

GESTÃO JURÍDICA PERSONALIZADA – REORGANIZAÇÃO DO DEPARTAMENTO JURÍDICO DE UMA HOLDING DO SETOR QUÍMICO À LUZ DA TEORIA DOS CUSTOS DE TRANSAÇÃO

Recebido em 15.4.2020
Aprovado em 29.4.2020

Adilson Aderito da Silva

Doutor em Administração de Empresas pela Universidade Presbiteriana Mackenzie (UPM) em 2009. Mestre em Educação, Arte e História da Cultura (UPM) (2000).

Professor do Mestrado Profissional em Administração do Desenvolvimento de Negócios do Centro de Ciências Sociais e Aplicadas na Universidade Presbiteriana Mackenzie.

E-mail: adilson.asilva@gmail.com

Amira Chammas

Advogada com mais de 20 anos de experiência profissional na área jurídica em empresas multinacionais e nacionais, auditoria e consultoria tributária (Big Four) e escritório de advocacia de grande porte. Pós-graduada em Direito Empresarial (PUC-SP) e

Direito Tributário (PUC-SP). MBA em Gestão de Negócios (FGV/SP).

Mestranda no Curso de Mestrado Profissional em Administração do Desenvolvimento de Negócios (Universidade Mackenzie).

E-mail: achammas01@gmail.com

GESTÃO JURÍDICA PERSONALIZADA – REORGANIZAÇÃO DO DEPARTAMENTO JURÍDICO DE UMA HOLDING DO SETOR QUÍMICO À LUZ DA TEORIA DOS CUSTOS DE TRANSAÇÃO

Alberto de Medeiros Júnior

Doutor (2007) e mestre (2002) em Engenharia de Produção pela Escola Politécnica da Universidade de São Paulo. Graduado em Comunicação Social (1976) pela Fundação Armando Álvares Penteado (FAAP). Professor do Mestrado Profissional em Administração do Desenvolvimento de Negócios do Centro de Ciências Sociais e Aplicadas da Universidade Presbiteriana Mackenzie.
E-mail: alberto.medeiros@mackenzie.br

Celso Flavio da Silva

Farma Químico pela Fatec Senai (GO). Mestrando em Administração do Desenvolvimento de Negócios pela Universidade Mackenzie (SP). MBA em Marketing pela FGV (RJ). Especialista em Gestão da Cosmetologia pela Facis (SP). Especialista em Processos Químicos pela Fatec Senai (GO). Empresário e responsável técnico da empresa Vitalife Indústria de Cosméticos. Vice-presidente do Sindicato das Indústrias Químicas do Estado de Goiás e presidente do Arranjo Produtivo Local de Cosméticos do Estado de Goiás.
E-mail: celsoflaviosilva@gmail.com

Ricardo Valente da Silva

Engenheiro mecânico pelo Instituto de Tecnologia. Mestrando em Administração do Desenvolvimento de Negócios pela Universidade Mackenzie. Sócio e administrador de empresa de consultoria na área de gestão empresarial e sustentabilidade e sócio de empresa geradora de energia renovável.
E-mail: ricavalentesilva@gmail.com

ADILSON ADERITO DA SILVA, AMIRA CHAMMAS,
ALBERTO DE MEDEIROS JÚNIOR, CELSO FLAVIO DA SILVA, RICARDO VALENTE DA SILVA

RESUMO

A crise institucional do poder público brasileiro refletiu nas atividades da iniciativa privada com o aumento do nível de insegurança jurídica e o desequilíbrio entre a legislação aplicável e os resultados das organizações. Neste estudo, analisou-se as operações do departamento jurídico de uma *holding* de empresas do setor químico, levando-se em conta as especificidades requeridas na atuação dos seus profissionais, a complexidade das atividades e a frequência das demandas atendidas. À luz das dimensões da Teoria dos Custos de Transação (TCT), diagnosticou-se que o seu núcleo administrativo apresentava um elevado impacto na folha de pagamento, afetando negativamente os resultados. Neste trabalho, relata-se a reorganização do modelo de gestão do departamento jurídico da *holding* segundo os níveis de especificidade, complexidade/incerteza e frequência das demandas nesse ambiente de negócios. Com a implantação do novo modelo de gestão, foi possível: a) solucionar os problemas com o dispêndio de horas qualificadas em atividades rotineiras e de baixa complexidade; b) proporcionar entregas consistentes em tempo satisfatório de atendimento sem riscos às operações da empresa e; c) reduzir os custos de transação e de operação em 29%, melhorando significativamente os níveis de eficiência e lucratividade da empresa.

PALAVRAS-CHAVE

Gestão jurídica. Custos de transação. Eficiência operacional. Lucratividade.

GESTÃO JURÍDICA PERSONALIZADA – REORGANIZAÇÃO DO DEPARTAMENTO JURÍDICO DE UMA HOLDING DO SETOR QUÍMICO À LUZ DA TEORIA DOS CUSTOS DE TRANSAÇÃO

INTRODUÇÃO

A estruturação de departamentos para conduzir as atividades de uma organização pode variar segundo o setor de atuação, o tamanho da empresa, a segurança jurídica proporcionada pelo ambiente institucional e os custos decorrentes das falhas de mercado, em especial, os custos de transação por descumprimento de cláusulas ou quebras contratuais, que geralmente culminam em demandas judiciais.

Em 2015, segundo pesquisa efetuada pelo Conselho Nacional de Justiça (CNJ), movimentaram-se, aproximadamente, 102 milhões de processos judiciais no Brasil, entre baixados ou pendentes de julgamento, e, ao final daquele ano, foram registrados quase 74 milhões de processos pendentes em todo o País. Em outro estudo publicado em meados de outubro de 2016, o CNJ apontou que 2,6% dos gastos totais da União foram destinados à máquina judiciária; ou seja, no último ano, as despesas totais do Poder Judiciário somaram quase R\$ 80 bilhões, representando 1,3% do Produto Interno Bruto (PIB) nacional.

Com tantas pendências judiciárias, é abundante o número de advogados existentes no Brasil, com cerca de 1,25 milhões de profissionais em todo o território nacional. Proporcionalmente, esse número representa cerca de um advogado para cada 210 pessoas, tornando o País líder mundial em número de advogados e, também, o recordista mundial em número de processos em andamento.



FIGURA 1 – Densidade de advogados

Fonte: Conselho Federal da Ordem dos Advogados do Brasil (OAB) e Organização das Nações Unidas (ONU), países selecionados.

ADILSON ADERITO DA SILVA, AMIRA CHAMMAS,
ALBERTO DE MEDEIROS JÚNIOR, CELSO FLAVIO DA SILVA, RICARDO VALENTE DA SILVA

Não bastasse o custo do poder público para a manutenção da máquina judiciária, a morosidade do Poder Judiciário gera consequências negativas para a economia e ineficiências às organizações, onerando suas atividades no decorrer do tempo com juros, perda do valor dos bens, desvalorizações, inflação, entre outros fatores. Com isso, o custo para a manutenção de uma discussão judicial é muito elevado, com reflexos no fluxo de caixa e na eficiência dessas organizações. Diante desse cenário, pensar em soluções alternativas de resolução de conflitos, meios inovadores de prestação de serviços e de otimização do conhecimento humano para apresentar um resultado mais positivo tornam-se fatores preponderantes nas organizações.

