: contencioso, contratual, consultivo e gestão departamental.

A pesquisa revelou os 29 principais KPIs, sendo eles: Grupo de Contencioso (quinze KPIs citados): (1) Número de Processos (Entradas e Saídas); (2) Economia Gerada (“Saving”) ou Valor Pago em Condenação; (3) Valor da Contingência; (4) Número de Acordos Judiciais e Extrajudiciais Firmados; (5) Tempo de Duração do Processo; (6) Recuperação de Valores, Levantamento de Depósitos Judiciais e Recuperação de Créditos Tributários; (7) Causas de Pedir das Ações Judiciais; e (8) Ações Concluídas com Êxito (Total ou Parcial); (9) Número de Casos Críticos; (10) Deferimento ou Indeferimento de Pedidos; (11) Recorrência das Reclamações no SAC – Serviço de Atendimento ao Consumidor; (12) Conversão de Reclamações Recebidas pelo SAC em Ações Judiciais; (13) Relação entre o Número de Demissões e Reclamações Trabalhistas Ajuizadas; (14) Relação entre Quantidade de Vendas de Produtos e Ações Judiciais de Produto Ajuizadas; e (15) Relação

entre o Número de Cancelamentos de Contratos de Concessão Comercial e Ações Judiciais Ajuizadas.

Os oito primeiros indicadores, foram citados diversas vezes e, por essa razão, serão, conjuntamente, considerados como prática comum na gestão da carteira de contencioso. Os sete últimos foram citados apenas uma única vez cada. Grupo Contratual (quatro KPIs citados): (1) Número de Contratos Assinados; (2) Tempo de Resposta para Elaboração Contratual; (3) Quantidade de Revisões Realizadas em um Mesmo Contrato; e (4) Quantidade de Minutas Padrão Elaboradas pelo Departamento Jurídico. Os dois primeiros foram os mais citados e, por essa razão, serão, conjuntamente, considerados como prática comum na gestão contratual. Os dois últimos foram citados apenas uma única vez cada. Grupo de Consultoria (cinco KPIs citados): (1) Tempo de Retorno, (2) Quantidade de Demanda Consultivo, (3) Treinamento e Capacitação, (4) Áreas Demandante, e (5) Revisão de Políticas Internas. Grupo de Gestão do Departamento (5 KPIs citados): (1) Satisfação do Cliente Interno, (2) Clima Organizacional no Jurídico, (3) Orçamento (“Budget”), (4) Fluxo de Caixa (“Free Cash Flow”), e (5) Retorno sobre o Investimento (“ROI – Return on Investment”).

A partir da análise das facilidades e desafios inerentes aos quatro grupos de KPIs, pode-se concluir que todos os vinte e nove indicadores analisados possuem potencial, à sua maneira, para demonstrar a geração de valor para a empresa. Dez dos vinte e nove indicadores estão diretamente atrelados a números capazes de melhor refletir em cifras parte dos resultados criados pelo departamento. Seis dos dez indicadores que estão atrelados a números pertencem ao grupo dos indicadores de contencioso que, por sua vez, é o grupo com o maior número de indicadores citados pelos gestores entrevistados. Quinze entre os vinte e nove indicadores pertencem ao grupo do contencioso, refletindo a importância dada pelo departamento à gestão da carteira de contencioso.

A análise dos KPIs mais citados do grupo de contencioso revela, como principais vantagens, o fato de já estarem sob a forma de cifras monetárias e os dados tabuláveis que facilitam a criação de banco de dados. Por outro lado, o

esforço para o controle e atualização dos dados e a sobreposição de valores foram as principais dificuldades encontradas.

Os indicadores contratuais representam uma importante contribuição ao ativo intangível e possibilitam o mapeamento dos riscos e proteção aos negócios, a identificação do valor do contrato, e o cálculo de rentabilidade individualizada, comparando cada contrato a um projeto. As dificuldades ficam por conta da necessidade de tratamento de dados, atrapalhando a mensuração do valor e a falta de controle da execução.

A diversificação dos indicadores consultivos mostra a pujança e a dinâmica da área consultiva, reflete o planejamento estratégico adotado pelo gestor, representando uma importante contribuição ao ativo intangível. Contudo, devido à complexidade e às inúmeras variáveis, os benefícios não podem ser facilmente transformados em cifras. Dentre suas principais vantagens encontramos a atuação preventiva, o mapeamento de riscos jurídicos e a possibilidade de formação de banco de dados. Já as dificuldades ficam por conta do desafio em atribuir cifras monetárias, alta demanda de tempo de amadurecimento e necessidade de conhecimento multidisciplinar.

