



UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ
FACULDADE DE DIREITO

MATEUS ABREU DE ALBUQUERQUE

ADVOCACIA PREVENTIVA: SUA IMPORTÂNCIA NA GESTÃO ESTRATÉGICA DA
EMPRESA E NA PREVENÇÃO DE LITÍGIOS

FORTALEZA

2016

MATEUS ABREU DE ALBUQUERQUE

**ADVOCACIA PREVENTIVA: SUA IMPORTÂNCIA NA GESTÃO ESTRATÉGICA
DA EMPRESA E NA PREVENÇÃO DE LITÍGIOS**

Monografia apresentada ao Curso de Direito da Faculdade de Direito da Universidade Federal do Ceará, como requisito parcial à obtenção do título de Bacharel em Direito. Área de concentração: Advocacia; Gestão Jurídica; Direito Empresarial.

Orientadora: Prof. Msc. Fernanda Cláudia Araújo da Silva

**FORTALEZA
2016**

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação
Universidade Federal do Ceará
Biblioteca Universitária
Gerada automaticamente pelo módulo Catalog, mediante os dados fornecidos pelo(a) autor(a)

- A311a Albuquerque, Mateus Abreu de.
Advocacia preventiva : sua importância na gestão estratégica da empresa e na prevenção de litígios /
Mateus Abreu de Albuquerque. – 2016.
67 f.
- Trabalho de Conclusão de Curso (graduação) – Universidade Federal do Ceará, Faculdade de Direito,
Curso de Direito, Fortaleza, 2016.
Orientação: Profa. Ma. Fernanda Cláudia Araújo da Silva.
1. Advocacia Preventiva. 2. Advocacia Corporativa. 3. Gestão Empresarial. 4. Prevenção de Litígios. I.
Título.

CDD 340

MATEUS ABREU DE ALBUQUERQUE

ADVOCACIA PREVENTIVA: SUA IMPORTÂNCIA NA GESTÃO ESTRATÉGICA DA
EMPRESA E NA PREVENÇÃO DE LITÍGIOS

Monografia apresentada ao Curso de Direito da
Faculdade de Direito da Universidade Federal do
Ceará, como requisito parcial à obtenção do
título de Bacharel em Direito. Área de
concentração: Advocacia; Gestão Jurídica;
Direito Empresarial.

Aprovada em: 16/06/2016.

BANCA EXAMINADORA

Prof. Msc. Fernanda Cláudia Araújo da Silva (Orientadora)
Universidade Federal do Ceará (UFC)

Prof. Dr. William Paiva Marques Júnior
Universidade Federal do Ceará (UFC)

Prof. Msc. Matias Joaquim Coelho Neto
Universidade Federal do Ceará (UFC)

A Deus.

Aos meus avós (*in memoriam*): Abreu, Dedé e
Nilza, pelo exemplo e saudade deixados.

AGRADECIMENTOS

À toda minha família – pais, irmã, avós, tios e primos - por encher minha vida de alegria. Devo a ela toda a minha educação e estímulo à formação acadêmica.

Aos meus pais, Alcides e Isabela, por toda a sabedoria, bondade e por não haver amor maior no mundo. À minha irmã Júlia, por ser mais inteligente e estudiosa, e por aguentar minhas brincadeiras. À minha avó Maria, por ser minha eterna fonte de esperança e por ser a avó mais linda do mundo. Aos meus tios, por sempre me apoiarem e torcerem por mim. Aos meus primos, por me ajudarem a perturbar a Júlia.

À minha orientadora, professora Fernanda Cláudia, de quem sou amigo desde nossas aulas de alemão na Casa de Cultura da UFC e, a despeito de não ter conseguido ser seu aluno na disciplina de Direito Administrativo, tive o prazer de, no ponto mais crucial da vida de um graduando: a defesa da monografia, estar sob sua orientação. Agradeço por ser tão querida e por todo o esmero e compreensão na realização dos trabalhos.

Ao professor William, outrora meu professor de Direito Civil II, e atualmente Coordenador do Curso de Graduação em Direito desta Faculdade e Coordenador da EJUDI, por ser sempre tão solidário e atencioso com todos os seus alunos, que tanto lhe querem bem, e por todo o amor que tem por esta Faculdade.

Ao professor Matias, outrora meu orientador na disciplina de Estágio I e professor da disciplina de Títulos de Crédito, que muito me instigou, por ser advogado dedicado e professor querido por todos os alunos.

À Empresa Júnior de Direito (EJUDI) da Faculdade de Direito da Universidade Federal do Ceará, projeto de extensão que faço parte desde 2014 e mudou completamente minha vida. Fiz grandes amigos, que compartilham o mesmo sentimento de paixão e gratidão por esse projeto acadêmico tão promissor e inspirador.

“Eu não contrato advogados para me dizerem o que eu não posso fazer. Eu os contrato para me dizerem como fazer aquilo que eu quero fazer.” (J.P. Morgan)

RESUMO

Investiga-se a importância da advocacia preventiva na gestão empresarial por meio da gestão jurídica alinhada à estratégia da empresa, bem como demonstrar sua importância como ferramenta de desjudicialização de conflitos, considerando seu modelo de advocacia não repressiva, com foco na prevenção. Para tal, analisa-se o papel do advogado e suas principais formas de atuação profissional, fazendo contraponto às dificuldades do Judiciário e salientando o potencial criativo e dever ético dos advogados na condução do Direito por outros meios não repressivos, fundamentando-se, sobretudo, nos dispositivos normativos contidos na Constituição Federal de 1988, Estatuto da OAB, Código de Ética e Disciplina da OAB. Em seguida, observam-se as formas de atuação não repressiva do advogado, podendo operar o Direito e administrá-lo por meio das Resoluções Alternativas de Disputas (RAD) e, principalmente, por meio de uma advocacia preventiva. Adiante, busca-se inserir o modelo preventivo de advocacia no âmbito empresarial e corporativo, momento em que se discute o melhor perfil do advogado corporativo, bem como demonstram-se os benefícios que este pode trazer para a empresa por meio de uma gestão jurídica preventiva e proativa, agregando valor ao negócio e gerando bons resultados. Em seguida, numa perspectiva mais prática, exploram-se algumas formas de atuação jurídica preventiva usualmente identificadas no cotidiano do advogado corporativo, notadamente por meio de políticas e programas de *compliance* e auditorias jurídicas, alinhando-as com a cultura de Governança Corporativa. Por fim, para demonstrar efetivamente os resultados havidos por essa forma de advocacia corporativa preventiva, analisam-se estudos de casos de departamentos jurídicos de grandes empresas extraídos da obra *Gestão Estratégica do Departamento Jurídico Moderno*, coordenada por Lara Selem e Leonardo Barém Leite, em que é possível visualizar a efetiva utilização de técnicas de advocacia empresarial preventiva e gestão jurídica proativa e alinhada à estratégia da empresa, demonstrando os resultados positivos do departamento jurídico tanto em benefício da empresa, quanto em suporte à prevenção de litígios e administração proveitosa do contencioso, satisfazendo, em ambos os casos, os clientes e *stakeholders* do departamento jurídico. A metodologia de pesquisa foi pautada em bibliografia e estudo de casos.

Palavras-chave: Advocacia Preventiva. Advocacia Corporativa. Gestão Empresarial. Prevenção de Litígios.

ABSTRACT

This research investigates preventive law in business management through legal management aligned with company strategy and demonstrates its importance as non-litigation tool of conflict, considering their model of non-repressive law, focusing on prevention. To this end, it analyzes the lawyer's role and its main forms of professional performance, counterpointing the judicial crisis and underlining the creative potential and ethical duty of lawyers in the conduct of law by other non-repressive means, giving reasons, above all, the regulatory devices contained in the 1988 Federal Constitution, the Statute of the Bar Association, Code of Ethics and Discipline of OAB. Then observe the forms of non-repressive actions of the lawyer and can operate the law and administer it through Alternative Disputes Resolution (ADR) and mainly through a preventive law. Forward, seeks to enter the preventive model of advocacy in business and corporate level, at which time discussing the best profile corporate lawyer, and shows the benefits that this can bring to the company through preventive legal management and proactive adding value to the business and generating good results. In advance, a more practical perspective, explores some forms of preventive legal action usually identified in the corporate lawyer everyday, notably through policies and compliance programs and legal audits, aligning them with the culture of Corporate Governance. Finally, to effectively demonstrate the results obtained by this form of preventive corporate law, we analyze case studies of legal departments of large companies drawn from the work *Gestão Estratégica do Departamento Jurídico Moderno*, coordinated by Lara Selem and Leonardo Barém Leite, in which you can view the effective use of techniques of preventive business advocacy and proactive legal management and aligned with the company's strategy, demonstrating the positive results of the legal department both for the benefit of the company, and in support to the prevention of disputes and profitable management of litigation, satisfying in both cases, clients and stakeholders of the legal department. The research methodology was based on literature and case studies.

Keywords: Preventive Law. Corporate law. Business management. Dispute Prevention

LISTA DE ABREVIATURA E SIGLAS

ABBI	Associação Brasileira de Bancos Internacionais
ADR	<i>Alternative Dispute Resolution</i>
ANAC	Agência Nacional de Aviação Civil
ANATEL	Agência Nacional de Telecomunicações
ANEEL	Agência Nacional de Energia Elétrica
ANTT	Agência Nacional de Transportes Terrestres
ANS	Agência Nacional de Saúde Suplementar
ANVISA	Agência Nacional de Vigilância Sanitária
BOVESPA	Bolsa de Valores de São Paulo
CADE	Conselho Administrativo de Defesa Econômica
CDC	Código de Defesa do Consumidor
COFINS	Contribuição para o Financiamento da Seguridade Social
CPC	Código de Processo Civil
CRFB/88	Constituição da República Federativa do Brasil de 1988
CVM	Comissão de Valores Mobiliários
EAOAB	Estatuto da Advocacia e a Ordem dos Advogados do Brasil
EUA	Estados Unidos da América
FCPA	<i>Foreign Corrupt Practices Act</i>
FEBRABAN	Federação Brasileira de Bancos
ICMS	Imposto sobre Circulação de Mercadorias e Serviços
M&A	<i>Mergers & Acquisitions</i>
OAB	Ordem dos Advogados do Brasil
ONU	Organização das Nações Unidas
PASEP	Programa de Formação do Patrimônio do Servidor Público
PDCA	<i>Plan, Do, Check and Act</i>
PIS	Programa de Integração Social
RAD	Resolução Alternativa de Disputas
RH	Recursos Humanos
SOX	<i>Sarbanes-Oxley Act</i>
SWOT	<i>Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats</i>

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	13
2	A ADVOCACIA.....	15
2.1	As atribuições legais do advogado	16
2.1.1	Advocacia contenciosa e o Judiciário	16
2.1.2	Consultoria e Assessoria Jurídicas: dever ético	17
2.2	A atuação do advogado nas RAD.....	19
2.3	A Advocacia Preventiva.....	21
3	A ADVOCACIA PREVENTIVA NO AMBIENTE EMPRESARIAL E CORPORATIVO.....	26
3.1	A prática da advocacia corporativa preventiva no Brasil.....	26
3.2	A necessidade do advogado na constituição da empresa	27
3.3	A assessoria jurídica para a manutenção e regularidade empresarial e o novo perfil do advogado corporativo	27
3.4	<i>Preventive Law e Proactive Law</i> : uma atuação não só preventiva, mas proativa.....	30
3.5	Governança Corporativa.....	33
3.6	Formas de advocacia preventiva corporativa	34
3.6.1	Auditoria Jurídica e <i>Due diligence</i>	35
3.6.2	A <i>compliance</i>	40
3.6.3	Algumas semelhanças e diferenças entre auditoria jurídica e <i>compliance</i>	43
4	ESTUDO DE CASOS DE DEPARTAMENTOS JURÍDICOS	45
4.1	AÇOS VILLARES	46
4.1.1	Histórico e situação do departamento jurídico.....	46
4.1.2	Plano de mudanças.....	47
4.1.3	Demais medidas e mudanças	49

4.1.4	Crescimento ao longo dos anos.....	49
4.1.5	Observações e comentários.....	50
4.2	AMPLA ENERGIA	51
4.2.1	Histórico e situação do departamento jurídico.....	51
4.2.2	Mudanças desenvolvidas	52
4.2.3	Resultados	53
4.2.4	Observações e comentários.....	54
4.3	KATOEN NATIE.....	54
4.3.1	Histórico e situação jurídica.....	54
4.3.2	Plano de mudanças.....	55
4.3.3	Observações e comentários.....	58
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS	59
	REFERÊNCIAS	62

1 INTRODUÇÃO

Recentemente a advocacia tem passado por uma nova fase no seu modo de operar. Após a Constituição de 1988 a facilitação no acesso à justiça, por meio do Art. 5º, XXXV, tornou-se um fator determinante no modo de atuação do Judiciário e da advocacia. Da mesma forma, diversos direitos surgiam cada vez mais fortes e alguns dotados de um viés litigante de amplo acesso à justiça, tal qual o direito do consumidor, de caráter imperativo e com determinação expressa no Art. 48 dos Atos de Disposições Constitucionais Transitórias para instituição de um Código. A litigância cresceu exponencialmente e o Judiciário ficou cada vez mais abarrotado de processos.

Segundo censo de 2014 do Conselho Nacional de Justiça (2015), o Poder Judiciário brasileiro possui uma média de 70 (setenta) milhões de processos em tramitação e cerca de 16.000 (dezesesseis mil) magistrados em atuação, e a cada dia chegam mais e mais processos, representando uma verdadeira máquina fabril de litígios sem expectativa de melhora.

O modelo de acesso à justiça trazido pela Constituição Cidadã de 1988, pós ditadura militar, juntamente com a globalização, crescimento econômico e desenvolvimento tecnológico, foi o suficiente para alavancar consideravelmente a quantidade de processos demandados no Poder Judiciário nas últimas décadas. Entretanto a estrutura da instituição não estava de fato preparada para a tamanha enxurrada processual que surgia. Nesse ínterim, editou-se a Emenda Constitucional nº 45/2004, que se apresentou como a Reforma do Judiciário, numa tentativa de melhorar o acesso à justiça, trazendo consigo princípios como os da celeridade e efetividade como direitos fundamentais na prestação jurisdicional.

Simultaneamente, o Brasil é contemplado com um número exorbitante de “operadores” do seu Direito, dos quais, segundo o Conselho Federal da OAB (2016), há uma média de 978.000 (novecentos e setenta e oito mil) advogados inscritos. Todavia, grande parte desses juristas, a despeito das Reformas, ainda tem promovido um direito litigante na resolução dos conflitos, ao passo que poderiam unir-se para desenvolver uma advocacia preventiva de litígios tanto em benefício de seus clientes, quanto para fins de desafogar o Judiciário.

Com isso, o Judiciário tem desenvolvido nos últimos anos sua “terceira fase” do acesso à justiça, por meio dos chamados “Métodos de Tratamento Adequado de Conflitos”, as

“RAD”, que envolvem mediações, conciliações, negociações, arbitragens etc., e possuem um enfoque maior na desjudicialização dos conflitos e satisfação das partes envolvidas, bem como numa prevenção de litígios.

Ocorre que, paralelamente às expansões no Judiciário, paulatinamente o mercado e o direito empresarial foram passando por alterações significativas na sua constituição. Em meados de 2000 veio à discussão a ideia do Novo Mercado, instituído pela BOVESPA, buscando as melhores práticas na gestão corporativa das empresas.

Após desastres empresariais como foi o caso da empresa americana Enron, o pilar de gerenciamento ético e jurídico das companhias e empresas tornou-se cada vez mais crucial, revertendo completamente a forma de gerir a atividade empresarial e os negócios doravante.

Nessa perspectiva de prevenção de litígios, surge uma corrente mais positiva e voltada para a competitividade empresarial da aplicação da lei, conhecida nos EUA e Europa como *Preventive Law* e *Proactive Law*.

Seguindo essa perspectiva, o desenvolvimento de um jurídico alinhado à gestão empresarial estratégica com foco na ética e boas práticas de gestão, contribuíram para a construção da governança corporativa, *compliance*, *due diligence*, gestão de riscos jurídicos e diversos outros mecanismos para atingir esse fim de um jurídico como unidade geradora de negócios e prevenindo graves falhas na atividade empresarial.

Dessa forma, a presente pesquisa busca apreciar uma forma de fazer o Direito, liderada pelos advogados e voltada para o alinhamento com a gestão estratégica da empresa, bem como a prevenção de litígios e desjudicialização dos conflitos, por meio do desenvolvimento de uma assessoria jurídica preventiva, com enfoque em técnicas da *compliance*, *due diligence*, auditoria jurídica etc.

A justificativa reside na demonstração dos benefícios que esse método preventivo de operar o Direito apresenta para os constituintes, notadamente empresários, e no importante papel que o advogado tem, pelo exercício de sua nobre função de auxiliar a administração da justiça, para fins de buscar a justiça antes mesmo do surgimento do conflito, por meio da advocacia preventiva, em prol do cumprimento da lei e do bem-estar.

