

FGV Direito SP
Mestrado Profissional

O Proveito Econômico dos Departamentos Jurídicos de Montadoras de Veículos Automotores no Brasil aferidos através de seus Indicadores de Performance

Eduardo Hiroshi Hirano

Projeto de pesquisa apresentado ao
Mestrado Profissional da FGV Direito SP.

Versão de 10.10.2020

1. Tema, contexto e modelo de pesquisa predominante

A pesquisa tem como tema principal a identificação de formas de se mensurar o proveito econômico gerado pelos departamentos jurídicos das montadoras instaladas no Brasil através dos indicadores de performance mais utilizados. O desafio está inserido na tentativa de encontrar uma forma de se calcular e identificar o real valor financeiro gerado e agregado pelo departamento jurídico para a empresa, transformando em cifras monetárias os resultados apontados pelos indicadores de performance já utilizados pelo gestor jurídico.

Gestores jurídicos têm consolidado o departamento jurídico como área estratégica da companhia. Eles não mais se mantêm inertes, apenas reagindo às demandas, emitindo o clássico parecer jurídico restrito à ótica do direito, muitas vezes de pouquíssima aplicabilidade prática ou até mesmo inteligível aos olhos do cliente interno desprovidos de familiaridade com a escrita forense. Os gestores jurídicos passaram a adotar uma postura proativa, acompanhando o desenvolvimento das atividades da empresa, analisando o cenário de forma interdepartamental, com maior amplitude e abrangência, efetuando devolutivas propositivas, contribuindo diretamente para a melhor estruturação das tarefas de forma a mitigar possíveis riscos jurídicos desde a tarefa mais simples e corriqueira, até a mais complexa e estratégica, gerando valor, chegando ao ponto de se tornarem fiadores dos riscos tomados pelas diversas áreas da empresa.

Uma boa gestão requer, dentre outras importantes tarefas, a mensuração dos resultados. Acompanhar os resultados gerados pela sua própria área é atividade inerente à rotina de todo o gestor, tal atividade está igualmente incluída na lista de atribuições do gestor jurídico, que por sua vez pode fazer uso dos indicadores de performance, comumente chamados no mundo corporativo por “KPI”, acrônimo do termo em inglês “*Key Performance Indicators*” que significa Indicadores Chave de Performance. *KPIs* são ótimas ferramentas de acompanhamento das atividades. Entretanto, por se tratar de um indicador, certos *KPIs* por si só não são capazes de refletir o real valor que o departamento gerou e agregou aos negócios. Dessa maneira, faz-se necessário traduzi-los em números, mensurá-los.

Em meio a toda a discussão sobre o papel do advogado no mundo atual, atinente às suas novas funções ou às habilidades necessárias ao profissional do direito, parece haver um consenso sobre a necessidade de ser capaz de gerar valor ao negócio. Embora haja grande debate sobre as possíveis medidas que possam ser adotadas pelo gestor jurídico para gerar e agregar valor, pouca ou nenhuma orientação lhe é fornecida sobre as formas de se mensurar o valor agregado.

Ao final da pesquisa espera-se encontrar resposta à pergunta de “como medir o proveito econômico da atuação de um departamento jurídico?”. Deseja-se encontrar as melhores fórmulas de cálculos que possam ser utilizadas para traduzir e transformar os indicadores de performance em cifras financeiras, possibilitando aferir o proveito econômico gerado pelo departamento jurídico.

Como delimitação do recorte, a pesquisa terá como base os departamentos jurídicos das montadoras instaladas no Brasil¹. Pretende-se entrevistar o maior número de gestores dos departamentos jurídicos de montadoras²; levantar os tipos de KPIs utilizados; selecionar os indicadores de maior utilização; analisar as formas já existentes de cálculo de valor agregado; mapear as formas já utilizadas pelos gestores para efetuar a mensuração do proveito econômico dos seus indicadores; e, por fim, identificar alternativas de aperfeiçoamento do cálculo e até mesmo a propositura de um novo modelo de mensuração e aferição do proveito econômico dos KPIs mais utilizados pelos referidos gestores jurídicos.

