

# ATUAÇÃO ESTRATÉGICA DO ADVOGADO NAS EMPRESAS PRIVADAS

*STRATEGIC ACTING OF THE LAWYER IN PRIVATE COMPANIES*

**Priscilla de ANDRADE<sup>1</sup>**

---

**ISSUE DOI: 10.21207/2675-0104.2017.663**

---

## **RESUMO**

Essa pesquisa visa apresentar uma reflexão sobre a atuação do advogado dentro das empresas privadas buscando desenvolver estratégias de atuação que ultrapassem o domínio técnico-jurídico, ao estabelecer um comportamento associado a tecnologia jurídica. O tema da pesquisa foi delimitado pensando em um estudo de interdisciplinaridade entre os conhecimentos das áreas de administração de empresas e de Direito. A questão de pesquisa se limitou a responder se é possível o advogado atuar de maneira estratégica nas empresas privadas através de uma postura preventiva e proativa visando um alinhamento com o ordenamento jurídico, para evitar litígios e perdas diversas. Com isso, o advogado passaria de um agente operacional na empresa privada (que é chamado somente quando há uma demanda) para um agente estratégico (que contribui na obtenção de uma vantagem competitiva no dia a dia da empresa). Com os resultados dessa pesquisa constatou-se que os advogados em sua formação acadêmica no Brasil, em sua grande maioria são treinados para atuarem com uma visão processualista e reativa e não de maneira estratégica e preventiva. Isso demonstra também a dificuldade que as empresas têm de conseguir incorporar um advogado em sua estrutura organizacional, que possuem uma visão sistêmica do negócio e da legislação para construírem uma vantagem competitiva. Dessa maneira constata-se que há uma oportunidade de mercado para o advogado que quer atuar de maneira preventiva e proativa e que alguns escritórios de advocacia que realizam esse trabalho no Brasil atribuem essa atividade pouca explorada no Direito de tecnologia jurídica.

**Palavras-chave:** Advocacia preventiva. Estratégia organizacional. Tecnologia jurídica. Planejamento jurídico.

## **ABSTRACT**

---

<sup>1</sup> Discente da Faculdade de Direito de Franca/SP. Bolsista do Programa Interno de Iniciação Científica (PIBIC 2017-2018).

*This research aims to present a reflection on the role of the lawyer in private companies seeking to develop strategies that go beyond the technical and legal domain, to establish a behavior associated with legal technology. The research theme was defined considering a study of interdisciplinarity between the knowledge of the areas of business administration and law. The issue of limited research to answer whether it is possible the lawyer act strategically in private companies through a preventive and proactive stance to an alignment with the legal system, to avoid disputes and miscellaneous losses. The lawyer from a field agent in the private company (which is called only when there is a demand) to a strategic agent (which helps in getting a competitive advantage on a daily basis). As result of this research it was found that the lawyers in your academic training in Brazil in your vast majority are trained to work with a procedural overview and reactive rather than strategic and preventive way. It also demonstrates the difficulty that companies must be able to incorporate a lawyer in your organizational structure that have a systemic vision of the business and the legislation to build a competitive advantage. That way it can be seen that there is a market opportunity for a lawyer who wants to act preventive, proactive and that some law firms that perform this work in Brazil attributed this low activity explored in technology Law.*

**Keywords:** Preventive law. Organizational strategy. Legal technology. Legal planning.

## 1 INTRODUÇÃO

Essa pesquisa visa apresentar uma reflexão sobre a atuação do advogado dentro das empresas privadas buscando desenvolver estratégias de atuação que ultrapassem o domínio técnico-jurídico, estabelecendo um comportamento associado a tecnologia jurídica.

Dessa maneira foi realizada uma pesquisa bibliográfica conceitual sobre empresas privadas; uma análise comparativa entre a atuação do advogado tradicional versus o advogado de vanguarda; e uma reflexão pedagógica da formação do aluno do curso de Direito do Brasil.

Com essa visão estratégica da atuação do advogado nas empresas privadas espera-se que as relações jurídicas se alinhem com o Direito evitando o risco de litígios e as perdas diversas, garantidas por uma postura preventiva e positiva da atuação do advogado como parceiro estratégico na tomada de decisões nas empresas brasileiras privadas.

Os entes de Direito Público foram excluídos da pesquisa porque no Brasil sofrem influência direta do Estado e muitas vezes não se permite que o administrador inove na maneira de administrar, por isso se optou em limitar o objeto de estudo aos entes de Direito Privado por se tratar de um tema que exige uma postura proativa e uma alteração na tomada de decisão da organização.

Curiosamente, o mais usual é que a palavra inovação seja imediatamente relacionada às tecnologias exatas e biológicas. Esse equívoco faz com que só se procure inovar em áreas como engenharia, mecânica,

informática, química entre outras. No entanto a proposta de inovação é mais ampla e vasta. A sociedade passou a experimentar mudanças constantes e em todos os seus aspectos e planos, razão pela qual demanda-se das organizações, assim como das pessoas, que também se alterem, ou seja, que inovem em aspectos e planos diversos, seja para simplesmente amoldarem-se ao que foi modificado, seja para buscarem vantagens competitivas, inovando não para correr atrás do que já aconteceu, mas para correr à frente dos demais.

