



**FUNDAÇÃO GETULIO VARGAS
INSTITUTO SUPERIOR DE ADMINISTRAÇÃO E ECONOMIA
MBA EM GESTÃO ESTRATÉGICA DE EMPRESAS**

BARBARA ALVES GERHARDT

**O JURÍDICO PREVENTIVO COMO BOA PRÁTICA DE
GOVERNANÇA CORPORATIVA E A GERAÇÃO DE VALOR**

Londrina – PR

2017

BARBARA ALVES GERHARDT

**O JURÍDICO PREVENTIVO COMO BOA PRÁTICA DE
GOVERNANÇA CORPORATIVA E A GERAÇÃO DE VALOR**

Trabalho apresentado ao curso MBA em Gestão Estratégica de Empresas, Pós-Graduação *lato sensu*, Nível de Especialização, do Programa FGV Management da Fundação Getulio Vargas, como pré-requisito para a obtenção do Título de Especialista.

José Carlos Franco de Abreu Filho

Coordenador Acadêmico Executivo

Theodomiro S. M. Delpim

Orientador

Londrina – PR

2017

FUNDAÇÃO GETULIO VARGAS

PROGRAMA FGV MANAGEMENT

MBA EM GESTÃO ESTRATÉGICA DE EMPRESAS

O Trabalho de Conclusão de Curso

“O Jurídico Preventivo Como Boa Prática de Governança Corporativa e a Geração de Valor”

elaborado por Barbara Alves Gerhardt e aprovado pela Coordenação Acadêmica, foi aceito como pré-requisito para a obtenção do certificado do Curso de Pós-Graduação *lato sensu* MBA em Gestão Estratégica de Empresas, Nível de Especialização, do Programa FGV Management.

Londrina, 23 de Novembro de 2017

José Carlos Franco de Abreu Filho

Coordenador Acadêmico Executivo

Theodomiro S. M. Delpim

Orientador

DECLARAÇÃO

O Grupo Serilon, representado neste documento pelo Sr. Cássio Martinho Tottene, diretor-presidente, autoriza a divulgação das informações e dados coletados em sua organização, na elaboração do Trabalho de Conclusão de Curso intitulado “O Jurídico Preventivo Como Boa Prática de Governança Corporativa e a Geração de Valor”, realizado pela aluna Barbara Alves Gerhardt, do curso de MBA em Gestão Estratégica de Empresas, do Programa FGV Management, com o objetivo de publicação e/ou divulgação em veículos acadêmicos.

Londrina, 23 de Novembro de 2017



CÁSSIO M. TOTTENE
SERILON BRASIL LTDA.

Cássio Martinho Tottene

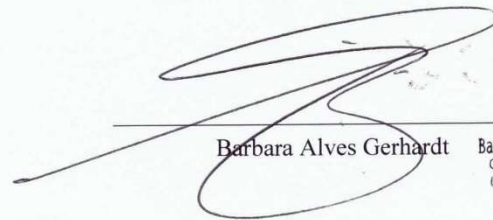
Diretor-Presidente

Grupo Serilon

TERMO DE COMPROMISSO

A aluna Barbara Alves Gerhardt, abaixo assinada, do curso de MBA em Gestão Estratégica de Empresas, Turma GEE-Londrina (2/2015), do Programa FGV Management, realizado nas dependências da instituição conveniada ISAE, no período de 23/10/2015 a 23/11/2017, declara que o conteúdo do Trabalho de Conclusão de Curso intitulado “O Jurídico Preventivo Como Boa Prática de Governança Corporativa e a Geração de Valor”, é autêntico e original.

Londrina, 23 de Novembro de 2017



Barbara Alves Gerhardt

Barbara A. Gerhardt
OAB/PR 62.983
(43) 9997-5611

RESUMO

O presente estudo apresenta o estado da arte da atuação estratégica do jurídico preventivo como boa prática de governança corporativa à luz de seus princípios, a fim de demonstrar como gerar valor aos negócios empresariais com a advocacia corporativa contemporânea que visa resultados. Contextualiza a geração de valor e os negócios empresariais, trazendo os impactos dos ativos e passivos intangíveis no lucro econômico de longo prazo. Analisa se a atuação estratégica do jurídico preventivo, à luz dos princípios e boas práticas de governança corporativa, na perspectiva da diretoria, gerência, coordenação e operação, gera valor aos negócios empresariais do Grupo Serilon, a medida que anteciparia riscos aceitáveis e inaceitáveis, por meio do foco preventivo e proativo na solução e não no problema, trazendo segurança jurídica ao dia a dia da organização e auxiliando na tomada de decisão. Utiliza pesquisa bibliográfica e exploratória, com estudo interdisciplinar acerca de teorias predominantemente ligadas à área do Direito e da Administração, fazendo-se uma abordagem cujo objetivo é quantificar os dados e generalizar os resultados da amostra representativa para a população-alvo, unindo a atuação jurídica preventiva e a gestão estratégica nas empresas. Conclui que os resultados apresentados, alinhados ao referencial teórico e aderentes ao objetivo geral proposto, permitem concluir que a hipótese em estudo é verdadeira. Salienta, no entanto, que no contexto empresarial em análise, validar a hipótese ainda não é algo possível, tendo em vista que a atuação preventiva do jurídico ainda é embrionária e predominantemente reativa, cujo foco do presente estudo é implantar e tornar robusta a atuação preventiva e proativa. Pondera que a mensuração da geração de valor, a partir da atuação do jurídico preventivo, não significa um resultado estritamente matemático, de modo que o resultado positivo desta estratégia jurídica preventiva e proativa, como boa prática de governança corporativa, torna cada vez mais mensurável os ganhos intangíveis ao antever ou minimizar prejuízos futuros tangíveis e intangíveis.

Palavras Chave: Jurídico preventivo estratégico. Governança corporativa. Geração de valor. Negócios empresariais.

ABSTRACT

The present study presents the state of the art of the strategic performance of preventive legal as a good practice of corporate governance in the light of its principle, in order to demonstrate how to generate value to business with contemporary corporate advocacy aimed at results. It contextualizes the generation of value and business, bringing the impacts of intangible assets and liabilities on long-term economic profit. It analyzes whether the strategic performance of the preventive legal entity, in the light of corporate governance principles and good practices from the management, management, coordination and operation perspective, generates value to the Serilon Group's business, as it anticipates acceptable and unacceptable risks, for preventive and proactive focus on the solution and not on the problem, bringing legal security to the day to day of the organization and assisting in the decision making. It uses bibliographic and exploratory research, with an interdisciplinary study about theories predominantly related to the area of Law and Administration, making an approach whose objective is to quantify the data and generalize the results of the representative sample to the target population, joining the legal action and strategic management in companies. It concludes that the presented results, aligned to the theoretical framework and adhering to the general objective proposed, allow to conclude that the hypothesis under study is true. It stresses, however, that in the business context under analysis, validating the hypothesis is not yet possible, considering that the legal preventive action is still embryonic and predominantly reactive, whose focus of the present study is to implant and make robust the preventive action and proactive. It considers that the measurement of value generation, based on the performance of the legal preventive, does not mean a strictly mathematical result, so that the positive result of this preventive and proactive legal strategy, as a good practice of corporate governance, makes it increasingly measurable intangible gains by anticipating or minimizing tangible and intangible future losses.

Keywords: Strategic preventive legal department. Corporate governance. Value generation. Corporate business.

SUMÁRIO

1.	INTRODUÇÃO	10
2.	REFERENCIAL TEÓRICO	11
2.1.	ATUAÇÃO ESTRATÉGICA DO JURÍDICO PREVENTIVO	11
2.2.	UMA BOA PRÁTICA À LUZ DOS PRINCÍPIOS DE GOVERNANÇA CORPORATIVA.....	15
2.3.	A GERAÇÃO DE VALOR	19
2.4.	OS NEGÓCIOS EMPRESARIAIS	24
3.	METODOLOGIA.....	24
4.	APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS.....	26
5.	ANÁLISE DOS RESULTADOS	31
6.	RECOMENDAÇÕES E SUGESTÕES	34
7.	CONCLUSÕES.....	36
	REFERÊNCIAS	38
	ANEXO - QUESTIONÁRIO.....	40

1. INTRODUÇÃO

As empresas privadas brasileiras lutam diariamente para fomentar e manter seus negócios no mercado, cujo contexto econômico instável no qual estão inevitavelmente inseridas e o poder judiciário do país cada vez mais abarrotado e menos confiável, exigem dos empresários uma visão holística do cotidiano desde o início das negociações.

Partindo deste contexto, até mesmo as empresas de capital fechado e constituição familiar, introduzem em sua administração advogados corporativos com atuação cada vez mais orgânica, com o objetivo de prevenir demandas judiciais, atenuar riscos e minimizar passivos tangíveis e intangíveis, de modo que eventualidades futuras possam ser previstas e por vezes evitadas na origem para que não surpreendam as provisões contábeis.

Os instrumentos de governança corporativa não possuem o poder de alterar a natureza humana, do mesmo modo que os objetivos e propósitos pessoais do empreendedor. Contudo, a desatenção a conceitos básicos exigidos dos participantes do mundo dos negócios, como mensuração dos retornos ajustados ao risco, separação entre propriedade e gestão, equilíbrio entre risco incorrido e retorno esperado e função-objetivo das empresas, geram escolhas desproporcionais e frustração de resultados (SILVEIRA, 2010, p. 201).

Silveira (2010, p. 75) destaca, portanto, que a busca autointeressada pelo lucro não é um defeito, mas sim uma virtude do sistema capitalista, o que de fato o faz funcionar. Entretanto, nada adianta se os indivíduos por trás da empresa não tiverem consciência de sua responsabilidade corporativa, a fim de ampliar a visão executiva que ultrapassa os limites da busca incondicionada pela riqueza, estando abertos a mudanças e preparados para aderir voluntariamente a ideias e iniciativas que aprimoram as estratégias de negócio.