Os indicadores do grupo de gestão do departamento são importantes para o acompanhamento das atividades da área como um todo. Os indicadores relacionados à Pesquisa de Satisfação e Clima Organizacional revelarão informações sobre a percepção de acertos e erros sobre a forma que a área é administrada. Já os indicadores financeiros possibilitarão que decisões dentro do departamento jurídico sejam tomadas em linha com o planejamento estratégico da empresa.

Por fim, os dados levantados pela pesquisa, foram cruzados com os dados obtidos pela análise dos KPIs mais utilizados pelos departamentos jurídicos, revelando que os KPIs podem ser utilizados como ponto de partida para demonstração do valor gerado. Os gestores já utilizam parte dos KPIs para demonstrar os resultados de seus trabalhos. Também, foi verificada a existência de ociosidade na utilização, especialmente atrelada aos indicadores financeiros, que, embora tenham um enorme potencial para demonstrar valor agregado, são

pouco utilizados pelos gestores. Para ilustrar o resultado do estudo, foi apresentada uma alternativa de proposta de aplicação prática de como utilizar os KPIs como ponto de partida para demonstrar o potencial valor agregado para a montadora.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AB2L: <https://play.ab2l.org.br/>

ALBINI, Samantha (coord.). CORRÊA, Fernanda Marcondes (org.). **Manual de Gestão para Advogados**. Curitiba: Juruá, 2018.v1

ALBINI, Samantha. **Controladoria Jurídica para escritórios de advocacia e departamentos jurídicos**. Curitiba: Juruá, 2019.

AMARAL, Gilberto; AMARAL, Letícia Mary Fernandes do; YAZBEK, Cristiano Lisboa (Coords). Custo das empresas para litigar judicialmente. 2016. Disponível em: <https://docplayer.com.br/15454093-Custo-das-empresas-para-litigar-judicialmente.html>

ANDRADE, Valentino. Comentários – CPC/2015 – Artigo 85 – Proveito Econômico (Terceira Parte). **Escritos Jurídicos**, 2021. Disponível em: <https://blog.escritosjuridicos.com.br/2021/03/06/comentarios-cpc-2015-artigo-85-proveito-economico-terceira-parte/>

ANFAVEA. <http://www.anfavea.com.br/a-anfavea>.

ANFAVEA. Anuário da Indústria Automobilística Brasileira 2021. **Anfavea**, 2021. Disponível em: <https://anfavea.com.br/anuario2021/anuario.pdf>

Anuário Análise Executivos Jurídicos e Financeiros 2021 das Maiores Empresas do Brasil. 14 ed. São Paulo: **Análise Editorial**, 2021. Disponível em: <https://analise.com/publicacoes/analise-executivos-juridicos-e-financeiros>

ASSAF NETO, Alexandre. **Valuation: métricas de valor & avaliação de empresas**. São Paulo: Atlas, 2014.

ASSAF NETO, Alexandre; LIMA, Fabiano Guasti. **Fundamentos de Administração Financeira**. São Paulo: Atlas, 2010

ASSOCIATION OF CORPORATE COUNSEL. **ACC Chief Legal Officers Survey**. 2020. Disponível em: https://www.acc.com/sites/default/files/2020-01/ACC_CLOreport20_Flyer_Final_0.pdf

BAGLEY, Constance E.; ROELLIG, Mark D. The Transformation of General Counsel: Setting the Strategic Legal Agenda. Disponível em: <https://ssrn.com/abstract=2201246>

BARROS, Andre. CAO A Rent a Car abre locação para pessoa física. **Autodata**, 2020. Disponível em: <https://www.autodata.com.br/noticias/2020/12/08/caoa-rent-a-car-abre-locacao-para-pessoa-fisica/32634/>

BARRUCHO, Luis. Ford: afinal, por que a montadora decidiu encerrar a produção de veículos no Brasil? **BBC News**, 2021. Disponível em: <https://www.bbc.com/portuguese/internacional-55640907>

BORBA, Ana Patrícia de Azevedo. **Indicadores de Desempenho**. In: ALBINI, Samantha (coord.). CORRÊA, Fernanda Marcondes (org.). Manual de Gestão para advogados. Curitiba: Juruá, 2008.v1.

CAMARGO, Robson. O que é valor agregado? **Robson Camargo**, 2021. Disponível em: <https://robsoncamargo.com.br/blog/O-que-e-valor-agregado>

COASE, Ronald Harry. **A firma, o mercado e o direito**. Tradução Heloisa Gonçalves Barbosa, revisão técnica, Alexandre Veronese, Lucia Helena Salgado e Antonio José Maristrello Porto; revisão final Otavio Luiz Rodrigues Junior; estudo introdutório Antonio Carlos Ferreira e Patricia Cândido Alves Ferreira. Coleção Pablo Bonavides. 2º edição. Rio de Janeiro: Forense Universitária, 2017.