Neste texto, o foco de atenção está nas atividades de uma empresa nacional, estruturada no formato de *holding*, para controle e gerenciamento de um grupo de empresas do setor da indústria química, cujo crescimento, nesses últimos 40 anos de existência, deu-se de forma orgânica por meio de aquisições, tendo sido construído basicamente por um acionista majoritário.

O grupo é líder de mercado em alguns segmentos, como em papéis especiais para decoração e fabricação de CMC (cloridrato de metilcelulose), e transformou-se em referência no mercado moveleiro. As operações das empresas que o constituem estão divididas em três diferentes ramos de atividades, apresentadas a seguir:

- 1) Três unidades industriais de fabricação de produtos químicos, que servem de insumos para outras indústrias de transformação, como indústria de tintas e de alimentos.
- 2) Uma empresa distribuidora de produtos químicos.
- 3) Uma indústria de papel (papéis especiais para decoração e papel-cartão de uso direcionado).

O crescimento por aquisições consolidou e proporcionou visibilidade ao grupo no mercado; contudo, a falta de integração entre as empresas adquiridas não permitiu a uniformização de processos e procedimentos. Além disso, não ocorreu a modernização da gestão e investimentos em sistemas para integração de todas as áreas das unidades adquiridas para possibilitar um controle mais efetivo e produtivo das atividades da organização.

GESTÃO JURÍDICA PERSONALIZADA – REORGANIZAÇÃO DO DEPARTAMENTO JURÍDICO DE UMA HOLDING DO SETOR QUÍMICO À LUZ DA TEORIA DOS CUSTOS DE TRANSAÇÃO

Atualmente, a empresa está em um momento de reestruturação financeira, especialmente, com as crises políticas, institucionais e econômicas que o País tem enfrentado. Assim, considerando-se a alta dependência bancária de todo o grupo econômico, suas empresas com baixas margens de lucro apresentam dificuldades para conseguir novos créditos e financiamentos para que a operação siga um caminho saudável e sustentável. Nesse sentido, estruturou-se a *holding* para dar início ao processo de gestão integrada do grupo e auxiliar na apuração dos resultados da empresa, tributação e gestão produtiva em larga escala.

Embasado nas informações obtidas na avaliação preliminar do departamento jurídico da empresa e, à luz das dimensões analíticas defendidas na Teoria dos Custos de Transação (TCT), vislumbrou-se a oportunidade de aprimorar os processos internos desse departamento para reunir melhorias na organização e distribuição das atividades, objetivando a reduzir os custos de transação e elevar os níveis de eficiência e lucratividade da empresa.

Portanto, à luz das dimensões analíticas da TCT, o objetivo deste artigo é relatar a reorganização e a implantação do modelo de gestão das atividades do departamento jurídico de uma *holding* segundo os níveis de especificidade, complexidade/incerteza e frequência das demandas nesse ambiente de negócios.

Esse conteúdo está embasado na metodologia *Business Problem Solving* proposta por Aken, Berends e Bij (2012) e Vandenbosch (2003). Tal metodologia tem sido utilizada como parâmetro para a elaboração e o planejamento de soluções organizacionais e trabalhos aplicados de mestrados profissionais e de pós-graduação em Administração no Brasil e envolve as etapas de entendimento de um problema ou de uma oportunidade; o diagnóstico da situação enfrentada; a elaboração de medidas alternativas; o plano de ação da mudança e a intervenção na realidade investigada sem, contudo, dispensar a fundamentação teórica na proposição de soluções e de identificação de oportunidades (RODRIGUES; CALDEIRA, 2019; MARCONDES; MIGUEL; FRANKLIN; PEREZ, 2017).

ADILSON ADERITO DA SILVA, AMIRA CHAMMAS,
ALBERTO DE MEDEIROS JÚNIOR, CELSO FLAVIO DA SILVA, RICARDO VALENTE DA SILVA

CONTEXTO E REALIDADE INVESTIGADA

A *holding* analisada possui 56 funcionários. Ela centraliza as atividades corporativas de gestão, estabelece as diretrizes de negócio, as estratégias financeiras de curto, médio e longo prazo, a gestão de recursos humanos, a gestão jurídica preventiva e contenciosa, além de auditoria e controladoria. Com escritório na cidade de São Paulo, ocupa quatro andares de um edifício, no qual estão alocados todos os seus funcionários.

O departamento jurídico, composto por advogados e auxiliares jurídicos contratados em regime de trabalho celetista (CLT), representa 17% do total de funcionários da *holding*. Esse departamento, por sua qualificação e por suas especificidades, apresenta um elevado impacto na folha de pagamento e no resultado da organização, especialmente porque não gera receitas, apenas compila as informações financeiras do grupo, recebendo demandas das mais diferentes frentes advindas das cinco unidades de negócios em atividade.

O nível de exigência da empresa quanto à qualificação desses profissionais é elevado e, por consequência, o grau de senioridade dos advogados e o nível de suas remunerações também seguem o mesmo padrão. Assim, os gastos com todos os processos envolvendo o departamento jurídico tornam-se muito relevantes em uma estrutura de *holding* enxuta, ainda mais quando as políticas de atuação com departamentos independentes e as regras entre a alta liderança e as áreas funcionais e operacionais ainda não estão bem definidas.

Nesse contexto, as atividades desenvolvidas pelos profissionais do departamento jurídico apresentam um espectro bastante ampliado de especificidade, frequência das demandas e complexidade. Estas variam de pouco complexas, com menores riscos, àquelas com alta complexidade que requerem *expertises* e conhecimentos específicos em elevado grau, envolvendo maiores riscos, porém com níveis de frequência média a baixa.

O departamento está organizado em duas coordenadorias de forma a atender as diversas áreas do direito. A coordenadoria de contencioso, em que há um volume relevante de atividades, é responsável pelos litígios decorrentes de relações entre a empresa e seus parceiros de negócio, além de seus funcionários. Tanto os processos administrativos

GESTÃO JURÍDICA PERSONALIZADA – REORGANIZAÇÃO DO DEPARTAMENTO JURÍDICO DE UMA HOLDING DO SETOR QUÍMICO À LUZ DA TEORIA DOS CUSTOS DE TRANSAÇÃO

quanto os judiciais são patrocinados pelos advogados internos, com exceção dos processos críticos de baixa frequência (1,5% dos casos) conduzidos por escritório externo. Entre as atribuições dos advogados dessa coordenadoria, estão a elaboração das defesas, os protocolos dos prazos, o preparo de documentação, o cálculo de valores dos processos, o recolhimento de guias de custas, os depósitos recursais, as visitas a fóruns e a tribunais, as viagens para despacho com juízes e órgãos públicos, entre outras atividades.

A segunda é a coordenadoria de contratos e societário, responsável pela elaboração e aprovação de todas as requisições de contratos das empresas do grupo. Além disso, a área elabora mensalmente os atos societários, protocola pedidos de ajustes nos contratos sociais nos órgãos públicos, escrituram livros societários e controlam as marcas e registram patentes por meio de um escritório externo especializado. A Figura 1 ilustra a organização do departamento jurídico estudado.