Considerando o contexto apresentado, o presente estudo tem o objetivo de analisar como gerar valor aos negócios empresariais com a atuação estratégica do jurídico preventivo à luz dos princípios e boas práticas de governança corporativa. Para tanto, o trabalho irá avaliar o Grupo Serilon, com Centro Administrativo localizado na cidade de Londrina, estado do Paraná, que gerencia a organização em âmbito nacional.

A pesquisa será dividida em seis partes, cuja primeira será a abordagem da atuação estratégica do jurídico preventivo como boa prática alinhada aos princípios de governança corporativa, bem como dos conceitos de geração de valor e de negócios empresariais. A segunda parte consistirá na descrição da metodologia utilizada, a terceira parte apresentará os resultados obtidos e a quarta parte analisará os resultados para verificar o impacto da atuação

estratégica do jurídico preventivo, como boa prática de governança corporativa, na geração de valor aos negócios empresariais da empresa em questão.

Por fim, a quinta parte irá propor recomendações e sugestões, e a sexta e última parte as conclusões do estudo desenvolvido, a fim validar ou não se o jurídico preventivo, à luz dos princípios e boas práticas de governança corporativa, gera valor aos negócios empresariais a medida que sua atuação estratégica antecipa riscos aceitáveis e inaceitáveis, por meio do foco proativo na solução e não no problema, trazendo segurança jurídica ao dia a dia da organização e auxiliando na tomada de decisão assertiva.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1. ATUAÇÃO ESTRATÉGICA DO JURÍDICO PREVENTIVO

No final dos anos 70, segundo GAVIN (1961) *apud* ZANONI (2015, p. 8), as corporações de grande porte que possuíam um departamento jurídico em seu organograma, não esperavam dos advogados corporativos o foco em resultados, visto que estes profissionais eram extremamente burocráticos, conservadores e legalistas, cuja atuação ainda era muito semelhante à dos escritórios de advocacia, razão pela qual eram vistos como auxiliares às demais áreas da empresa. Nessa época, os norte-americanos que exerciam a advocacia corporativa, esboçavam uma atuação jurídica preventiva, que na prática ainda não era percebida.

No Brasil, de acordo com ZANONI (2015, p. 8), com o advento da Constituição Federal de 1988, o Estado Intervencionista foi dando lugar ao Estado Democrático de Direito, havendo considerável aumento da terceirização dos serviços jurídicos voltados ao crescimento do contencioso, que visava assegurar direitos e garantias individuais e coletivos previstos na Constituição Cidadã.

Em meados da última década do século XX, a ideia de um Estado Gerencial ou Neoliberal, inspirada na administração norte-americana, começou a expandir e a regular alguns setores da economia no país, fazendo com que diversas ciências se aproximassem, como o Direito, a Economia e a Administração (PINHEIRO; SADDI, 2005 *apud* ZANONI, 2015, p. 8).

Nessa perspectiva, começou-se a questionar o papel do advogado corporativo como sendo o profissional que somente seria provocado a atuar a partir de situações-problema pontuais, no intuito de defender ou propor no judiciário as medidas necessárias em direção aos interesses da empresa, na esperança de reduzir ao máximo os impactos de um litígio já instaurado ou de assegurar direitos violados na esfera extra e/ou judicial.

Partindo dessa premissa, sem a preocupação de encontrar a resposta para o real sentido da atuação do advogado corporativo, compor um departamento jurídico não se faria necessário, visto que sua atuação não estaria atrelada ao dia a dia dos negócios empresariais, mas tão somente a casos específicos envolvendo o Poder Judiciário, figurando apenas como reator na esfera contenciosa do direito.

Contudo, caminha-se para uma mudança significativa da perspectiva sobre o departamento jurídico nas empresas, de modo que ele vem se tornando peça fundamental na estrutura organizacional, exigindo a gestão jurídica corporativa dos profissionais que o compõem, com visão jurídica orgânica, conhecimento técnico-jurídico nas diversas áreas do direito e habilidades específicas no ramo de negócio da companhia.

De acordo com Baccus e Sapper (2012) *apud* Zanoni (2015, p. 9), foi próximo ao final da década de 1990 que se deu início à chamada “Era do Engajamento Estratégico”, momento no qual o departamento jurídico se estruturou “[...] sobre uma base com seis fatores críticos de sucesso: segurança jurídica, diminuição dos riscos, comprometimento com o *business*, alavancagem, integração e agilidade (ANDRADE, 1998).”

Sendo assim, o departamento jurídico vem deixando de ser apenas reativo e de atuar com exclusividade no contencioso jurídico, passando a ser inserido no dia a dia empresarial com uma postura mais proativa, consultiva e preventiva, visando contribuir significativamente na gestão de riscos, na correção de processos internos e, conseqüentemente, gerando valor aos negócios empresariais, cuja atuação processual jurídica dos advogados internos perde seu posto para a estratégia e para o resultado.

A atuação contenciosa, portanto, passa a ser mais robusta e rica quando terceirizada aos escritórios especializados, os quais atuam na elaboração de pareceres, defesas e ações que exigem aprofundamento técnico-jurídico que ultrapassa o cotidiano da empresa, bem como no cumprimento de prazos judiciais, de modo que o jurídico interno permanece responsável pela gestão e controle das demandas, e por toda a assessoria jurídica.

De acordo com Barbosa *et al.* (2011, p. 69), o departamento jurídico não é um setor muito valorizado pelas organizações. Por outro lado, o universo contemporâneo está inserido em um mundo cada vez mais competitivo, onde as informações estão disponíveis para todos, havendo um aumento significativo de demandas judiciais, especialmente em face das empresas que não estão preparadas para evitá-las ou atenuá-las, a fim de que os impactos sejam menos agressivos aos resultados.

Como consequência da falta de preparo e respaldo jurídico desde o início das negociações, as empresas se deparam com prejuízos elevados, muitas vezes sequer contabilizados como prováveis passivos, levando-as, inclusive, a fechar as portas.

É nesse contexto que se torna indispensável a implantação de um departamento jurídico organizado e alinhado às estratégias da empresa, cuja integração e comunicação com os demais setores abrirá as portas para uma atuação com foco preventivo e proativo, permitindo o direcionamento das demandas que surgirem de forma eficiente, em vez de uma atuação de adaptação reativa (BARBOSA *et al.*, 2011, p. 70).

Inspirando-se na gestão estratégica de Porter (2004) *apud* Barbosa *et al.* (2011, p. 71-73), as empresas necessitam elaborar e implementar ações estratégicas inovadoras e diferenciadas para se manter no mercado e caminhar rumo à excelência no nicho mercadológico de interesse, com as quais o jurídico preventivo deve estar perfeitamente alinhado, sendo, inclusive, um caminho de consecução de melhorias significativas nos resultados, combinando-se os diagnósticos preventivos e proativos na criação de proposições de valor aos negócios da organização.

Logo, o direito empresarial, conduzido pelo departamento jurídico, é um forte alinhado no processo de gestão estratégica da empresa, no intuito de atenuar os impactos nos resultados, bem como trazer amparo jurídico, caminhos menos arriscados e vantagens econômicas, possibilitando avaliar racionalmente a dicotomia entre perdas e ganhos quando da tomada de decisão.

Na visão atual global de uma organização perene, o departamento jurídico e o advogado corporativo não podem ser percebidos e atuarem apenas quando há um litígio em palco, visto que esta atuação é entendida como ineficiente, uma vez que a provocação do jurídico e do profissional do direito só ocorreu quando o problema já estava instaurado (BARBOSA *et al.*, 2011, p. 76).

A inclusão do jurídico na gestão estratégica, portanto, faz-se imprescindível, posto que, inevitavelmente, a provocação preventiva e atuação proativa criam valor aos negócios empresariais em conjunto com os demais departamentos estratégicos da organização, além de contribuir e orientar o dia a dia da operação rumo à eficiência e otimização de processos.

Assim, a proposta é de um jurídico que seja envolvido desde o início das negociações com clientes, fornecedores e demais *stakeholders*¹, bem como atue na gestão dos escritórios externos; na elaboração, análise e validação de contratos e demais documentos; zele pelo cumprimento legal por parte da empresa, orientando e emitindo pareceres; responda às consultas e avalie os negócios empresariais; atue na prevenção de conflitos; proponha soluções, ministre treinamentos e avalie medidas para a diminuição de processos, diagnosticando os pontos de risco de formação de precedentes; dentre outras ações que visem a diminuição de contingências e estejam relacionadas aos objetivos, necessidades e ritmo da empresa, abrindo caminhos para que os advogados internos entendam com profundidade o negócio e as estratégias, repassando aos advogados externos, tendo-se, com isso, o verdadeiro apoio jurídico.

Sem abandonar princípios legais, éticos e morais, muito menos interpretar a frase em sua literalidade, o que se espera da atuação estratégica do jurídico preventivo pode ser resumido pelo financista J. P. Morgan, que dizia “eu não quero advogados que me digam que não posso fazer o que quero, mas sim que me digam como fazer o que quero” (SELEM; LEITE, 2010, p. 39), permitindo-se concluir que a realidade empresarial exige dos advogados corporativos um olhar que atravesse as cresças jurídicas limitantes, a fim de encontrar caminhos para ajudar a empresa com legalidade e ética.

Cumprido lembrar que o direito empresarial não é um fim em si mesmo, mas uma ferramenta de atuação organizacional (BARBOSA, 2011, p. 77), de modo que, para o empresário, o direito puro e autônomo não serve, ele precisa estar aplicado ao mundo corporativo, a fim auxiliar a tomada de decisões, correndo riscos empresariais inerentes aos negócios.

Sendo assim, o objetivo é unir o conhecimento técnico-jurídico com o conhecimento negocial da empresa, tendo por finalidade transformar dados em informações gerenciais para combater a causa dos problemas e não somente atuar nas consequências, a fim de diminuir o risco de prejuízos imensuráveis, equacionando as informações e adequações de ordem legal com a avaliação dos riscos do negócio, cuja eficiência da gestão estratégica do departamento

¹ Grupos de interesse. Partes interessadas. Qualquer pessoa, entidade ou sistema que afeta ou é afetado pelas atividades de uma organização.

jurídico não está baseada somente no resultado das demandas judiciais, mas especialmente na implementação do jurídico preventivo e proativo, que contribui significativamente, mesmo que indiretamente, para a majoração do lucro líquido da organização (BARBOSA, 2011, p. 77).