CODIGNOTO, Roberta. Dificuldades do advogado em gerir o departamento jurídico. Ele precisa da ajuda da administração? **Jota**, 2017. Disponível em: <https://www.jota.info/opiniao-e-analise/artigos/dificuldades-do-advogado-em-gerir-o-departamento-juridico-14082017>

COELHO, Alexandre Zavaglia; HOLTZ, Ana Paula Ulandowski. Legal Design | Visual Law: Comunicação entre o universo do Direito e os demais setores da sociedade. **THOMSON REUTERS**. Disponível em: <https://www.thomsonreuters.com.br/content/dam/openweb/documents/pdf/Brazil/w-hite-paper/legal-one-e-book-visual-law-2020.pdf>

COMITÊ DE PRONUNCIAMENTOS CONTÁBEIS. NORMAS LEGAIS, 2021. CPC00(R2). Disponível em: [http://static.cpc.aatb.com.br/Documentos/573_CPC00\(R2\).pdf](http://static.cpc.aatb.com.br/Documentos/573_CPC00(R2).pdf)

COMITÊ DE PRONUNCIAMENTOS CONTÁBEIS. NORMAS LEGAIS, 2021. CPC04. Disponível em: http://www.normaslegais.com.br/legislacao/CPC04_AnexoII.pdf

COMITÊ DE PRONUNCIAMENTOS CONTÁBEIS. NORMAS LEGAIS, 2021. CPC25. Disponível em: http://static.cpc.aatb.com.br/Documentos/304_CPC_25_rev%2014.pdf.

DELIBERAÇÃO CVM 489, de 3 de outubro de 2005. <http://conteudo.cvm.gov.br/legislacao/deliberacoes/deli0400/deli489.html>

Dicionário On Line: <https://www.dicio.com.br/bem/>

DOERR, John. **Avalie o que Importa:** como Google, Bono Vox e Fundação Gates sacudiram o mundo com os OKRs. Tradução de “Measure What Matters: How

Google, Bono and Gates Foundation Rock the World with OKRs”. Traduzido por Bruno Menezes. Rio de Janeiro: Alta Books, 2019.

DOING BUSINESS: <https://www.doingbusiness.org/en/rankings>

ESTELITTA, Heloisa; Leite, Alaor. Armin Engländer [et alii], organização e introdução: Heloisa Estelitta, Alaor Leite. **Veículos autônomos e direito penal**. 1 edição. São Paulo: Marcial Pons, 2019.

FABIANI, Emerson; FEFERBAUM, Marina; SILVA, Alexandre Pacheco da (coords). O futuro das profissões jurídicas: você está preparad@? São Paulo: **FGV DIREITO SP**, 2018. Disponível em: https://direitosp.fgv.br/sites/direitosp.fgv.br/files/arquivos/cepi_futuro_profissoes_juridicas_quali_v4.pdf

FALCONI, Vicenti. **O Verdadeiro Poder: Práticas de Gestão que conduzem a resultados revolucionários**. Nova Lima: Falconi, 2009.

FÁVERO, Ronaldo de. **Indicadores de Desempenho desafios da escolha e do uso**. 1.ed. Rio de Janeiro: Qualitymark Editora, 2017.

FIA. Big Data: o que é, como aplicar, a importância e exemplos. **FIA**, 2021. Disponível em: <https://fia.com.br/blog/big-data/>

FORD. Ford Avança na Reestruturação da América do Sul, encerra as operações de manufatura no Brasil e atende clientes com nova linha de produtos. Disponível em: <https://media.ford.com/content/fordmedia/fsa/br/pt/news/2021/01/11/ford-avanca-na-reestruturacao-da-america-do-sul--encerra-as-oper.html>

FRANCISCHINI, Andrea S.N.; FRANCISCHINI, Paulino G., **Indicadores de Desempenho: dos objetivos à ação – métodos para elaborar KPIs e obter resultados**. Rio de Janeiro: Alta Books, 2017.

GARDNER, Heidi K. Harness the Power of Smart Collaboration for In-house Lawyers. Disponível em: https://clp.law.harvard.edu/assets/Gardner_Smart-Collaboration-for-In-House-Lawyers_HLS-white-paper.pdf#:~:text=In%20this%20sense%2C%20smart%20collaboration%20is%20a%20means,Increasingly%2C%20they%20must%20also%20rely%20on%20experts%20in

GASPAROTO, Eduardo Abucarub. **Gerenciamento jurídico proativo transformando a gestão jurídica das empresas**. Dissertação (mestrado) - Fundação Getulio Vargas, Escola de Direito de São Paulo, 2020.