Os benefícios dessas técnicas e dessa cultura jurídica preventiva mostram-se promissores e bastante favoráveis para o desenvolvimento de um Direito cada vez menos litigante, e cada vez mais célere, satisfeita e independente para as partes, sempre buscando respeitar as normas legais, administrar os riscos jurídicos e prevenir futuras complicações e litígios.

2 A ADVOCACIA

O conflito existe e sempre existirá. De uma maneira ou de outra faz parte da natureza das coisas, sendo fundamental inclusive para o processo de evolução, seja social ou individual. É com os problemas e intempéries que os seres vivos aprendem e evoluem. Ainda assim, pode-se dizer que a espécie humana, a despeito de sua inteligência racional, não consegue se ver livre deles, chegando inclusive a fomentá-los.

A sociedade moderna evoluiu e aprendeu que o conflito precisa ser tratado de maneira prospectiva e dialética, sendo utópico conceber sua total ausência. Nesse sentido, a Organizações das Nações Unidas (1999, p.2), nas considerações iniciais de sua Declaração e Programa de Ação sobre uma Cultura de Paz, assim pronuncia:

Reconhecendo que a paz não é apenas a ausência de conflitos, mas que também requer um processo positivo, dinâmico e participativo em que se promova o diálogo e se solucionem os conflitos dentro de um espírito de entendimento e cooperação mútuos [...]

O Direito surge com o intuito de organizar as condutas, de melhor administrar os conflitos e de aprimorar a convivência do ser humano em sociedade e no mundo em que vive. O Direito desenvolve o chamado sistema jurídico, repleto de regras e normas de conduta que devem ser seguidas por todos os indivíduos a fim de alcançar o bem-estar social.

Para assegurar o cumprimento do Direito, a aplicação do ordenamento jurídico, a defesa dos injustiçados e a solução dos conflitos, surge a profissão do advogado. Trata-se de uma profissão muito antiga, com vestígios de sua prática desde três mil anos antes de Cristo, na Suméria, por meio dos chamados “sábios em leis”, capazes de argumentar em favor de quem necessitasse de defesa perante autoridades e tribunais. (LÔBO, 2007, p.3)

No Brasil, o advogado é um dos poucos profissionais que possui um artigo exclusivo na CRFB/88 sobre a indispensabilidade de sua atuação. Segundo o Art. 133 da CRFB/88: “o advogado é indispensável à administração da justiça, sendo inviolável por seus atos e manifestações no exercício da profissão, nos limites da lei.”

A hermenêutica axiológica da Constituição permite uma interpretação bem ampla para este dispositivo. Com efeito, abre-se margem para muitos questionamentos sobre a real abrangência que o legislador constitucional almejou para a função da advocacia na referida norma constitucional.

Gladston Mamede (2008, p.7-8) elucida diretrizes da profissão:

Em verdade, é o advogado um instrumentalizador privilegiado do Estado Democrático de Direito, a quem se confiam a defesa da ordem jurídica, da soberania nacional, a cidadania, a dignidade da pessoa humana, bem como dos valores sociais maiores e ideais de Justiça; (...) Em suma, o advogado apresenta-se como condição necessária para a efetivação dos fundamentos, dos objetivos fundamentais e dos princípios da República (artigos 1º a 4º da Constituição Federal).

O advogado, dessa forma, tem em suas mãos poderes e ferramentas muito nobres e muito importantes para a manutenção e estabilidade da ordem social. Incumbe ao advogado a promoção da democracia, luta por direitos individuais, sociais, difusos e combate a toda e qualquer injustiça.

2.1 As atribuições legais do advogado

De início, o Estatuto da OAB, em seu Art. 1º, define como sendo atividades privativas da advocacia: a postulação a órgão do Poder Judiciário e aos juizados especiais e as atividades de consultoria, assessoria e direção jurídicas. A legislação também prevê outras situações específicas em que se exige a presença de um advogado, entretanto o que está contido no Art. 1º da OAB já permite inferir as prerrogativas da classe dos advogados em possuir tais poderes de cunho privativo.

O referido privilégio, contudo, necessita ser utilizado com diligência e comprometimento ao que impõe o Art. 133 da CRFB/88, no que diz respeito à função do advogado como sendo indispensável à administração da justiça.

2.1.1 Advocacia contenciosa e o Judiciário

Na perspectiva postulatória, o advogado pode atuar na qualidade de causídico e com enfoque na solução dos problemas jurídicos perante os tribunais. De certa maneira, esta tem-se apresentado como a forma mais característica de atuação desse profissional e igualmente a mais recorrente. A capacidade postulatória, nomeada de *jus postulandi*, ou seja, o poder de requerer em juízo, representa um de seus poderes da profissão e, naturalmente, reconhece-se a importância de sua forma *ad judicium* de atuação, para a garantia de direitos e equilíbrio do Estado Democrático de Direito.

Sobre a função judicial do advogado, professa Paulo Lôbo (2007, p.21):

Postulação é ato de pedir ou exigir a prestação jurisdicional do Estado. Exige qualificação técnica. Promove-a privativamente o advogado, em nome de seu cliente. Esta é a função tradicional, historicamente cometida à advocacia. O advogado tem o monopólio da assistência e da representação das partes em juízo. Ninguém, ordinariamente, pode postular em juízo sem a assistência de advogado, a quem compete o exercício do *jus postulandi*. São nulos de pleno direito os atos processuais que, privativos de advogado, venham a ser praticados por quem não dispõe de capacidade postulatória.

Corroborando o mesmo entendimento, Gladston Mamede (2008, p. 20):

A exigência de advogado para a postulação em juízo é norma que se harmoniza com a Constituição da República, prevendo a indispensabilidade do advogado para a administração da Justiça. A capacidade técnica do advogado é um elemento ínsito ao exercício da cidadania; a pessoa que desconhece a complexidade do Direito e, ainda assim, põe-se a agir nos complicados procedimentos judiciários, provavelmente não exercerá cidadania: verá seu direito perder-se na técnica de seus atos.

Com efeito, a postulação do advogado é ofício de suma importância para fins de garantir os direitos de seus constituintes em juízo. Todavia, pelas condições em que se encontra o Poder Judiciário, cada vez mais abarrotado de lides para dirimir e muitas vezes incapaz de dar a melhor solução no melhor tempo possível aos seus jurisdicionados, não se mostra a judicialização dos conflitos como sendo a melhor forma de operar o Direito.

Para Rodolfo de Camargo Mancuso (2016, *on-line*), o crescimento do Judiciário para aumentar a demanda trazida por uma cultura judicializante não se tem mostrado satisfatório:

Embora hoje se vá gradualmente reconhecendo o anacronismo de qualquer idéia de “monopólio estatal” na distribuição da justiça, não há negar que ainda assim a cultura demandista ou judiciarista ainda grassa entre nós, fazendo com que o serviço judiciário estatal seja ainda muito procurado, num crescente e incessante aumento da demanda, a que se tem tentado (equivocadamente) responder com o crescimento desmesurado do Judiciário, tudo ao final resultando na oferta de uma justiça de massa, prenhe de carências e deficiências diversas.

A despeito da função postulatória do advogado ser imprescindível para a administração da justiça, este conceito precisa ser interpretado de forma que melhor represente sua forma de atuação, não se limitando apenas ao direito curativo ou reativo da judicialização.

2.1.2 Consultoria e Assessoria Jurídicas: dever ético

Segundo Mauro Cappelletti e Bryant Garth (1988, p.5), em excerto dirigido aos magistrados, mas igualmente aplicável aos demais operadores do Direito, afirmam:

Os juízes precisam, agora, reconhecer que as técnicas processuais servem a questões sociais, que as cortes não são a única forma de solução de conflitos a ser considerada e que qualquer regulamentação processual, inclusive a criação ou o encorajamento de alternativas ao sistema judiciário formal tem um efeito importante sobre a forma como opera a lei substantiva – com que frequência ela é executada, em benefício de quem e com que impacto social.

Em verdade, a função indispensável do advogado à administração da justiça (Art. 133 da CRFB/88, juntamente com o Art. 2º do Estatuto da OAB) pode ser entendida também na perspectiva de um dever de atuação preventiva e desjudicializante dos conflitos frente à insuficiência do Judiciário e como forma de concretizar o direito fundamental de acesso a uma justiça, ou a um direito, mais célere e efetiva, valendo-se inclusive de métodos alternativos de solução de conflitos.

O Estatuto da OAB, em seu inciso II do Art. 1º, prevê as atividades de consultoria, assessoria e direção jurídicas como sendo privativas do advogado. Segundo Paulo Lôbo (2007, p.25-26), esse novo dispositivo no atual Estatuto da OAB foi uma quebra de paradigma da tradição jurídica puramente forense da profissão:

O paradigma profissional a que se voltaram o primeiro Estatuto, dos anos 30, e o segundo, dos anos 60, do século XX, era o advogado forense, marcando decisiva ruptura com o paradigma do Império e dos primeiros cursos jurídicos, ou a controvérsia lavrava nos âmbitos administrativo e judicial quanto a qualificá-la como atividade privativa de advogado. O atual Estatuto [...] pôs a cobro à controvérsia ao definir explicitamente no inciso II do Art. 1º que constitui atividade privativa dos inscritos da OAB.

O Código de Ética, por sua vez, assim prescreve em seu Art. 2º:

O advogado, indispensável à administração da Justiça, é defensor do Estado democrático de direito, da cidadania, da moralidade pública, da Justiça e da paz social, subordinando a atividade do seu Ministério Privado à elevada função pública que exerce.

Parágrafo único. São deveres do advogado:

[...]

V – contribuir para o aprimoramento das instituições, do Direito e das leis;

VI – estimular a conciliação entre os litigantes, prevenindo, sempre que possível, a instauração de litígios;

VII – aconselhar o cliente a não ingressar em aventura judicial;

Dessa forma, sob o ponto de vista deontológico, institucionaliza-se o advogado como sendo o defensor do Estado Democrático de Direito, da cidadania, da moralidade pública, da Justiça e da paz social, com patente respaldo de sua função pública nessa ótica.

Há de se ressaltar, igualmente, que o Código de Ética, no referido artigo, institui deveres específicos de sua atuação, de tal modo que incumbe ao advogado contribuir para as

instituições jurídicas, estimular acordos e prevenir ao máximo os litígios, principalmente os que representem fantasiosas ações na Justiça.

Dessarte, a norma constitucional possui uma abrangência considerável, e conforme corroborado pelos demais dispositivos infraconstitucionais, o ordenamento jurídico efetivamente estimula a atuação jurídica da melhor maneira para o constituinte em promoção da justiça social, direito humanos e defesa do Estado democrático, não se limitando a uma atuação puramente postulatória, principalmente se levada em consideração a aludida deficiência do Judiciário.

Nesse sentido, existem outras formas possíveis de atuação jurídica pelo advogado para fins de protagonizar a garantia e efetivação desses direitos e diretrizes fundamentais de sua profissão, as quais serão analisadas com um pouco mais de atenção a seguir.

2.2 A atuação do advogado nas RAD

Dentre os métodos modernos de resolução de conflitos, existem as *ADR* – *Alternative Dispute Resolution*, em português RAD – Resoluções Alternativas de Disputas, representam os chamados Meios Alternativos de Resolução de Conflitos, sendo melhor traduzido pela doutrina como Meios Adequados de Tratamento de Conflitos.

O conflito normalmente já preexiste na atuação por solução alternativa, assim como na atuação judicial, sendo as RADs apenas uma forma de tratar esse conflito, no caso, de maneira autocompositiva. Dessa forma a resolução de conflitos adquire um caráter de maior autonomia e empodera as partes para solucionarem suas próprias contendas, considerando, a depender do caso, a viabilidade de tratá-las longe da via contenciosa.

Na lógica de julgamento inerente à via contenciosa, as partes atuam em contraposição, disputando posições de vantagens; a análise dos fatos foca o passado e um terceiro é chamado a decidir com caráter impositivo. Diversamente, na lógica consensual (coexistencial / conciliatória) o clima é colaborativo: as partes se dispõem a dialogar sobre a controvérsia e a abordagem não é centrada apenas no passado, mas inclui o futuro como perspectiva a ser avaliada. Por prevalecer a autonomia dos envolvidos, o terceiro não intervém para decidir, mas para facilitar a comunicação e viabilizar resultados produtivos. (TARTUCE, 2016, *on-line*)

A atuação por meio das RAD não necessariamente exige a presença de um advogado para sua execução e efetivação. Entretanto, ainda assim, seu exercício se faz pertinente na medida em que o mesmo possibilita a assessoria das partes sobre os direitos em

jogo e pode contribuir para o estímulo dessas técnicas, considerando os benefícios que podem trazer, bem como pelas tendências normativas para essa prática.

Nesses casos, o advogado intervém mais como consultor, negociador, conciliador ou até mediador, a depender da situação e das técnicas que empregue. Na visão do mediador, o advogado precisa abstrair-se ainda mais de sua condição de causídico e trabalhar como um facilitador de diálogo, se essa for a melhor e mais saudável solução para o caso.

Sobre o papel do advogado na mediação e demais meios de solução consensual, Michelle Tonon Barbado (2003, *on-line*) comenta sobre a forma de atuação do profissional:

Após analisar minuciosamente o caso exposto pelo cliente, o advogado, em um processo judicial, concebe os problemas e a solução jurídica, defendendo esta última e buscando o convencimento do juiz. Diversamente, no processo de mediação, a característica fundamental do advogado deve ser a capacidade de conceber a melhor alternativa para a solução da disputa, já que o mediador não irá tomar decisões pelas partes, como fazem os juízes.

E menciona benefício da prática desses métodos:

Em primeiro lugar, as soluções criativas construídas pelas partes com o auxílio dos advogados põem fim ao problema da litigiosidade remanescente, facilmente constatada em processos judiciais. Por litigiosidade remanescente entendemos todas as questões que não são passíveis de solução pela autoridade judiciária, como, a título de exemplo, os sentimentos de ira e frustração cultivados entre as partes litigantes. As questões sentimentais submetidas à mediação não são ignoradas. Pelo contrário, são resolvidas e esclarecidas em primeiro lugar, para que não tenham repercussão nos aspectos materiais e econômicos da demanda. (BARBADO, 2003, *on-line*)

Dessa forma, a tendência jurídica moderna manifesta-se favorável à promoção e desenvolvimento das RAD. Inclusive o novo Código de Processo Civil exige e estimula tentativas de conciliações e mediações, inclusive no curso do processo judicial.

Dentre os diversos novos dispositivos sobre o assunto, o novo Código prevê, por exemplo, seção própria para tratar dos conciliadores e mediadores judiciais, como sendo auxiliares da justiça, bem como capítulo sobre a audiência de conciliação e mediação. Em seu Art. 165, assim dispõe:

Art. 165. Os tribunais criarão centros judiciários de solução consensual de conflitos, responsáveis pela realização de sessões e audiências de conciliação e mediação e pelo desenvolvimento de programas destinados a auxiliar, orientar e estimular a autocomposição.

Todavia, o principal dispositivo sobre o assunto encontra-se prescrito no Art. 3º, especialmente no §3º, do novo Código de Processo Civil, contido no capítulo “Das normas fundamentais do processo civil”. Assim está previsto em seu texto:

Art. 3º Não se excluirá da apreciação jurisdicional ameaça ou lesão a direito.

§ 1º É permitida a arbitragem, na forma da lei.

§ 2º O Estado promoverá, sempre que possível, a solução consensual dos conflitos.

§ 3º A conciliação, a mediação e outros métodos de solução consensual de conflitos deverão ser estimulados por juízes, advogados, defensores públicos e membros do Ministério Público, inclusive no curso do processo judicial.

A referida norma estabelece claramente em seu *caput* o princípio constitucional da inafastabilidade da jurisdição, permitindo a todos o acesso à justiça, no âmbito do Poder Judiciário, para a resolução de seus conflitos e direitos lesados ou ameaçados. Contudo, nos parágrafos subsequentes, é conspícua a predisposição do legislador no sentido de fazer estimular a prática das soluções consensuais dos conflitos tanto pelo Estado, por meio de seus diversos órgãos, quanto pelos próprios advogados.

Obviamente a legislação não poderia forçar que as partes concilhassem ou se submetessem a mediações. Pela natureza dos próprios métodos, o poder de decisão para conciliar ou não é exclusivo das partes, sendo-lhes sua faculdade. Se tal princípio da autonomia para o caso não fosse respeitado, o resultado seria, ao que tudo indica, reverso e prejudicial sob a ótica do consensualismo, tornando-se verdadeira coação a conciliar.

Assim, a orientação moderna guia-se diretamente para o estímulo a uma prática jurídica cada vez menos litigante e mais focada em resolver os conflitos de uma maneira harmoniosa e saudável para todos.

Dessarte, os advogados contemporâneos, mais do que nunca, devem ater-se aos princípios e valores da mediação e conciliação, adotando-os como ferramentas do seu dia-a-dia de operador do Direito e defensor da justiça social. Deve, portanto, valer-se desses meios de solução consensual, sobretudo para prevenir a judicialização de conflitos, sendo estes, conforme o ordenamento atual, suas diretrizes de atuação profissional.