Partindo dessa abordagem, passa-se a tratar dos princípios basilares da governança corporativa e como a atuação estratégica do jurídico preventivo pode ser percebida como uma boa prática.

2.2. UMA BOA PRÁTICA À LUZ DOS PRINCÍPIOS DE GOVERNANÇA CORPORATIVA

Carlsson *apud* Silveira (2002, p. 6) considera que, se o século XIX foi tempo de empreender e o século XX foi tempo de gerenciar, o corrente século XXI será tempo de governança corporativa, de alinhar a forma pela qual a estratégia será definida.

A governança corporativa é um sistema pelo qual as organizações são dirigidas, incentivadas e monitoradas, envolvendo o relacionamento entre todos os *stakeholders*, cujas boas práticas visam aumentar o valor da sociedade, facilitar seu acesso ao capital e contribuir para a sua perenidade (MAZZALI, 2015, p. 71).

De acordo com Teixeira (2014, p. 296), em meados da década de 1990 surge a governança corporativa com sua principal origem nos Estados Unidos, fundamentada nas necessidades dos acionistas em criar novas regras que os protegessem dos abusos, fraudes e excessos de poder do corpo executivo, das omissões das auditorias externas e da inércia do conselho de administração.

No Brasil, o instituto teve início a partir do movimento de privatizações e da necessidade de adoção dos mecanismos de governança. Em 1999, portanto, o Instituto Brasileiro de Governança Corporativa - IBGC elaborou o primeiro código sobre o tema, que hoje se encontra em sua 5ª edição publicada em 2015.

O Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa traz em seu bojo quatro princípios básicos que permeiam, em maior ou menor grau, todas as boas práticas nele instituídas, cuja adequada adoção resulta em um clima de confiança tanto interno quanto externo à organização (IBGC, 2015, p. 20) e serão tratados na sequência.

Cumpra observar, que as boas práticas de governança corporativa foram inicialmente desenvolvidas para as sociedades anônimas de capital aberto, não havendo, contudo, qualquer impedimento para a adoção por companhias fechadas ou sociedades limitadas.

Nesse sentido, com o avanço da conscientização dos empresários, administradores, empreendedores e sócios nos últimos anos, o IBCG lançou, em 2014, o Caderno de Boas Práticas de Governança Corporativa para Empresas de Capital Fechado, tratando-se de um guia para as sociedades limitadas e sociedades por ações fechadas com recomendações práticas sobre propriedade, conflitos de interesse e mecanismos de controle.

As organizações que adotam as práticas de governança corporativa, portanto, devem seguir os seguintes preceitos fundamentais: transparência, equidade, prestação de contas (*accountability*) e responsabilidade corporativa.

O princípio da transparência não consiste no dever obrigacional da mera informação imposta por regulamentos e leis, a fim de disponibilizar conteúdos que sejam de real interesse das partes envolvidas. Busca-se, na realidade, uma relação de confiança interna e externa entre todos os *stakeholders*, devendo contemplar integralmente os fatores que conduzem à criação de valor ao negócio e que norteiam as tomadas de decisões.

É fundamental que as empresas divulguem e disponibilizem largamente suas deliberações aos potenciais investidores e demais partes interessadas, declarando sua verdadeira situação, de modo equilibrado e com qualidade, bem como de forma periódica, para que a sociedade possa ser melhor avaliada, bem como para criar confiança e credibilidade no mercado.

Silva (2012, p. 67-68) aponta que a comunicação não deve ficar restrita apenas ao desempenho econômico-financeiro, mas também contemplar outros fatores, inclusive os intangíveis, que norteiam a ação empresarial e geram valor, como por exemplo a divulgação da estrutura e instrumentos de governança corporativa e da gestão societária da companhia, e a divulgação do estatuto/contrato social bem definido (incluindo cláusula de mediação e arbitragem).

O princípio da equidade, por sua vez, proíbe qualquer prática discriminatória, de qualquer gênero ou espécie, entre todos os sócios da companhia, os agentes de governança e as demais partes interessadas no desenvolvimento da empresa (*stakeholders*), assegurando-lhes tratamento justo e igualitário (SILVA, p. 68-69).

Não há espaço para rechaço de qualquer natureza entre as partes envolvidas no negócio, uma vez que o tratamento equânime entre os membros internos e externos da

organização é fundamental e basilar. Logo, também está relacionado ao respeito entre os direitos dos minoritários, garantindo tratamento equilibrado, distribuição equitativa dos resultados e cumprimento das leis e do estatuto/contrato social.

No âmbito da *accountability*, compete aos sócios, conselho de administração e executivos/gestores, conselheiros fiscais e auditores, todos compreendidos no termo “agentes de governança”, prestar contas de sua atuação a quem os elegeu e assumir integralmente as consequências de seus atos e omissões.

Silva (2012, p. 69) destaca que o presidente executivo presta contas ao conselho de administração, que por sua vez presta contas aos acionistas/cotistas. Cita-se, dentre outros exemplos, que estão relacionadas à prestação de contas a realização da assembleia de acionistas/cotistas e a avaliação de desempenho dos projetos relevantes pelo conselho de administração.

Já na responsabilidade corporativa, devem os mesmos agentes de governança primar pela sustentabilidade das organizações, sempre objetivando a longevidade da companhia, além de incorporar condutas de ordem social e ambiental na definição das operações e negócios.

Esse princípio, baseado na função social da empresa, objetiva comportamento ético dos sócios e gestores da companhia, contribui para a melhoria da qualidade de vida de seus empregados e da coletividade, além de incentivar o desenvolvimento econômico. Assim, conselheiros e executivos devem zelar pela perenidade e perpetuidade dos negócios e da organização (SILVA, 2012, p. 70).

A finalidade do preceito, portanto, é zelar pela viabilidade econômico-financeira, reduzir as externalidades negativas de seus negócios e suas operações, e aumentar as positivas, cunhadas nos diversos capitais (financeiro, manufaturado, intelectual, humano, social, ambiental, reputacional etc.) no curto, médio e longo prazos (IBGC, 2015, p. 21).

As boas práticas de governança corporativa, por sua vez, convertem esses princípios básicos em recomendações objetivas às organizações, alinhando interesses com a finalidade de contribuir para a qualidade de sua gestão, sua longevidade e para o bem comum, otimizando e preservando seu valor econômico de longo prazo (IBGC, 2015, p. 20).

O presente estudo não visa abordar as boas práticas de governança estatuídas pelos códigos e cadernos do IBGC, cuja proposta, inclusive, não é exaurir o debate, mas sim tratar da atuação jurídica preventiva como uma dessas recomendações.

Portanto, por mais que a atuação estratégica do jurídico preventivo não esteja expressa em sua literalidade nas recomendações do IBGC, torna-se evidente que sua implantação é considerada como uma boa prática de governança corporativa, especialmente ligada ao princípio da responsabilidade corporativa, à premissa de tomada de decisão alinhada ao perfil da organização para a assunção de riscos² e ao gerenciamento desses riscos, aos controles internos e à conformidade (*compliance*) com os seus princípios e valores, refletidos em políticas, procedimentos e normas internas, e com as leis e os dispositivos regulatórios a que esteja submetida (IBGC, 2015, p. 91-92).

Fundamentadas nas recomendações do IBGC, dentre as práticas relacionadas à atuação estratégica do jurídico preventivo, pode-se citar a implementação de medidas para antecipação, prevenção e mitigação dos riscos, o monitoramento dos processos operacionais e financeiros voltado ao treinamento e alinhamento às conformidades, e a estimulação dos setores da empresa a adotar atitudes preventivas, prospectivas e proativas na minimização e antecipação de riscos.

Logo, a finalidade de uma atuação jurídica preventiva é aprofundar o entendimento sobre os objetivos estratégicos e contribuir ativamente com o alinhamento dos objetivos operacionais aos estratégicos, disseminando a cultura e o olhar de prevenção e mitigação de riscos a todos os *stakeholders* internos que atuam nas operações, negócios e estratégias da empresa, caminhando juntos dia a dia.

Além das diretrizes já citadas, outros orientadores que inspiram uma implantação mais robusta de práticas jurídicas preventivas podem ser encontrados no Caderno de Gerenciamento de Riscos Corporativos³ e no Caderno de Boas Práticas de Comunicação⁴, ambos do IBGC, cuja análise demandaria um estudo mais aprofundado e pontual acerca do nível de complexidade das operações e do grau de motivação, empenho e maturação da organização em relação às práticas de governança corporativa.

² *Apetite ao risco* está associado ao nível de risco que a organização pode aceitar na realização de sua estratégia (atividade mais associada à análise prévia dos riscos); *tolerância ao risco* diz respeito ao nível aceitável de variabilidade na realização das metas e objetivos definidos (atividade mais associada ao monitoramento dos riscos). O conjunto destes dois componentes define o perfil de riscos da organização, no que diz respeito à exposição ao risco que ela aceita incorrer (IBGC, 2015, p. 16).

³ Disponível em: <http://www.ibgc.org.br/userfiles/files/2014/files/Publicacoes/CG19_Riscos.pdf> Acesso em: 04 nov. 2017.

⁴ Disponível em: <http://www.ibgc.org.br/userfiles/files/2014/files/CG16_Comunicacao.pdf> Acesso em: 04 nov. 2017.

É com esse espírito que as empresas, mesmo embrionárias quanto aos seus departamentos jurídicos e às práticas de governança corporativa, devem-se sentir estimuladas a instaurar uma atuação jurídica preventiva em sua rotina corporativa, à luz dos princípios e boas práticas de governança, a fim de gerar valor aos seus negócios.

A seguir, serão apresentadas as contextualizações acerca de “geração de valor” e de “negócios empresariais” intentados neste estudo, com o fito de estreitar a abordagem e a aplicabilidade prática do tema.