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. Ed. São Paulo: Atlas, 2008

GILSON, Ronald J. Value Creation by Business Lawyers: Legal Skills and Asset Pricing. 94 YALE L. J. 239 (1984). Disponível em:

https://scholarship.law.columbia.edu/faculty_scholarship/986

GONÇALVES, Alessandra M.; GONÇALVES, Marco A. Brazilian study on the relationship between departments and law firms. Disponível em:

<http://www.marketingjuridico.com.br/Arquivos/Brazilian-study-on-the-relationship-between-legal-departments-and-law-firms-2.pdf>

GONÇALVES, Carlos Roberto. **Direito Civil Brasileiro**. Vol. III. São Paulo: Editora Saraiva, 2004.

GONÇALVES, Jane Nunes. **Manuais de procedimentos e fluxos de trabalho**. In: ALBINI, Samantha (coord.). CORRÊA, Fernanda Marcondes (org.). Manual de Gestão para advogados. Curitiba: Juruá, 2008.v1.

GRANDAO, Marco Antonio. Entenda o que são ativos tangíveis e intangíveis. SINFACSP, 2021. Disponível em: <https://www.sinfacsp.com.br/conteudo/entenda-o-que-sao-ativos-tangiveis-e-intangiveis>

HAWAWINI, Gabriel.; VIALLET, Claude. **Finanças para executivos: gestão para criação de valor**. Título Original: Finance for Executives: managing for value creation. Tradução técnica de Antonio Zoratto Sanvicente. São Paulo: Cengage Learning, 2009.

HEINEMAN, Ben W.; LEE, William F.; WILKINS, David B. Lawyers as Professionals and as Citizens: Key Roles and Responsibilities in the 21st Century. Cambridge, MA: **Center on the Legal Profession at Harvard Law School**, 2014. Disponível em: https://clp.law.harvard.edu/assets/Professionalism-Project-Essay_11.20.14.pdf

HOJI, Masakazu. SILVA, Hélio Alves da. **Planejamento e controle Financeiro: Fundamentos e Casos Práticos de Orçamento Empresarial**. 1 edição. São Paulo: Atlas, 2010.

HYUNDAI: **Hyundai Motor Reports November 2020 Global Sales**. Disponível em: <https://www.hyundai.com/worldwide/en/company/newsroom/hyundai-motor-reports-november-2020-global-sales-0000016583>

JURIDOC. Os 3 KPIs de sucesso para o gerenciamento de contratos. **JURIDOC**, 2021. Disponível em: <https://www.juridoc.com.br/blog/gestao-de-contratos/13644-os-3-kpis-de-gerenciamento-de-contratos-para-o-sucesso/#:~:text=Uma%20breve%20contextualiza%C3%A7%C3%A3o%20sobre%20KPIs%20e%20contratos%20KPI,fatores%20cr%C3%ADticos%20de%20sucesso%20do%20contrato%20e%20fornecedores>

KAPLAN, Robert S; Norton, David P. **A Estratégia em Ação. Balanced Scorecard**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

KINTO MOBILITY, 2020. <https://kintomobility.com.br/>

KPMG INTERNATIONAL. Índice de Prontidão para Veículos Autônomos 2020. **KPMG**, 2020. Disponível em: <https://assets.kpmg/content/dam/kpmg/br/pdf/2020/09/autonomous-vehicles-readiness-index-2020.pdf>

KPMG INTERNATIONAL. Over the horizon: How corporate counsel are crossing frontiers to address new challenges. Disponível em: https://assets.kpmg/content/dam/kpmg/pdf/2015/06/Over_the_Horizon.pdf

KPMG INTERNATIONAL. Through the looking glass: How corporate leaders view the General Counsel of today and tomorrow. Disponível em: <https://assets.kpmg/content/dam/kpmg/xx/pdf/2016/09/through-the-looking-glass.pdf>

LODLAW. Measure Your Impact: 8 KPIs for In-house teams. Disponível em: <https://www.flipsnack.com/Lodlaw/measure-your-impact.html>

LOUREIRO; Taisa Afonso Loureiro. **A Advocacia de Consultivo Empresarial em Face Dos Avanços Tecnológicos: O Futuro Perfil Profissional no Brasil**. Dissertação de Mestrado Acadêmico em Direito e Desenvolvimento da Escola de Direito de São Paulo da Fundação Getulio Vargas. São Paulo, 2021

MARTINS, Julio Cesar Caciatori. Departamento Jurídico – Parceiro de negócio? **Jota**, 2021. Disponível em: <https://www.jota.info/opiniao-e-analise/artigos/departamento-juridico-parceiro-de-negocio-17032017>

MELLO, Pedro Carvalho de. **Uma avaliação da regulação do mercado de capitais, segundo a ótica de custos e benefícios**. Revista da Comissão de Valores Mobiliários [S.I.], n. 32, 2000.