2.3 A Advocacia Preventiva

A partir de agora será analisado o que se chama de direito preventivo. O viés preventivo está bastante alinhado com a ideia das RAD, entretanto apresenta alguns pontos peculiares.

Até então se discutiram as formas existentes no sistema jurídico moderno para solução de controvérsias e conflitos. Pela perspectiva traçada, o enfoque recaiu nas soluções de um conflito efetivamente já existente, mudando-se apenas a forma de tratá-lo, que, a

depende das circunstâncias, pode ser mais favorável submetê-lo a uma mediação ou conciliação - sob a ótica prospectiva, duradoura e negocial -, ou diretamente ao Judiciário - se necessário for uma medida ou decisão liminar, por exemplo.

Enfim, esses métodos trabalham em cima do conflito, de como solucioná-lo. Entretanto, dificilmente refletem sobre a origem, a causa, o motivo de ter havido esse conflito. A mediação, a depender do caso, pode, eventualmente, chegar ao ponto de investigar a origem do conflito e tentar tratá-lo a longo prazo, mas não dos modos que serão propostos a seguir.

O direito preventivo, que por sua vez é o enfoque da presente pesquisa, permitirá que o advogado vá de encontro à causa dos problemas jurídicos de seu cliente. Trabalha de maneira a identificar o que levou o cliente a ter-se submetido a determinada situação jurídica desfavorável. Analisa quais os procedimentos-chave da atuação do cliente que estão gerando falhas jurídicas e assim propõe correções à forma de seu cliente agir frente a circunstâncias que lhe possam acarretar conflitos ou outros problemas jurídicos.

Nesse sentido, Paulo Lôbo (2007, p.25) tece críticas ao modelo puramente judicante do profissional da advocacia, ante a crise do Judiciário, e comenta sobre a atividade preventiva e de solução consensual de conflitos:

Em virtude da crise por que passa o Poder Judiciário, como reflexo da crise do próprio Estado Moderno, em crônica incapacidade de responder às demandas insatisfeitas da sociedade, cresce em todo o mundo a denominada advocacia preventiva, que busca soluções negociadas aos conflitos ou o aconselhamento técnico que evite o litígio judicial. Ao contrário da advocacia curativa, ou de postulação em juízo, em que seus argumentos são *ad probandum*, o advogado, ao emitir conselhos, vale-se de argumentos essencialmente *ad necessitatem*.

E assim reforça seu posicionamento crítico sobre a cultura litigante, defendendo a atuação mais dinâmica e moderna da advocacia extrajudicial, que, segundo ele pode ser vislumbrada de duas maneiras: a preventiva e a de solução de conflitos (por meio das RAD):

Um dos grandes males da formação jurídica, no Brasil, é a destinação predominante dos cursos jurídicos ao litígio. No entanto, a área mais dinâmica das profissões jurídicas, na atualidade, é a atuação extrajudicial, em várias dimensões. Podemos encará-las de dois modos: como atividades preventivas e como atividades extrajudiciais de solução de conflitos. No primeiro caso, busca-se evitá-los. No segundo, buscam-se meios distintos do processo judicial para solucionar conflitos já instalados ou com potencial de litigiosidade; este é o campo das mediações, das negociações individuais ou coletivas, da arbitragem, da formulação de condições gerais para contratação, do desenvolvimento de regras extra-estatais de conduta, tanto nas relações internas quanto nas relações internacionais. O advogado é o profissional especializado, cuja assessoria ou consultoria é imprescindível, independentemente de mandamento legal, pela demanda crescente a seus serviços vinda de pessoas, empresas, entidades, grupos sociais e movimentos populares. Esse vasto campo profissional requer habilidades que os cursos jurídicos devem

considerar, porque a tendência é a crescente desjudicialização de suas atividades. (LÔBO, 2007, p. 26)

Segundo Gladston Mamede (2008, p.23), é um erro imaginar o advogado apenas sob a perspectiva postulatória, não podendo o mesmo ser sinônimo de litigiosidade. Em verdade pelas suas demais atribuições privativas (consultoria, assessoria e direção jurídicas), o advogado atuar de forma a preservar o direito e prevenir o litígio:

O Estatuto ainda inclui nos limites privativos da advocacia as atividades de consultoria, assessoria e direção jurídicas (artigo 1º, II), no que reconhece uma particularidade desprezada por muitos: advocacia não é sinônimo de litigiosidade. Confundir o advogado com o causídico, o tocador de demandas, é amesquinhar a profissão e o próprio Direito, tornado ambiente de luta. Com mais utilidade, o advogado atua na preservação do Direito, evitando o litígio: colocar-se ao lado do cliente, acompanhando seus atos, respondendo suas dúvidas, gerenciando adequadamente questões e interesses jurídicos.

Da mesma forma, Fernanda Holanda de Vasconcelos Brandão (2016, *on-line*) evidencia a importância da advocacia preventiva em diversas áreas dos negócios, principalmente como forma de suporte para as tomadas de decisões:

Mas não menos importante existe a advocacia preventiva ou extrajudicial, na qual há uma busca por solucionar os conflitos ou mesmo um aconselhamento antes de se enfrentar um litígio na justiça. É o que está sendo feito na celebração de contratos, nas tomadas de decisões, no campo econômico, na publicidade de produtos e serviços etc, como se verá mais adiante.

Paulo Lôbo (2007, p.27) ainda comenta sobre a importância da assessoria jurídica na prática contratual, a qual permite que as partes possam estruturar o pacto de maneira a trazer mais segurança jurídica para o objeto contratual e reduzir eventuais chances de riscos e falhas para a efetivação do negócio:

Os atos e contratos elaborados por mãos técnicas podem afastar prejuízos futuros. A tomada de decisões que consulte previamente os requisitos e condições legais reduz os riscos de erros e danos. No campo econômico, o advento da legislação protetiva do consumidor passou a valorizar a consulta jurídica antes de se veicular alguma publicidade ou colocar no mercado algum produto ou serviço.

A advocacia preventiva propõe uma forma alternativa de atuação do advogado, capaz de trazer maiores frutos para a manutenção do direito de seu constituinte e bom relacionamento do mesmo com seus fornecedores, clientes, *stakeholders*, e a sociedade como um todo.

A proposta vai ao encontro da boa convivência social, da cultura da paz e da aplicação efetiva dos ditames legais, promovendo-se a regularidade jurídica de seus constituintes, sejam pessoas jurídicas ou naturais.

Funciona como medidas preventivas, semelhantes à noção da medicina preventiva, em que não se busca combater diretamente a doença ou conflito, mas sim tomar providências que evitem ao máximo sua ocorrência.

O “pai” da advocacia preventiva é o americano Louis M. Brown, que escreveu diversos livros sobre o assunto, tais como *Manual to Preventive Law* e *Lawyering through Life: The Origin of Preventive Law*, além de ter fundado o *National Center for Preventive Law* na Universidade de Denver e criado a *Client Consultation Competition*.

Louis M. Brown costumava dizer que o direito preventivo é semelhante à medicina preventiva e comentava: “*The time to see an attorney is when you’re legally healthy – certainly before the advent of litigation, and prior to the time legal trouble occurs.*” (BROWN *apud* SAXON, 1996)

Louis M. Brown (1956, p. 950), à sua época, em artigo intitulado *The Law Office*, criticava a falta de literatura para atuação preventiva e o modelo litigante da advocacia, que, segundo ele, limita-se apenas à resolução de fatos “frios”, sem conjecturar necessariamente a forma de evitá-los:

Few written materials on preventive law are available for study. The massive literature of law is that of curative practice. The fundamental authoritative material, the recorded judgment of an appellate court, is a "cold" facts decision. It serves to provide an answer to a dead facts dispute and to state a rule for the answer to future litigation, but does not determine how disputes could have been avoided.

Ademais, o jurista faz ligeiro esboço sobre o objetivo do direito preventivo e como este se apresenta, evidenciando o papel do advogado como preventor de litígios:

Preventive law probably began with that far-seeing client who, realizing that he would find it necessary to retain a lawyer if litigation developed, determined that he might engage counsel ahead of time. As a minimum, counsel could be better able to assist if future litigation developed. At best, counsel might prevent and avoid litigation. (BROWN, 1956, p. 941)

Segundo Susan Daicoff (2016, p.121), o direito preventivo seria um dos vetores mais antigos no modelo de “direito compreensivo”. E assim comenta sobre o mesmo:

Like preventive medicine, it seeks to put legal structures in place to prevent lawsuits before they occur. It employs a variety of methods designed to prevent future legal problems, such as “legal check ups,” or regular audits, with lawyer and client. For example, an employment law attorney might review a corporate client’s employee policies and procedures manual and practices in order to assess whether the corporation has any potential exposure to harassment or discrimination suits.

Em verdade, a advocacia preventiva representa uma série de medidas voltadas principalmente para a prevenção dos conflitos. Preocupa-se em analisar a melhor forma

jurídica de proceder a determinada situação. O foco é no próprio cliente, na análise de riscos de sua forma de agir e o devido aconselhamento, por consultas e pareceres, para que o cliente esteja o mais revestido de segurança jurídica possível para tomada de decisões.

A advocacia preventiva, dessa forma, muda completamente o *modus operandi* e o *mindset* usual do advogado voltado exclusivamente para o conflito, ainda envolto pela judicialização e litigiosidade.

Vale dizer que a ordem jurídica existe para ser seguida e cumprida por todos. Naturalmente, por mais preventivo e estratégico que o advogado possa ser, nem sempre será possível evitar todo e qualquer conflito ou suprimi-lo sumariamente. Todavia, são inegáveis os benefícios de uma assessoria jurídica com práticas preventivas para a saúde jurídica do cliente. A tendência, portanto, é seguramente favorável à expansão desse modelo.

Dessa forma, com o presente estudo demonstra-se a viabilidade e benesses da atuação preventiva do advogado, prestando assessoria e consultoria jurídicas a seu cliente fora dos tribunais e voltada para as condutas do dia-a-dia, como forma de melhor aplicação do Direito e da boa convivência entre seus pares.

3 A ADVOCACIA PREVENTIVA NO AMBIENTE EMPRESARIAL E CORPORATIVO

O direito preventivo mostra-se como forma viável e desejável de aplicação do Direito, considerando todas as benesses que esse método alternativo oferece. Não se fez distinção quanto ao objeto da prevenção ou o sujeito que se beneficiaria dessa prevenção, seja ele pessoa física ou jurídica.

A presente pesquisa, por sua vez, possui enfoque maior em analisar o desenvolvimento do direito preventivo no âmbito de empresas e companhias, numa perspectiva mais voltada para o direito corporativo e considerando também toda a estrutura jurídica, gerencial e objetiva de atuação das empresas, bem como seu impacto social e importância no que diz respeito ao desenvolvimento econômico, relacionamento com o consumidor e demais *stakeholders* e sujeição a várias sanções e litígios.

No presente capítulo a análise recairá sobre a importante relação do direito preventivo com a empresa, suas formas de utilização, bem como o alinhamento tanto jurídico quanto estratégico gerencial entre a empresa e o profissional do Direito para o melhor desenvolvimento e aplicação de um Direito focado em resultados.

3.1 A prática da advocacia corporativa preventiva no Brasil

A prática da advocacia preventiva - a despeito de ser uma noção relativamente antiga pelos autores estrangeiros - no Direito brasileiro ainda é muito limitada. Com uma cultura muito litigante, muitas vezes se torna difícil encontrar profissionais que saibam atender à demanda corporativa com o viés preventivo, ou encontrar empresas que se preocupem em munir-se de uma boa assessoria jurídica para essa finalidade. A praxe mostra que os advogados são chamados apenas em momentos de crise, quando normalmente o problema já se alastrou e precisa ser resolvido, o que normalmente acaba se resolvendo pela via judicial.

Nesse sentido, por meio de levantamento feito pela OAB – Seção Goiás, segundo comenta o advogado goiano Leonardo Honorato Costa (2014), registra-se que apenas 17,5% (dezessete e meio por cento) dos empresários goianos possuem assessoria jurídica fixa. Na perspectiva do porte do empresário, somente 73% (setenta e três por cento) dos empresários de pequeno porte contam com algum tipo de serviço jurídico, seja esporádico ou não.

Complementando a primeira porcentagem quanto ao tipo e forma de utilização do serviço jurídico, eis que 69% (sessenta e nove por cento) dos empresários de Goiás, independentemente do porte, buscam serviços jurídicos esporádicos. Vale ressaltar que a pesquisa recaiu apenas sobre a advocacia preventiva no viés corporativo, ou seja, sobre empresas. Não há, portanto, estimativa quanto à frequência da utilização da advocacia preventiva no dia-a-dia do cidadão comum, ainda que se suspeite que os números sejam mais alarmantes.

O levantamento feito sobre assunto tão específico, a despeito de ter sido apenas no Estado de Goiás, demonstra recorte com tendência nacional. Infelizmente, não é da natureza do brasileiro utilizar-se dos serviços de advocacia preventiva, seja ela corporativa ou não. Não se costuma consultar um advogado com antecedência à prática de um ato ou tomada de uma decisão, mas apenas após tal ato, quando eventualmente surge o problema.

3.2 A necessidade do advogado na constituição da empresa

Pois bem, a importância do jurídico para a empresa está desde o momento de sua constituição a partir da exigência legal que se faz no Art. 1º, §2º, do Estatuto da OAB, em que os atos constitutivos das pessoas jurídicas precisam ser visados por advogados para poderem ser levados a registro no órgão competente, sob pena de nulidade.

A despeito da exceção existente para as microempresas e empresas de pequeno porte, conforme Art. 9º, §2º da Lei Complementar nº 123/2006, a norma prevista no Estatuto representa não apenas formalidade legal ou privilégio da classe, mas verdadeiro comprometimento do ordenamento em garantir a segurança e regularidade jurídica das pessoas jurídicas constituídas em território nacional.

3.3 A assessoria jurídica para a manutenção e regularidade empresarial e o novo perfil do advogado corporativo

Doravante, devidamente constituída e pronta para o exercício de suas atividades empresariais, não haverá tão cedo algum mandamento legal que exija a presença de advogado para a prática de algum ato por parte da empresa.

Entretanto, o arcabouço normativo nacional é, no mínimo, vasto, e um empresário precavido e que busca o desenvolvimento e crescimento do seu negócio deve estar ciente das obrigações legais as quais sua atividade empresarial deve estar sujeita.

Dessa forma, o cumprimento da lei, obviamente, deve ser seguido à risca pela empresa, sob pena de sofrer os mais diversos tipos de sanções, sejam administrativas, penais, civis etc. A falta de observância da legislação, a depender do caso, pode prejudicar consideravelmente a atividade da empresa, submetendo-a a litígios desnecessários e onerosos, além das mais diversas sanções administrativas, incluindo eventual suspensão de suas atividades, por exemplo.

Para isso, faz-se necessária a presença e assessoria de um advogado. Entretanto, empresários e administradores nem sempre são cautelosos o suficiente no sentido de contratarem advogados para prestarem serviços jurídicos de assessoria ao objeto empresarial, aconselhando e acompanhando as condutas da empresa, e como comentado, tal fato pode ser muito prejudicial para o negócio.

A postura desse advogado deve ser precipuamente preventiva. A adoção dessa postura faz-se necessária não só por apresentar uma maneira alternativa de prevenção de litígios judiciais, ou mesmo como uma opção de estratégia empresarial para prevenção de gastos com passivos judiciais etc., mas principalmente por exigências do mercado e do ambiente empresarial (v.g, Governança Corporativa), além do vasto normativo nacional de controle da economia, notadamente por meio de agências reguladoras e demais órgãos.

Grandes companhias de capital aberto e demais empresas e iniciativas privadas encontram-se submetidas às regras regulatórias de diversos órgãos estatais, principalmente de Agências Reguladoras – autarquias especiais de cunho regulatório da economia -, a depender da atividade empresarial exercida, tais como: a Comissão de Valores Mobiliários - CVM; Conselho Administrativo de Defesa Econômica - CADE; ANEEL; ANVISA; ANTT; ANATEL; ANAC; ANS etc.

Ante o atual momento de intensa globalização, com informações novas a cada instante, bem como a grande quantidade de leis e normas existentes no Brasil e no mundo, e, por fim, o considerável número de processos gerenciais que as empresas normalmente precisam administrar para atingir seu objeto social, nem sempre o administrador da empresa está suficientemente munido das informações necessárias para a tomada de decisões.

As empresas estão se tornando cada vez maiores, com mais produtos, mais clientes, atuação em mais lugares e muitas vezes em mais mercados, sendo afetadas por mais legislações, mais leis, mais decisões judiciais e ações/processos de todo

gênero. E, essas alterações todas mudaram os mercados e todos, efetivamente todos, os tipos de empresas precisaram se adaptar, sejam elas brasileiras ou transnacionais, familiares ou com gestão profissionalizada, de capital aberto ou fechada, estatais ou privadas, que tiveram que ajustar suas práticas, sistemas, métodos de atuação e gestão etc., para manter ou ganhar competitividade. (LEITE, 2010, p.33)

Há de se ressaltar que, além das informações usuais da praxe comercial e empresarial que o administrador precisa se valer, tais como: a situação do mercado, o estoque dos fornecedores, a demanda dos clientes, o preço dos concorrentes, a gestão dos recursos humanos e financeiros, dentre outros, cabe também salientar a necessidade de adquirir conhecimento sobre os ditames legais, para que sua atividade empresarial esteja sempre conforme os preceitos jurídicos e normas de conduta.