2.3. A GERAÇÃO DE VALOR

O surgimento da governança corporativa destaca o divórcio entre propriedade e gestão e pondera o objetivo de máximo retorno financeiro, sem recusar ou questionar sua legitimidade precípua, mas com enfoque no *triple bottom line* (tríplice resultado), ou seja, na responsabilidade corporativa atuante como um conjunto de considerações fundamentais voltadas para questões econômicas, ambientais e sociais (ROSSETTI; ANDRADE, 2012, p. 119).

A reputação e a boa imagem da empresa no mercado, bem como a adesão e participação efetiva em movimentos de preservação ambiental e inclusão social dos direitos das minorias, são exemplos de como acumular ganhos que ultrapassam a esfera lucrativa, sem deixar de lado o interesse maior de maximizar os ganhos do acionista/cotista.

O jornalista Dimenstein *apud* Steinberg (2003, p. 37), em resenha publicada na Folha de São Paulo em setembro de 2002 enfatizou que “é péssimo negócio hoje associar-se a trabalho infantil, desrespeito às minorias, poluição do ambiente: mancha a imagem e oferece vantagem competitiva aos concorrentes.”

Nesse sentido, não observar as proposições mais abrangentes de contribuições corporativas e responsabilidade social, pode dar ensejo a riscos de elevado impacto no retorno total de longo prazo, o que certamente comprometerá os resultados da organização, tendo-se no jurídico preventivo estratégico, entretanto, uma boa prática de governança e um grande aliado na mitigação de tais impactos.

Sendo assim, atingir a zona de máxima conciliação dos interesses em jogo, é o paradigma a ser utilizado nas corporações que inserem a governança corporativa como método de gestão estratégica e inteligência organizacional, cujo foco é a geração de valor de longo prazo e o desenvolvimento contínuo da empresa, tornando-se cada vez mais atraente,

competitiva e sempre aprimorando o desempenho dos negócios, com ênfase na ética, na inovação e nos talentos de cada pessoa que integra o corpo de agentes.

Para a tomada de decisão e avaliação de desempenho dos negócios, portanto, é essencial que a empresa defina seu propósito, a fim de assegurar que os caminhos sejam tomados na mesma direção, minimizando a existência de conflitos e fornecendo critérios lógicos a sua finalidade (SILVEIRA, 2010, p. 64).

Assim, a principal responsabilidade dos executivos deve ser a criação de valor aos acionistas/cotistas que seja sustentável no longo prazo, cujas decisões a serem tomadas devem visar a maximização das perspectivas de geração de fluxo de caixa da companhia ao longo do tempo. Entretanto, a empresa não consegue maximizar seu valor se ignorar os interesses dos seus *stakeholders*, razão pela qual a conduta dos executivos deve obter apoio de todas as partes interessadas - clientes, demais executivos, empregados, fornecedores, comunidade local e governo, sem os quais a companhia deixaria de existir (SILVEIRA, 2010, p. 70-71).

Nesta seara, Steinberg (2003, p. 17) destaca a importância das pessoas no efeito prático da governança corporativa, que ultrapassa os limites de adequação às diretrizes e regulamentos, requerendo talentos éticos e com habilidades específicas, equipes de liderança unidas e atuantes, e executivos que assumem responsabilidades e se comprometem com os resultados.

Enfatiza-se a seguinte afirmação de Villares *apud* Steinberg (2003, p. 19), ex-presidente do conselho de administração do IBGC: “Uma organização pode ter os melhores princípios de ética e não ter boa governança. Já a recíproca não é verdadeira. A adoção de boas práticas de governança significa também a adoção de princípios éticos.”

No mesmo sentido, para Sandra Guerra *apud* Steinberg (2003, p. 24), sócia-fundadora e também ex-presidente do conselho de administração do IBGC, a qualidade da atitude dos indivíduos é um dos principais desafios da governança corporativa, especialmente no Brasil, onde a estrutura de capital é mais concentrada nas mãos de poucas pessoas ou família:

Pode-se convencer uma empresa a adotar boas práticas de governança pelos benefícios que elas trazem à organização, mas mudar o jeito de ser das pessoas é bem mais difícil. Elas só mudam quando veem nisso um profundo significado pessoal. E como a primeira transformação da governança acontece no indivíduo, e no exercício do seu poder, tenho visto muitos consultores nessa área atuando quase como psicólogos na solução de conflitos pessoais.

Verifica-se, portanto, que o ser humano é o grande vetor da governança corporativa (STEINBERG, 2003, p. 27) e que as companhias não podem considerar o mundo em desenvolvimento como algo além dos seus interesses corporativos (GILMARTIN *apud* STEINBERG, 2003, p. 32). Logo, a diminuição de abusos inesperados está diretamente relacionada com a diminuição da margem dos agentes, para que as empresas criem condições que visem crescimento, perenidade e perpetuidade, a fim de garantir a saúde econômica sem ignorar a importância de uma visão social e ambiental.

Para melhor entender sua finalidade, Silveira (2010) aponta, a título de exemplo, três potenciais problemas que atingem a cúpula das organizações: conflito de interesses entre os principais e os agentes, limitações técnicas individuais dos tomadores de decisões e vieses cognitivos.

O conflito de interesses ocorre, por exemplo, quando os objetivos pessoais de executivos com poder decisório se sobrepõem ao valor da companhia e de seus investidores e proprietários, ou quando um grupo de controle acionário toma decisões em detrimento de acionistas minoritários. Tais situações poderiam ser mitigadas por um bom sistema de governança, em razão da visão da coletividade a ela inerente, em lealdade ao equilíbrio de interesses entre os diversos atores e a organização, bem como à constante busca pelo desenvolvimento e desempenho de longo prazo ao negócio.

As limitações técnicas, por sua vez, consistem na concentração de tomada de decisões em uma única pessoa que, provavelmente, não detenha conhecimento de todas as áreas que refletem diretamente nas decisões principais da companhia. A governança corporativa causaria essencial impacto nessa realidade, reunindo empreendedores e executivos de diferentes áreas de formação e com experiências diversas para ocupar o conselho de administração, o que culminaria em decisões-chave acertadas.

Outro ponto que a presença de um sistema de governança adequado seria altamente eficaz, ocorre quando há grandes possibilidades de tomadas de decisões equivocadas dentro da organização, em decorrência de vieses cognitivos, ou seja, atreladas às perspectivas e às visões de pessoas ou grupos. Por exemplo, quando um executivo atuante e com papel principal na organização, em razão de suas experiências individuais passadas, decide aprovar plano de expansão excessivamente arriscado. A exposição aos riscos, nesse caso, poderia ser evitada através de um conselho de administração independente e ativo, levando a novos questionamentos por pessoas que estejam livres de vícios, oportunidade na qual a atuação jurídica preventiva seria peça-chave.

Os mecanismos da governança corporativa, portanto, são atuantes em busca da interação entre a sociedade, seus investidores e executivos, através da adoção de boas práticas que minimizam os riscos, para atingir o melhor resultado de longo prazo. Neste sentido, Steinberg (2003, p. 104) conclui:

Boa governança corporativa é uma espécie de sonho pelo alto teor de idealismo que comporta. Adotá-la faz bem às organizações e aos indivíduos porque tem a ver com atitude diante da vida. Sendo um processo ao mesmo tempo coletivo e individual, tem a ver com projetos pessoais.

Collins (2013, p. 31) observa, do mesmo modo, que a ideia de que o bom é inimigo do ótimo não se trata de uma falha do mundo dos negócios, mas sim de um problema da humanidade, propondo romper com as tradições para transformar e evoluir a realidade, demonstrando que temos uma contribuição de valor a fazer para qualquer espécie de organização.

Traçados esses caminhos, cumpre delimitar que a geração de valor ora considerada envolve o lucro econômico da empresa, diferenciando-se primordialmente do lucro contábil pela aferição dos ativos intangíveis (MAZZALI, 2015, p. 16).

Segundo Kayo (2002, p. 14) *apud* Mazzali (2015, p. 17), os ativos intangíveis, por sua vez, “[...] podem ser definidos como um conjunto estruturado de conhecimentos, práticas e atitudes da empresa que, interagindo com seus ativos tangíveis, contribui para a formação do valor das empresas.”

Logo, a aliança entre os ativos tangíveis e intangíveis resulta no valor atribuído pelo mercado aos diferenciais da organização, expresso por sua reputação, por seu capital intelectual e, especialmente, pela qualidade de seus relacionamentos sociais entre todos os *stakeholders*, o que cria e valoriza os ativos intangíveis que produzem lucro econômico, valorizam as cotas/ações e proporcionam geração de valor aos sócios como consequência final, bem como aos *stakeholders* (MAZZALI, 2015, p. 18).

Já os passivos intangíveis, que são aqueles ainda encobertos aos usuários dos demonstrativos contábeis, como por exemplo, a ausência de um bom relacionamento e de uma comunicação transparente entre os *stakeholders*, bem como práticas ilegais ou abusivas (conhecidas ou não) sujeitas a questionamentos judiciais, podem reduzir os ativos ou até mesmo gerar passivos intangíveis, alterando significativa e negativamente o valor da empresa e seu lucro econômico, cuja materialização gera resultados negativos no futuro (MAZZALI, 2015, p. 18).

Sendo assim, vale citar a percepção trazida por Mazzali (2015, p. 19):

A sequência desse raciocínio nos leva à percepção de que relações éticas que atendam os acordos estabelecidos com as partes interessadas, podem reduzir riscos e aumentar oportunidades, dando mais segurança aos acionistas/cotistas, atraindo, desse modo, mais investimentos. Essa dinâmica promove a redução de passivos intangíveis (como passivos trabalhistas, passivos tributários, passivos ambientais, etc.) e o aumento de ativos intangíveis (como valor da marca, carteira de clientes, etc.) gerando lucro econômico que, por sua vez, também valorizará a empresa e atrairá mais investimentos.

Uma empresa cada vez mais imune a riscos, portanto, torna-se mais segura e atrativa aos olhos dos investidores por estar menos sujeita a passivos intangíveis, cuja relação equilibrada e de qualidade entre todos os *stakeholders* contribuirá diretamente para a criação e valorização de ativos intangíveis e para a geração de lucro econômico, de modo que a atuação do jurídico preventivo é fundamental para o dia a dia desse processo, a fim de gerar valor aos acionistas/cotistas e à sociedade de forma sustentável.

