

## **Departamento jurídico, uma nova vantagem competitiva e ativo estratégico?**

### **Legal department, a new competitive advantage and strategic asset?**

DOI:10.34117/bjdv8n3-101

Recebimento dos originais: 14/02/2022

Aceitação para publicação: 09/03/2022

#### **Daniel Andrei Rodrigues da Silva**

Mestre em Gestão Estratégica de Organizações

Instituição: Universidade Regional Integrada do Alto Uruguai e das Missões (URI)

Endereço: Rua Universidade das Missões, 464 -Santo Ângelo-RS

E-mail: daniel.rodrigueiz@gmail.com

#### **Letícia Tais Hahn**

Bacharel em Direito

Instituição: Universidade Regional Integrada do Alto Uruguai e das Missões (URI)

Endereço: Rua Universidade das Missões, 464 -Santo Ângelo-RS

E-mail: leticiathahn@gmail.com

### **RESUMO**

O presente artigo teve como objetivo elaborar uma construção teórica visando as possibilidades de os departamentos jurídicos serem novas vantagens competitivas para as organizações. Nessa temática buscou-se apresentar conceitos de vantagem competitiva, ativo estratégico e a atuação dos juristas nas organizações no que tange a sua possibilidade contribuições no que tangem assuntos voltados interpretação, aplicação e entendimento das diversas legislações. O embasamento teórico foi dividido em dois tópicos, o primeiro trata a respeito de vantagem competitiva e estratégia, enquanto o segundo abrange os juristas como ativos estratégicos.

**Palavras-Chave:** vantagem competitiva, departamento jurídico, gestão estratégica.

### **ABSTRACT**

This article aimed to elaborate a theoretical construction aiming at the possibilities of legal departments to be new competitive advantages for organizations. In this theme, it was sought to present concepts of competitive advantage, strategic asset and the performance of jurists in organizations regarding their possibility of contributions regarding issues related to interpretation, application and understanding of the various legislations. The theoretical basis was divided into two topics, the first deals with competitive advantage and strategy, while the second covers jurists as strategic assets.

**Keywords:** competitive advantage, legal department, strategic management.

## 1 INTRODUÇÃO

As empresas se veem cada vez mais pressionadas em desenvolver suas *core competence* perante um mercado cada vez mais segmentando e competitivo. A saturação dos nichos tem criado uma necessidade cada vez maior em diferenciar os serviços e produtos ofertados ou de investir em uma estratégia de redução de custos, para que assim se possa enfrentar as estruturas industriais. As estratégias organizacionais têm focado demasiadamente no investimento de áreas como produção, finanças, recursos humanos, marketing e as P & D sendo providas de uma soma de recursos exorbitantes na busca por uma vantagem competitiva.

Há, no entanto, um fator que não é levado em consideração ou até mesmo valorizado pela grande maioria das empresas, as forças jurídicas. Uma crescente onda de processos jurídicos de diversas naturezas tomou forma e arrolou as empresas em prejuízos que poderiam ser evitados seja por atitudes mais éticas ou ainda por maior observância as normas. O aumento da cultura da procura pelos direitos e o crescimento da demanda dos serviços jurídicos, ocorrido após grandes eventos que promoveram a busca por uma administração, tanto pública quanto privada, mais responsabilizada, transparente e que utilize o mecanismo de *accountability*.

Diante desta conjuntura, onde as empresas encontram-se sobre uma constante pressão econômica e a uma cultura que está se desenvolvendo com uma direção voltada a buscar a justiça como meio de resolução de litígios, se acinte o seguinte questionamento, há investimento em um departamento jurídico para que o mesmo tenha uma atuação empresarial mais elevada, ativa e participativa? Os juristas poderiam promover uma vantagem competitiva ao evitarem tais malversações, se tornando gestores jurídicos?

Ao chegar neste questionamento, temos que arguir uma resposta a indagação provocante, foi utilizado a metodologia dedutiva, mediante a análise exploratória, tendo em vista o levantamento bibliográfico. Em um primeiro momento o presente resumo irá abordar o conceito de estratégia competitiva para as empresas. Seguido para a então análise a respeito da relevância do investimento na área jurídica das empresas.

## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEORICA

### 2.1 ESTRATÉGIA COMPETITIVA: CONCEITO DO FATOR DE SOBREVIVÊNCIA DA EMPRESA

É preciso reconhecer que a estratégia é uma arte milenar, utilizada para que fosse possível estabelecer metas e alcançar objetivos. Depois de anos sendo utilizada por

gerais, guerreiros e políticos, ela começou a ser incorporada como uma ferramenta fundamental para o ambiente onde as empresas operavam. Podemos, por questões de melhor definição, utilizar cinco definições de estratégia ou os 5Ps, plano, padrão, perspectiva, posição e pretexto (MITZBERG, 2000, p. 19). Outrossim pode conceituar, como faz notar Motta, a estratégia organizacional como um:

O conjunto de decisões fixadas em um plano ou emergentes de um processo organizacional, que integra missão, objetivos e sequencias de ações administrativas num todo independente. Portanto, estratégia tanto pode ser guias de ações definidos a priori quanto o conjunto de resultados definidos a posteriori como produto de comportamentos organizacionais específicos (MOTTA, 1999, p. 82)

A exemplo de Mitzberg, que tratou deste assunto, Porter, por sua vez, indaga-se com outra abordagem que sustenta a estratégia como conjunto de ações ofensivas e defensivas dentro de uma indústria, utilizadas para enfrentar as estruturas industriais, afim de tornar o mercado mais atrativo e rentável (PORTER, 1986, p.45). Em outro momento, o mesmo Porter apresenta a concorrência como condição determinante para o fracasso ou sucesso das empresas, tendo em vista que a mesma promove a inovação tanto dos processos quanto da cultura (PORTER, 1989, p. 1). Ainda nesta mesma linha de considerações, Porter integra a estratégia competitiva a conceituando como:

[...]é a busca de uma posição competitiva favorável em uma indústria, a arena fundamental onde ocorre a concorrência. A estratégia competitiva visa estabelecer uma posição lucrativa e sustentável contra as forças que determinam a concorrência na indústria (PORTER, 1989, p. 1).

Com a decorrência desta conceituação obtemos então as estratégias competitivas genéricas que determinam três bases para a vantagem competitiva, sendo elas liderança de custos, diferenciação e enfoque. É interessante analisar que o posicionamento das empresas faz parte da estratégia e o mesmo é tomado como base de uma vantagem competitiva.

Em vistas disso, a liderança de custos obtém vantagem na redução de custos e preços, chamando assim o cliente que busca por um produto mais em conta. A diferenciação é a irmã da inovação que se mantém á procura de realizar a entrada de um novo produto ou adequar novas características, sem levar em conta o custo. Por último, o enfoque, utilizando uma das estratégias supracitadas em um mercado mais restrito em termos de público-alvo (PORTER, 1989, p. 9-13).

Dessa forma torna-se muito mais relevante destacar a importância da estrutura industrial, para Porter “ela determina até que ponto empresas que já estão em uma indústria irão conquistar o valor criado por elas para compradores entre si próprias [...]” (PORTER, 1989, p. 8). O que importa é mencionar o aspecto que as empresas, neste contexto mencionadas como indústrias, dependem inevitavelmente da referida estrutura.

Esta estrutura é influenciada pelas forças competitivas, hoje famosamente enumeradas e conhecidas no mundo da gestão estratégica como as cinco forças Porter. Denominadas como a força de barganha do fornecedor, a força de barganha do cliente, os substitutos, novos entrantes e concorrentes na indústria, estas, moldam a estratégia dentro das indústrias, o que resulta na necessidade de sua constante avaliação, configuração e adaptação dos *core competences* das empresas (PORTER, 2008, p. 79-86). A respeito das mesmas é esclarecedor transcrever a definição de Porter onde:

O poder do comprador influencia os preços que as empresas podem cobrar, por exemplo, da mesma forma que a ameaça da substituição. O poder de negociação dos fornecedores determina os custos das matérias-primas e de outros insumos. A intensidade da rivalidade influencia os preços assim como os custos da concorrência em áreas como fabricas, desenvolvimento de produto, publicidade, e força de vendas. A ameaça de entrada coloca um limite nos preços e modula o investimento exigido para deter entrantes (PORTER, 1986, p. 4)

O que se percebe então é que a vantagem competitiva, intrínseca a estratégia competitiva é responsável direta pela lucratividade industrial ou empresarial. Esta prerrogativa não ocorre através de um olhar holístico da organização, mas sim em cada atividade executada, podendo qualquer área contribuir para esta evolução. “Uma empresa ganha vantagem competitiva, executando estas atividades estrategicamente importantes de uma forma mais barata ou melhor do que a concorrência” (PORTER, 1989, p 31).

## 2.2 OS JURÍSTAS, UMA VANTAGEM COMPETITIVA ESTRATÉGICA

Os serviços jurídicos têm tido sua demanda em posição ascendente a cada ano e as empresas se encontram cada vez mais cercadas por processos jurídicos, o que as leva a contratar escritórios de advocacia em caráter quase que extraordinário. Não prevenindo os litígios, mas sim reagindo à medida que os mesmos tomam forma.

Executivos estão deixando de implantar uma gestão jurídica em suas organizações. Contratam serviços jurídico mediante constatação do litígio, mostrando uma clara desvalorização em relação aos departamentos jurídicos que somente são

implementados no momento em que o número de processos é tão grande que o controle informal ou mínimo não é mais possível (COELHO, et al, 2011. p. 70).