A noção de conformidade com a lei e normas é, indiscutivelmente, medida que deve ser sempre adotada pela empresa, considerando os impactos que sua negligência pode causar ao empresário e seu negócio.

Para manter a empresa sempre “em dia” com as exigências da lei, faz-se necessária a presença de um advogado de grande competência nos mais diversos assuntos jurídicos, preferencialmente dentro de um perfil generalista da profissão e com conhecimento em gestão e negócios para que possa assumir o controle jurídico da empresa e aplicar o Direito da melhor maneira para o objeto social.

Em complemento a tudo o que sempre precisou saber o advogado empresarial de hoje, qualquer que seja área específica de concentração, precisa entender também de estratégia, contabilidade e economia, de regulação, de negociação de empresas (a chamada área de “M&A” ou fusões e aquisições), ter uma boa noção de mercado de capitais e de processos de internacionalização de empresas, bem como da questão concorrencial, assim como precisa entender de propriedade intelectual etc., além de muitas vezes precisar entender, ainda, de legislações e práticas internacionais; ou não poderá de fato entender o apoio de que sua empresa precisa e em vista disso prestar um bom serviço e ser de fato respeitado e “ouvido”. (LEITE, 2010, p. 32)

Todavia, não se mostra suficiente que o advogado adote uma postura preventiva sem que possua um conhecimento amplo no direito corporativo e principalmente no objeto e ramo empresarial de seu cliente.

Conhecer pormenorizadamente todas as nuances da atividade empresarial desenvolvida pela empresa que está assessorando se faz mister, do contrário restaria prejudicada a análise e o desempenho do profissional do Direito para dar a melhor assessoria possível a seu cliente.

É mandamental, sob o aspecto consultivo, que o profissional conheça o mínimo acerca de finanças, marketing, segurança do trabalho, gestão de pessoas, logística e tecnologia da informação, para prestar a devida assessoria/consultoria para essas

áreas no que diz respeito a aspectos jurídico-tributários, trabalhistas, cíveis, ambientais, regulatórios e criminais. (ZANONI, 2015, p.16)

Com isso, defende Fernando Henrique Zanoni (2015, p.12) acerca da importância da formação empresarial e generalista do advogado corporativo e reforça o atual perfil desse profissional:

De tal sorte que tal situação fez com que restasse consolidado o novo perfil do advogado corporativo, deixando este de ser um mero profissional do direito para passar a ser gestor dos assuntos jurídicos da empresa, e atuando verdadeiramente como um executivo, portador do conhecimento técnico e negocial.

Nesse sentido, é imprescindível que o profissional da advocacia, seja ele externo ou interno à estrutura organizacional da empresa, esteja devidamente alinhado à cultura, aos valores, ao negócio e à estratégia da empresa, para que possa fornecer os melhores insumos e informações jurídicas para o desenvolvimento de suas atividades.

Ou seja, o advogado corporativo deve buscar soluções que atendam igualmente à lei e aos interesses empresariais sem sacrifício de qualquer destes, tendo em vista que complementar às dimensões econômica e legal observa-se uma tendência de valorização da dimensão ética dos negócios. (ZANONI, 2015, p.12)

Para isso, Zanoni (2015, p.12) salienta a necessidade de o advogado desenvolver um trabalho jurídico aderido ao retorno econômico para a empresa, cabendo-lhe sempre buscar novas soluções jurídicas criativas para o crescimento empresarial, não se limitando a soluções fechadas e engessadas.

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

Dessarte, considerando a complexidade normativa e negocial envolvidas, a prática advocatícia corporativa atualmente tem sido estruturada sob a perspectiva da prevenção, buscando sempre alinhar a empresa à lei. Outrossim, esse alinhamento também se faz necessário no âmbito gerencial, de forma que o advogado deve ter amplo conhecimento do negócio que assessora, aderindo a um perfil cada vez mais executivo, para que, além de garantir segurança jurídica à atividade empresarial desenvolvida, possa também abrir horizontes jurídicos e oportunizar bons resultados.

3.4 *Preventive Law e Proactive Law: uma atuação não só preventiva, mas proativa*

Em estudos recentes desenvolvidos por universidades americanas, consolidou-se a ideia de *Proactive Law*, que seria uma vertente mais estratégica, empreendedora e empresarial da *Preventive Law*.

Helena Haapio (2010, p.21) é uma das referências no estudo da *Proactive Law*, segundo a jurista, o conhecimento jurídico é melhor aplicado antes das coisas darem errado e de forma a criar valor e solidez para a atividade empresarial.

Proactive law is based on a strong belief that legal knowledge is at its best when applied before things go wrong. In addition to avoiding disputes and litigation, proactive law seeks to promote and strengthen ways to use the law to create value, do what is right, and build a solid foundation for business.

Assim, o litígio deve ser evitado a todo custo, pois normalmente só traz desgaste e desperdício de tempo produtivo:

For a business lawyer, proactive law is about providing legal certainty. It is about localizing and recognizing the “mines” and preventing them from exploding. Businesses do not succeed by winning court cases or examinations, or by looking for parties to blame and claim damages from. Their reputation, their workplaces, and their ability to continue and prosper may have been destroyed long before they collect on any judgment. Disputes and litigation must be prevented, as they consume time and resources which could otherwise be used for productive work. (HAAPIO, 2010, p.21)

As diferenças são claras para essa nova corrente do “direito proativo” em relação ao direito preventivo. Os autores defendem a importância do direito preventivo, entretanto este se limitaria à prevenção de riscos jurídicos e adequação legal da empresa, ao passo que o profissional do direito proativo buscaria utilizar os caminhos legais da melhor forma para aperfeiçoar a atividade daquela empresa, agregando-lhe valor e eventualmente vantagem competitiva.

Helena Haapio (2010, p.24) considera o direcionamento do alvo desses direitos como principal fato de diferenciação. O direito preventivo é direcionado para o advogado, sendo sujeito ativo no processo, enquanto o direito proativo é direcionado para guiar tanto o advogado quanto o cliente empresário, de modo que ambos devem agir em harmonia, mesclando conhecimento jurídico com a prática empresarial e gestão do negócio.

Preventive law and proactive law are very similar, although the primary target groups and the emphasis differ. While the primary target group of the preventive law message is lawyers – lawyers practicing preventive law – the proactive law message is targeted at both lawyers and clients, and the clients’ buy-in is crucial. In the context of preventive law, promoting “legal health” and preventing legal problems are often seen to be the responsibility of lawyers, the client being a passive source for information. In the practice of proactive law, the emphasis is on the client, who has an active role in the process. The client may be represented by a team of knowledgeable decision-makers, well informed about the business issues involved.

Consequently, proactive law stresses the importance of client-lawyer collaboration and of encouraging and supporting clients' self-care.

Da mesma forma, a busca do direito proativo não se limita apenas a prevenir o problema, mas também se preocupa em garantir o bem-estar e sucesso da empresa, alinhando a aplicação do Direito com a estratégia e os resultados do negócio.

Both preventive law and proactive law emphasize the lawyer's role as a planner helping clients to achieve their objectives. In the practice of preventive law – as well as in the literature dealing with it – risk management and dispute avoidance often come to the fore. While these elements are important, the supporters of proactive law do not want to be associated solely with a message toward problem prevention, dispute avoidance, or risk management. To use the medical analogy, the idea is not only to prevent ill-health but to promote wellbeing. The goal is to embed legal knowledge and skills in clients' strategy and everyday actions to actively promote business success, ensure desired outcomes, and balance risk with reward. (HAAPIO, 2010, p.24)

Pelo exposto, percebe-se a convergência de raciocínio e de objetivos da *Proactive Law* com o que se busca atualmente para o direito corporativo. A tendência dos últimos tempos orienta-se para uma atuação jurídica em que o advogado não apenas saiba usar a lei para acionar o Judiciário, mas, por outro lado, aplicá-la de forma preventiva, evitando litígios e riscos jurídicos, além de adequar a empresa conforme os parâmetros legais. Entretanto, mais ainda, cumpre ao advogado corporativo moderno ter amplo conhecimento nas áreas do saber jurídico, bem como no que diz respeito à gestão de negócios e administração, além de possuir uma visão jurídica estratégica e saber os momentos de agir proativamente em favor da empresa.

Ademais, como visto, a empresa, por meio de uma abordagem jurídica preventiva e proativa, pode ser extremamente beneficiada com essa prática. A atuação de seu setor jurídico, mais do que nunca, traz uma proposta de geração de valor, deixando de ser assimilado apenas como um centro de custo necessário, para se tornar uma área com grande potencial de retorno econômico e crescimento corporativo.

Dessarte, abordar-se-ão nos tópicos seguintes a tendência do mercado e nova cultura empresarial para a obediência de padrões normativos e éticos por meio da Governança Corporativa; assim como serão tratadas de algumas das principais formas e ferramentas utilizáveis por um advogado corporativo para garantir a efetivação de uma política de prevenção e proatividade jurídica no meio empresarial.

3.5 Governança Corporativa

A Governança Corporativa representa um movimento empresarial que busca estabelecer padrões de gestão entre as sociedades empresárias para fins de demonstrar mais transparência e credibilidade a seus *stakeholders*, notadamente acionistas e investidores.

Segundo o Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (2016, *on-line*), conceitua-se Governança Corporativa como sendo:

Governança corporativa é o sistema pelo qual as empresas e demais organizações são dirigidas, monitoradas e incentivadas, envolvendo os relacionamentos entre sócios, conselho de administração, diretoria, órgãos de fiscalização e controle e demais partes interessadas. As boas práticas de governança corporativa convertem princípios básicos em recomendações objetivas, alinhando interesses com a finalidade de preservar e otimizar o valor econômico de longo prazo da organização, facilitando seu acesso a recursos e contribuindo para a qualidade da gestão da organização, sua longevidade e o bem comum.

A tendência para esse movimento da *corporate governance* tomou forma inicial por meio da publicação do relatório *Cadbury*, em 1992 na Inglaterra, por uma comissão da Bolsa de Londres com um anexo referindo-se a um Código das melhores práticas de governança corporativa. Posteriormente foi seguido pelos EUA em documento publicado pelo *American Law Institute*. Chegou ao Brasil juntamente com a ideologia do Novo Mercado da BOVESPA, por volta de 2001, que teve forte influência nas alterações havidas na Lei das Sociedades Anônimas. (RAMOS, 2014, p. 278)

A ideologia do Novo Mercado da BOVESPA erige princípios fundamentais à prática da Governança Corporativa: a transparência; a equidade no tratamento entre os acionistas majoritários e minoritários; a prestação de contas por meio do *accountability*. As práticas da Governança Corporativa não são imperativas em termos legais, representando verdadeiras recomendações às empresas para fins de dar maior destaque ao negócio. Seguindo exatamente toda essa nova e forte tendência de ética e responsabilidade empresarial, para dar credibilidade às companhias, a Governança Corporativa sugere melhores práticas ao negócio, tais como: a opção pela arbitragem para resolução de conflitos; conselhos de administração com no mínimo 5 (cinco) membros; obediência a padrões internacionais de contabilidade; instituição de códigos de ética etc. (RAMOS, 2014, p. 278)

A despeito do termo “tendência” e do respaldo em companhias, Leonardo Barém Leite (2015, *on-line*) acentua que a Governança Corporativa, bem como a *compliance* não podem ser encarados como modismos e recomenda que ambos os conceitos devem ser

aplicados por toda forma empresarial, não só companhias, haja vista que toda empresa precisa e se beneficia deles de alguma forma. E assim assenta:

Tanto a Governança Corporativa quanto a Conformidade são benefícios empresariais fundamentais, que colaboram muitíssimo para o aumento da competitividade e da rentabilidade, aliando boas práticas, organização, métodos, disciplina, ética e procedimentos que ajudam ainda a segurança jurídica.

Dessarte, a Governança Corporativa abriu os olhos dos grandes gestores e empresários para a importância na obediência de padrões éticos e normativos pelas companhias, não só apenas por imperativos legais ou conveniências de gestão, porém, sobretudo, por exigências dos próprios clientes, investidores, acionistas, parceiros e demais *stakeholders*, como garantia da transparência de lisura e confiança no negócio.

3.6 Formas de advocacia preventiva corporativa

A atividade postulatória, como já abordada, envolve predominantemente uma advocacia litigiosa e contenciosa, oposta à prevenção. O exercício da advocacia preventiva, por sua vez está calcado na consultoria, assessoria e direção jurídicas, atividades privativas do advogado, conforme Art. 1º, II, do Estatuto da OAB, quando desenvolvidas antes do conflito.

A atividade de consultoria pauta-se, como o próprio nome já indica, no aconselhamento jurídico do cliente sobre determinada dúvida jurídica que este tenha. O advogado identifica e explica os pontos jurídicos da situação, indica caminhos a serem tomados ou soluções viáveis para o que lhe foi consultado. O exercício da direção jurídica, por sua vez, existe quando há departamento jurídico na empresa, situação em que o Regimento Geral da OAB, em seu Art. 7º, em reforço ao que dispõe o Estatuto da OAB, limita a direção desse departamento jurídico exclusivamente ao exercício privativo de advogado. (ARAÚJO, 2006, *on-line*).

A assessoria jurídica diferencia-se pelo nível de intervenção do advogado e de duração do serviço. Além do viés consultivo, a assessoria envolve atuação do advogado ou acompanhamento deste na prática de determinado ato pelo cliente ou em algum projeto específico. (ARAÚJO, 2006, *on-line*)

Leonardo Honorato Costa (2014, *on-line*) considera a assessoria jurídica da seguinte forma:

Assessoria jurídica é a modalidade de atividade jurídica, privativa de advogado (Art. 1º, II, da lei nº 8.906/94), prestada, habitual, contínua e indiscriminadamente, ao empresário (individual, sociedade empresária, EIRELI ou Microempreendedor Individual), sugestivamente focada na prevenção dos riscos e percepção de benefícios legais. O destaque feito acima é proposital: vincular o conceito de assessoria jurídica ao seu caráter habitual, contínuo e indiscriminado. Essas são as principais características da assessoria jurídica, sendo, inclusive, pressupostos de sua existência. Desse modo, se não for habitual, contínuo e indiscriminado o serviço jurídico prestado, não se estará diante de assessoria jurídica, mas, sim, de advocacia esporádica.

Nesse sentido, todas essas formas de atuação são praticadas pelo advogado corporativo. Todavia, em patamar ainda mais específico e com estrutura já assentada para os fins empresariais, elas apresentam-se, usualmente, na forma da auditoria jurídica e da *compliance*.

Estas, por sua vez, não são claramente definidas na lei, entretanto abrangem todos os atos próprios das atividades privativas mencionadas, representando modelo de gestão e pacote de serviços jurídicos mais específicos e estruturados para uma advocacia preventiva na empresa.

3.6.1 Auditoria Jurídica e *Due diligence*

Segundo Elsa Roca de Salonen (2003, p.149), a auditoria jurídica representa atividade de consultoria desenvolvida com o intuito de identificar falhas e problemas de cunho jurídico na empresa e assim elaborar programa para a correção do que foi auditado. Reforça que o parecer de auditoria deve ser elaborado por profissional habilitado e que sua opinião não deve se limitar apenas ao âmbito da empresa, mas, outrossim, crescer como mecanismo democrático do cumprimento do ordenamento jurídico e atingimento de sua função social. Nesse sentido:

Puede ser también una actividad consultora para absolver las inquietudes y problemas que se presentan en empresas u outro tipo de organismos auditados; de asesoría a fin de recomendar y dar las pautas necesarias, corregir riesgos y errores; de dirección jurídica para analizar, programar y ejecutar los actos auditados. Por ello, la labor del profesional abogado es necesaria en la dirección jurídica como “artífice de la construcción y sustento del régimen democrático, que debe intervenir en actuaciones de un profesional de un profesional habilitado y que su opinión y dictamen debe tener relevancia social y no meramente empresarial. Se dice también que la auditoría jurídica es el conocimiento y análisis de la posición jurídica de la empresa en sus relaciones contractuales, nacionales e internacionales, cuyo objeto es localizar los riesgos subsanando las eventuales deficiencias detectadas.

No entender de Norberto Gustavo Satriano (2003, p.169), a auditoria legal muito se assemelharia à auditoria contábil em seus conceitos gerais, entretanto aquela recai sobre todo cumprimento normativo próprio para determinada empresa no exercício de seu objeto social, devendo analisar causas dos desvios e recomendar correções na gestão:

Adelantados estos conceptos generales, comprensivos también de algunos que aplican a auditorías contables, podemos ya aproximarnos a una definición de Auditoría Legal, considerando que a través de la misma se busca comprobar si determinada empresa o institución cumple en la aplicación de la normativa que le es propia, a efectos de señalar los desvíos a las normas aplicables, analizando las causa de tales desviaciones y recomendando la gestión de corrección necesaria.