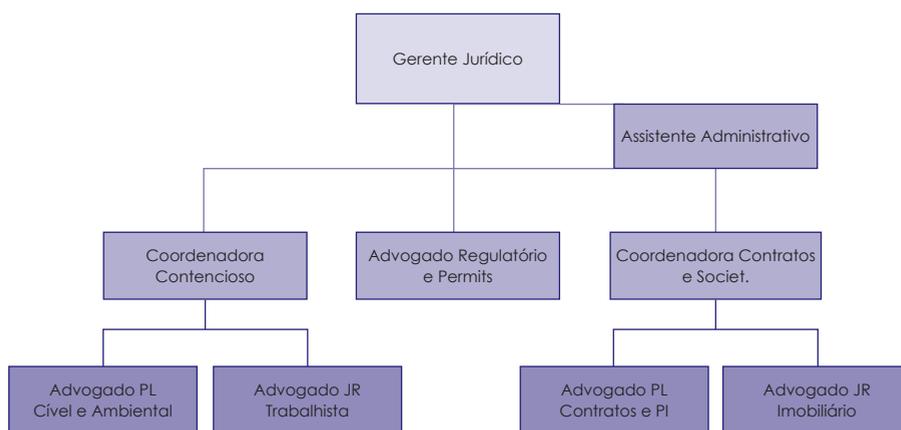


FIGURA 2 – Organograma do departamento jurídico

Fonte: Informações obtidas no departamento jurídico da *holding*.

Na análise inicial dos números registrados na folha de pagamento e no balanço contábil da empresa, verificou-se um gasto mensal de R\$147.815,00, gerando um custo anual de R\$ 1.773.786,00, incluindo salários nominais e encargos trabalhistas, previdenciários e fundiários. Além desses valores, há os custos com treinamento de colaboradores e custos fixos operacionais para a manutenção das instalações e equipamentos do departamento.

ADILSON ADERITO DA SILVA, AMIRA CHAMMAS,
ALBERTO DE MEDEIROS JÚNIOR, CELSO FLAVIO DA SILVA, RICARDO VALENTE DA SILVA

A partir desses dados e valores, partiu-se para um diagnóstico mais aprofundado das atividades do departamento jurídico da *holding* para entender melhor a formação da equipe técnica do departamento e a forma de distribuição das atividades de cada um de seus integrantes e as necessidades da estrutura organizacional da empresa.

DIAGNÓSTICO DO PROBLEMA/OPORTUNIDADE

As transações serão analisadas a partir das três dimensões analíticas das transações: a frequência, o grau de complexidade/incerteza e a especificidade de ativos. A inter-relação defendida na TCT entre essas três dimensões é que, quanto maior for a frequência de uma transação com um ativo com nível de especificidade moderado/elevado, maior será a exposição das partes à incerteza, podendo com isso aumentar os custos de transação e influenciar diretamente a decisão por maiores investimentos em estruturas de governanças hierárquicas (WILLIAMSON, 2012). Nesse caso, um volume maior de transações coordenadas internamente poderá reunir economias de escala e reduzir os custos de transação.

Não obstante, aquelas atividades menos frequentes que envolvem nível de especificidade moderado/baixo podem ressaltar o nível de confiança e reunir maior conhecimento entre as partes envolvidas, podendo ser conduzidas por meio de estruturas híbridas, enquanto as atividades com elevada recorrência de baixa complexidade ou mesmo aquelas com elevada especificidade e pouco recorrentes poderiam ser coordenadas por mecanismos de preços via mercado.

A incerteza pode ser avaliada em relação à racionalidade limitada e ao oportunismo a que, inevitavelmente, as partes envolvidas em um acordo estão sujeitas (Williamson, 2012). A TCT propõe que, quanto maior for a especificidade dos ativos, maiores serão as salvaguardas contratuais. Além disso, maior será a possibilidade de ações oportunistas e, por consequência, maiores serão os custos de transação.

Sobre a incerteza e a racionalidade limitada, Williamson (1985) afirma que o importante é a interação da incerteza com a especificidade dos ativos, pois a primeira só será um problema em casos de incapacidade de realocação dos ativos no mercado. Já o aumento da

GESTÃO JURÍDICA PERSONALIZADA – REORGANIZAÇÃO DO DEPARTAMENTO JURÍDICO DE UMA HOLDING DO SETOR QUÍMICO À LUZ DA TEORIA DOS CUSTOS DE TRANSAÇÃO

incerteza demandará adaptações sequenciais para suprir as lacunas contratuais em transações com ativos específicos, e, nesse caso, os contratos poderão se tornar alvos de comportamentos oportunistas e sujeitos às falhas de mercado (DA SILVA; BRITO, 2013).

A especificidade dos ativos pode ser definida como “o grau com que um ativo pode ser reempregado em usos alternativos e por agentes diferentes, sem sacrifício do seu valor produtivo” (WILLIAMSON, 1991, p. 281). Para escolher a melhor estrutura de governança (hierárquica, híbrida ou mercado), observaram-se os seis tipos de especificidade dos ativos, delineados por Williamson (1991, p. 281):

- a) Especificidade de local.
- b) Especificidade dos ativos físicos.
- c) Especificidade dos ativos humanos.
- d) Ativos relacionados a marcas.
- e) Ativos dedicados.
- f) Especificidade temporal.

A especificidade cria dependência bilateral, o que aumenta os riscos e afeta o nível de burocracia. Com isso, a capacidade de adaptação e a consequência que se verifica é o aumento dos custos de transação. No caso do departamento jurídico, analisou-se a especificidade técnica e administrativa de cada integrante da equipe jurídica, pelos seguintes critérios:

- i) Local específico para prestação de serviço.
- ii) Necessidade de estar no interior da empresa para prestação dos serviços.
- iii) Conhecimento técnico.
- iv) Necessidade de “renome” para prestação do serviço.
- v) Pessoa integralmente dedicada à atividade.
- vi) Sazonalidade das transações.
- vii) Frequência e recorrência da prestação do serviço.
- viii) Incerteza na prestação de serviços.

ADILSON ADERITO DA SILVA, AMIRA CHAMMAS,
ALBERTO DE MEDEIROS JÚNIOR, CELSO FLAVIO DA SILVA, RICARDO VALENTE DA SILVA

O mapeamento das atividades para o diagnóstico do problema realizou-se a partir de entrevistas com os colaboradores e da análise dos resultados das planilhas de controle de tempo das atividades no período de 15 dias. Apresenta-se a seguir uma análise detalhada e o diagnóstico para os custos de transação encontrados no departamento jurídico da *holding*.

REMUNERAÇÃO DOS ADVOGADOS INTERNOS DO DEPARTAMENTO JURÍDICO

Após entrevistas com todos os integrantes do departamento jurídico, identificou-se que os profissionais dessa área têm níveis de qualificação e especificidades distintas, especialmente no que se refere à área jurídica de atuação. De acordo com a matéria a ser trabalhada, do volume a ser tratado ou do valor envolvido no assunto, há a necessidade de um profissional exclusivo ou específico para o caso.