Além disso, na constante busca da geração de valor de forma perene, o equilíbrio entre a gestão das expectativas dos *stakeholders*, das oportunidades e dos riscos dos negócios, torna-se um grande desafio que demanda ações no curto, médio e longo prazo, cujas decisões diárias causam efeitos diretos, positivos ou negativos, nos resultados da empresa, devendo-se ter cautela para não se obter efeito devastador como consequência.

Tal equilíbrio entre o curto e o longo prazo pode ser ilustrado com o seguinte excerto também trazido por Mazzali (2015, p. 25-26):

Para ilustrar, uma empresa pode discutir preços e prazos de um determinado produto para uma operação específica (curto prazo) ou discutir um Contrato de Nível de Serviço (longo prazo). Os preços de um contrato de longo prazo normalmente são inferiores aos acordados em negociações esporádicas, porém, a regularidade e qualidade ajustadas darão, tanto à empresa supridora como à empresa consumidora, um menor grau de risco - ou um maior grau de segurança aos seus investidores - e, apenas isso já será suficiente para aumentar o ativo intangível das duas. Típica substituição de lucro contábil bom para uma parte, por lucro econômico bom para ambas. Simples. Sustentável.

Posto isso, a finalidade da geração de valor é criar e valorizar os ativos intangíveis e minimizar os passivos intangíveis para preservar e otimizar o lucro econômico da empresa, valorando as cotas/ações, além de obter melhorias de gestão e facilitação de acesso a recursos financeiros e não financeiros, contribuindo para a sua longevidade e perenidade e administrando os conflitos de interesse de maneira mais efetiva, para conseguir avaliar seu propósito de forma permanente, reduzindo riscos e gerando valor aos sócios e a todos os *stakeholders* (IBGC, 2014, p. 14).

2.4. OS NEGÓCIOS EMPRESARIAIS

A proposta do presente estudo envolve os negócios empresariais tanto em seu sentido *lato sensu* quanto *stricto sensu*. No sentido *lato sensu* tem-se a organização em si, seu nome, marca, reputação, modelo e estrutura organizacional, tanto operacional e de processos, como gerencial e estratégico, e tudo o que envolve sua responsabilidade corporativa nas esferas econômica, social e ambiental.

No sentido *stricto sensu*, por sua vez, exemplifica-se como sendo todas as demandas, atividades, negociações e estratégias que fazem parte do dia a dia da organização, sejam verbais, eletrônicos, escritas, formais, informais, envolvendo valores pouco ou muito expressivos, oriundos das relações com os clientes externos, com os fornecedores e parceiros e/ou com os colaboradores de todos os níveis do organograma empresarial.

Logo, havendo comunicação entre as partes envolvidas que traga consigo obrigações e direitos, com ou sem a presença de um instrumento contratual ou de acordo formal, envolve uma negociação empresarial, não precisando haver necessariamente uma relação jurídica patrimonial, bastando que eventualmente possa trazer consequências jurídico-econômicas.

O intuito, portanto, é que os negócios empresariais, em sentido *lato sensu* e *stricto sensu*, sejam avaliados em conjunto com o jurídico preventivo, a fim de ponderar o custo de oportunidade de cada um dos *trade-offs*⁵ entre a maximização imediata dos lucros e a responsabilidade corporativa, encontrando-se o ponto doce e gerando valor de longo prazo.

3. METODOLOGIA

O presente artigo se classifica como uma pesquisa bibliográfica e exploratória, com estudo interdisciplinar acerca de teorias predominantemente ligadas à área do Direito e da Administração, fazendo-se uma abordagem cujo objetivo é quantificar os dados e generalizar os resultados da amostra representativa para a população-alvo, unindo a atuação jurídica preventiva e a gestão estratégica nas empresas.

⁵ Decisões com efeito no longo prazo envolvendo a análise dos riscos, custos e benefícios de cada alternativa.

O caso a ser estudado será o contexto empresarial do Grupo Serilon, que está presente em todo o território nacional. A fim de validar a hipótese, o estudo fará uma análise se, na perspectiva da diretoria, gerência, coordenação e operação da empresa, uma atuação estratégica do jurídico preventivo, à luz dos princípios e boas práticas de governança corporativa, geraria valor aos negócios da empresa.

Para tanto, buscou-se as perspectivas sobre a atuação dos profissionais que compõem o departamento jurídico interno, sem envolver o trabalho desempenhado pelos escritórios, advogados e parceiros jurídicos externos.

Como a atuação do jurídico preventivo ainda é embrionária no Grupo Serilon e a população-alvo envolve cerca de 584 colaboradores, buscou-se focar apenas nas aproximadamente 225 pessoas que trabalham no Centro Administrativo que controla todo o Grupo, localizado na cidade de Londrina, estado do Paraná, escolhendo-se uma amostra de 49 indivíduos que ocupam diferentes níveis de atuação dentro do organograma da empresa.

Em meados do mês de novembro do corrente ano, os números que envolvem a população foram coletados com o departamento de recursos humanos do Grupo Serilon, e as respostas aos questionamentos foram coletadas através de formulário⁶ com 4 perguntas-chave de múltipla escolha pelo Google Formulários⁷.

Sem identificar os nomes, das 49 pessoas escolhidas, 35 responderam o questionário, sendo que os ausentes não trariam resultado significativamente distinto, tendo em vista que a maioria representativa de cada uma das categorias (diretoria, gerência, coordenação e operação) respondeu a pesquisa, permitindo uma análise inferencial das perspectivas com relação à população total, a fim de recomendar um curso final de ação.

Contextualiza-se que o Grupo Serilon está no mercado há mais de 30 anos e é a maior distribuidora de produtos para comunicação visual do país. O departamento jurídico interno, por sua vez, existe há cerca de 15 anos, sendo atualmente composto de um advogado e gestor jurídico, uma advogada corporativa e uma bacharel em direito, cuja advogada corporativa, desde o mês de março deste ano, começou a se dedicar com exclusividade ao jurídico preventivo da organização, o que nunca antes havia sido proposto, tendo em vista que até então a atuação do departamento jurídico sempre foi predominantemente reativa através do contencioso jurídico.

⁶ Anexo.

⁷ Disponível em: <<https://docs.google.com/forms/u/0/>> Acesso em: 18 nov. 2017.

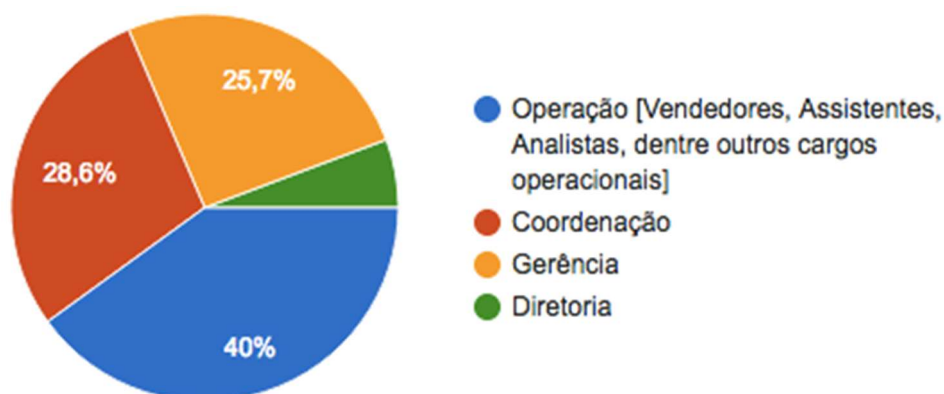
Objetiva-se, portanto, avaliar se esta dedicação exclusiva recém inaugurada está de encontro com a cultura organizacional e às perspectivas de longevidade do Grupo Serilon.

4. APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

O questionário foi respondido por 35 pessoas da Central Administrativa do Grupo Serilon, sendo 2 diretores, 9 gerentes, 10 coordenadores e 14 operadores (vendedores, assistentes, analistas, dentre outros cargos operacionais), conforme mostra o gráfico abaixo:

Gráfico 1

Distribuição dos entrevistados pelo nível hierárquico dentro do organograma



Fonte: Dados da Pesquisa.

A primeira pergunta-chave visou analisar o que cada entrevistado considera como a melhor atuação de um departamento jurídico interno, ou seja, se ele deve atuar predominantemente de forma preventiva e/ou proativa e/ou reativa, podendo escolher cada uma das opções isoladamente ou dizer que não sabia opinar.

Para responderem a esta pergunta foram passados os seguintes conceitos:

Preventiva: assessorando a Serilon no dia a dia com o objetivo de orientar todos os setores acerca das questões legais envolvidas no(a) negócio/atividade/estratégia, minimizando os riscos que impactam os resultados.

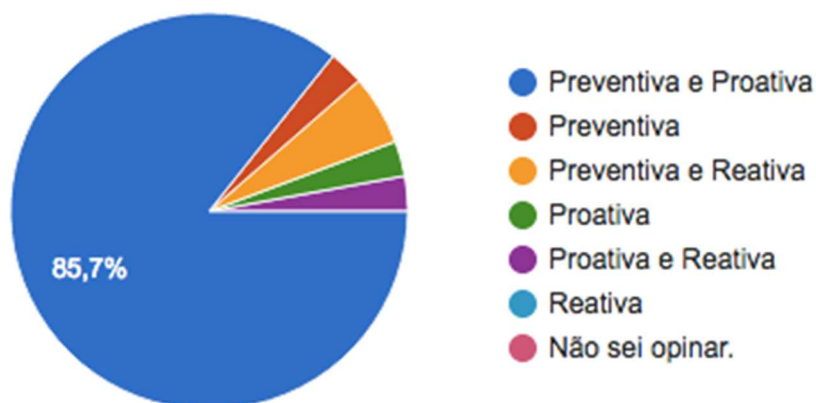
Proativa: identificando falhas que possam ser corrigidas, a fim de evitar ou atenuar as demandas judiciais, além de identificar se os direitos da Serilon estão sendo violados, direcionando os escritórios externos na tomada de providências judiciais, com o acompanhamento dos resultados.