Profissionais e responsáveis por outras áreas e departamentos das montadoras, cuja atividades são conexas ao Departamento Jurídico tais como Compras, Produção, Engenharia, Recursos Humanos, Administrativo, Vendas, Pós Vendas e Qualidade

¹ Atualmente 26 marcas congregam a Associação Nacional dos Fabricantes de Veículos Automotores – ANFAVEA, que é a entidade que reúne as empresas fabricantes de autoveículos (automóveis, comerciais leves, caminhões e ônibus), máquinas agrícolas e rodoviárias autopropulsadas (tratores de rodas e de esteiras, colheitadeiras e retroescavadeiras) com instalações industriais e produção no Brasil. Disponível em <http://www.anfavea.com.br/anfavea> (acesso em 25 de julho de 2020).

² A ANFAVEA possui um Comissão de Assuntos Jurídicos (CAJ) que se reúne mensalmente para discutir os assuntos normativos jurídicos pertinentes ao setor. Integram a CAJ os gestores jurídicos de todas as montadoras associadas. Por fazer parte da Comissão, tenho acesso direto a todos os integrantes.

poderão ser consultados para auxiliar na avaliação, desenvolvimento e aperfeiçoamento do cálculo já existentes.

A validação dos cálculos contará com o valioso auxílio dos profissionais das áreas de Finanças, Estatística e Tecnologia das montadoras ou até mesmo de profissionais dessas mesmas áreas, mas que atuem em mercados diferentes.

Embora escassos, utilizaremos as literaturas sobre o papel do advogado e os novos desafios enfrentados; trabalhos acadêmicos sobre o perfil dos gestores jurídicos e atuação do departamento jurídico; estudos já realizados por grupos de pesquisa e fóruns de debate focados em departamentos jurídicos nacionais e internacionais também trarão uma rica contribuição para a o desenvolvimento e conclusão deste projeto.

2. Quesitos, fontes de pesquisa e formas de acesso

2.1 Contextualização Fática

Quesito 1: Os indicadores de performance são os meios mais utilizados pelos gestores jurídicos das montadoras para demonstrar os resultados obtidos e valor gerado pelo departamento? Quais outras formas são comumente adotadas?

Fontes e Forma de acesso: Pesquisa fechada com o maior número de gestores dos departamentos jurídicos das montadoras instaladas no Brasil.

Quesito 2: Quais as maiores dificuldades do gestor para se mensurar e calcular o valor agregado pelo seu departamento?

Fontes e Forma de acesso: Pesquisa Fechada com o maior número de gestores dos departamentos jurídicos das montadoras instaladas no Brasil.

2.2 Referencias Normativas

Quesito 3: As montadoras prescrevem formas, métricas ou cálculos específicos para que as suas áreas internas, incluindo o departamento jurídico, mensurem os resultados?

Fontes e Forma de acesso: Pesquisa Fechada com o maior número de gestores dos departamentos jurídicos das montadoras instaladas no Brasil.

Quesito 4: Os métodos clássicos de cálculo do valor agregado (EVA - *Economic Value Added* ou Valor Agregado em Gestão de Projetos) podem ser adaptados e aplicados para mensurar os resultados obtidos pelo departamento financeiro? Quais seriam os ajustes necessários?

Fontes e Forma de acesso: Estudo da literatura pertinente e análise da adaptação dos modelos existentes à realidade e peculiaridade da rotina de um departamento jurídico.

2.3 Análise Crítica

Quesito 5: Seria pertinente afirmar que o gestor jurídico deve demonstrar o resultado atingido e o valor agregado pelo seu departamento demonstrando em cifras monetárias? Quanto isso seria disruptivo ao gestor jurídico?