Os advogados respondem a consultas de todas as áreas da organização (RH, qualidade, financeiro, operações), controlam processos e elaboram contratos sem qualquer divisão de tarefas nem por matéria do direito. Recebem e produzem, manualmente, todos os contratos que são solicitados, recebem demandas jurídicas de todas as áreas do direito relacionadas aos processos administrativos e judiciais. Além disso, emitem relatórios internos para controle do departamento e para auditoria interna e externa, elaboram e controlam o orçamento do departamento e administram seus prestadores de serviços externos (advogados contratados).

Como exemplo, um profissional responsável por assuntos ambientais das empresas deve, constantemente, visitar as unidades fabris, auditar procedimentos, aplicar questionários e políticas para garantir o cumprimento de toda a legislação ambiental, contratar empresas de remediação de solo, consultoria da qualidade do ar, entre outras, como apresentar defesas administrativas em órgãos de fiscalização ambiental.

De posse das respostas aos questionamentos sobre atividades e especificidade dos trabalhos, chegou-se aos resultados indicados na Tabela 1, apresentada a seguir:

GESTÃO JURÍDICA PERSONALIZADA – REORGANIZAÇÃO DO DEPARTAMENTO JURÍDICO DE UMA HOLDING DO SETOR QUÍMICO À LUZ DA TEORIA DOS CUSTOS DE TRANSAÇÃO

TABELA 1 – Cargos e salários do departamento jurídico

Nome	Cargo	Área Jurídica	Relevância	Classificação	Complexidade	Remuneração
Adv. 1	Gerente Jurídico	Generalista	Conhecimentos gerais	Média	3	31.927,52
Adm	Assistente Jurídico	Controles Internos/ <i>Budget</i>	Conhecimento específico	Alta	5	8.264,70
Adv. 2	Coordenador Contencioso	Contencioso Cível/ Criminal	Conhecimentos gerais	Baixa	1	18.742,33
Adv. 3	Coordenador de Contratos	Contratos	Conhecimentos gerais	Baixa	1	26.231,52
Adv. 4	Advogado Júnior	Regulatório	Conhecimentos gerais	Baixa	1	20.425,14
Adv. 5	Advogado Júnior	Societário	Conhecimento específico	Alta	5	8.741,48
Adv. 6	Advogado Júnior	Ambiental	Conhecimento específico	Alta	5	7.334,19
Adv. 7	Advogado(a) Pleno	Societário	Conhecimentos gerais	Média	3	13.387,38
Adv. 8	Advogado(A) Sênior	Contencioso Trabalhista	Conhecimentos gerais	Baixa	1	12.761,28

Obs.: Os valores incluem os encargos trabalhistas.

Fonte: Valores obtidos na folha de pagamento do departamento jurídico.

A partir da análise dos dados, verificou-se que, no departamento jurídico, não há um padrão de trabalho ou uma metodologia bem definida para divisão de atividades; com isso, as entregas de tarefas administrativas e de pouca relevância passam a requerer a intervenção de advogados, tornando o dia a dia extremamente improdutivo e burocrático. Há profissionais no referido departamento que atuam em atividades repetitivas e corriqueiras de pouco valor agregado à empresa.

ADILSON ADERITO DA SILVA, AMIRA CHAMMAS,
ALBERTO DE MEDEIROS JÚNIOR, CELSO FLAVIO DA SILVA, RICARDO VALENTE DA SILVA

Na Tabela 2, expõe-se o custo mensal para o desenvolvimento das atividades dos integrantes da equipe jurídica, ordenados segundo a complexidade da atuação da equipe, a matéria do direito e a relevância dos assuntos:

TABELA 2 – Complexidade e custo das atividades

Complexidade	Custo/mês
Baixa	78.160,00
Média	45.315,00
Alta	24.340,00
Total	147.815,54

Fonte: Folha de pagamento da *holding* avaliada pelos autores.

A análise detalhada das atividades dos profissionais internos altamente qualificados permitiu quantificar e precificar as horas despendidas por esses profissionais com atividades operacionais/administrativas de pouca relevância, como pagamentos de guias de recolhimento, preenchimento de formulários e controles manuais de processos. Esses gastos foram caracterizados como custos de transação equivalentes a R\$ 14.000,00 mensais.

DESPESAS COM ADVOGADOS EXTERNOS E ARMAZENAMENTO DE DOCUMENTOS

A equipe de advogados do departamento jurídico da *holding* contrata advogados externos para atividades como: patrocínio de ações judiciais nas diferentes comarcas do País, consultorias especializadas em assuntos relevantes (seja em valor, seja em relação à matéria discutida, mas com baixa frequência) e, também, para a administração de marcas e patentes.

As contratações de advogados externos são realizadas de forma descentralizada segundo a demanda e à medida das necessidades de cada advogado. Elas são efetuadas de forma individualizada, pagando-se valores pouco negociados a depender da necessidade

GESTÃO JURÍDICA PERSONALIZADA – REORGANIZAÇÃO DO DEPARTAMENTO JURÍDICO DE UMA HOLDING DO SETOR QUÍMICO À LUZ DA TEORIA DOS CUSTOS DE TRANSAÇÃO

em detrimento do poder de negociação da *holding*. Esse processo não segue um padrão com a determinação de atendimento e prazos para a entrega dos trabalhos. Identificaram-se ainda escritórios externos prestando os mesmos serviços contratados por advogados internos diferentes, sem qualquer integração e interação entre a equipe para aproveitamento de valores e serviços contratados.

O levantamento minucioso dos pagamentos efetuados em seis meses de atividade do departamento permitiu organizar o apontamento dos valores pagos para advogados de 21 escritórios externos em causas e consultoria nas áreas civil, tributária, societária e consultorias, totalizando, no período observado, a cifra de R\$ 2.390.835,16, com média mensal de R\$ 398.472,53 relacionados a 1.199 processos. Contudo, parte desses gastos poderia ser minimizado com uma melhor distribuição e negociação segundo os níveis de especificidade, frequência e complexidade/incerteza das causas patrocinadas.

Verificou-se que, além de todos os advogados do departamento solicitarem pagamentos e exercerem atividades repetitivas, também não há um repositório eletrônico com os arquivos produzidos pelo departamento para consultas futuras.

Os controles de processos e contratos são arquivados em pastas físicas, ocupando a metade de um andar do prédio comercial, enquanto aqueles arquivados eletronicamente ficam a cargo dos próprios advogados e nos próprios computadores. Portanto, não há um controle centralizado de processos, dificultando as consultas e consumindo horas de profissionais qualificados com buscas de documentos e informações de processos.

Verificaram-se, também, elevados gastos com armazenamento físico de documentos, o que ocupa a metade de um andar do edifício em que está estabelecida a *holding*. Esses documentos, não catalogados, aliados ao fato de os arquivos eletrônicos não estarem armazenados e disponíveis em sistemas de controle centralizados, geram burocracia exagerada e dispêndio de horas equivalentes a cerca de R\$ 10.000,00 mensais, quando tanto os arquivos físicos quanto os eletrônicos deveriam estar facilmente disponíveis para consulta.