MEYER, Maximiliano. Tecnologias embarcadas nos carros de hoje em dia. **Oficina na Net**, 2014. Disponível em: <https://www.oficinadanet.com.br/post/13671-tecnologias-embarcadas-nos-carros-de-hoje-em-dia>

MILLER, Sterling. Ten things: ten KPIS all in-house legal departments should track. Disponível em: <https://sterlingmiller2014.wordpress.com/2019/07/23/ten-things-ten-kpis-all-in-house-legal-departments-should-track>

NELSON, Robert; NIELSEN, Laura Beth Nielsen. Cops, Counsel, and Entrepreneurs: Constructing the Role of Inside Counsel in Large Corporations, 34 **LAW & SOC'Y REV** 457 (2000). Disponível em:

https://www.academia.edu/626879/Cops_Counsel_and_Entrepreneurs_Constructing_the_Role_of_Inside_Counsel_In_Large_Corporations

NETO, Elias Marques de Medeiros. Os guidelines da gestão de contencioso.

MIGALHAS, 2018. Disponível em:

<https://www.migalhas.com.br/depeso/282474/os-guidelines-da-gestao-de-contencioso>

OAB: Nota pública da OAB. Disponível em:

<https://www.oab.org.br/noticia/26158/nota-publica-da-oab?argumentoPesquisa=advogado%20%C3%A9%20custo>

OLIVEIRA, Rafael Leon Urbano de. A relevância dos indicadores de desempenho (KPIs) nos departamentos jurídicos. **Leon Consultoria Empresarial**, 2018.

Disponível em: <https://leonconsultoriaempresarial.com/2018/08/07/a-relevancia-dos-indicadores-de-desempenho-kpis-nos-departamentos-juridicos/>

PETER, J. Paul; DONNELLY JR., James H. **Introdução ao marketing**: criando valor para clientes. Tradução, Sílvio Floreal Antunha, Dennis Vincent Reade. 1.ed. São Paulo: Saraiva, 2013.

PIZO, Frank. **Mapeamento de controles internos SOX**: práticas de controles internos sobre as demonstrações financeiras. 1.ed. São Paulo: Atlas, 2018.

POPOVA, V.; SHARPANSKYKH, A. Modeling organizational performance indicators. Information Systems. **Delft University of Technology**, 2010.

Disponível em: <http://homepage.tudelft.nl/j11q3/papers/EIS2010.pdf>

POUPART, Jean. et al. **A pesquisa qualitativa**: enfoques epistemológicos e metodológicos. Coleção Sociologia. Tradução de Ana Cristina Nasser. 3 ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2012. Título Original: La recherche qualitative.

PRICEWATERHOUSECOOPERS. Guide to key performance indicators Communicating the measures that matter. Disponível em:

https://www.pwc.com/gx/en/audit-services/corporate-reporting/assets/pdfs/uk_kpi_guide.pdf

Primeira Convenção da Categoria Econômica dos Produtores e da Categoria Econômica dos Distribuidores de Veículos Automotores. Disponível em:

http://abrada.com.br/primeira_convencao_da_categoria_economica.pdf

PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE. **Um Guia Do Conhecimento Em Gerenciamento de Projetos.** São Paulo: Saraiva, 2009.

PUGA, Fernando; Castro, Lavinia Barros de. Visão 2035: Brasil, país desenvolvido: agendas setoriais para alcance da meta. **Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social**. 1.e d. Rio de Janeiro: BNDES, 2018.

p.183.208. Disponível em:

https://web.bndes.gov.br/bib/jspui/bitstream/1408/16241/1/PRCapLiv214167_industria_automotiva_compl_P.pdf

RUSSEL Reynolds Associates. Inside the Mind of the General Counsel: from gatekeeper to dynamic bridge builder. Disponível em:

https://www.russellreynolds.com/en/Insights/thought-leadership/Documents/RRA1116_Inside%20the%20Mind_GeneralCounsel_14.pdf

SILVA; Alexandre Pacheco da; FABIANI, Emerson Ribeiro; FEFERBAUM, Mariana (organização). **Transformações no ensino jurídico [recurso eletrônico]**.

Coleção Academia Livre. São Paulo: FGV Direito SP, 2021. Disponível em:

<https://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/bitstream/handle/10438/30746/Transformac%cc%a7o%cc%83es%20no%20Ensino%20Juri%cc%81dico.pdf?sequence=1&isAlloved=y>

SOARES, Fábio Lopes; PEDRO, Wagner Osti. **Gestão de Escritórios e Departamentos Jurídicos**. Rio de Janeiro: Lumen Juris, 2021

STJ. RECURSO ESPECIAL: REsp 1.671.930/SC (2017/0111890-3), Rel. Ministro Og Fernandes, Segunda Turma, julgado em 27/6/2017, DJe 30/6/2017. Disponível em: <https://stj.jusbrasil.com.br/jurisprudencia/482786546/recurso-especial-resp-1671930-sc-2017-0111890-3>

SUSSKIND, Richard. **The End of Lawyers? Rethinking the Nature of Legal Services**. New York: Oxford University Press, 2010.