Fontes e Forma de acesso: Pesquisa Fechada com o maior número de gestores dos departamentos jurídicos das montadoras instaladas no Brasil; e análise de trabalhos acadêmicos sobre o perfil e formação do gestor jurídico.

Quesito 6: Quais os possíveis impactos que a mensuração do proveito econômico dos índices de performance e atividades desempenhadas pelo departamento jurídico acarretariam a forma de contratação de serviços, atribuição de responsabilidades entre os membros do jurídico, alocação de tarefas interdepartamentais ou formatação dos fluxos de trabalho?

Fontes e Forma de acesso: Análise hipotética das possíveis consequências geradas após a conclusão do cálculo.

2.4 Proposição de Conduta

Quesito 7: Quais seriam as melhores formas de se transformar os resultados apontados pelos indicadores de performance em cifras monetárias de forma a mensurar o proveito econômico gerado e agregado pelo Departamento Jurídico Interno de Montadoras no desempenho de suas funções?

Fontes e Forma de acesso: Estudo da literatura aplicável; e consulta aos profissionais das áreas de finanças, contábeis e estatística das montadoras.

Quesito 8: Caso não seja possível traduzir os indicadores em cifras monetárias, quais seriam as melhores práticas para se demonstrar o potencial montante econômico gerado pelo Departamento Jurídico?

Fontes e Forma de acesso: Análise dos dados obtidos através de Pesquisa Fechada com o maior número de gestores dos departamentos jurídicos das montadoras instaladas no Brasil; entrevista com profissionais das áreas da montadora que guardam sinergia com o departamento jurídico.

3. Relevância prática, caráter inovador e potencial de impacto

Por se tratar de uma área de apoio, o desempenho do departamento jurídico não está diretamente atrelado a produção ou venda dos veículos, entretanto, assim como todas as demais áreas, sofre constante pressão para adotar medidas de redução e contenção de despesas, sendo está uma das poucas formas de contribuição que as áreas de apoio podem oferecer em prol da lucratividade e resultado final da empresa³, estas limitadas ações podem ofuscar a percepção sobre a valorosa contribuição que a área jurídica pode realmente prover ao negócio.

Informar que o departamento jurídico conseguiu reduzir em alguns pontos percentuais o nível de sua carteira de processos judiciais, certamente levará uma mensagem muito positiva à cúpula da empresa e aos acionistas, mas se for possível adicionar a informação de que tal redução representa um determinado montante em cifra

³ A redução da provisão e contingência dos processos judiciais e a redução do número de funcionários podem ser outras formas de impacto na redução de despesas que podem ser adotadas pelos departamentos jurídicos.

monetária, o gestor jurídico será capaz de traduzir e transmitir de forma direta o esforço e a contribuição de sua área potencializando a percepção da relevância do valor gerado.

Com o resultado da pesquisa, espera-se criar modelos simples ou de baixa complexidade, práticos e de grande valia que possam ser facilmente utilizados pelos gestores jurídicos para mensurar o valor gerado pelo seu departamento em benefício de sua montadora.

Esta ferramenta poderá auxiliar os gestores que já calculam e transformam seus indicadores a aperfeiçoar seus cálculos internos, ou possibilitar aos gestores que ainda não adotam ferramentas similar a adotar este trabalho como instrumento referencial para iniciar suas próprias métricas e demonstração de resultado.

Ao demonstrar resultados concretos positivos, o gestor jurídico revigorará a importância do departamento, consolidará a gestão do departamento, aumentará as chances de justificar e receber maiores recursos financeiros, que poderão ser revertidos em treinamento para o time, modernização das ferramentas de trabalho, bonificação, promoções, aumento salarial, dentre muitas outras benesses.

Ainda, espera-se que o modelo possa transcender o nicho das montadoras e ser adotado como ponto de referência e inspiração para gestores jurídicos dos mais variados setores econômicos, independente do porte da empresa. Advogados que atuam nos escritórios de advocacia também poderão se valer desta ferramenta para igualmente demonstrar o resultado e o impacto gerado pelo seu trabalho ao cliente.