ADILSON ADERITO DA SILVA, AMIRA CHAMMAS,
ALBERTO DE MEDEIROS JÚNIOR, CELSO FLAVIO DA SILVA, RICARDO VALENTE DA SILVA

PROPOSTA DE SOLUÇÃO DO PROBLEMA

Considerando-se a necessidade de a *holding* adaptar e ajustar sua estrutura para sanar necessidades imediatas do departamento jurídico, elaborou-se uma proposta à empresa com vistas à reestruturação de suas formas e mecanismos de governança – hoje, predominantemente hierárquico, no sentido de reduzir os custos de transação, tendo como focos:

- 1) A melhoria da distribuição de atividades.
- 2) O melhor aproveitamento dos serviços externos.
- 3) A melhoria no processo de arquivamento de documentos físicos e eletrônicos.

DISTRIBUIÇÃO DAS ATIVIDADES

Considerando-se as ineficiências e o retrabalho dos profissionais internos mais qualificados do departamento jurídico e a necessidade de redistribuir e ajustar as tarefas e as atividades individuais dos funcionários da *holding*, propôs-se a implantação de uma planilha eletrônica de controle (*time sheet*) que permitiu avaliar o aproveitamento e a distribuição das atividades dos integrantes da equipe, segundo a *expertise* profissional e os níveis de especificidade exigidos em cada tarefa.

Inicialmente, observou-se a frequência de ocorrência das atividades desenvolvidas para cada membro da equipe. Com essa primeira informação analisada, refletida na Tabela 3, realizou-se o primeiro corte nos dados analisados, ou seja, foram segregados os membros da equipe com maior frequência de atividades e os demais membros da equipe com frequência média.

A análise subsequente deu-se em relação à especificidade da atividade desempenhada pelo profissional por meio de uma escala intervalar de especificidades na prestação de serviços estabelecida em razão de relevância dentro da escala de 0 a 3, sendo 0 (zero) não aplicável ao caso, 1 (um) mínima especificidade, 2 (dois) especificidade média e 3 (três) alta especificidade. A pontuação média verificada no levantamento efetuado foi de 11,78 pontos.

GESTÃO JURÍDICA PERSONALIZADA – REORGANIZAÇÃO DO DEPARTAMENTO JURÍDICO DE UMA HOLDING DO SETOR QUÍMICO À LUZ DA TEORIA DOS CUSTOS DE TRANSAÇÃO

TABELA 3 – Avaliação da especificidade da prestação de serviço por colaborador

Empregados	Local fixo	Ativo físico	Ativo humano	Marca	Ativo dedicado	Frequência	Incerteza	Total
Advogado 1	0	3	3	3	1	0	3	13
Advogado 2	1	1	2	2	0	2	3	11
Advogado 3	1	1	2	1	0	3	1	9
Advogado 4	1	1	2	0	0	2	2	8
Advogado 5	1	1	1	0	1	3	2	9
Advogado 6	1	1	1	1	1	2	2	9
Advogado 7	1	1	3	3	1	2	2	13
Advogado 8	1	3	3	2	3	3	3	18
Administrativo	3	3	1	1	3	3	2	16

Fonte: Estudo elaborado pelos autores.

O principal objetivo da análise da especificidade da atividade de cada profissional é estabelecer parâmetros e critérios para avaliar a adequação e a necessidade de manter a coordenação de tais atividades por meio da estrutura hierárquica frente à coordenação pelo mercado ou pela estrutura híbrida de governança.

Verificou-se um nível maior de especificidade de dois colaboradores em relação aos demais, tendo atingido uma pontuação de 16 e 18 pontos na escala. Desse modo, sugeriu-se a manutenção desses profissionais pela estrutura hierárquica, ou seja, esses advogados continuariam a desenvolver suas atividades internamente como funcionários da empresa.

Quatro advogados não atingiram dez pontos, ficando abaixo da pontuação média de toda a equipe (11,78). Com isso, as atividades por eles desenvolvidas foram consideradas de baixa especificidade e insuficientes para justificar a manutenção no quadro de funcionários do departamento, nos moldes da estrutura de governança hierárquica. De igual forma, foram analisadas as atividades dos profissionais que apresentaram especificidades próximas da média (11 e 13 pontos) que, não obstante à importância, poderiam ser exercidas de forma remota, contratadas via mercado ou desenvolvidas por terceiros mediante mecanismos híbridos de governança.

ADILSON ADERITO DA SILVA, AMIRA CHAMMAS,
ALBERTO DE MEDEIROS JÚNIOR, CELSO FLAVIO DA SILVA, RICARDO VALENTE DA SILVA

Diante da análise dessas informações e da flexibilização da legislação das leis trabalhistas, propôs-se à empresa a redistribuição das tarefas de cada integrante da equipe e o redimensionamento do quadro de pessoal do departamento jurídico com uma nova formação que envolveu o desligamento de sete advogados que ficaram sem funções ou que desenvolviam atividades de média especificidade e com frequência ocasional. Desses sete postos em vacância, propôs-se o preenchimento de três postos com a contratação de terceiros, via mercado ou pela estrutura híbrida, com o objetivo de desempenhar as atividades de moderada especificidade, contudo, sem exclusividade, subordinação ou habitualidade. Propôs-se ainda a extinção dos outros quatro postos na estrutura do departamento jurídico da *holding* decorrente da distribuição das atividades por outros departamentos ou da absorção pelos demais profissionais do próprio departamento.

Para o desenvolvimento das atividades consideradas mais complexas e com elevada especificidade, propôs-se a manutenção de dois advogados internos para atuar como funcionários registrados na empresa, ou seja, mediante a coordenação das atividades via estrutura hierárquica. Portanto, a estrutura e a divisão das tarefas entre os “postos de trabalho” ocupados por profissionais mais experientes do departamento se manteve inalterada.

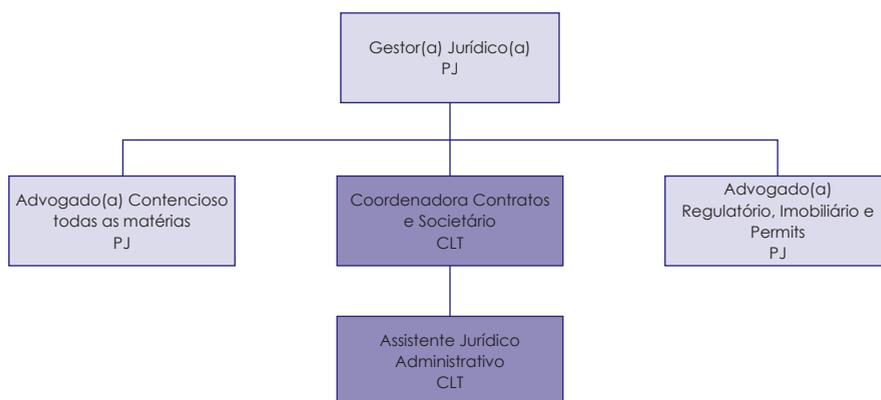


FIGURA 3 – Nova estrutura organizacional proposta

Fonte: Elaborada pelos autores.