SUSSKIND, Richard. **Tomorrow's Lawyers**. Oxford: Oxford University Press, 2013.

THEODORO JUNIOR, Humberto. **Curso De Direito Processual Civil**. Vol. I. 59.ed.rev., atual. e ampl. Rio de Janeiro: Forense, 2018.

THOMSON REUTERS. 7 métricas para uma prática jurídica de excelência.

Disponível em:

<https://www.thomsonreuters.com.br/content/dam/openweb/documents/pdf/Brazil/white-paper/legal-one-br-e-book-reducao-e-layout-criativo-ebook-7-metricas.pdf>

THOMSON REUTERS. Advogado, como economizar tempo e reduzir riscos?

Disponível em:

<https://www.thomsonreuters.com.br/content/dam/openweb/documents/pdf/Brazil/white-paper/Whitepaper-legalone.pdf>

THOMSON REUTERS. As 10 Principais Métricas que o seu Departamento Jurídico Deveria Acompanhar. Disponível em:

<https://www.thomsonreuters.com.br/content/dam/openweb/documents/pdf/Brazil/w>

[hite-paper/as-10-principais-metricas-que-o-seu-departamento-juridico-deveria-acompanhar.pdf](https://www.thomsonreuters.com.br/content/dam/openweb/documents/pdf/Brazil/w/hite-paper/as-10-principais-metricas-que-o-seu-departamento-juridico-deveria-acompanhar.pdf)

THOMSON REUTERS. Índice Thomson Reuters Legal Tracker de Performance Operacional para Departamentos Jurídicos. **Thomson Reuters**, 2017. Disponível em:

https://www.thomsonreuters.com.br/content/dam/openweb/documents/pdf/Brazil/w/hite-paper/Índice_Thomson_Reuters_Performance_operacional_em_Departamentos_Jur%C3%ADdicos.pdf

THOMSON REUTERS. O poder da transformação digital nos Departamentos Jurídicos Corporativos. **Thomson Reuters Brasil**, 2021. Disponível em:

<https://www.thomsonreuters.com.br/pt/corporacoes/blog/o-poder-da-transformacao-digital-nos-departamentos-juridicos-corporativos.html>

TUCCI, José Rogério Cruz e. Paradoxo da Corte: Honorários do advogado não podem suplantar benefício do vencedor. Disponível em:

<https://www.conjur.com.br/2019-jul-16/paradoxo-corte-honorarios-advogado-nao-podem-suplantar-beneficio-vencedor>

UTILIDADE PÚBLICA. Qual a diferença entre Dados, Informação e Conhecimento? Disponível em: <https://www.luis.blog.br/qual-a-diferenca-entre-dados-informacao-e-conhecimento.html>

QUESTIONÁRIO

Questionário aplicado aos gestores dos departamentos jurídicos das montadoras para fins de coleta de dados para pesquisa de mestrado profissional.

Mestrando: Eduardo Hiroshi Hirano

Tema da Pesquisa: Como Medir o Valor Gerado pela atuação dos Departamentos Jurídicos de Montadoras de Veículos Automotores no Brasil

Perguntas a serem respondidas pelo Mestrando através do resultado do questionário:

- A. Os indicadores de desempenho são os meios mais utilizados pelos gestores jurídicos das montadoras para demonstrar os resultados atingidos e o valor gerado pelo departamento? Quais outras formas são comumente utilizadas?
- B. Quais as maiores dificuldades do gestor para se mensurar e calcular o valor gerado pelo seu departamento?
- C. As montadoras prescrevem formas, métricas ou cálculos específicos para que seus departamentos, incluindo o departamento jurídico, mensurem os resultados?
- D. Seria pertinente afirmar que o gestor jurídico deve demonstrar o resultado atingido e o valor agregado pelo seu departamento em cifras monetárias? Quanto isso seria disruptivo ao gestor jurídico?
- E. Quais os possíveis impactos que a monetização dos índices de desempenho e as atividades desempenhadas pelo departamento jurídico acarretariam a forma de contratação de serviços, atribuições de responsabilidade entre os membros do jurídico, alocação de tarefas interdepartamentais ou formatação de fluxo de trabalho?