Reativa: propondo e defendendo os direitos da Serilon diante do Poder Judiciário.

O resultado mostrou que a maioria significativa (30 entrevistados) acredita que a atuação do departamento jurídico interno deve ser predominantemente preventiva e proativa, cujas demais alternativas tiveram entre 0 e 2 escolhas, conforme gráfico abaixo:

Gráfico 2

Perspectivas sobre a melhor atuação do departamento jurídico interno



Fonte: Dados da Pesquisa.

Frisa-se que 1 membro da gerência escolheu apenas “proativa”, 1 membro da coordenação escolheu “proativa e reativa”, 1 membro da operação escolheu apenas “preventiva”, e 2 membros, sendo 1 da coordenação e 1 da operação, escolheram “preventiva e reativa”.

A segunda e principal pergunta-chave buscou avaliar, dentre as alternativas apresentadas, o que o entrevistado considera e acredita sobre uma atuação preventiva do departamento jurídico interno, podendo dizer que não sabia opinar.

As alternativas eram, respectivamente:

- a. É importante, mas pode criar uma burocracia desnecessária ao dia a dia dos negócios da Serilon, razão pela qual não vale a pena ser implantada;
- b. É fundamental e pode contribuir ativamente com a gestão de riscos e com a geração de valor aos negócios da Serilon, contudo, não vale a pena ser implantada em razão da burocracia inerente às questões legais;
- c. É essencial e pode contribuir ativamente com a gestão de riscos e com a geração de valor aos negócios da Serilon, razão pela qual vale a pena ser implantada, por meio do foco na solução e não no problema, trazendo segurança jurídica ao dia a dia da organização e auxiliando a tomada de decisão.

O resultado mostrou que a maioria significativa (31 entrevistados) acredita que a atuação preventiva do departamento jurídico interno é essencial e pode contribuir ativamente com a gestão de riscos e com a geração de valor aos negócios do Grupo Serilon, razão pela qual vale a pena ser implantada, por meio do foco na solução e não no problema, trazendo segurança jurídica ao dia a dia da organização e auxiliando a tomada de decisão. As demais alternativas tiveram 0 ou 2 escolhas, conforme gráfico abaixo:

Gráfico 3

Perspectivas sobre a atuação preventiva do departamento jurídico interno



Fonte: Dados da Pesquisa.

Frisa-se que 2 membros da operação escolheram a alternativa que dizia que a atuação jurídica preventiva é importante, mas que pode criar uma burocracia desnecessária ao dia a

dia dos negócios do Grupo Serilon, razão pela qual não vale a pena ser implantada; e 2 membros, sendo 1 da coordenação e 1 da operação, não souberam opinar.

A terceira pergunta-chave buscou avaliar, dentre as alternativas apresentadas, o que o entrevistado considera que mais faz no dia a dia ao exercer suas atividades dentro da organização, a fim de analisar como o entrevistado percebe, de modo predominante, a sua atuação diante do departamento jurídico interno da empresa, podendo dizer que não sabia opinar.

As alternativas eram, respectivamente:

- a. Sem buscar/incluir o jurídico para avaliar as questões legais envolvidas, por acreditar que não há nenhuma implicação de natureza jurídica naquela atividade/estratégia, além de não haver tempo para a burocracia que envolve as questões legais, visto que a análise é sempre demorada e poderá travar o andamento e a conclusão do negócio;
- b. Buscando/Incluindo o jurídico só às vezes para avaliar as questões legais envolvidas, pois mesmo acreditando que há implicação de natureza jurídica naquela atividade/estratégia, quase nunca há tempo para a burocracia que envolve as questões legais, visto que a análise é sempre demorada e poderá travar o andamento e a conclusão do negócio;
- c. Buscando/Incluindo o jurídico sempre para avaliar as questões legais envolvidas, por acreditar que há implicação de natureza jurídica naquela atividade/estratégia, o que contribuirá ativamente com a gestão de riscos e a tomada de decisão com segurança jurídica, gerando valor ao negócio.

O resultado mostrou que pouco mais da metade (20 entrevistados) considera que busca/inclui o jurídico sempre para avaliar as questões legais envolvidas, por acreditar que há implicação de natureza jurídica naquela atividade/estratégia, o que contribuirá ativamente com a gestão de riscos e a tomada de decisão com segurança jurídica, gerando valor ao negócio. Dentre os 20 entrevistados estão os 2 membros da diretoria, 6 gerentes, 7 coordenadores e 5 operadores.

Outra alternativa bastante escolhida demonstrou que quase 1/3 (12 entrevistados) considera que busca/inclui o jurídico só às vezes para avaliar as questões legais envolvidas, pois mesmo acreditando que há implicação de natureza jurídica naquela atividade/estratégia, quase nunca há tempo para a burocracia que envolve as questões legais, visto que a análise é sempre

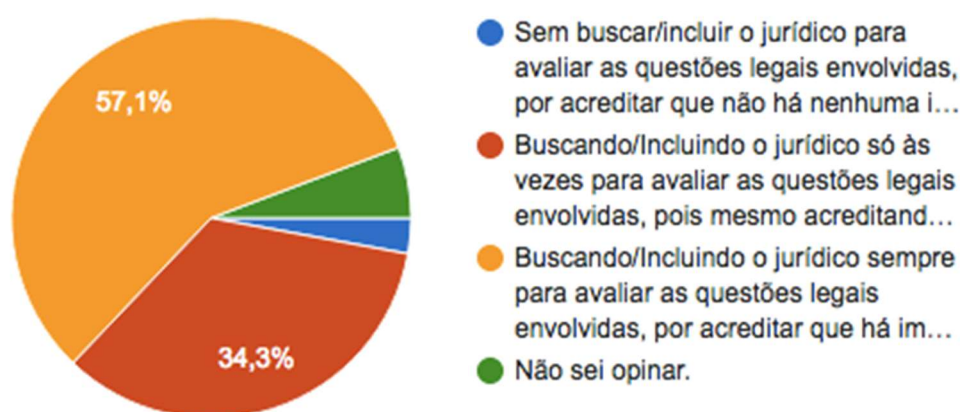
demorada e poderá travar o andamento e a conclusão do negócio. Dentre os 12 entrevistados estão 3 gerentes, 3 coordenadores e 6 operadores.

1 operador considera que não busca/inclui o jurídico para avaliar as questões legais envolvidas, por acreditar que não há nenhuma implicação de natureza jurídica naquela atividade/estratégia, além de não haver tempo para a burocracia que envolve as questões legais, visto que a análise é sempre demorada e poderá travar o andamento e a conclusão do negócio e 2 operadores não souberam opinar.

O resultado está demonstrado no gráfico abaixo:

Gráfico 4

Perspectivas sobre a atuação diária do próprio entrevistado diante do departamento jurídico interno

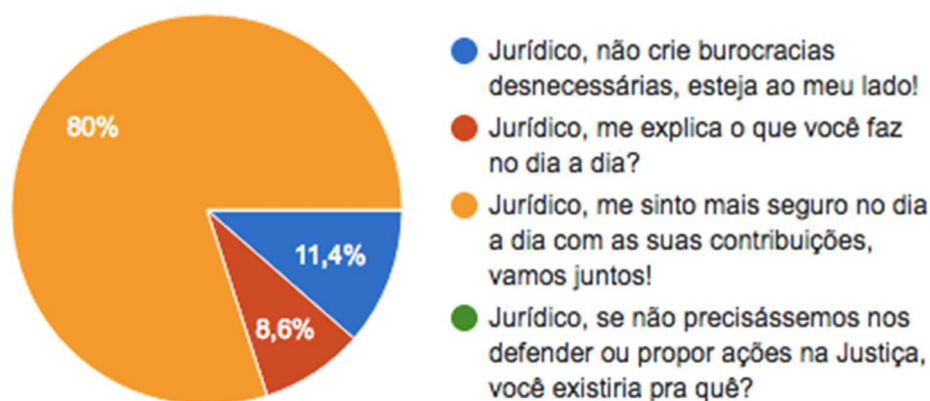


Fonte: Dados da Pesquisa.

A quarta e última pergunta-chave buscou avaliar, dentre as alternativas apresentadas, o que vai mais de encontro com o que o entrevistado acredita ou se questiona sobre o departamento jurídico interno da empresa, cujas alternativas seguem no gráfico abaixo:

Gráfico 5

Perspectivas do entrevistado sobre o departamento jurídico interno



Fonte: Dados da Pesquisa.

O resultado demonstrou que a maioria significativa (28 entrevistados) acredita estar mais segura no dia a dia com as contribuições do departamento jurídico e que o melhor é caminharem juntos.

4 entrevistados, sendo 2 gerentes, 1 coordenador e 1 operador acreditam que o departamento jurídico cria burocracias desnecessárias e que o melhor é estarem lado a lado. Já 3 entrevistados, sendo 1 gerente e 2 operadores, questionam-se o que o departamento jurídico faz no dia a dia.

Observa-se que os resultados apresentados estão aderentes ao objetivo geral proposto no presente estudo, especialmente em atenção às respostas da primeira e segunda perguntas-chave, onde a maioria significativa dos entrevistados, bem como a maioria representativa de cada uma das categorias (direção, gerência, coordenação e operação), acredita que a atuação do departamento jurídico interno da empresa deve ser, predominantemente, preventiva e proativa, cuja atuação preventiva é essencial e pode contribuir ativamente com a gestão de riscos e com a geração de valor aos negócios do Grupo Serilon, razão pela qual vale a pena ser implantada, por meio do foco na solução e não no problema, trazendo segurança jurídica ao dia a dia da organização e auxiliando a tomada de decisão.

A seguir, com a análise dos resultados, pretende-se avaliar se a hipótese proposta poderá ou não ser validada.

5. ANÁLISE DOS RESULTADOS

No que tange às repostas da primeira e segunda perguntas-chave, pode-se perceber que mais de 85% dos entrevistados, dentre eles os membros que ocupam a direção da empresa, bem como a maioria representativa de cada uma das demais categorias acreditam que a atuação do departamento jurídico da empresa deve ser, predominantemente, preventiva e proativa, e que a atuação preventiva é essencial e pode contribuir ativamente com a geração de valor aos negócios empresariais da empresa, indo de encontro com o referencial teórico abordado.