Para Frederico Andrade Gabrich (2016, *on-line*), o advogado, na qualidade de auditor jurídico e assentando-se como estrategista legal, abrirá os caminhos legais e o crescimento com menor custo e maior rentabilidade para a empresa. Assim profere:

A partir da auditoria jurídica e considerando os objetivos gerais e específicos do negócio e da pessoa do empreendedor, o estrategista jurídico, utilizando as alternativas jurídicas estabelecidas no ordenamento, estabelece as possibilidades de implementação desses objetivos com o menor custo e com o maior proveito possível.

Gleice Leila Barral (2014, *on-line*) considera a auditoria jurídica principalmente como ferramenta fundamental à segurança jurídica da empresa e como forma de auxiliar o gestor para melhores tomadas de decisão, em conformidade com os ditames legais:

Neste sentido, podemos afirmar que a auditoria jurídica torna-se ferramenta fundamental à segurança jurídica de qualquer empresa, uma vez que, além de contribuir na identificação de irregularidades e prevenção de erros, tem como escopo auxiliar o gestor na tomada da melhor decisão, apontando como deve ser a atuação da empresa em conformidade com a lei, evitando, assim, perdas e imposição de sanções e responsabilidades.

Dentro da perspectiva da auditoria jurídica existe também um procedimento mais específico, chamado de *due diligence*, de maior conhecimento pela tradição jurídica do *Common Law*. A *due diligence*, palavra de origem inglesa, pode ser traduzida como “devida diligência”. Por meio desse mecanismo, o advogado adota diversas medidas de coleta de dados e informações referentes à “saúde jurídica” da empresa.

Assim como na auditoria jurídica, o procedimento utiliza-se de *checklists* para análise da empresa, fazendo todo um diagnóstico legal na perspectiva cível, societária, comercial, contratual, consumerista, tributária, previdenciária, trabalhista, ambiental, propriedade intelectual, regulatória, administrativa etc. Realiza-se um verdadeiro *checkup* jurídico da empresa para averiguar sua real situação e identificar eventuais irregularidades.

A origem da *due diligence* remonta meados da década de 1930 - após o trauma capitalista com o Crack da Bolsa de Valores em 1929 - por meio do chamado *Securities Exchange Act* de 1933, promulgado nos Estados Unidos da América, que criou a agência reguladora dos mercados de capitais, semelhante à brasileira Comissão de Valores Mobiliários. Essa autarquia americana determinava que os compradores e vendedores valores mobiliários eram responsáveis pela prestação de informações, em procedimentos de emissão de títulos e demais operações societárias, valendo-se da *due diligence*, tudo com o fito de prevenir omissões ou manipulações de informações levadas ao mercado. (ABRAHAM, 2008, p. 14).

A partir de então, o procedimento de devida diligência jurídica foi sendo cada vez mais utilizado pelas empresas, principalmente pelas grandes companhias, frequentemente em momentos pontuais como em operações de M&A – *mergers and acquisitions* – as chamadas fusões e aquisições. Por meio dele, a empresa incorporadora ou as empresas em processo de fusão passam a conhecer detalhadamente a situação jurídica da outra, analisando-se assim a viabilidade da operação societária almejada, suas vantagens, desvantagens e principalmente os riscos do negócio.

Tanto a auditoria jurídica quanto a *due diligence* têm se expandido cada vez mais, esta principalmente nos EUA, sendo modelos adotados por muitas empresas. Não representam, como se pode notar, institutos jurídicos formalmente idealizados na lei. Em verdade, apresentam-se como modelos de gestão jurídica aplicáveis não só nas grandes empresas e companhias, porém a todo tipo de empreendimento que busque a devida regularidade jurídica para o melhor desenvolvimento de seus negócios.

Para Norberto Gustavo Satriano (2003, p.171), a *due diligence* seria uma auditoria jurídica focada nas operações societárias, as M&A, a fim de analisar a rentabilidade e viabilidade do negócio ou transação sob a perspectiva jurídica. A crítica que tece centra-se na ausência de regulamentação do processo de *due diligence*, mas principalmente na falta de padronização do processo de *due diligence*, que, segundo ele, diferentemente da auditoria jurídica, não haveria a emissão de um *dictamen vinculante*, ou seja, parecer vinculante.

Ainda assim, apesar de algumas divergências, os procedimentos de auditoria jurídica e *due diligence* são bastante semelhantes e notavelmente saudáveis para a administração jurídica da empresa.

3.6.1.1 Procedimentos básicos de auditoria jurídica e *due diligence*

Para a visão de Gabrich (2016, *on-line*), a auditoria jurídica básica pode embasar-se nos seguintes tópicos fundamentais:

Nesse sentido, a auditoria jurídica pode consistir, dentre outras, na análise de: a) instrumentos de constituição jurídica das pessoas (contratos e estatutos sociais, registros da pessoa na Junta Comercial e/ou no Cartório de Registro Civil das Pessoas Jurídicas); b) contratos celebrados com empregados, prestadores de serviços, fornecedores e clientes; c) processos judiciais e extrajudiciais em curso; d) certidões negativas ou positivas com efeito de negativas (fornecidas pela Justiça Estadual, Justiça Federal, Justiça do Trabalho, Cartórios de Protestos); e) certidões de registro e/ou propriedade de bens móveis e imóveis, corpóreos e incorpóreos (marcas, patentes e bens de propriedade intelectual).

Como mencionado, entretanto, trata-se apenas de uma abordagem sumária, de modo que uma auditoria jurídica mais robusta pode se ramificar nas mais diversas áreas jurídicas de uma empresa, notadamente com respaldo na área tributária, trabalhista, cível e regulatória.

Na perspectiva tributária, o ordenamento jurídico pátrio é conhecido pelo enorme emaranhado de leis, normas e instruções normativas dos diversos entes da federação. Além disso avalia-se a pesada carga tributária incidente, bem como as mais variadas obrigações acessórias, suscetíveis de gerarem multas indesejadas, caso não forem devidamente obedecidas e cumpridas.

Diante do cenário exposto, a empresa deve sempre estar atenta para o cumprimento de suas obrigações tributárias, inclusive as acessórias, sob pena de sujeitar-se a pesadas multas ou ainda de ter sua atividade econômica obstada. (BERENDT, 2008, p. 193)

Numa orientação prática, para que se possa ter uma visão singular da atuação jurídica preventiva na auditoria jurídica de âmbito tributário, podem-se mencionar *checklists* úteis para a operação do advogado.

De início, recomenda-se o levantamento de todos os processos fiscais, judiciais e administrativos da empresa, com todos os detalhes pertinentes, bem como de eventuais parcelamentos tributários em andamento. Nesse sentido, deve-se verificar, igualmente, a existência de benefícios fiscais que a empresa possa se valer, bem como o aproveitamento de créditos fiscais.

O advogado também deve fazer o acompanhamento com as demais áreas da empresa que sejam responsáveis pela prática de fatos geradores e alinhá-las ao setor

financeiro e contábil da empresa, com o objetivo de garantir o devido cumprimento das obrigações tributárias principais e acessórias.

Da mesma forma, é importante que o advogado auxilie no planejamento tributário da empresa, para fins de definir, por exemplo, a forma de tributação do Imposto de Renda Pessoa Jurídica que será aderida, se lucro real, presumido, ou Simples Nacional, se possível.

Seguindo o mesmo raciocínio, porém sob o âmbito trabalhista, a empresa deve estar em dia com suas obrigações trabalhistas, de modo a evitar a geração do chamado “passivo trabalhista” pelo descumprimento de obrigações rotineiras ou, pela sua má observância, estimular o ajuizamento de reclamações trabalhistas por empregados e ex-empregados da empresa em busca de verbas e direitos trabalhistas.

Neste sentido, o objeto do nosso estudo é a identificação – durante um processo de auditoria jurídica, - do denominado de “*passivo trabalhista*”, que, a nosso ver, se expressa em duas ordens: a) relativo ao descumprimento das obrigações regulares trabalhistas pelo empregador e b) pelas demandas judiciais originárias de reclamações trabalhistas dos empregados, que, além de gerar despesas extraordinárias, desnecessárias e muitas vezes vultosas, ainda pode afetar a imagem da empresa perante a coletividade, prejudicando, ao fim, a tomada de decisão sobre o interesse negocial em relação à empresa em questão. (ABRAHAM, 2008, p. 108)

Tais fatos podem se agravar caso a empresa não obedeça às regras legais ou tenha processos internos defeituosos no âmbito do departamento de pessoal ou gestão de pessoas, seja em relação à configuração acidental de relação de emprego, ausência de equiparação salarial, desatendimento aos limites de jornada, ou principalmente nos casos de equivocadas dispensas com justa causa e demissões arbitrárias.

A falta de suporte jurídico preventivo à empresa em situações como essas podem acarretar diversos conflitos entre empregado e empregador, gerar vultosas despesas e, caso não haja bom relacionamento com os empregados e com os sindicatos em termos de negociações, acarretar ajuizamentos desnecessários de litígios. O advogado, por sua vez, deve ter um bom controle e estimativa dos valores que serão gastos por questões de passivos judiciais, por exemplo, cabendo-lhe analisar o risco jurídico das demandas e de conflitos, para eventual provisionamento contábil.

Na seara cível, por sua vez, o advogado deve se atentar para algumas questões pertinentes e recorrentes. É importante que seja feito levantamento dos principais contratos firmados pela empresa, analisando os fornecedores e clientes, as obrigações contraídas, o prazo prescricional de dívidas etc. Ajudar na elaboração de um modelo ou minuta contratual para os setores da empresa é de suma importância na padronização, acompanhamento, prevenção de erros e eficiência do processo gerencial.

Há de se ressaltar que as áreas cível e empresarial permitem a utilização e operação de um direito preventivo de cunho mais proativo, conforme comentado anteriormente, na esfera da *Proactive Law*. Nesse ponto, o advogado pode participar ativamente das negociações e contratações de maneira a, não só assegurar o mínimo de validade e segurança legal ao negócio, mas também de permitir que o empresário esteja sempre munido das melhores ferramentas e oportunidades jurídicas que o direito lhe pode oferecer para incrementar o contrato e o negócio, a fim de que a empresa possa ter o melhor proveito e vantagem possível.

O direito do consumidor também não deve ficar de fora, muito pelo contrário, considerando seu caráter de norma imperativa, o Código de Defesa do Consumidor e demais normas da legislação consumerista devem ser devidamente obedecidas e cumpridas. É recomendável que a empresa tenha uma política bem definida de relação com seus consumidores a fim de tornar fácil e assertiva a comunicação de informações sobre o produto ou serviço ao consumidor.

Ademais, como mencionado anteriormente, um dos principais atores no controle jurídico da atividade empresarial são as agências reguladoras – autarquias especiais com a finalidade de controle e intervenção na economia – pelo chamado direito regulatório. A depender da atividade empresarial exercida, a empresa pode estar submetida à legislação infralegal de alguma das diversas agências reguladoras nacionais, ressaltando-se a Comissão de Valores Mobiliários e o Conselho Administrativo de Defesa Econômica como sendo as autarquias mais abrangentes para o controle empresarial.

Dessarte, a auditoria jurídica se apresenta como forma de gestão jurídica consideravelmente eficaz e salutar para a manutenção da empresa, evitando conflitos e corrigindo falhas, além de satisfazer tanto as necessidades da empresa, quanto as expectativas dos *stakeholders* e do próprio ordenamento jurídico em si, com o seu devido cumprimento.

3.6.2 A *compliance*

Seguindo a crescente onda da Governança Corporativa, a ideia da *compliance* ganhou progressivamente mais força. *Compliance* vem do inglês “*to comply*” que, basicamente, significa “cumprir” ou “estar em conformidade com algo”. Sua evolução e disseminação pautaram-se nas novas culturas corporativas das grandes companhias assentadas principalmente na ética e no combate à fraude empresarial.

Na perspectiva jurídica, “cumprir” está diretamente relacionado com a noção de deveres e obrigações. A *compliance* busca exatamente criar um sistema de padronização e gestão de condutas corporativas, evitando riscos no negócio, fraudes e empecilhos jurídicos.

Suas bases originaram-se da legislação americana conhecida como FCPA – *Foreign Corrupt Practices Act* – de 1977, tipificando infrações de corrupção, atos fraudatórios pelas companhias e promovendo normas anticorrupção, além de criar obrigações de transparência na escrituração contábil. Complementando a política normativa da FCPA, promulgou-se, nos EUA, a Lei Sarbanes-Oxley – SOX, que reforça a obrigatoriedade dos controles internos e auditorias, além de tornar obrigatórias práticas consideradas de boa governança corporativa. (VOLKOV, 2014)

Helena Haapio (2010, p.23), ao escrever sobre a *Proactive Law* faz menção aos processos regulatórios de *compliance* como sendo imprescindíveis para o desenvolvimento de uma grande companhia moderna. Comenta a importância do desenvolvimento da cultura ética na empresa e seu controle pela *compliance* e regulamentos internos:

Our law has indeed become far more fully integrated with our business life. The pressures for corporate *compliance* are growing as regulators set new requirements. It is not enough that lawyers and regulatory experts know the requirements that apply: management and employees need to be aware of and comply with them as well. As a consequence, companies' own efforts and feebased *compliance*-management services seek to keep everybody up-to-date and in *compliance*. Lately, the emphasis has shifted from *compliance* to governance and to managing the corporate reputation. Creating a culture that encourages ethical conduct and enables employees to make better informed decisions has become the goal. Achieving business objectives while meeting current and future legal and regulatory demands requires a well-informed workforce and a new approach to practicing business law: a proactive approach.

O recrudescimento da *compliance* está diretamente atrelado à eclosão dos princípios da governança corporativa. O ambiente corporativo e empresarial se tornou cada vez mais necessitado de um rígido acompanhamento ético e jurídico para que a empresa pudesse atender aos padrões de governança corporativa, transparência e controle interno exigidos pelo mercado, investidores e *stakeholders*.

O termo *compliance* remete automaticamente para o mundo corporativo que se viu obrigado em função das operações cada vez mais complexas e sofisticadas a estabelecer padrões de conduta com o propósito de ajudar a reparar deficiências, desenvolver processos para a melhoria contínua das organizações e principalmente prevenir riscos. (OLIVEIRA, 2010, p.17).

Desse modo, a *compliance* se apresenta como mecanismo de gestão das condutas da empresa para as melhores práticas de administração do negócio estando em conformidade e cumprimento com a lei e demais normas e padrões éticos corporativos.

Reflete exatamente o caráter preventivo dessas políticas e programas de *compliance*, de modo que compelem o profissional responsável pela área, normalmente um advogado, a estudar todas as condutas da empresa e averiguar se estas estão conforme os ditames legais e normas internas da empresa, que, muitas vezes, observa uma ética corporativa de padrão global, segundo valores de governança corporativa.

As empresas que mais aderiram, inicialmente, às práticas de *compliance* foram os bancos e instituições financeiras. A FEBRABAN (2016, p.13), Federação Brasileira de Bancos, e a ABBI, Associação Brasileira de Bancos Internacionais, apresentaram documentos consultivos sobre políticas de *compliance* para a instrução dos bancos e utilização nas suas práticas de gestão. Segundo os referidos órgãos, a missão de *compliance* seria:

Zelar pelo cumprimento de leis, regulamentações, autorregulações, normas internas e os mais altos padrões éticos, orientando e conscientizando quanto à prevenção de atividades e condutas que possam ocasionar riscos à instituição, clientes, colaboradores, acionistas, fornecedores e sociedade, permitindo o crescimento sustentável e a melhoria contínua do negócio.

No que diz respeito ao nicho da *compliance* voltada para a regulamentação e cumprimento da lei, a FEBRABAN (2016, p.14) e a ABBI fazem a seguinte sugestão de prática de *compliance*:

Identificar quais são os reguladores, entidades de classe e principais institutos ou instituições que norteiam os segmentos aos quais a instituição financeira possui negócios, abrangendo os mercados em que atua. Criar rotina para estudo das regulamentações divulgadas e alinhar com áreas afins. Acompanhar legislações, regulamentações aplicáveis, plano de ação, responsáveis e prazo e efetuar acompanhamento periódico, conforme necessário, assegurando a aderência e o cumprimento, com a comunicação tempestiva para emissão de relatório para a diretoria e/ou para o comitê da instituição. A área de *compliance* deve auxiliar para que os projetos regulatórios sejam implementados nas instituições, verificando se todos os aspectos foram avaliados e discutidos junto às áreas envolvidas.