Parte 01 – Informações sobre o Gestor Jurídico

1. O Entrevistado é o responsável pelo Departamento Jurídico?
 sim Não Cargo: _____
2. Em que ano e por qual instituição o Entrevistado se formou?
 Ano: _____ Instituição: _____
3. Qual seu nível de instrução?
 Graduação (Área) _____ Mestrado Incompleto _____
 Pós Graduação Incompleta _____ Mestrado Completo _____
 Pós Graduação Completa _____ Doutorado Incompleto _____
 MBA Incompleto _____ Doutorado Completo _____
 MBA Completo _____
4. Consegue se comunicar em quantos idiomas além do Português?
 Inglês Espanhol Alemão Italiano Japonês Outros _____
5. O Responsável pelo Departamento Jurídico também responde por outras áreas dentro da montadora além do Jurídico?
 Não
 Sim: Compliance Relações Governamentais RH IT Outros _____
6. Para quem o Responsável reporta diretamente no Brasil? Qual a periodicidade?
 Presidente Diário Semanal Quinzenal Mensal Semestral Situacional

- CFO Diário Semanal Quinzenal Mensal Semestral Situacional
 Vice Presidente Diário Semanal Quinzenal Mensal Semestral Situacional
 Outro_____ Diário Semanal Quinzenal Mensal Semestral Situacional

7. Para quem o Responsável reporta fora do Brasil? Qual a periodicidade?

- Jurídico LATAM Diário Semanal Quinzenal Mensal Semestral Situacional
 Jurídico Global Diário Semanal Quinzenal Mensal Semestral Situacional
 Presidente LATAM Diário Semanal Quinzenal Mensal Semestral Situacional
 CFO LATAM Diário Semanal Quinzenal Mensal Semestral Situacional
 Outro_____ Diário Semanal Quinzenal Mensal Semestral Situacional

Parte 02 – Informações sobre a Organização e a Gestão do Departamento Jurídico

8. Quantos funcionários próprios e terceiros trabalham no Departamento Jurídico?

- 1 a 5 6 a 10 11 a 15 16 a 20 Mais de 20

9. Quantos são Advogados?

- 1 a 5 6 a 10 11 a 15 16 a 20 Mais de 20

10. Como o Gestor acompanha as atividades corriqueiras do Departamento?

- Relatórios Diário Relatórios Semanais Relatórios Mensais Outros

11. O Departamento utiliza software de gestão das atividades?

- Não
 Sim: Próprio Legal One CPJ Elaw Espaider Outros_____

12. Alguma atividade é terceirizada? Quais atividades são terceirizadas?

- Não
 Sim: Contencioso Cível Contencioso Trabalhista Contencioso Tributário
 Ambiental Propriedade Intelectual Criminal Outros_____

13. Qual o critério utilizado para terceirizar tarefas?

- Alto nível de especialização Pouca demanda Muita Demanda Outros_____

14. Quantos escritórios terceirizados prestam serviço para o Departamento Jurídico?

- 1 a 5 6 a 10 11 a 15 16 a 20

15. Qual o critério utilizado para a contratação dos escritórios terceiros?

- Bid: Preço e Expertise Indicação Reputação de Mercado Outros_____

16. O Gestor acompanha o desenvolvimento das atividades do escritório terceirizado? Qual a forma do acompanhamento? Qual a Periodicidade?

- Não
 Sim: Sistema Diário Semanal Quinzenal Mensal Outros
 Relatórios Diário Semanal Quinzenal Mensal Outros
 Feedback Diário Semanal Quinzenal Mensal Outros
 Outros_____ Diário Semanal Quinzenal Mensal Outros

17. Qual o tamanho do orçamento do Departamento Jurídico?

- R\$1 à R\$5M R\$6M à R\$10M R\$10M à R\$20M Acima de R\$20M
 Não Informado

18. O Departamento Jurídico é responsável por todos os custos incorridos na atividade?

- Sim

- () Não: () Procon () Recall
 () Condenação Judicial Consumerista () Legal Opinions/Consultoria
 () Condenação Judicial Trabalhista () Outros

19. Quais despesas são alocadas fora do Departamento Jurídico e qual o departamento responsável?

- () Procon _____
 () Recall _____
 () Condenação Judicial Consumerista _____
 () Condenação Judicial Trabalhista _____
 () Consultoria _____
 () Outros _____

20. Outras áreas podem contratar serviços jurídicos, sem a intervenção do Departamento Jurídico?

- () Não
 () Sim: Qual situação: _____

Parte 03 – Avaliação de Desempenho e Medição dos Resultados

21. A montadora faz avaliação de desempenho do Departamento Jurídico?

- () Não
 () Sim: () Mensal () Trimestral () Semestral () Anual

22. Quais os itens são comumente avaliados?

- () Atingimento Geral das Metas
 () Gastos dentro da Previsão Orçamentária
 () Absenteísmo e Turn Over
 () Clima Organizacional
 () Outros

23. Quais são os indicadores de desempenho utilizados pelo departamento?

- () Número de Processos Ativos
 () Número de Processos Encerrados
 () Valor da Condenação
 () Valor de Disputa
 () Valor da Contingência
 () Custo Fixo sobre Receita
 () Tempo por disputa legal
 () Tempo de resposta para demandas
 () Nível de satisfação
 () Número de reclamações apresentadas
 () Outros _____