Contudo, as respostas da terceira pergunta-chave trouxeram um resultado questionador, visto que 34,3% dos entrevistados disseram que buscam/incluem o jurídico só às vezes para avaliar as questões legais envolvidas, pois mesmo acreditando que há implicação de natureza jurídica naquela atividade/estratégia, quase nunca há tempo para a burocracia que envolve as questões legais, visto que a análise é sempre demorada e poderá travar o andamento e a conclusão do negócio.

Além disso, 5,7% não souberam opinar e 2,9% nunca incluem o jurídico para avaliar as questões legais envolvidas, por acreditar que não há nenhuma implicação de natureza jurídica naquela atividade/estratégia, além de não haver tempo para a burocracia que envolve as questões legais, visto que a análise é sempre demorada e poderá travar o andamento e a conclusão do negócio.

Veja-se, portanto, que quase a metade dos entrevistados (42,9%) associa o jurídico à burocracia, à demora e acredita que sua atuação pode travar o andamento e a conclusão do negócio, demonstrando que boa parte dos membros da empresa ainda não rompeu com a antiga visão acerca das questões legais.

Sabe-se, contudo, que em tal percepção há grande interferência cultural e histórica sobre a atuação dos advogados, e que a ideia de uma nova atuação com engajamento estratégico, voltada ao *business*, ainda é bastante recente. Por outro lado, permite que os membros do departamento jurídico da empresa revisem e repensem também o seu modo de atuação que possa, direta ou indiretamente, estar contribuindo com esse olhar.

As respostas à quarta pergunta-chave, por sua vez, demonstraram que 80% dos entrevistados acreditam estar mais seguros no dia a dia com as contribuições jurídicas e que o me-

lhor é caminharem juntos. Entretanto, 11,4% acreditam que o jurídico cria burocracias desnecessárias e que o melhor é estarem lado a lado, e 8,6% se questionam o que o jurídico faz no dia a dia.

Logo, confrontando os resultados, verifica-se que as respostas à terceira questão não estão suficientemente coerentes com as respostas à primeira, segunda e quarta perguntas. Explica-se. As perguntas 1, 2 e 4 objetivavam do entrevistado aquilo que ele mais acredita, não necessariamente o que ele vive na realidade prática. Tais questões apresentaram o resultado do que é ideal, indo totalmente de encontro com o referencial teórico abordado.

Já a questão 3 visava obter do entrevistado aquilo que ele mais faz no dia a dia, ou seja, como é a sua atuação na realidade prática. Observa-se que uma parcela considerável, correspondente a quase a metade dos entrevistados, não busca/inclui sempre o jurídico para avaliar as questões legais envolvidas naquela atividade/estratégia, justamente em razão de ainda associarem o jurídico à burocracia, à demora e por acreditarem que sua atuação pode travar o andamento e a conclusão do negócio.

Com isso, percebe-se que há incongruência entre o que é considerado o ideal e o que se pratica diariamente em decorrência de percepções que continuam dominando a visão de grande parte dos membros da empresa, podendo, inclusive, ser uma questão cultural e de valores do próprio contexto empresarial no qual estão inseridos.

Assim, os resultados apresentados, alinhados ao referencial teórico, permitem concluir que a hipótese em estudo é verdadeira, ou seja, que a atuação estratégica do jurídico preventivo, à luz dos princípios e boas práticas de governança corporativa, gera valor aos negócios empresariais do Grupo Serilon a medida que antecipa riscos aceitáveis e inaceitáveis, por meio do foco preventivo e proativo na solução e não no problema, trazendo segurança jurídica ao dia a dia da organização e auxiliando na tomada de decisão. No entanto, validá-la ainda não é algo possível, tendo em vista que a atuação preventiva do jurídico ainda é embrionária e predominantemente reativa.

Como resultado do conteúdo abordado, apresenta-se a seguir algumas recomendações do que pode ser feito para aproximar cada vez mais a realidade do dia a dia com o ideal proposto no referencial teórico, e corroborado pela percepção da maioria significativa dos entrevistados, visando a longevidade do Grupo Serilon, bem como sugestões de pesquisas futuras como desdobramento do tema.

6. RECOMENDAÇÕES E SUGESTÕES

Inspirando-se na literatura de Lara Selem e Leonardo Barém Leite (2010, p. 42), para que os negócios empresariais, em seu sentido *stricto e lato sensu*, sejam tratados como questões da empresa, e não desse ou daquele departamento, o jurídico preventivo e proativo precisa estar cada vez mais alinhado com a alta gerência, ganhando cada vez mais corpo, de modo que todas as atividades, negócios e estratégias já estarão compartilhadas com o jurídico desde o início.

Sendo assim, com o fito de caminhar rumo ao ideal proposto, recomenda-se, de plano, que os advogados corporativos e profissionais do departamento jurídico, em conjunto com a alta direção e gerência, unam esforços para mostrar e perceber uns aos outros, respectivamente, que as questões jurídicas podem ser tão essenciais na estratégia da empresa e criar valor tanto quanto os aspectos comerciais, de marketing e vendas, quanto os financeiros.

Com isso, a estratégia jurídica preventiva e proativa pode inegavelmente encontrar soluções e caminhos, evitar perdas, negociar bons contratos, recuperar receitas, ganhar muito dinheiro e gerar valor tangível e intangível aos negócios corporativos, assim como qualquer outro departamento (SELEM; LEITE, 2010, p. 44). Quanto mais plural e rico em diversidade for o andamento dos negócios, mais perene e sustentável eles serão ao longo do tempo.

Ademais, recomenda-se o mapeamento dos processos do jurídico atrelado aos processos dos demais departamentos, a fim de avaliar as convergências com as metas estratégicas e com os valores da empresa, tendo como foco implantar e tornar robusta a atuação preventiva e proativa em substituição à atual advocacia predominantemente reativa.

Nesse sentido, com fulcro no alinhamento entre os pilares estratégicos da empresa (pessoas certas, diferenciação/ inovação e resultado sustentável) e a atuação do jurídico preventivo como boa prática de governança corporativa, cujo objetivo é a evolução de seu propósito, a fim de alinhá-lo aos interesses da empresa e romper com o olhar de jurídico burocrático e legalista, visando a geração de valor de longo prazo aos negócios empresariais do Grupo Serilon, pode-se esboçar algumas recomendações de medidas a serem tomadas e de vertentes a serem trabalhadas, como:

- a. A criação de métricas e indicadores bem definidos de controle e desempenho do jurídico preventivo e proativo;
- b. A formalização de parcerias firmes e controladas com escritórios externos especializados para atuação no contencioso, sopesando-se qualidade e custo;
- c. A construção do projeto “Gestão de Contratos”, visando melhoria contínua nas minutas e controle das negociações com cláusulas abusivas, com meios para combater ou minimizar a inadimplência e com segurança jurídica, a fim de evitar o risco da geração de passivos tangíveis e intangíveis;
- d. A construção do projeto "Gestão das Obrigações Ambientais”, visando organizá-las de acordo com as peculiaridades de cada região do país, com o intuito de gerar valor de longo prazo à empresa, tornando-se referência em logística reversa, em reciclagem e em consumo consciente em suas unidades de negócio;
- e. A criação do “Comitê de Gestão de Riscos”, a fim de atuar nas estratégias de grande relevância aos negócios da empresa, de modo que a gestão diária dos riscos de menor complexidade, envolvendo questões cíveis, trabalhistas, negociais, do consumidor, dentre outras, sempre terá a ativa participação do jurídico preventivo;
- f. A construção de treinamentos à central de vendas, à assistência técnica, ao financeiro, ao marketing e ao SAC, visando auxiliar nas negociações, na comunicação interna e externa e na padronização de procedimentos administrativos, a fim de evitar ou minimizar as ações judiciais.

Logo, objetiva-se alinhar o operacional ao estratégico, com integração contínua entre as diversas áreas e com qualidade e eficiência operacional como valores empresariais, cuja consequência certa e esperada será melhorar a experiência do cliente e gerar valor à empresa.

Como desdobramento do tema, sugere-se, para pesquisas futuras, que a diversidade nas organizações seja estudada com profundidade, especialmente no que diz respeito às interferências provenientes de posições de comando, a fim de analisar os impactos de uma sociedade empresária plural nos resultados de valor de longo prazo.

Outra sugestão de linha de pesquisa é o impacto da comunicação no dia a dia corporativo, uma ferramenta utilizada diariamente por todos, seja gestual, verbal ou escrita, cuja im-

portância passa despercebida para a maioria, com o objetivo de também interligar seus resultados com as melhores práticas da moderna e estratégica gestão jurídica nas empresas.

Por fim, como última sugestão de pesquisa, destaca-se o estudo dos impactos nos resultados e no valor de longo prazo das sociedades limitadas com a implantação de um conselho de administração independente.

7. CONCLUSÕES

A competitividade crescente do mercado e a disseminação irrestrita das informações através do avanço tecnológico, mostram a essencialidade do departamento jurídico ter uma atuação cada vez mais preventiva, proativa e alinhada à estratégia da organização em busca de seu desenvolvimento eficiente e perene, sendo a mola propulsora de uma atuação empresarial que se antecipa, inova e se prepara para resultados promissores no futuro.

A atual conjuntura exige um olhar crítico e atento aos detalhes, o que deve ser inerente ao advogado corporativo, sem que isso crie processos extremamente burocráticos, mas proponha soluções que garantam a máxima segurança jurídica possível aos negócios do dia a dia e aos estratégicos, com a assunção de riscos aceitáveis e espírito jurídico empreendedor voltado ao resultado. Assim, a proposta é de um jurídico que seja envolvido desde o início das negociações com clientes, fornecedores e demais *stakeholders* no contexto diário da organização.