É imperioso que seja criado um departamento jurídico nas empresas, devido à grande depauperação em prejuízos causados pelos processos abertos contra estas pessoas jurídicas. Afim de mitigar tais riscos e descabros, o atual pensamento vigente responde que “a eficiente gestão estratégica do setor jurídico, não se baseia somente no resultado das demandas jurídicas, mas também na implementação do denominado “Direito Preventivo” (COELHO, et al, 2011. p. 77). O advogado deverá se tornar um executivo, não somente envolvendo-se nas questões jurídicas e ter conhecimento sobre a legislação, mas conhecer a empresa e o negócio de maneira global.

Importante destacar que os juristas detêm conhecimento a respeito dos meios jurídicos, estes conhecimentos não são posse ordinária, muitas vezes estes conhecimentos somente são utilizados para busca de dados. Por conta disto, Coelho reforça que:

Ainda, em uma atuação proativa, o Departamento Jurídico deverá se ocupar de construir informações, e não apenas mostrar dados sobre novos e potenciais negócios, diante da verificação de inovadores e rentáveis nichos mercadológicos, bem como de novos investimentos (COELHO, et al, 2011. p. 77).

Sendo de grande valia destacar que todas as atividades, ou seja, todos os departamentos geram valor e vantagem competitiva em uma indústria. A interação entre a estratégia competitiva e os juristas junto a um departamento especializado, integrados a cadeia de valores, cria um valor estratégico no que tange o tema jurídico no meio operacional (processos) e estratégico (prevenção de processos). É oportuno lembrar que este tipo integração vem de um alinhamento com a estratégia organizacional, não bastando somente um departamento organizado, mas sim alinhado (COELHO, et al, 2011. p. 70).

### **3 CONCLUSÕES**

Por todo exposto no presente resumo, seria leviano supor que não há ligação entre a estratégia competitiva e os departamentos jurídicos. A distensa preocupação em investimentos e utilização de caráter quase que extraordinário, desviaram as possibilidades dos juristas em auxiliar as indústrias e empresas a alcançar novos patamares competitivos, isso tudo, por conta de uma análise e formulação de uma estratégia inefetiva.

Os dados levantados apresentam muitas possibilidades para a reestruturação da função dos juristas dentro das empresas, mas levantam também que os departamentos jurídicos não devem ser tratados como um custo, mas sim um ativo estratégico. Através de um alinhamento estratégico, visando integrar o departamento de maneira global a empresa, dando ao advogado uma posição menos operacional, mas não o excluindo da mesma, porém sim um posicionamento mais estratégico.

Ficou aparente que os advogados dotados de uma posição estratégica, deverão contribuir então com o levantamento de informações. Este auxílio irá influenciar diretamente na tomada de decisão todos os outros gestores.

Somente quando o departamento jurídico de fato ter uma importância atribuída a níveis mais altos da administração que mesmo poderá de fato ser efetivo. Contribuindo com uma vantagem competitiva sustentável, tornando a indústria mais atrativa e rentável. A mitigação de despesas, prejuízos e custos nunca se tornou tão imprescindível. Perdas causadas muitas a vez por falta de conhecimento não são mais perdoáveis pelo mercado, os litígios causados pela mesma falta, não podem mais serem tolerados.

## REFERÊNCIAS

COELHO, Fabrícia Lanna; COSTA, Danilo de Melo; VECCHIA, Daniela Costa; BARBOSA, Francisco Vidal. Alinhamento do Departamento Jurídico às estratégias organizacionais. **Ciências Sociais Aplicadas em Revista**, v. 11 – nº 21, p. 69 a 83, 2º sem. 2011.

MINTZBERG, *Henry*; AHLSTRAND, Bruce; LAMPEL, Joseph. **Safári de Estratégia: um roteiro pela Selva do Planejamento**. Porto Alegre: Editora Bookman, 2000.

MOTTA, Paulo Roberto: **Gestão contemporânea: a ciência e a arte de ser dirigente**. Rio de Janeiro. Editora Record, 10. ed. 1999.

PORTER, Michael Eugene. **Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência**. São Paulo: Editora Campos, 1986

PORTER, Michael Eugene. How competitive Forces Shape Strategy. *Harvard Business Review*, v. 86, n. 2, p 78-93, jan. 2008.

PORTER, Michael Eugene. **Vantagem Competitiva: criando e sustentando um desempenho superior**. São Paulo: Editora Campos, 1989.

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

VANALLE, Rosângela Maria; ALVES FILHO, Alceu Gomes; KURI, Marília Gabriela Pavan. **Estratégia competitiva e estratégia de produção: o caso de uma empresa de cosméticos**. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/prod/v10n2/v10n2a06.pdf>. Acesso em: 26 abr. 19.