GESTÃO JURÍDICA PERSONALIZADA – REORGANIZAÇÃO DO DEPARTAMENTO JURÍDICO DE UMA HOLDING DO SETOR QUÍMICO À LUZ DA TEORIA DOS CUSTOS DE TRANSAÇÃO

Na nova estrutura do departamento jurídico, mantiveram-se apenas três advogados no quadro de funcionários, escolhidos segundo o nível de especificidade de atribuições, funções e tarefas como a gestão e negociação de contratos e assuntos societários do grupo, e um assistente jurídico coordenado pela estrutura hierárquica.

CONTRATAÇÃO DE SERVIÇOS EXTERNOS E CONTROLE ELETRÔNICO DE CONTRATOS E PROCESSOS

A análise dos 21 prestadores de serviços jurídicos externos revelou a ineficiência das contratações e a discrepância de valores dos serviços negociados unitariamente via mercado. Com isso, propôs-se à *holding* a renegociação de contratos para a redução dos valores pagos mensalmente para determinados trabalhos e o cancelamento de seis contratos de prestação de serviços que não agregavam valor à organização. Tais renegociações deveriam ser conduzidas por uma única pessoa, com o objetivo de:

- 1) Uniformizar as contratações.
- 2) Ampliar o poder de negociação.
- 3) Elaborar sinergia entre os escritórios contratados.
- 4) Evitar duplicidade nas contratações.
- 5) Ter maior controle das entregas dos fornecedores jurídicos.

Considerando-se a expressiva redução do quadro de pessoal e a necessidade de garantir a eficácia do fluxo de contratos e o atendimento da demanda de toda a empresa por um único profissional do departamento jurídico, propôs-se a contratação de um *software* para a gestão, via *workflow*, dos contratos mais padronizados sem despender tanto tempo com análise, aprovação, impressão e assinatura do advogado em documentos físicos.

No sistema de *workflow*, entrariam os contratos pré-aprovados na forma de “minuta padrão”, reduzindo-se os custos de transação do departamento jurídico e de outros departamentos da empresa que não teriam de aguardar tanto tempo para a aprovação de contratos de baixa complexidade.

ADILSON ADERITO DA SILVA, AMIRA CHAMMAS,
ALBERTO DE MEDEIROS JÚNIOR, CELSO FLAVIO DA SILVA, RICARDO VALENTE DA SILVA

Com a proposta, reduziram-se, também, as despesas operacionais com material de escritório – tinta para impressora, papéis, manutenção de equipamentos, entre outros. O valor de aquisição dessa ferramenta foi estimado em cerca de R\$ 30.000,00 (trinta mil reais), que deverão ser lançados como Capex no departamento de Tecnologia da Informação.

A partir da reorganização do número de advogados do departamento jurídico, propôs-se a utilização do sistema para gestão de processos para aumentar a produtividade e a qualidade das informações processuais para a empresa. Esse sistema, adquirido cinco anos antes, não fora utilizado até então, por falta de interesse dos advogados.

Para tal, foi necessário migrar as informações constantes em algumas planilhas de Excel® diretamente para o sistema. Após essa “carga” de informações iniciais, os advogados poderiam gerir e manter as informações atualizadas sobre os valores dos processos, em um sistema de informações centralizado, disponível para consultas sempre que necessárias com maior rapidez e eficiência.

RESULTADOS OBTIDOS COM A IMPLANTAÇÃO DA PROPOSTA

A implantação da nova estrutura proposta permitiu direcionar parte das atividades operacionais executadas pelo departamento para outras áreas, evitando-se o retrabalho e o dispêndio de horas profissionais qualificadas com tarefas de baixa complexidade, por exemplo, o lançamento de pagamentos de reembolso de despesas no sistema integrado de gestão da empresa (Sistema SAP) redirecionado para o departamento financeiro que já possui uma rotina para esse tipo de procedimento. Dessa forma, economizaram-se tempo e horas dedicadas dos profissionais do departamento jurídico com tarefas de baixa complexidade.

A redistribuição também ocorreu em outras atividades, como o levantamento de documentos relacionados a funcionários das empresas, que servem de prova em processos trabalhistas, distribuídas para a área de recursos humanos, assim como a aprovação de aditamentos de contratos apenas para renovação de prazo de vigência de contratos. Isso ocorreu também no controle dos “certificados digitais” dos representantes das empresas, realizado por um dos advogados do departamento com muito dispêndio de tem-

GESTÃO JURÍDICA PERSONALIZADA – REORGANIZAÇÃO DO DEPARTAMENTO JURÍDICO DE UMA HOLDING DO SETOR QUÍMICO À LUZ DA TEORIA DOS CUSTOS DE TRANSAÇÃO

po, que passou para a área financeira/fiscal que já desenvolvia outras atividades afins. Já as tarefas de baixa complexidade e rotineiras foram redistribuídas para a assistente jurídica do departamento.

Com a implantação da proposta, 70% das atividades exercidas por quatro advogados de níveis pleno e júnior do departamento deixaram de existir; ou seja, 70% do tempo desses advogados eram despendidos com atividades administrativas rotineiras e de baixa especificidade, enquanto as tarefas técnicas remanescentes realizadas por eles foram absorvidas pelos advogados seniores do departamento que já faziam a revisão de todo o trabalho. Também foi possível definir de modo prático a parte da equipe que exerceria suas tarefas presencialmente, os profissionais que poderiam prestar serviços remotamente e aqueles que poderiam ser dispensados.

Mediante a implementação das ações propostas, a *holding* eliminou custos de transação decorrentes da alocação ineficiente de horas dos profissionais qualificados em atividades menos complexas e frequentes, a partir de então coordenadas eletronicamente via sistemas de controle e gestão de contratos. Por sua vez, aquelas atividades com menor frequência e moderada especificidade passaram a ser coordenadas com maior clareza e segurança, via mercado ou por meio de estruturas híbridas de governança, tornando a folha de pagamentos do departamento menos custosas.

Com a alteração da estrutura proposta, somente com a folha de pagamento houve uma importante redução no custo anual do departamento em cerca de R\$ 914.000,00 (novecentos e catorze mil reais), como se verifica na Tabela 4.

TABELA 4 – Folha de pagamento após a implantação da proposta

Profissional	Cargo	Antes (R\$)		Após (R\$)		Tipo de Coordenação
		Salário Nominal	Salário + Encargos	Salário + Encargos	PJ (*)	
Advogado 1	Gerente Jurídico	18.013,72	31.927,52	-	25.219,21	Hierárquica
Aux. Adm	Assistente Jurídico	4.663,00	8.264,70	8.264,70	-	Hierárquica
Advogado 3	Coord. Contencioso	10.574,55	18.742,33	-	14.804,37	Hibr./Mercado
Advogado 4	Coord. Contrato/Soc.	14.800,00	26.231,52	-	-	Cargo Extinto

(continua)

ADILSON ADERITO DA SILVA, AMIRA CHAMMAS,
ALBERTO DE MEDEIROS JÚNIOR, CELSO FLAVIO DA SILVA, RICARDO VALENTE DA SILVA

TABELA 4 – Folha de pagamento após a implantação da proposta

Profissional	Cargo	Antes (R\$)		Após (R\$)		Tipo de Coordenação
		Salário Nominal	Salário + Encargos	Salário + Encargos	PJ (*)	
Advogado 5	Advogado	11.524,00	20.425,14	-	-	Cargo Extinto
Advogado 6	Advogado Junior	4.932,00	8.741,48	-	-	Cargo Extinto
Advogado 7	Advogado Junior	4.138,00	7.334,19	-	-	Cargo Extinto
Advogado 8	Advogado(A) Pleno	7.553,25	13.387,38	-	10.574,55	Hibr./Mercado
Advogado 9	Advogado(A) Sênior	7.200,00	12.761,28	12.761,28	-	Hierárquica
Total Salário Nominal + Encargos		83.398,52	147.815,54	(a)	21.025,98	50.598,13
(*) 1,4% incorporado remuneração				(b)	71.624,11	
				Saving Mensal	76.191,43	(a) - (b)
				Saving Anual	914.297,13	

Fonte: Folha de pagamento da *holding*.