Ademais, o CADE (2016, p.9) também faz alusão às práticas de *compliance*, considerando a pertinência do tema nas questões anticoncorrenciais e de fraude, sendo a área jurídica com maior respaldo de *compliance* até então:

Compliance é um conjunto de medidas internas, adotadas por um determinado agente econômico, que permite a esse agente prevenir ou minimizar os riscos de violação às leis decorrentes de sua atividade – ou detectá-los mais rapidamente, caso se concretizem. Por meio dos programas de *compliance*, as empresas reforçam seu compromisso com os valores e objetivos ali explicitados, primordialmente com o cumprimento da legislação. Esse objetivo é bastante ambicioso e por isso mesmo ele requer não apenas a elaboração de uma série de procedimentos, mas também (e principalmente) uma mudança na cultura corporativa.

Os programas e sistemas de *compliance* aumentaram ainda mais seu prestígio em âmbito nacional, passando a ter respaldo e trazer benefícios de ordem legal, quando se fez promulgar e publicar a Lei nº 12.846/2013, conhecida como Lei Anticorrupção.

Por meio do Art. 7º, VIII, da referida lei, a existência de um sistema ou programa de *compliance* na empresa permite que seja levado em consideração como fator atenuante da sanção a ser aplicada à empresa em caso configuração das infrações contidas na dita lei. Pela redação do dispositivo:

Art. 7º Serão levados em consideração na aplicação das sanções:

(...)

VIII - a existência de mecanismos e procedimentos internos de integridade, auditoria e incentivo à denúncia de irregularidades e a aplicação efetiva de códigos de ética e de conduta no âmbito da pessoa jurídica;

(...)

O legislador brasileiro decidiu expressamente adotar a política de *compliance* para todas as pessoas jurídicas como forma de redução de sua responsabilidade perante eventuais atos ilícitos e suscetíveis de sanção na referida lei. De um modo geral, a lei vislumbra hipóteses de atos praticados por pessoas jurídicas contra a administração pública, nacional ou estrangeira, de modo a violar princípios administrativos e o patrimônio público, e comina sua responsabilização civil e administrativa.

Assim sendo, a *compliance*, com suas características mais corporativas, voltadas para o controle de condutas éticas e execução rotineira e padronizada, com códigos de ética etc., permite um maior alinhamento de toda a empresa (desde empregados até a alta administração) com padrões éticos, com a própria cultura corporativa de seu ambiente empresarial e, indireta e conseqüentemente, com o ordenamento normativo a que se encontra submetida.

Por conseguinte, o advogado que atue preventivamente encontrará na *compliance* uma valiosa ferramenta de gestão jurídica, capaz de estabelecer, por meio da criação de programas de *compliance*, padrões éticos internos na empresa e maior controle das condutas, garantindo alinhamento à cultura corporativa e eficiente gestão jurídica e empresarial.

3.6.3 Algumas semelhanças e diferenças entre auditoria jurídica e *compliance*

Inegavelmente, a *compliance* representa método de controle de cunho preventivo para as empresas. Talvez, por ter estado mais relacionada com casos de fraudes e corrupções em grandes companhias, a *compliance* tenha uma percepção mais de controle ético na empresa.

Entretanto, tanto ela quanto a auditoria em si apresentam ferramentas e métodos capazes de melhorar consideravelmente a gestão ética e jurídica da empresa, facilitando a prevenção de litígios e fraudes, bem como a gestão de riscos. Em verdade, ambas apresentam liame de semelhança muito próximo, sendo consideravelmente difícil, a primeira vista, extrair suas diferenças.

De início, ambas possuem independência para se manifestarem sobre condutas e procedimentos perante a alta administração, entretanto a auditoria jurídica deve ser focada na consultoria jurídica objetiva e sistemática de toda a empresa, inclusive da área de *compliance*. Seguindo essa lógica, o setor de *compliance*, normalmente, será interno e fará parte da estrutura da empresa, enquanto uma auditoria jurídica poderá ser terceirizada apenas para determinada situação. Outra principal diferença encontra-se na periodicidade de sua ocorrência, de forma que a auditoria costuma acontecer de forma eventual e espaçada, ao passo que a *compliance* costuma ser atividade permanente e rotineira na empresa. (BARROSO FILHO, 2015, *on-line*).

4 ESTUDO DE CASOS DE DEPARTAMENTOS JURÍDICOS

Considerando o aspecto prático desenvolvido no presente estudo, e para fins de reforçar a importância de uma advocacia preventiva para a empresa, busca-se demonstrar com estudo de casos os benefícios que essa forma de operar o Direito traz, tanto em benefício da empresa, que consegue melhorar sua gestão e trazer maior retorno financeiro, quanto sob a perspectiva da prevenção de litígios, que, em alguns casos demonstrados, a advocacia preventiva trouxe considerável redução de litígios e melhorou o relacionamento da empresa com seus clientes e demais *stakeholders*.

Os estudos de casos aqui abordados foram extraídos da obra *Gestão Estratégica do Departamento Jurídico Moderno*, coordenada por Lara Selem e Leonardo Barém Leite (2010). A obra apresenta diversos *cases* de departamentos jurídicos de grandes empresas nacionais e multinacionais, sendo cada um escrito pelos seus respectivos gestores e diretores jurídicos, e abordam diversos assuntos do dia-a-dia do advogado corporativo – seus principais desafios, conquistas e sonhos. Nesse sentido, põem em pauta questões de gestão jurídica da empresa, em alguns momentos abordando tanto temas próprios de advocacia preventiva – como *compliance* e auditoria jurídica –, quanto matérias relativas puramente a gestão e administração – como gestão de pessoas, liderança, planejamento estratégico etc.

Os três *cases* comentados são referentes, respectivamente, aos departamentos jurídicos das empresas Aços Villares S.A.; Ampla Energia e Serviços S.A.; e Katoen Natie do Brasil LTDA., e foram selecionados para o presente estudo por trazerem ações tomadas pelos advogados dos departamentos jurídicos voltadas para a advocacia preventiva e proativa, alinhada à estratégia da empresa, e que apresentaram resultados práticos muito positivos, v.g., de redução do passivo da empresa, de melhor relacionamento com os *stakeholders*, de redução de litígios e prevenção de fraudes, de correção de falhas e procedimentos etc.

Ressalte-se que os textos a seguir transcritos dos três *cases* foram predominantemente analisados conforme o que fora escrito pelos seus autores, selecionando-se os pontos considerados mais relevantes para a pesquisa. Os autores são, respectivamente: Deise Martins da Silva, gerente jurídica da Aços Villares S.A. (SILVA, 2010, p.111); Déborah Meirelles Rosa Brasil, diretora jurídica da Ampla Energia e Serviços S.A. (BRASIL, 2010, p. 135); e Pedro Paulo Villa, advogado responsável pela área jurídica da Katoen Natie no Brasil (VILLA, 2010, p. 433).

4.1 AÇOS VILLARES

De início, cumpre ressaltar que os dados da presente pesquisa da companhia Aços Villares S.A foram colhidos dos levantamentos e pesquisas realizados entre 2003 e 2007 pela Dra. Deise Martins da Silva, gerente jurídica da companhia. (SILVA, 2010, p. 111)

A empresa Aços Villares S.A é uma companhia da área da siderurgia, atuando na produção e comercialização de diversos produtos e insumos da indústria pesada, tais como: barras, cilindros para laminação, arames, fios-máquina, tarugos etc.

A sociedade foi fundada em 1944 e possui mais de três parques industriais no Estado de São Paulo. Produz cerca de 750 (setecentos e cinquenta) mil toneladas de aço bruto por ano. Na venda de cilindros para laminação, a companhia chega a atingir 75% (setenta e cinco por cento) do *market share* nacional.

4.1.1 Histórico e situação do departamento jurídico

No âmbito jurídico, a companhia deu início em novembro de 2003 à reestruturação de seu departamento jurídico. Um dos principais objetivos para essa reestruturação jurídica era a redução de custos e do passivo da companhia.

O departamento jurídico da companhia possuía três áreas centrais: cível, tributária e trabalhista. Basicamente, a primeira era responsável pela supervisão do contencioso cível - média de 107 (cento e sete) processos - e pela análise de contratos envolvendo a companhia. A segunda atendia o contencioso tributário - média de 222 (duzentos e vinte e dois) processos -, além de supervisionar advogados terceirizados. A terceira, por fim, cuidava do contencioso interno decorrente de acidentes de trabalho e doenças profissionais, além do próprio contencioso trabalhista - média de 895 (oitocentos e noventa e cinco) processos -, sendo essa área completamente terceirizada. Ressalte-se que assuntos societários e processos ambientais eram totalmente terceirizados.

Segundo análises preliminares e diagnósticos realizados por auditoria interna realizada no departamento jurídico foram constatados diversos problemas. Em suma, os clientes internos dos serviços jurídicos da companhia estavam insatisfeitos com o atendimento do departamento, chegando inclusive a encaminhar as demandas para escritórios externos. Havia falta de liderança no departamento, bem como muita ingerência e despesas de

escritórios externos. A equipe sentia-se desmotivada e com falta de treinamento. Não havia a devida interação entre as áreas da companhia e com falta de planejamento e disciplina.

Pela análise do levantamento da auditoria, como se percebe, a unidade jurídica encontrava-se bastante defasada, dispersa e desengajada com o alinhamento estratégico e liderança da companhia. Com base nessa análise, os gestores promoveram uma forte reestruturação.

4.1.2 Plano de mudanças

A mudança envolveu diversos aspectos, desde coisas alheias à atividade propriamente jurídica – como o aperfeiçoamento do *software* do sistema jurídico (ferramenta de gestão) – até o ponto de reorganizar os serviços e produtos a serem entregues pelo próprio departamento sob critério de advocacia preventiva, como se verá adiante.

4.1.2.1 Modelo gestão e planejamento estratégico

Considerando a situação em que se encontrava o departamento, foram tomadas diversas medidas para fins de planejamento das mudanças, tais como análise SWOT, identificação de clientes, processos, indicadores, estratégia e objetivos do departamento. Em maio de 2004 foi aprovado pela diretoria o plano de reestruturação do departamento.

Vale mencionar que foi criada a missão do departamento jurídico, qual seja: “Atender nossos clientes internos de forma eficaz e ágil, oferecendo-lhes o apoio técnico necessário ao desempenho de suas atividades com segurança jurídica, alinhada à estratégia do negócio e preservando os direitos da Companhia”. (SILVA, 2010, p.121)

De início foram adotadas medidas para remanejamento e contratação de pessoal, tais como advogados específicos para áreas de societário e trabalhista, haja vista até então o serviço ser completamente terceirizado.

Em seguida, adotaram-se medidas de gestão de processos e rotinas, no sentido de treinar a equipe nas rotinas e processos gerenciais diários a serem praticados no departamento, a fim de garantir maior eficiência para a operação e dar confiança à equipe tão defasada e descontente. Nesse âmbito foi aplicada a conhecida técnica de gestão pelo PDCA – *Plan, Do,*

Check and Act – que planeja e padroniza processos, analisando os resultados e corrigindo o caminho, se necessário.

4.1.2.2 Gestão do contencioso

Posteriormente, partiu-se para o contencioso do departamento, realizando-se levantamento de todos os processos judiciais e administrativos da companhia. O trabalho foi operado minuciosamente, sendo a base de dados nos processos físicos, haja vista o *software* da companhia responsável pelo registro dos processos estar com problema na emissão dos relatórios, não passando confiança nos dados armazenados. Com essa medida, o departamento jurídico encontrou vários processos que estavam sem acompanhamento ou que estavam perdidos.

Com os dados levantados foi possível fazer um relatório consistente da situação do contencioso, auxiliando no planejamento e tomada de decisão da companhia no sentido de estabelecer ações necessárias para a redução do seu passivo, tais como: plano de promoção de acordos judiciais e demais medidas preventivas para correção de inadequações na empresa.

4.1.2.3 Treinamento das áreas

Promoveram-se vários treinamentos no departamento, inclusive com criação de áreas permanentes de estudo e pesquisa jurídica. A área tributária, por exemplo, providenciou treinamentos para o departamento de importação da companhia, atualizando-os sobre as alterações legislativas, notadamente em relação ao PIS/PASEP e COFINS. O treinamento foi bem-sucedido e resultou na criação de um comitê de estudos fiscais na companhia, com encontros mensais, para discutir alterações legislativas e reajuste de procedimentos internos.

Na área trabalhista o treinamento foi direcionado para as usinas, considerando essas corresponderem ao maior percentual de mão-de-obra da companhia e possuir maiores conflitos trabalhistas. O treinamento buscou instruir todos os funcionários com noções gerais sobre direitos e obrigações trabalhistas, para fins de prevenir autuações desnecessárias, além de ensinar como o preposto da empresa deveria se portar nas audiências.

No cível foram discutidas questões contratuais, sendo o treinamento direcionado para aqueles funcionários que mais firmavam e negociavam contratos em nome da

companhia. Evidenciou-se a importância e necessidade de certas cláusulas, tais como as referentes ao foro, índices de reajuste aplicável etc.

Na esfera contratual, o departamento jurídico fez levantamento das principais áreas solicitantes e alterou seu modelo de gestão, adotando medidas como: prazo de 5 (cinco) dias para a análise dos contratos solicitados; elaboração e disponibilização de modelo padrão de minuta contratual; visto e carimbo do departamento nos contratos e documentos analisados, assegurando a validade e conformidade jurídica do documento aos diretores e gestores responsáveis por assiná-lo.

A reestruturação também visou à melhor interação e comunicação entre as áreas jurídicas do departamento, de tal forma que se promoveram padronizações de cláusulas de cunho tributário e trabalhista, a fim de reduzir potenciais riscos de responsabilidade. Realizou-se também levantamento de eventual passivo entre as áreas.

4.1.3 Demais medidas e mudanças

Dentre as medidas restantes, podem-se citar: a reorganização dos honorários contratados de terceiros, com eventuais reembolsos e recuperação dos que foram pagos em duplicidade; a padronização das principais reuniões da companhia (assembleia geral dos acionistas, do Conselho de Administração e da Diretoria); a revisão dos arquivos de marcas e patentes; *e-mail* departamental; repasse de processos aos ex-controladores com passivos sob a responsabilidade destes, gerando assim um bom ativo para a companhia; criação de informativo jurídico semanal com transmissão de informações jurídicas de cunho pessoal e preventivo; o ingresso da gestora do departamento jurídico para secretariar o Conselho de Administração da companhia e o Conselho Fiscal, permitindo maior ingerência do departamento nas decisões estratégicas da empresa; a participação do departamento jurídico na *due diligence* no processo de transferência do controle acionário da companhia.

4.1.4 Crescimento ao longo dos anos

Em 2005, após a implementação da principal parte da reestruturação do departamento jurídico, este desenvolveu novas medidas de cunho mais preventivo inclusive, tais como: a organização e revisão de processos judiciais e administrativos com a análise da

chance de êxito, filtrando e redirecionando, por exemplo, nas chances remotas, casos suscetíveis de negociação de acordo e desistência de recursos; levantamento das principais causas geradoras das lides trabalhistas na companhia e desenvolvimento de plano de ação para eliminação dessas falhas e participação ativa do gestor trabalhista e do RH com o sindicato da categoria; aumento da recuperação de crédito do ICMS pela atuação preventiva da área tributária; maior acompanhamento e fiscalização dos procedimentos da companhia pelo departamento jurídico, reduzindo autuações; *due diligence* para emissão de debêntures.

De um modo geral, por atuação preventiva do departamento jurídico, a companhia conseguiu reduzir seu passivo e renegociar com escritórios terceirizados, considerando também a redução dos litígios.

Em 2006, vale mencionar, dentre outras conquistas, o melhor desempenho do departamento jurídico na análise de contratos, chegando à média mensal de 116 (cento e dezesseis) contratos analisados (triplo do ano anterior). Além disso, o departamento jurídico obteve bom resultado na pesquisa de satisfação respondida pelos clientes internos da companhia.

Em 2007, por fim, foram tomadas consideráveis medidas de *compliance*, sendo elas: a criação do Código de Ética da companhia, bem como a criação do Canal de Ética para acesso pelos funcionários da companhia; a adequação da companhia aos ditames legais da lei americana Sarbanes-Oxley, SOX. Além disso, salienta-se o crescimento no processo de revisão de contratos, bem como na recuperação judicial e padronização dos critérios para acordos judiciais.

4.1.5 Observações e comentários

Como foi possível observar na detalhada análise do processo de reestruturação do departamento jurídico da companhia Aços Villares S.A, a diretoria da empresa adotou diversas medidas para aperfeiçoar o modelo de assessoria jurídica promovido por seu departamento.

Inicialmente, as mudanças havidas pautaram-se na reorganização da gestão e elaboração do plano estratégico do departamento, definindo seus objetivos e valores. Além disso, a gestão de pessoas para a motivação da equipe foi imprescindível, valorizando-a, integrando-a e dando a chance aos advogados do departamento jurídico de produzirem mais conhecimento e agregarem mais valor para a empresa com os treinamentos e rodas de estudo.

Ainda na gestão, foi realizado levantamento de todos os processos do contencioso, bem como padronização da área contratual, com melhor interação e comunicação com os clientes internos da empresa.