4. Familiaridade do pesquisador com o objeto da pesquisa

Atuo em uma das maiores montadoras do Brasil há mais de seis anos e nos últimos três tenho liderado o Departamento Jurídico. Até o momento, dediquei mais de quinze anos de carreira em trabalhos dentro de departamentos jurídicos internos de grandes empresas globais. O foco no resultado, a gestão dos recursos financeiros e o controle orçamentário do departamento são alguns dos pilares e marcas do meu modelo de gestão.

Os relatórios mensais produzidos pelo departamento jurídico para a Presidência e Conselho de Acionistas são repletos de indicadores de performance, entretanto, demonstrar os reais ganhos obtidos ou a quantificação da redução substancial de custos atingidos pelo Jurídico ainda é uma tarefa que ainda exige muita reflexão.

Sempre lamentei a falta de diretrizes sobre como mensurar o proveito econômico ou literatura especializada focada para gestores jurídicos, tornando os trabalhos de gestão jurídica ainda mais tortuosos, especialmente nos momentos iniciais no papel de líder responsável pelo departamento jurídico.

Desde então, inspirado por uma dificuldade real e cotidiana, venho me dedicando para encontrar meios de demonstrar de forma clara e simples o valor agregado pelo departamento, especialmente na área preventiva consultiva.

5. Bibliografia preliminar

1. ALBINI, Samantha. Controladoria Jurídica para escritórios de advocacia e departamentos jurídicos. Curitiba: Juruá. 2019.
2. AMARAL, Gilberto; AMARAL, Letícia Mary Fernandes do; YAZBEK, Cristiano Lisboa (Coords). Custo das empresas para litigar judicialmente. 2016. Disponível em: <https://docplayer.com.br/15454093-Custo-das-empresas-para-litigar-judicialmente.html>.
3. ASSAF NETO, Alexandre; Lima, Fabiano Guasti. Fundamentos de Administração Financeira. São Paulo: Atlas: 2010.
4. ASSOCIATION OF CORPORATE COUNSEL. ACC Chief Legal Officers Survey. 2020.
5. BAGLEY, Constance E.; ROELLIG, Mark D., The Transformation of General Counsel: Setting the Strategic Legal Agenda. Disponível em: <https://ssrn.com/abstract=2201246>
6. COASE, Ronald Harry. A firma, o mercado e o direito; tradução Heloisa Gonçalves Barbosa, revisão técnica, Alexandre Veronese, Lucia Helena Salgado e Antonio José Maristrello Porto; revisão final Otavio Luiz Rodrigues Junior; estudo introdutório

Antonio Carlos Ferreira e Patricia Cândido Alves Ferreira, - 2º edição – Rio de Janeiro: Forense Universitária, 2017. (Coleção Pablo Bonavides)