Em decorrência da aprovação dos processos menos complexos coordenados eletronicamente via *workflow*, reuniu-se maior flexibilidade e agilidade tornando mais acessíveis as informações e com a redução de tempo perdido com buscas improdutivas. Com a implantação do sistema eletrônico de aprovação de contratos, foi possível absorver ou eliminar grande parte das atividades menos complexas nas operações do departamento jurídico.

Quanto à centralização da contratação e renegociação de contratos com advogados externos, esse novo processo resultou em um melhor atendimento de prazos para a entrega dos trabalhos contratados, eliminação de redundância de contratação de serviços isolados e a redução de custos decorrentes do maior do poder de barganha da *holding*, comparado ao estágio anterior, nas renegociações e nas novas negociações de contratos.

Essa nova forma centralizada de negociações e renegociações de contratos com escritórios de advogados externos proporcionou bases econômicas mais vantajosas à *holding* em alguns contratos e, em um segundo momento, cancelamentos de outros, totalizando

GESTÃO JURÍDICA PERSONALIZADA – REORGANIZAÇÃO DO DEPARTAMENTO JURÍDICO DE UMA HOLDING DO SETOR QUÍMICO À LUZ DA TEORIA DOS CUSTOS DE TRANSAÇÃO

uma economia anual aproximada de R\$ 700.000,00 (setecentos mil reais), como apresentado na Tabela 5.

TABELA 5 – Economias com a revisão e cancelamento de contratos. Valores de despesas com advogados externos após a revisão dos contratos

Escritórios	Média/Mensal		Breve descrição	Status
	Mês 1	Mês 2		
Escritório 1	95.859,08	96.894,31	Cível, Cobrança e Tributário	Renegociado
Escritório 2	72.607,73	66.955,80	Consultoria empresarial	Renegociado
Escritório 3	57.636,12	49.477,09	Processos trabalhistas	Renegociado
Escritório 4	38.990,24	31.742,68	Processos tributários e Cíveis	Cancelado
Escritório 5	35.288,22	26.466,17	345 marcas do grupo + dois processos	Renegociado
Escritório 6	29.798,51	22.348,88	27 processos e negociações sindicais	Renegociado
Escritório 7	11.666,67	8.750,00	Processos de Reintegração de Posse	Cancelado
Escritório 8	8.200,00	6.125,00	Atuação na Junta Comercial	Renegociado
Escritório 9	5.400,00	4.050,00	Redução de alíquota de importação	Renegociado
Escritório 10	4.462,50	3.346,88	Processos trabalhistas	Renegociado
Escritório 11	4.017,62	3.013,22	Dação em pagamento de dívida bancária	Renegociado
Escritório 12	13.666,67	4.000,00	Consultoria ambiental mensal	Cancelado
Escritório 13	5.262,10	3.946,58	Processo Ambiental/Trabalhista	Renegociado
Escritório 14	3.052,62	2.289,47	Atuação na Junta Comercial	Cancelado
Escritório 15	1.721,46	1.291,10	Processos cíveis, tributário e trabalhista	Cancelado
Escritório 16	3.125,00	2.343,75	Seis processos trabalhistas	Renegociado
Escritório 17	2.000,00	1.500,00	Contrato Específico envolvendo ANP	Renegociado
Escritório 18	958,33	718,75	Laudo de avaliação cisão	Renegociado
Escritório 19	626,67	470,00	Consultoria Trabalhista/hora	Cancelado
Escritório 20	3.303,33	75,00	Apenas cartório imobiliário	Renegociado
Escritório 21	829,67	650,00	Inquérito criminal	Renegociado
Total	(a)398.472,53	(b)336.454,65		Renegociado

Fonte: Valores contabilizados em despesa com advogados externos. Economia anual (a-b) x12 meses.

ADILSON ADERITO DA SILVA, AMIRA CHAMMAS,
ALBERTO DE MEDEIROS JÚNIOR, CELSO FLAVIO DA SILVA, RICARDO VALENTE DA SILVA

Comparando-se a evolução das despesas com honorários de advogados externos, em dois meses de implantação da nova sistemática de negociações centralizadas dos contratos, constatou-se uma redução de 15% (quinze por cento) no valor das despesas do departamento, com tendência de redução ainda maior com a implementação da austeridade na gestão dos contratos de honorários de advogados.

De modo complementar, publicou-se e comunicou-se uma nova política com os procedimentos para balizar pedidos de contratação de advogados externos. As políticas e os procedimentos garantiram a padronização das contratações, eliminando o caráter subjetivo do modelo de negociações anterior. Além das despesas já especificadas de folha de pagamento e honorários de advogados externos, reduziram-se também outros gastos operacionais que orbitavam em torno do funcionamento do departamento jurídico com a reestruturação do modelo operacional.



FIGURA 4 – Redução de honorários de advogados externos

Fonte: Valores contabilizados em despesa com advogados externos.

Entre os ajustes administrativos, vale destacar o cancelamento de parte do contrato de aluguel (metade de um andar) onde eram armazenados documentos jurídicos pouco utilizados e a reativação do contrato firmado com uma empresa externa especializada em armazenamento de documentos, devidamente catalogados e de fácil acesso quando solicitados.

GESTÃO JURÍDICA PERSONALIZADA – REORGANIZAÇÃO DO DEPARTAMENTO JURÍDICO DE UMA HOLDING DO SETOR QUÍMICO À LUZ DA TEORIA DOS CUSTOS DE TRANSAÇÃO

Também se eliminaram outras despesas operacionais relacionadas aos funcionários registrados, como vagas de estacionamento, assistência médica e outros benefícios em virtude da terceirização de parte da equipe. Na Tabela 6, apresenta-se um resumo dos ganhos com a implantação das ações propostas à *holding*.