Com essa reestruturação o departamento jurídico foi capaz de retomar a confiança da alta administração da empresa, passando a participar das Assembleias Gerais e ganhar mais influência no processo decisório. Além disso, nos últimos anos, 2005 a 2007, o departamento jurídico desenvolveu diversas medidas preventivas mais a fundo: aplicando a correção de procedimentos geradores de lides; em termos de *Compliance*, a organização do Código de Ética e controle do Canal de Ética; melhor desempenho na análise de contratos; recuperação de crédito ICMS; bom relacionamento com os sindicatos etc.

Todas essas medidas são favoráveis a uma advocacia mais preventiva, trazendo respaldo na desjudicialização de conflitos pela boa relação com os *stakeholders* e pelo processo de correção e prevenção de falhas e desvios procedimentais, tanto jurídicos quanto éticos; bem como para o bom resultado financeiro e de gestão para a empresa com toda a reestruturação e alinhamento elaborados.

4.2 AMPLA ENERGIA

A Ampla Energia e Serviços S.A é concessionária de serviços públicos de energia elétrica controlada pelo Grupo Endesa. Sua principal participação do Brasil está nos setores de distribuição e geração de energia elétrica, principalmente nos Estados do Rio de Janeiro, Goiás e Ceará.

4.2.1 Histórico e situação do departamento jurídico

O departamento jurídico da Ampla, em meados de 2004, era um departamento com foco exclusivamente no contencioso, dividido em setores por área jurídica, com pouco alinhamento estratégico em relação à companhia, escassa comunicação e integração entre seus setores e demais departamentos da empresa.

4.2.2 Mudanças desenvolvidas

O plano de mudanças da empresa objetivou a transformação de seu departamento jurídico, notoriamente contencioso e desalinhado à estratégia, para um viés mais consultivo, preventivo e com foco em resultados. Segundo o modelo de gestão a ser adotado, projetaram-se as seguintes atribuições para o departamento jurídico da Ampla: atuação de forma corretiva e preventiva junto às diversas áreas da companhia; gestão de escritórios de advocacia parceiros; gestão de resultados; atuação em conjunto com outras Diretorias, traçando estratégias tanto nas atividades processuais quanto nas institucionais da empresa.

Um dos principais mecanismos de gestão criados pela Ampla para o desenvolvimento de uma atuação corretiva e política preventiva foi a criação do Comitê de Gestão de Origens. Este comitê era responsável por analisar os processos judiciais ingressados contra a Ampla e investigar qual procedimento interno da empresa falhou para ter dado causa ao litígio. O comitê atingiu abrangência principalmente nas questões consumeristas, tributárias e referentes a novos negócios. Sua característica multidisciplinar facilitava a comunicação e sinergia do jurídico com as demais áreas e departamentos da companhia.

Outro importante produto sob a responsabilidade do departamento jurídico foi o projeto de Gestão de Contingências, o qual possuía indicadores relativos a: redução do estoque de causas (cíveis, trabalhistas, juizados); redução de gastos com condenações e despesas judiciais; manutenção do saldo de provisão.

Para a consecução de seus objetivos, o departamento jurídico apostou em alinhamento estratégico e comunicação com as demais áreas da companhia, valendo-se de fortes ações de *endomarketing*. Todos os indicadores e novas ações do jurídico eram informados e disponibilizados para toda a companhia, informando-lhe sobre os principais impactos que as falhas operacionais lhe causavam.

Ademais, como medida de *compliance*, o departamento jurídico participa do Comitê de Ética e cuida de internalizar a obediência às regras contidas no Código de Conduta da companhia, estimulando a aderência à sua cultura, e tendo inclusive como prática anexar o Código de Conduta aos contratos da companhia. Além disso, o departamento jurídico fixou, no sistema interno da companhia, diversos procedimentos padrões e regras que devem ser observadas pelos funcionários e gestores para obediência à legislação pertinente, facilitando assim a divulgação e padronização das regras de conduta e *compliance*.

Todavia, para a correta execução de todos esses novos projetos e metas o departamento jurídico precisou desenvolver melhor sua forma de gestão de pessoas, afinal foi necessário elaborar um plano de motivação e mobilização da equipe para atender às expectativas do departamento. Dessa forma, desenvolveram-se: diversos encontros jurídicos do departamento, para fins de debater questões recorrentes; além de treinamentos, programas de capacitação, grupos de estudo para gestão de conhecimento (Jornada Jurídica), orientações de carreira para todos os integrantes etc.; e espaços para a promoção e desdobramento de competências funcionais para os membros. Essas e outras medidas de gestão de pessoas foram fundamentais para motivar a equipe para esse processo de transformação do departamento.

4.2.3 Resultados

Além dessas ações tomadas pelo departamento jurídico da Ampla, evidencia-se a criação do Expressinho e da Defensoria do Cliente. Aquele representa uma espécie de posto avançado de atendimento ao consumidor alojado em alguns Juizados Especiais Cíveis. O aludido Expressinho foi responsável por firmar, no ano de 2005, 1.617 (mil seiscentos e dezessete) acordos dos 2.636 (dois mil seiscentos e trinta e seis) atendimentos realizados nas unidades de São Gonçalo e Niterói. A Defensoria do Cliente, por sua vez, é uma área do departamento jurídico voltada para a defesa dos direitos do consumidor, sendo responsável por facilitar o contato profissional e comunicação da empresa com órgãos e autoridades de proteção ao consumidor, repassando informações sobre produtos e políticas da empresa.

Durante todo esse processo de transformação gerencial do departamento jurídico da Ampla, com a adoção dessas e de outras políticas de gestão, os resultados foram extremamente positivos, dos quais salientam-se: aumento de 26% (vinte e seis por cento) de acordos celebrados com clientes, por meio de solução amigável, sendo de 25% (vinte e cinco por cento) para 41% (quarenta e um por cento) o aumento do número de acordos para crédito de energia; redução de 20% (vinte por cento) do estoque de causas no ano de 2006, sendo 32% (trinta e dois por cento) reduzidos da base de processos ativos referentes a Juizados Especiais Cíveis entre 2004 e 2006; aumento de 27% (vinte e sete por cento) de processos encerrados e redução de 58% (cinquenta e oito por cento) da entrada de novas causas a partir de 2006.

4.2.4 Observações e comentários

Os resultados são impressionantes, demonstrando o impacto de uma advocacia preventiva bem trabalhada e alinhada com o planejamento estratégico da empresa, desenvolvendo políticas preventivas, com viés de auditoria jurídica interna por meio do Comitê de Gestão de Origens, e programas de *compliance* sólidos pela divulgação das normas e acompanhamento pelo Comitê de Ética, além de um trabalho bem feito gestão de pessoas do departamento jurídico.

Com tudo isso estrategicamente planejado e bem executado, foi possível atingir os resultados surpreendentes, mudando completamente a perspectiva contenciosa do departamento para uma natureza consultiva e preventiva, mostrando mais eficiência tanto para prevenção e solução de conflitos quanto com os resultados positivos para a gestão da empresa.

4.3 KATOEN NATIE

A Katoen Natie é uma empresa de origem estrangeira, fundada em 1855 e atuante nas mais diversas áreas de logística. Suas operações iniciais abrangiam movimentação portuária de algodão, mas a empresa cresceu bastante a ponto de dominar diversos ramos da atividade logística e outras, tais como: movimentação e transporte de produtos; operações semi-industriais; informática; distribuição; embalagem; controle de qualidade; montagem; aduana; transporte; dentre outros relacionados à logística. Iniciou suas operações no Brasil a partir de 1999, denominando-se Katoen Natie do Brasil LTDA.

4.3.1 Histórico e situação jurídica

Sob a perspectiva jurídica, a Katoen Natie nunca teve efetivamente um corpo jurídico interno. Seu modo de gestão foi sempre enxuto e objetivo, considerando inclusive sua cultura logística buscando sempre a simplificação dos caminhos e eliminação de gastos desnecessários. Dessa forma sempre se valeu da contratação de escritórios externos quando carecia de acompanhamento jurídico de suas atividades.

Todavia, sua situação jurídica mudou completamente quando decidiu investir e estender suas fronteiras para o Brasil em 1999. A empresa estava acostumada a lidar com

processos tranquilos de internacionalização empresarial e abertura de filiais no estrangeiro, entretanto se viu surpreendida pelo arcabouço legislativo brasileiro e sua burocracia. Além disso, vale mencionar que o investimento que realizou no Brasil iniciou-se a partir da aquisição de uma empresa brasileira do mesmo ramo logístico que detinha grande parte do mercado, entretanto a referida empresa adquirida estava abarrotada de processos judiciais em andamento e muito passivo judicial, conhecido e desconhecido, principalmente de cunho tributário e trabalhista.

4.3.2 Plano de mudanças

Diante da situação em que se encontrava, a despeito de ter contratado alguns escritórios externos de maneira descentralizada, a Katoen Natie, excepcionalmente, decidiu criar um departamento jurídico interno para a administração da enorme demanda jurídica de suas atividades no Brasil. Essa decisão foi inovadora para empresa, que dentro de mais de 150 (cento e cinquenta) anos de história jamais possuía um departamento jurídico interno dedicado. A filosofia da empresa de outrora considerava inclusive os referidos serviços jurídicos como sendo verdadeiro custo e representando um mal necessário a ser administrado.

Vencida essa primeira etapa, depois de criado o departamento jurídico, a etapa seguinte, de assentamento e estabelecimento do seu modo de organização, apresentou-se ainda mais crítica e crucial, sobretudo por ser o primeiro departamento jurídico interno criado na empresa, sendo carente de quaisquer experiências no assunto. Dessa forma, o desafio tornou-se ainda maior.

A estratégia elaborada para a organização do departamento jurídico pautou-se em dois momentos: o da informação e o da ação.

4.3.2.1 Fase da informação e levantamento de dados

A obtenção da maior quantidade de informação possível se faz elemento indispensável para o melhor processo gerencial, de forma que o gestor sempre precisa estar a par da situação e principais informações de seu objeto de gestão para que possa ser assertivo e bem-sucedido na tomada decisão.

Dessa forma, a obtenção de informação foi essencial para o desenvolvimento do departamento jurídico da Katoen Natie. Assim, por meio dessa informação, seria possível desenvolver indicadores para avaliar a real situação jurídica da empresa. Em termos práticos, indicadores de quantidade de contratos, quantidade de processos fiscais, regularidade e manutenção contratual etc., podem informar, respectivamente, o crescimento dos negócios da empresa, a boa gestão contábil, a qualidade administrativa dos gestores etc.

Nesse sentido, o departamento jurídico, pautado num modelo de gestão do *Balanced Scorecard*, resolveu estabelecer um cerne estratégico do departamento alinhado com a estratégia da empresa, desenvolvendo sempre a melhor forma de comunicação entre seus clientes internos e externos, bem como de obtenção e administração das informações.

Com isso, foi feito: o levantamento da quantidade de processos judiciais e administrativos, consolidando-se documentos e informações; a identificação de assuntos da empresa com relevância ou risco jurídicos; o levantamento e reunião de todos os contratos; centralização de todas as informações e documentos jurídicos. A partir daí, montou-se a base de dados necessária para análise da situação jurídica da empresa.

Com a formação da base de dados, passou-se para o processo de investigação desses dados, de forma a organizá-los e avaliá-los qualitativamente, bem como identificar a realidade prática da empresa por meio de diligências em campo. A principal ferramenta do departamento jurídico da Katoen Natie para essa investigação e checagem de dados foi a promoção reiterada de auditorias jurídicas internas entre os setores e unidades da empresa. Essa análise rotineira foi fundamental para o desenvolvimento e aplicação de procedimentos corretivos de advocacia preventiva, como será visto.

4.3.2.2 Fase da ação e análise dos resultados

Partindo mais para a ação, o departamento jurídico iniciou processo de mapeamento de seus principais clientes internos e externos, suas necessidades, bem como o fluxo de informação, documentos e modo de comunicação que utilizaria com eles. Com tudo isso esquematizado, foi oportunamente implementado um sistema jurídico de informática para o gerenciamento de todas essas informações e comunicações com os clientes.

Reunidos os insumos, materiais e ferramentas necessárias, pôs-se em prática o processo de manutenção e alimentação dos dados mais essenciais. A princípio, preocupou-se

com o ajuste permanente do devido provisionamento contábil das demandas judiciais, atendendo assim o cliente do setor da contabilidade na perspectiva do risco jurídico e contábil.

Esse primeiro dado contábil, referente ao provisionamento, serviu de indicador para avaliar o desempenho do jurídico da empresa no que diz respeito à relação entre o valor provisionado e o que foi efetivamente desembolsado. O valor pago mostrou-se sempre menor do que o provisionado e, entre 2004 e 2007, o resultado das demandas judiciais passou a seguir uma curva decrescente de 25% (vinte e cinco por cento) para 13% (treze por cento) do valor efetivamente pago sobre o valor reclamado. Nesse período, a Katoen Natie passou de um perfil mais conservador de 36% (trinta e seis por cento) para 20% (vinte por cento) de provisão sobre o valor pedido. Isso tudo serviu de indicador para demonstrar o bom rendimento do jurídico, permitindo mais economia para a empresa e controle contábil.

Ademais, o apreço construído pelo departamento jurídico sobre a questão do provisionamento contábil de risco e a profunda análise contingencial sobre esse assunto permitiram que se identificassem situações de seu aumento em causas trabalhistas. Pela análise verificou-se que foi devido principalmente ao aumento da prática forense de reclamar danos morais. Entretanto, pelo tipo de provisionamento foi possível identificar demais peculiaridades jurídicas do caso a depender do centro de custo. Por exemplo, em certos centros de custo havia grande quantidade de provisionamento para horas extras, o que indicava provavelmente a má administração do cartão e registro do ponto; em outro caso, centros de custo com provisionamento para pedidos de equiparação salarial poderiam indicar má aplicação do plano de cargos e salários da empresa etc. Tudo isso permitia fazer uma avaliação precisa da gestão de cada centro de custo e também informar que procedimentos precisavam ser juridicamente corrigidos sob a ótica da advocacia preventiva.

Vale mencionar outro resultado positivo da gestão jurídica preventiva da Katoen Natie no que diz respeito ao processo de contratação e manutenção de contratos com fornecedores. Para isso, valeu-se do indicador de regularidade de contratos de fornecedores. Entre 2003 e 2007 a empresa apresentou um expressivo aumento na qualidade e regularidade de seus contratos com fornecedores, subindo de 13% (treze por cento) para 87% (oitenta e sete por cento). Para a referida melhora, o departamento jurídico fez a identificação dos principais fornecedores, avaliando os melhores e os mais problemáticos. Com isso elaboraram-se as condições gerais de contratação de fornecedores tornando o contrato mais eficiente e alinhando às expectativas de ambos os contraentes. Ademais avaliou-se a forma de

gestão e manutenção do contrato pelos gestores do centros de custo, de modo que, a partir disso, foi possível identificar as melhores práticas de gestão.

O sistema de informática do jurídico permitia registrar um verdadeiro diário de todos os contratos da empresa. Segundo relatórios gerenciais, ao longo do referido período, o tempo de contratação de fornecedores reduziu de nove meses para dois meses.

4.3.3 Observações e comentários

Essas e outras foram as principais informações coletadas no estudo de caso da empresa Katoen Natie. Pelo exposto, nota-se uma gestão jurídica bem diferente dos demais casos, particularmente no que diz respeito à importância dada pelo departamento jurídico da Katoen Natie à obtenção de todas as informações, notadamente nos casos de provisionamento e contratação com fornecedores. As precisas análises de falhas jurídicas feitas com base no provisionamento contábil, permitiram a correção de erros e favoreceram a prevenção.

Vale ressaltar aparente descuido da Katoen Natie no que diz respeito à operação societária de aquisição da empresa brasileira de logística para início das atividades no Brasil. Segundo os dados contidos no estudo de caso, a empresa foi adquirida com considerável passivo judicial e outras pendências jurídicas. Nesse ponto, cumpre reforçar importância da presença de um advogado preventivo para essa situação. Valendo-se da *due diligence*, usualmente utilizada para operações societárias como essa, o advogado preventivo poderia ter feito a auditoria jurídica necessária na empresa a ser adquirida, para fins de identificar a sua situação jurídica e financeira e avaliar a viabilidade ou não da negociação. Ao que tudo indica, pelo *case* em questão, não teria havido a adequada *due diligence* na referida operação.

Ademais, foi possível demonstrar o resultado positivo na gestão jurídica alinhada à estratégia empresarial e atuação preventiva dos advogados do departamento jurídico da Katoen Natie, detentores de um grande conhecimento de gestão e do negócio da empresa, permitindo trazer ótimos resultados para a empresa.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Constitucionalmente o advogado é responsável por auxiliar a administração justiça. Seu estatuto profissional concede-lhe vários poderes que lhe são privativos para exercer esse notável ofício.

Uma das principais maneiras às quais se vislumbra o exercício da advocacia encontra-se na postulação e na advocacia contenciosa. Todavia, o advogado não se limita a esse tipo de atuação. Em verdade, pela abrangência de seu ofício, o advogado é capaz de atuar de vários modos e em momentos distintos.