7. D. LIGGIO, Carl. A look at the role of Corporate Counsel: back to the future – or is it the past? *Arizona Law Review*, v. 44, 2002.
8. DUBEY, Prashant; KRIPALANI, Eva (eds.). *The Generalist Counsel: how leading general counsel are shaping tomorrow's companies*. New York: OUP, 2013.
9. FABIANI, Emerson; FEFERBAUM, Marina; SILVA, Alexandre Pacheco da (coords). *O futuro das profissões jurídicas: você está preparad@?* São Paulo: FGV DIREITO SP, 2018. Disponível em: https://direitosp.fgv.br/sites/direitosp.fgv.br/files/arquivos/cepi_futuro_profissoes_juridicas_quali_v4.pdf
10. FALCONI, Vicenti. *O Verdadeiro Poder: Práticas de Gestão que conduzem a resultados revolucionários*. Nova Lima: Falconi. 2009.
11. GARDNER, Heidi. *Smart Collaboration for in-house legal teams*.
12. GONÇALVES, Alessandra M.; GONÇALVES, Marco A. *Brazilian study on the relationship between departments and law firms*. LexisNexis Martindale-Hubbell, 2010.
13. HEINEMAN, Ben W. *The inside counsel revolution: resolving the partner-guardian tension*. Chicago: American Bar Association, 2016.
14. HEINEMAN, Ben W.; LEE, William F.; WILKINS, David B. *Lawyers as Professionals and as Citizens: Key Roles and Responsibilities in the 21st Century*. Cambridge, MA: Center on the Legal Profession at Harvard Law School. 2014. Disponível em: https://clp.law.harvard.edu/assets/Professionalism-Project-Essay_11.20.14.pdf.
15. HOJI, Masakazu; Silva, Hélio Alves. *Planejamento e Controle Financeiro: Fundamentos e Casos Práticos de Orçamento Empresarial*. São Paulo: Atlas. 2010.
16. KPMG. *Through the looking glass: How corporate leaders view the General Counsel of today and tomorrow*. Disponível em: <https://assets.kpmg/content/dam/kpmg/xx/pdf/2016/09/through-the-looking-glass.pdf>
17. LODLAW. *Measure Your Impact: 8 KPIs for In-house teams*. 2017. Disponível em: <https://www.flipsnack.com/Lodlaw/measure-your-impact.html>.

18. MILLER, Sterling. Ten things: ten KPIS all in-house legal departments should track. 2019. Disponível em: <https://sterlingmiller2014.wordpress.com/2019/07/23/ten-things-ten-kpis-all-in-house-legal-departments-should-track>
19. PRICEWATERHOUSECOOPERS. Guide to key performance indicators Communicating the measures that matter. 2007. Disponível em: https://www.pwc.com/gx/en/audit-services/corporate-reporting/assets/pdfs/uk_kpi_guide.pdf
20. PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE. Um Guia Do Conhecimento Em Gerenciamento de Projetos. São Paulo: Saraiva. 2009.
21. RUSSEL Reynolds Associates. Inside the Mind of the General Counsel: from gatekeeper to dynamic bridge builder. 2015. Disponível em: https://www.russellreynolds.com/en/Insights/thought-leadership/Documents/RRA1116_Inside%20the%20Mind_GeneralCounsel_14.pdf.
22. SUSSKIND, Richard. *The End of Lawyers? Rethinking the Nature of Legal Services*. New York: Oxford University Press, 2010.
23. SUSSKIND, Richard. *Tomorrow's Lawyers*. Oxford: Oxford University Press, 2013.
24. TELLMANN, Bjarne. Building an Outstanding Legal Team: battle-tested strategies from a general counsel. United Kingdom: Globe Law and Business Ltd, 2017.
25. THOMSON REUTERS. Índice Thomson Reuters Legal Tracker de Performance Operacional para Departamentos Jurídicos. Disponível em: https://www.thomsonreuters.com.br/content/dam/openweb/documents/pdf/Brazil/white-paper/Índice_Thomson_Reuters_Performance_operacional_em_Departamentos_Jur%C3%ADdicos.pdf.

6. Cronograma de Execução

Atividade	2020					2021												2022			Horas	
	Meses					Meses												Meses				
	8	9	10	11	12	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3		
1. Levantamento Bibliografico	x	x	x	x	X																	40
2. Fichamento de Textos	x	x	x	x	X																	60
3. Elaboração de Questinário e Formulário de Entrevista Preliminar e aplicação de teste experimental			x																			12
3. Elaboração de Questionario Final e Formulário de Entrevista			x	x																		10
4. Aplicação do Questionario e Coleta de Dados				x	X	x	x	x														30
5. Tabulação, Análise e Interpretação dos Dados				x	X	x	x	x	x													20
7. Desenvolvimento do projeto da pesquisa				x	X	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x						160
8. Redação da Tese				x	X	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x						200
9. Revisão da Redação Final																		x	x			20
10. Entrega																				x		-