TABELA 6 – Resumo das despesas com a implantação da proposta

Descrição	Observação	Mês 1 (R\$)	Mês 2 (R\$)
Custo com folha de pagamento	De nove para cinco pessoas	147.815,54	21.025,98
Advogados terceirizados	Terceirização de atividades jurídicas		50.598,13
Contratação de escritórios espec.	Apoio a assuntos específicos	398.472,53	336.454,65
Despesas com deslocamentos	Apoio logístico em causas	2.000,00	2.000,00
Vaga de estacionamento	Acesso ao colaborador	4.500,00	
Treinamentos/Aperfeiçoamento	Cursos, palestras e seminários	1.000,00	
RH	Seleção/Contratação/Rescisão	1.000,00	
Aluguel + condomínio	Terceirização de arquivo físico	15.000,00	8.000,00
Contas de consumo	Energia/Telefonia/internet etc.	5.000,00	3.000,00
Manutenção do escritório	Materiais diversos, limpeza	2.000,00	1.000,00
Equipamentos eletrônicos/informática	Celulares, <i>notebook</i> , <i>desktop</i>	9.000,00	6.500,00
Horas com busca de arquivos	Adoção de controles de processos	10.000,00	2.000,00
Horas qualificadas em atividades operacionais/administrativas	Adoção de sistema eletrônico	14.000,00	-
	Total/mês	609.788,06	430.578,75
	Redução mensal		179.209,31
	Redução anual		2.150.511,71

Fonte: Dados internos da *holding* obtidos.

Portanto, com a implantação das ações propostas, foi possível reduzir significativamente os gastos mensais em R\$ 179.209,31, com uma projeção anual de R\$ 2.150.511,71 de economia. Esse resultado positivo foi acompanhado de maior eficiência, flexibilidade

ADILSON ADERITO DA SILVA, AMIRA CHAMMAS,
ALBERTO DE MEDEIROS JÚNIOR, CELSO FLAVIO DA SILVA, RICARDO VALENTE DA SILVA

e rapidez do departamento jurídico com a adoção de estruturas adequadas de governança segundo o nível de especificidade, complexidade/incerteza e frequência das atividades coordenadas pelo departamento jurídico da *holding*.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A implantação da proposta resultou em mudanças no departamento jurídico da *holding*, demonstrando a importância da TCT na coordenação das atividades empresariais no sentido de reunir maior eficiência às empresas.

O estudo comprovou que a adoção de estruturas de governança adequadas pode ser estendida ao setor de serviços com vistas à redução dos custos de transação. A partir das observações *in loco* na *holding*, idealizou-se uma nova estrutura de trabalho com parte da equipe organizada internamente em regime “CLT” (responsável por atividades com elevado nível de especificidade humana) e parte dos profissionais pela estrutura híbrida, para atuar em causas com especificidade e frequência em nível moderado/baixo.

A reestruturação das atividades permitiu eliminar processos improdutivos e a redundância de atividades e, também, a realocação eficiente das atividades em departamentos. Os ajustes também melhoraram o controle sobre as atividades, o monitoramento e a assertividade no direcionamento técnico dos processos. Ressalta-se, ainda, que a adoção de sistemas de gestão integrada para processos e atividades mais frequentes e menos complexas reduziu o tempo de espera para elaboração dos contratos e os custos de transação das áreas solicitantes.

Vale ressaltar também as economias advindas da centralização das negociações para contratação de escritórios externos, que possibilitou a otimização da prestação de serviços e um maior poder de barganha com os fornecedores. Por fim, o estudo contribuiu com a aplicação prática das dimensões analíticas das transações da TCT para a melhoria da eficiência e redução significativa dos custos de transação no setor de serviços.

GESTÃO JURÍDICA PERSONALIZADA – REORGANIZAÇÃO DO DEPARTAMENTO JURÍDICO DE UMA HOLDING DO SETOR QUÍMICO À LUZ DA TEORIA DOS CUSTOS DE TRANSAÇÃO

PERSONALIZED LEGAL MANAGEMENT– LEGAL DEPARTMENT REORGANIZATION OF A HOLDING OF CHEMICAL SECTOR IN LIGHT OF THE TRANSACTION COST THEORY

ABSTRACT

The institutional crisis of the Brazilian public authorities reflected on the private sector activities increasing the level of legal uncertainty and the imbalance between the applicable legislation and the organizations results. In this study, we analyzed the operations of the legal department of a holding company in the Chemical Sector, taking into account the specificities required in the performance of their professionals, the complexity of the activities and met demands frequency. Considering the dimensions of the Transaction Cost Theory (TCT) it was diagnosed that its administrative core had a high impact on payroll, negatively affecting the results. This paper reports the reorganization of the management model of the holding company's legal department according to the levels of specificity, complexity/uncertainty and frequency of demands in this business environment. With the implementation of the new management model it was possible to: a) solve problems with the expense of qualified hours in routine and low complexity activities; b) provide consistent deliveries in satisfactory service time without risk to the company's operations and; c) reduce transaction and operating costs by twenty-nine percent, significantly improving the company's efficiency and profitability levels.

KEYWORDS

Legal management. Transaction costs. Operational efficiency. Profitability.

REFERÊNCIAS

- CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA. *Justiça em Números*. Brasília, DF: CNJ, 2017. Disponível em: <http://www.cnj.jus.br/files/conteudo/arquivo/2017/12/b60a659e5d5cb79337945c-1dd137496c.pdf>. Acesso em: 24 ago. 2018.
- CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA. *Justiça em Números*. Brasília, DF: CNJ, 2018. Disponível em: <http://www.cnj.jus.br/files/conteudo/arquivo/2018/09/8d9faee7812d35a58cee-3d92d2df2f25.pdf>. Acesso em: 24 ago. 2018.

ADILSON ADERITO DA SILVA, AMIRA CHAMMAS,
ALBERTO DE MEDEIROS JÚNIOR, CELSO FLAVIO DA SILVA, RICARDO VALENTE DA SILVA

- DA SILVA, A. A.; BRITO, E. P. Z. Incerteza, racionalidade limitada e comportamento oportunista: um estudo na indústria brasileira. *Revista de Administração Mackenzie*, São Paulo, v. 14, n. 1, p. 176-201, jan/fev. 2013.
- MARCONDES, R. C.; MIGUEL, L. A. P.; FRANKLIN, M.; PEREZ, G. *Metodologia para elaboração de trabalhos práticos e aplicados: administração e contabilidade*. São Paulo: Mackenzie, 2017.
- RODRIGUES, A. C. D.; CALDEIRA, A. RENOVAÇÃO DO MODELO DE NEGÓCIO PARA A REVITALIZAÇÃO DE UM EMPREENDIMENTO DO SETOR DE TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO. In: XXII SemeAd - Seminários em Administração da FEA-USP, 2019, São Paulo. Anais do XXII SemeAd - Seminários em Administração da FEA-USP. São Paulo, 2019.
- VAN AKEN, J.; BERENDS, H.; VAN DER BIJ, H. A methodological handbook for business and management students. New York: Cambridge University, 2012.
- VANDENBOSCH, B. *Designing solutions for your business problems: a structured process for managers and consultants*. John Wiley & Sons, 2003.
- WILLIAMSON, O. E. *As instituições econômicas do capitalismo: firmas, mercados, relações contratuais*. São Paulo: Pezco, 2012.
- WILLIAMSON, O. E. Comparative Economic Organization: The Analysis of Discrete Structural Alternatives. *Administrative Science Quarterly*, New York, v. 36, n. 2, p. 281, June 1991.
- WILLIAMSON, O. E. *The Economic Institutions of Capitalism*. New York: Free Press, 1985.