Sendo assim, com fulcro nas boas práticas de governança corporativa, observa-se que a finalidade de uma atuação jurídica preventiva, especialmente ligada ao princípio da responsabilidade corporativa, é contribuir ativamente com o alinhamento dos objetivos operacionais aos estratégicos, disseminando a cultura e o olhar de prevenção e mitigação de riscos a todos os *stakeholders* internos que atuam nas operações, negócios e estratégias da empresa, caminhando juntos dia a dia.

Uma empresa cada vez mais imune a riscos, portanto, torna-se mais segura e atrativa aos olhos dos investidores por estar menos sujeita a passivos intangíveis, cuja relação equilibrada e de qualidade entre todos os *stakeholders* contribuirá diretamente para a criação e valorização de ativos intangíveis e para a geração de lucro econômico, de modo que a atuação do

jurídico preventivo é fundamental nesse processo, a fim de gerar valor aos acionistas/cotistas e à sociedade de forma sustentável.

Logo, o intuito é que os negócios empresariais, em sentido *lato sensu* e *stricto sensu*, sejam avaliados em conjunto com o jurídico preventivo, a fim de ponderar o custo de oportunidade de cada um dos *trade-offs* entre a maximização imediata dos lucros e a responsabilidade corporativa, encontrando-se o ponto doce e gerando valor de longo prazo.

Assim, os resultados apresentados, alinhados ao referencial teórico e aderentes ao objetivo geral proposto, permitem concluir que a hipótese em estudo é verdadeira, ou seja, que a atuação estratégica do jurídico preventivo, à luz dos princípios e boas práticas de governança corporativa, gera valor aos negócios empresariais do Grupo Serilon a medida que antecipa riscos aceitáveis e inaceitáveis, por meio do foco preventivo e proativo na solução e não no problema, trazendo segurança jurídica ao dia a dia da organização e auxiliando na tomada de decisão.

No entanto, no contexto empresarial em análise, validá-la ainda não é algo possível, tendo em vista que a atuação preventiva do jurídico ainda é embrionária e predominantemente reativa, cujo foco do presente estudo é implantar e tornar robusta a atuação preventiva e proativa.

Frisa-se que a mensuração da geração de valor, a partir da atuação do jurídico preventivo, não significa um resultado estritamente matemático, mas o resultado positivo desta estratégia jurídica preventiva e proativa, como boa prática de governança corporativa, torna cada vez mais mensurável os ganhos intangíveis ao antever ou minimizar prejuízos futuros tangíveis e intangíveis.

Por fim, com as reflexões trazidas pelo presente estudo, objetiva-se tratar do que é atemporal para a constante evolução dos negócios empresariais e da advocacia corporativa contemporânea, cuja disruptura do modelo de negócio até então praticado aproxima cada vez mais o universo jurídico do corporativo.

O desafio dos novos tempos é justamente sua incerteza, devendo-se tentar novas coisas e novas alternativas de geração de valor. Aqui está lançado um começo de inovação organizacional interna.

REFERÊNCIAS

ABNT - Associação Brasileira de Normas Técnicas. **Informação e documentação - Referências - Elaboração**. Projeto NBR 6023:2002.

BARBOSA, Francisco Vidal et al. **Alinhamento do departamento jurídico às estratégias organizacionais**. Ciências Sociais Aplicadas em Revista - UNIOESTE/MCR, v. 11, n. 21, p. 69 a 83, 2º sem. 2011. Disponível em: <<http://saber.unioeste.br/index.php/csaemrevista/article/view/8539>>. Acesso em 02 nov. 2017.

COLLINS, Jim. **Empresas feitas para vencer**. São Paulo: HSM Editora, 2013.

IBGC. **Caderno de boas práticas de governança corporativa para empresas de capital fechado**: um guia para sociedades limitadas e sociedades por ações fechadas. São Paulo: IBGC, 2014. Disponível em: <http://www.ibgc.org.br/userfiles/2014/files/Arquivos_Site/Caderno_12.PDF> Acesso em: 04 nov. 2017.

IBGC. **Código das melhores práticas de governança corporativa**. 5. ed. São Paulo: IBGC, 2015. Disponível em: <<http://www.ibgc.org.br/userfiles/files/2014/files/CMPGPT.pdf>> Acesso em: 03 nov. 2017.

MAZZALI, Rubens. **Governança Corporativa**. Apostila do MBA em Gestão Estratégica de Empresas LD 2/15. Londrina: ISAE/FGV, 2015.

ROSSETTI, José Paschoal; ANDRADE, Adriana. **Governança corporativa: fundamentos, desenvolvimento e tendências**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2012.

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

SILVA, Edson Cordeiro da. **Governança corporativa nas empresas**: guia prático de orientação para acionistas, investidores, conselheiros de administração e fiscal, auditores, executivos, gestores, analistas de mercado e pesquisadores. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2012.

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

_____. **Governança corporativa, desempenho e valor da empresa no Brasil.** 2002. Dissertação (Mestrado em Administração) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2002. Disponível em: <<http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/2/12139/tde-04122002-102056/>>. Acesso em: 05 jan. 2015.

STEINBERG, Herbert. **A dimensão humana da governança corporativa: pessoas criam as melhores e piores práticas.** São Paulo: Gente, 2003.

TEIXEIRA, Tarcisio. **Direito empresarial sistematizado: doutrina, jurisprudência e prática.** 3. ed. São Paulo: Saraiva, 2014.

ZANONI, Fernando Henrique. **A conjuntura da advocacia corporativa e a proposição de um departamento jurídico estratégico fundamentado nas perspectivas legal, gerencial e econômica.** TCC (MBA Inteligência de Negócios) - Centro de Pesquisa e Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal do Paraná. 34 f. 2015. Disponível em: <<http://www.acervodigital.ufpr.br/bitstream/handle/1884/40111/R%20-%20E%20-%20FERNANDO%20HENRIQUE%20ZANONI.pdf?sequence=1>>. Acesso em 02 nov. 2017.

ANEXO – QUESTIONÁRIO

Jurídico | Perspectivas

Questionário composto de 4 perguntas-chave para avaliar a perspectiva da Diretoria, Gerência, Coordenação e Operação sobre a atuação do Departamento Jurídico(*) na Serilon, com a finalidade de estudar os resultados e eventualmente utilizá-los para fins de pesquisa e planejamento.

*Obrigatório

(*) A pesquisa envolve a atuação dos advogados e profissionais que fazem parte do Departamento Jurídico INTERNO da Serilon. Esta pesquisa NÃO envolve a atuação dos escritórios, advogados e parceiros jurídicos externos.

1. **Eu sou da: ***

Não se preocupe, seu nome não será identificado.

Marcar apenas uma oval.

- Operação [Vendedores, Assistentes, Analistas, dentre outros cargos operacionais]
- Coordenação
- Gerência
- Diretoria

1. Considero que a atuação do Departamento Jurídico INTERNO deve ser PREDOMINANTEMENTE:

Marque a alternativa que MAIS vai de encontro com o que você ACREDITA, em atenção aos conceitos abaixo:

> Preventiva:

Assessorando a Serilon no dia a dia com o objetivo de orientar todos os setores acerca das questões legais envolvidas no(a) negócio/atividade/estratégia, minimizando os riscos que impactam os resultados.

> Proativa:

Identificando falhas que possam ser corrigidas, a fim de evitar ou atenuar as demandas judiciais, além de identificar se os direitos da Serilon estão sendo violados, direcionando os escritórios externos na tomada de providências judiciais, com o acompanhamento dos resultados.

> Reativa:

Propondo e defendendo os direitos da Serilon diante do Poder Judiciário.

2. (1) *

Marcar apenas uma oval.

- Preventiva e Proativa
- Preventiva
- Preventiva e Reativa
- Proativa
- Proativa e Reativa
- Reativa
- Não sei opinar.

2. Considero que uma atuação PREVENTIVA do Departamento Jurídico INTERNO:

Marque a alternativa que vai MAIS de encontro com o que você ACREDITA.

3. (2) *

Marcar apenas uma oval.

- É importante, mas pode criar uma burocracia desnecessária ao dia a dia dos negócios da Serilon, razão pela qual não vale a pena ser implantada.
- É fundamental e pode contribuir ativamente com a gestão de riscos e com a geração de valor aos negócios da Serilon, contudo, não vale a pena ser implantada em razão da burocracia inerente às questões legais.
- É essencial e pode contribuir ativamente com a gestão de riscos e com a geração de valor aos negócios da Serilon, razão pela qual vale a pena ser implantada, por meio do foco na solução e não no problema, trazendo segurança jurídica ao dia a dia da organização e auxiliando a tomada de decisão.
- Não sei opinar.

3. Considero que no dia a dia eu exerço as minhas atividades PREDOMINANTEMENTE:

Marque a alternativa que vai de encontro com o que você MAIS FAZ.

4. (3) *

Marcar apenas uma oval.

- Sem buscar/incluir o jurídico para avaliar as questões legais envolvidas, por acreditar que não há nenhuma implicação de natureza jurídica naquela atividade/estratégia, além de não haver tempo para a burocracia que envolve as questões legais, visto que a análise é sempre demorada e poderá travar o andamento e a conclusão do negócio.
- Buscando/Incluindo o jurídico só às vezes para avaliar as questões legais envolvidas, pois mesmo acreditando que há implicação de natureza jurídica naquela atividade/estratégia, quase nunca há tempo para a burocracia que envolve as questões legais, visto que a análise é sempre demorada e poderá travar o andamento e a conclusão do negócio.
- Buscando/Incluindo o jurídico sempre para avaliar as questões legais envolvidas, por acreditar que há implicação de natureza jurídica naquela atividade/estratégia, o que contribuirá ativamente com a gestão de riscos e a tomada de decisão com segurança jurídica, gerando valor ao negócio.
- Não sei opinar.

4. Assinale a alternativa que vai MAIS de encontro com o que você ACREDITA ou se QUESTIONA:

5. (4) *

Marcar apenas uma oval.

- Jurídico, não crie burocracias desnecessárias, esteja ao meu lado!
- Jurídico, me explica o que você faz no dia a dia?
- Jurídico, me sinto mais seguro no dia a dia com as suas contribuições, vamos juntos!
- Jurídico, se não precisássemos nos defender ou propor ações na Justiça, você existiria pra quê?