24. Qual critério foi utilizado para eleger tais indicadores?

- () Critério do Gestor
 () Demanda local da montadora no Brasil
 () Política Global da montadora
 () Solicitação específica do Departamento Jurídico da matriz no exterior

25. Quem realiza o cálculo e o acompanhamento dos indicadores?

26. Quais os principais desafios encontrados para efetuar o cálculo e o acompanhamento dos indicadores?

27. Na sua opinião, os indicadores atuais refletem de forma satisfatória o esforço e o resultado atingido pelo Departamento? Como você avaliaria o grau de satisfação em uma escala de 01 a 05. Sendo 5, Plenamente Satisfeito e 1, Não Satisfeito.

5 4 3 2 1

28. Além dos indicadores de desempenho, quais as outras formas adotadas pelo Departamento para avaliar o resultado dos trabalhos desenvolvidos?

29. O Departamento pretende fazer alteração na métrica utilizada no próximo ano fiscal?

Não

Sim: Qual: _____

30. O Departamento possui autonomia para efetuar alterações na métrica de avaliação e KPIs?

Sim Não. Será necessário obter prévia aprovação

31. A montadora oferece remuneração extra por desempenho ao Departamento?

Sim Não

Parte 04 – Informações sobre Compartilhamento do Desempenho do Departamento

32. O Departamento elabora relatório de acompanhamento interno das atividades? Quais informações são incluídas no relatório? Qual a periodicidade?

Não

Sim: Diário Semanal Quinzenal Mensal Trimestral Semestral Anual

Informações: _____

33. O Departamento reelabora relatórios gerenciais para outras áreas da montadora no Brasil? Qual a periodicidade?

Não

Sim: Área: _____

Diário Semanal Quinzenal Mensal Trimestral Semestral Anual

34. O Departamento reelabora relatórios gerenciais para outras áreas da montadora fora do Brasil? Qual a periodicidade?

Não

Sim: Área: _____

Diário Semanal Quinzenal Mensal Trimestral Semestral Anual

35. Os relatórios possuem forma prescrita?

Não Sim

36. Quem é responsável pela elaboração do relatório?

37. Na sua visão, quais são os maiores benefícios do compartilhamento das informações?

38. O Departamento compartilha as informações com os escritórios terceirizados? Qual o objetivo ao compartilhar tais informações com os escritórios terceirizados?

Não Sim _____

Parte 05 – Função Estratégica

39. Na sua visão o Departamento Jurídico desempenha uma função estratégica para a montadora? Como você avaliaria o grau de contribuição estratégica atual do Departamento em uma escala de 01 a 05. Sendo 5, MUITÍSSIMO Estratégico e 1, Pouquíssimo Estratégico.

5 4 3 2 1

40. Quais são as maiores contribuições estratégicas que o Departamento Jurídico oferece ou pode oferecer à montadora?

41. Em quais situações o Departamento Jurídico assume uma postura proativa ou propositiva?

42. Em quais situações o Departamento Jurídico assume uma postura consultiva ou reativa?

43. Na sua visão a montadora reconhece os esforços do Departamento Jurídico? Como você avaliaria o grau de reconhecimento em uma escala de 01 a 05. Sendo 5, Plenamente Reconhecido e 1, Não Reconhecido.

5 4 3 2 1

44. Que fatores levam a montadora a reconhecer e respeitar o trabalho do Departamento Jurídico?

Parte 06 – Valor Agregado

45. Na sua percepção qual o maior valor gerado pelo Departamento Jurídico à montadora?

46. Atualmente o Departamento mensura o valor gerado para a montadora?

47. Na sua visão, seria relevante calcular em cifras o valor econômico gerado pelo Departamento Jurídico?
 Sim Não

48. Como o Gestor e o Departamento poderiam utilizar essa informação a seu favor?

49. Seria possível converter os KPIs em cifras monetárias?
 Sim Não. Por quê? _____

50. O departamento tem condições de efetuar esse cálculo?
 Sim Não. Por quê? _____

Parte 07 – Impactos da Pandemia no Departamento Jurídico

51. O Departamento sofreu alterações com a crise gerada pela pandemia da COVID-19?
 Corte de pessoas
 Redução do orçamento
 Rescisão contratual de Terceiros
 Acúmulo de tarefas
 Outros _____

52. Há expectativa de recomposição da situação dentro dos próximos 2 anos?
 Sim Não
 Por quê? _____

53. O Departamento alterou suas métricas de avaliação de resultado e desempenho por conta da pandemia?
 Sim Não
 Por quê? _____

54. O Departamento pretende manter as alterações para os próximos 2 anos?
 Sim Não
 Por quê? _____

Na sua visão, quais foram os possíveis legados positivos deixados pela crise ao Departamento Jurídico?