Assim, o conhecimento legal não se limita à utilização apenas curativa e repressivamente, almejando somente a resolução dos conflitos por meio do litígio, contudo pode ser utilizado para efetivamente evitar esse conflito ou, a depender do caso, tratá-lo por vias não judiciais, valendo-se das RAD.

Levando-se em consideração as dificuldades do Judiciário brasileiro, percebe-se que a via postulatória e contenciosa nem sempre se apresenta como sendo a melhor opção para solução de conflitos. Dessa forma, para uma melhor administração da justiça, tal qual lhe é indispensavelmente incumbida pelo Art. 133 da Constituição Federal de 1988, o advogado pode valer-se de uma advocacia preventiva, focada em evitar conflitos e litígios, bem como usando outros métodos alternativos ou adequados para sua solução.

Reforçam-se a isso as normas deontológicas do Código de Ética, bem como o novo Código de Processo Civil, ambos estimulando que o advogado desenvolva formas alternativas para a solução dos conflitos, prevenindo-os e desjudicializando-os sempre que possível.

O direito preventivo há mais de 50 (cinquenta) anos já era defendido por Louis M. Brown, considerando-o indispensável e deveras salutar para o exercício da advocacia, funcionando como a medicina preventiva, que, em vez se preocupar em tratar a doença, busca, acima de tudo, preveni-la.

Nessa ótica, considerando os benefícios dessa atuação preventiva, o presente estudo buscou analisá-la na prática empresarial e corporativa do Brasil. Malgrado tenha defensores antigos no estrangeiro, a advocacia preventiva ainda está se consolidando no Brasil, sendo prática jurídica recente.

Em verdade, a presença de um advogado é, regra geral, necessária para constituição de empresas e demais pessoas jurídicas, entretanto nem sempre as empresas mantêm essa assessoria jurídica para depois de sua constituição.

Considerando a vastidão e complexidade das leis brasileiras as quais as empresas estão submetidas, a assessoria preventiva constante de um advogado demonstra-se aconselhável e pertinente para que se possa desenvolver o objeto social da empresa.

Nesse sentido, há corrente estrangeira moderna defensora da chamada *Proactive Law*, que representa um modo de atuação do advogado para assessoria das empresas não só por meio do litígio e da prevenção, mas de cunho proativo, buscando resultados para o negócio e alinhando o jurídico à estratégia da empresa.

Dessa forma, considerando a maior aproximação do advogado com a empresa e valendo-se de uma advocacia preventiva, seu perfil profissional amplia-se para algo mais generalista, que abranja conhecimentos não só jurídicos, mas de gestão e demais áreas necessárias para o funcionamento do negócio.

Em seguida, para fins de tornar o estudo mais prático, foram analisadas algumas das principais formas de assessoria jurídica preventiva para um ambiente corporativo, notadamente a *compliance*, auditoria jurídica e *due diligence*, alinhadas com a tendência de Governança Corporativa.

A auditoria jurídica e *due diligence* têm o objetivo de investigar a empresa em busca de falhas e desvios procedimentais que possam acarretar algum risco jurídico ou que estejam em desconformidade com a lei. Faz-se um levantamento das principais informações e documentos da empresa e o auditor jurídico emite parecer com os pontos a serem corrigidos e sugerindo ações de melhoria.

A *compliance*, por sua vez, abrange um controle mais amplo, envolvendo não só questões puramente jurídicas, mas também de cunho ético, ou seja, condutas inadequadas dentro da empresa que violem suas normas internas - códigos de ética - e a cultura da boa governança. Ademais, a *compliance* trabalha com programas de longo prazo e gestão constante das condutas dos funcionários e da alta administração, permitindo prevenir e corrigir fraudes e desvios de conduta.

Com a união de ambos os modelos é possível desenvolver uma forte advocacia preventiva, capaz de avaliar toda a estrutura da empresa e seus pontos que possuem mais risco jurídico para o negócio, bem como acompanhar mais de perto a execução dessas mudanças e

ter maior controle sobre as condutas internas e cumprimento das normas, para fins de prevenir riscos e conflitos e garantir uma melhor gestão.

Ademais, ao final, pelo desenvolvimento da abordagem prática com os estudos de caso, foi possível assimilar e confirmar os benefícios trazidos pela prática preventiva no âmbito corporativo. Da mesma forma, permitiu-se conhecer mais de perto o cotidiano do departamento jurídico de grandes empresas – suas principais dificuldades, desafios, objetivos e sonhos; bem como os principais mecanismos de gestão jurídica e de exercício da advocacia preventiva moderna.

Dessa forma, não resta dúvida quanto aos proveitos que essa prática pode conceder, não se limitando apenas quanto aos resultados positivos para a gestão estratégica ou finanças da empresa, nem somente pela perspectiva de prevenir litígios ou corrigir falhas jurídicas; mas principalmente por permitir uma melhor administração da justiça, dentro dos limites do ministério da advocacia – tal qual declarado na Constituição -, potencializando-se suas atividades privadas, cumprindo-se a lei, e proporcionando-se uma maior harmonia e melhor convivência com *stakeholders* e com o restante da sociedade.

REFERÊNCIAS

ABRAHAM, Marcus (org.). **Manual de Auditoria Jurídica – Legal Due Diligence**: uma visão multidisciplinar no Direito Empresarial Brasileiro. São Paulo: Quartier Latin, 2008.

ARAÚJO, Thiago Cássio D'Ávila. **Privatividade das atividades de consultoria, assessoria e direção jurídicas**. Revista Jus Navigandi, Teresina, ano 11, n. 1044, 11 maio 2006. Disponível em: <<https://jus.com.br/artigos/8369>>. Acesso em: 4 jun. 2016.

BARBADO, Michelle Tonon. **Um novo perfil para a advocacia: o exercício profissional do advogado no processo de mediação**. In: AZEVEDO, André Gomma (org.). Estudos em Arbitragem, Mediação e Negociação Vol 2. Brasília: Grupos de Pesquisa, 2003. Disponível em: <<http://www.arcos.org.br/livros/estudos-de-arbitragem-mediacao-e-negociacao-ol2/quarta-parte-artigo-dos-alunos/um-novo-perfil-para-a-advocacia-o-exercicio-profissional-do-advogado-no-processo-de-mediacao>>. Acesso em 15 mai 2016.

BARRAL, Gleice Leila. **A auditoria jurídica e sua contribuição na gestão empresarial**. 2014. Disponível em:< <http://www.publicadireito.com.br/artigos/?cod=d119a02021ce7f28>>. Acesso em 17 mai 2016.

BARROSO FILHO, José. **Ouvidoria, compliance e auditoria interna são órgãos complementares**. Disponível em:< <http://www.conjur.com.br/2015-out-09/barroso-filho-ouvidoria-compliance-auditoria-sao-complementares>>. Acesso em 16 mai 2016.

BERENDT, Fernanda et al. **Due diligence no direito tributário**: manual para a auditoria jurídica e contábil na área tributária. In: ABRAHAM, Marcus (org.). **Manual de Auditoria Jurídica – Legal Due Diligence**: uma visão multidisciplinar no Direito Empresarial Brasileiro. São Paulo: Quartier Latin, 2008.

BRANDÃO, Fernanda Holanda de Vasconcelos. **A advocacia como atividade e o papel do advogado negociador**. Disponível em:< http://www.ambito-juridico.com.br/site/?n_link=revista_artigos_leitura&artigo_id=11207&revista_caderno=13>. Acesso em 15 mai 2016.

BRASIL, Déborah Meirelles Rosa. **Ampla Energia**: transformar, reinventar a gestão de uma diretoria jurídica. In: SELEM, Lara; LEITE, Leonardo Barém (coords.). **Gestão estratégica do departamento jurídico moderno**: caminhos para a excelência e formas de inseri-los nas decisões empresariais. Curitiba: Juruá, 2010.

BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988**. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Constituicao/ConstituicaoCompilado.htm>. Acesso em 14 mai 2016.

_____. **Lei nº 12.846, de 1º de agosto de 2013**: Dispõe sobre a responsabilização administrativa e civil de pessoas jurídicas pela prática de atos contra a administração pública, nacional ou estrangeira, e dá outras providências. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2013/lei/112846.htm>. Acesso em 14 mai 2016.

_____. **Lei nº 13.105, de 16 de março de 2015**: Código de Processo Civil. Disponível em:<http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2015/lei/113105.htm>. Acesso em 15 mai 2016.

_____. **Lei nº 8.906, de 4 de julho de 1994**: Dispõe sobre o Estatuto da Advocacia e a Ordem dos Advogados do Brasil (OAB). Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L8906.htm>. Acesso em 14 mai 2016.

_____. **Lei Complementar nº 123, de 14 de dezembro de 2006**: Institui o Estatuto Nacional da Microempresa e da Empresa de Pequeno Porte; altera dispositivos das Leis no 8.212 e 8.213, ambas de 24 de julho de 1991, da Consolidação das Leis do Trabalho - CLT, aprovada pelo Decreto-Lei no 5.452, de 1o de maio de 1943, da Lei no 10.189, de 14 de fevereiro de 2001, da Lei Complementar no 63, de 11 de janeiro de 1990; e revoga as Leis no 9.317, de 5 de dezembro de 1996, e 9.841, de 5 de outubro de 1999. Disponível em:<http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/LCP/Lcp123.htm>. Acesso em 14 mai 2016.

BROWN, Louis M. **The Law Office**: A preventive law laboratory. 1956. Disponível em:<

CAPPELLETTI, Mauro; GARTH, Bryant. **Acesso à justiça**. Tradução Ellen Gracie Northfleet. Porto Alegre: Sérgio Antônio Fabris, 1988.

COMISSÃO DE VALORES MOBILIÁRIOS – CVM. **Cartilha governança corporativa**. Disponível em: < <http://exame.abril.com.br/rede-de-blogs/investidor-em-acao/files/2011/04/cartilha-CVM-Governan%C3%A7a-Corporativa.pdf> >. Acesso em 12 mai 2016.

CONSELHO ADMINISTRATIVO DE DEFESA ECONÔMICA - CADE. **Guia para programas de compliance**. 2016. Disponível: < http://www.cade.gov.br/aceso-a-informacao/publicacoes-institucionais/guias_do_Cade/guia-compliance-versao-oficial.pdf >. Acesso em 20 mai 2016.

CONSELHO FEDERAL DA OAB. **Código de Ética e Disciplina da OAB**. Disponível em: < <http://www.oab.org.br/visualizador/19/codigo-de-etica-e-disciplina> >. Acesso em 14 mai 2016.

_____. **Quadro de advogados**. Disponível em: < <http://www.oab.org.br/institucionalconselhofederal/quadroadvogados> > Acesso em 2 jun 2016.

_____. **Regimento Geral da OAB**. Disponível em: < <http://www.oab.org.br/content/pdf/legislacaoab/regulamentogeral.pdf> >. Acesso em 4 jun 2016.

CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA. **Justiça em números 2015**: ano-base 2014. Brasília-DF. Disponível em: < <http://s.conjur.com.br/dl/relatorio-justica-numeros-2015-final-web.pdf> >. Acesso em 20 jan 2016.

COSTA, Leonardo Honorato. **Assessoria jurídica empresarial**. Revista Jus Navigandi, Teresina, ano 19, n. 4086, 8 set. 2014. Disponível em: <<https://jus.com.br/artigos/29733>>. Acesso em: 8 maio 2016.

DAICOFF, Susan. **The Comprehensive Law Movement: An Emerging Approach to Legal Problems**. Disponível em: < <http://www.scandinavianlaw.se/pdf/49-7.pdf> >. Acesso em: 13 mai 2016.

FEDERAÇÃO BRASILEIRA DE BANCOS - FEBRABAN. **Função de *compliance***. 2016. Disponível em: <<http://www.febraban.org.br/7rof7swg6qmyvwjcfwf7i0asdf9jyv/sitefebraban/funcoescompliance.pdf>>. Acesso em 18 mai 2016.

GABRICH, Frederico Andrade. **Análise estratégica do direito**. 2016. Disponível em: <http://www.analiseestrategica.com.br/artigos_integra.php?id=2>. Acesso em 17 mai 2016.

HAAPIO, Helena. **Introduction to *proactive law*: a business lawyer's view**. 2010. Disponível em: <<http://www.scandinavianlaw.se/pdf/49-2.pdf>>. Acesso em 17 mai 2016.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA - IBGC. **Governança Corporativa**. 2016. Disponível em: < <http://www.ibgc.org.br/inter.php?id=18161> >. Acesso em 18 abr 2016.

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

_____. **Governança Corporativa, *compliance* e as empresas – Aspectos práticos**. 2015. Disponível em: < <http://www.migalhas.com.br/dePeso/16,MI225889,11049-Governanca+corporativa+compliance+e+as+empresas+Aspectos+praticos.> > Acesso em 18 abr 2016.

LÔBO, Paulo. **Comentários ao Estatuto da Advocacia e da OAB**. 4. ed. São Paulo: Saraiva, 2007.

MAMEDE, Gladston. **A advocacia e a Ordem dos Advogados do Brasil**. 3ed. rev. e amp. São Paulo: Atlas, 2008.

MANCUSO, Rodolfo de Camargo. **A resolução dos conflitos e a função judicial no contemporâneo Estado de Direito (nota introdutória)**. Processos Coletivos, Porto Alegre, vol. 1, n. 2, 01 jan. 2010. Disponível em: < <http://www.processoscoletivos.com.br/doutrina/19-volume-1-numero-2-trimestre-01-01-2010-a-31-03-2010/93-a-resolucao-dos-conflitos-e-a-funcao-judicial-no-contemporaneo-estado-de-direito-nota-introductoria> >. Acesso em: 15 mai 2016.

OLIVEIRA, André Gustavo de. **Compliance e condutas corporativas**. In: FIGUEIREDO, Fernando Vieira; GAGO, Viviane Ribeiro; NERY, Rosa Maria de Andrade (Coord.). **Advocacia corporativa: desafios e reflexões**. São Paulo: Revista dos Tribunais, 2010.

ONU. Assembleia Geral das Nações Unidas. 53/243. **Declaração e Programa de Ação sobre uma Cultura de Paz**. 1999. Disponível em: < <http://www.comitepaz.org.br/download/Declara%C3%A7%C3%A3o%20e%20Programa%20de%20A%C3%A7%C3%A3o%20sobre%20uma%20Cultura%20de%20Paz%20-%20ONU.pdf> >. Acesso em 14 mai 2016.

RAMOS, André Santa Cruz. **Direito empresarial esquematizado**. 4ed rev., atual. e ampl. Rio de Janeiro: Método, 2014.

SALONEN, Elsa Roca. **La auditoría jurídica para el ejercicio de la democracia**. In: ROSO, Jayme Vita (org.). **Auditoria jurídica: apontamentos para o moderno exercício da advocacia**. 1ªed. São Paulo: Editora STS, 2003.

SATRIANO, Norberto Gustavo. **Auditoria jurídica y responsabilidad profesional del abogado**. In: ROSO, Jayme Vita (org.). **Auditoria jurídica: apontamentos para o moderno exercício da advocacia**. 1ªed. São Paulo: Editora STS, 2003.

SAXON, Wolfgang. Louis M. Brown, 87, Lawyer Who Emphasized Prevention. **The New York Times**, Nova Iorque, 7 dez 1996. U.S. Disponível

em:<<http://www.nytimes.com/1996/12/07/us/louis-m-brown-87-lawyer-who-emphasized-prevention.html>>. Acesso em 2 jun 2016.

SILVA, Deise Martins da. **Aços Villares: o processo de redirecionamento estratégico do departamento jurídico**. In: SELEM, Lara; LEITE, Leonardo Barém (coords.). **Gestão estratégica do departamento jurídico moderno: caminhos para a excelência e formas de inseri-los nas decisões empresariais**. Curitiba: Juruá, 2010.

TARTUCE, Fernanda. **Mediação no Novo CPC: questionamentos reflexivos**. In: Novas Tendências do Processo Civil: estudos sobre o projeto do novo Código de Processo Civil. Org.: Freire, Alexandre; Medina, José Miguel Garcia; Didier Jr, Fredie; Dantas, Bruno; Nunes, Dierle; Miranda de Oliveira, Pedro (no prelo). Disponível em www.fernandatartuce.com.br/artigosdaprofessora. Acesso em 07 mai 2016.

VILLA, Pedro Paulo. **Katoen Natie do Brasil: gestão jurídica**. In: SELEM, Lara; LEITE, Leonardo Barém (coords.). **Gestão estratégica do departamento jurídico moderno: caminhos para a excelência e formas de inseri-los nas decisões empresariais**. Curitiba: Juruá, 2010.

VOLKOV, Michael. **The relationship between Sarbanes-Oxley and FCPA compliance**. 2014. Disponível em:<<https://www.workiva.com/blog/relationship-between-sarbanes-oxley-and-fcpa-compliance>>. Acesso em 16 mai 2016.

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, 2015. Disponível em:<<http://acervodigital.ufpr.br/bitstream/handle/1884/40111/R%20-%20E%20-%20FERNANDO%20HENRIQUE%20ZANONI.pdf?sequence=1&isAllowed=y>>. Acesso em 17 mai 2016.