Esse fato inclui o Direito e não se pode esquecer que também existem, inovações jurídicas, e que a compreensão jurídica da empresa precisa amoldar-se a essa cultura da inovação que marca os dias atuais. A função do advogado passa a ser de preencher as expectativas de seus clientes, descobrindo como podem atender, lícitamente, as suas necessidades mesmo quando seja inevitável lembrar-lhes o que não é juridicamente possível fazer, embora indicando alternativas que atendem ao sistema jurídico. Tecnologia jurídica, não apenas para demandar, isto é, para ajuizar ou contestar ações judiciais, mas para que o advogado se porte de forma ativa no âmbito das múltiplas forças que se combinam para compor o cenário dinâmico em que seus clientes estão imersos.

No Brasil, existem escritórios de advogados que estão na vanguarda de atuação estratégica junto as organizações privadas porque principalmente oferecem um serviço de logística jurídica aos seus clientes, com um departamento de negociações, realizando uma análise de viabilidade de contingenciamento de ações o que vem corroborar com o que traz o novo Código de Processo Civil, no art. 3º, parágrafo 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.”

Porém quando se observa no âmbito empresarial, percebe-se que esse trabalho de levantamento de informações para fundamentar as decisões técnicas jurídicas visando contribuir para que os clientes tenham uma solução antes mesmo de constatar a existência do problema, constitui algo novo na atuação do advogado. Ele passaria de um agente operacional na organização privada (que é chamado somente quando há uma demanda) para um agente estratégico (que contribui para que a empresa obtenha uma vantagem e sustentabilidade em seus negócios).

Ao se tratar de um ambiente de atuação cada vez mais globalizado das empresas não há como não pensar de maneira estratégica princi-

palmente nos aspectos jurídicos em que cada erro resulta em uma sanção ou perda, em que muitas vezes pode literalmente falir a empresa e inviabilizar os seus negócios para sempre.

A relevância da pesquisa proposta também é notória em decorrência da necessidade constante das empresas de reduzir os seus custos numa tentativa de maximizar os seus lucros e talvez os aspectos jurídicos sejam uma das últimas fronteiras a serem rompidas, principalmente nas pequenas e médias empresas privadas que não possuem ninguém observando os fatores de risco, utilizando-se dos serviços jurídicos somente como parte processual e não na obtenção de vantagem competitiva.

Dessa maneira constata-se que há uma oportunidade de mercado para o advogado que quer atuar de maneira preventiva e proativa e que alguns escritórios de advocacia que realizam esse trabalho no Brasil atribuem essa atividade pouca explorada no Direito de logística jurídica.

A metodologia utilizada nessa pesquisa consistiu-se no levantamento interdisciplinar bibliográfico sobre o tema em livros e artigos científicos dos cursos de administração de empresas e Direito para se estabelecer os conceitos necessários para compor o objetivo da pesquisa.

A questão de pesquisa se limitou a responder a seguinte pergunta: é possível o advogado atuar de maneira estratégica nas empresas privadas através de uma postura preventiva e proativa visando um alinhamento com o ordenamento jurídico, para evitar litígios e perdas diversas?

## **2 A ADMINISTRAÇÃO NAS EMPRESAS PRIVADAS**

A administração é uma arte, no sentido de profissão ou área de ação humana. Toda arte depende de habilidades. O desempenho dos administradores depende de suas competências gerenciais, que incluem diversas habilidades gerenciais. As habilidades, assim como as demais competências podem ser adquiridas ou aprimoradas por meio de experiência e estudo. (MAXIMIANO,2000, p.28)

Nas empresas privadas, ou seja, aquelas que não pertencem ao Estado e são entes privados a necessidade das competências gerenciais fica mais evidente porque estas organizações não contam com nenhum tipo de proteção e estão expostas às regras mais competitivas do mercado, a sobrevivência de um pode significar o fracasso e a morte do outro.

Para CHIAVENATO (2000, p. 6), “ a administração nada mais é do que a condução racional das atividades de uma organização, seja ela lucrativa ou não-lucrativa”. Nessa definição se torna claro que a condução da atividade de administrar tem que ser feita de maneira racional sem espaço para achismos e ciente dos objetivos propostos e como serão alcançados.

Segundo Bertalanffy, a tecnologia e a sociedade tornaram-se tão complexas que as soluções tradicionais da administração não são mais suficientes. É necessário utilizar abordagens de natureza holística ou sistêmica, generalistas ou interdisciplinares. (IN MAXIMIANO,2000, p.69)

Reconhecer que o mundo é dinâmico e que as mudanças ocorrem em uma velocidade cada vez maior faz com que a administração tenha um viés sistêmico, em que a empresa a ser administrada se insere dentro de um contexto de interdependência das outras empresas e que sem a visão do todo é impossível repensar o seu próprio espaço.

A complexidade das análises a serem feitas do ambiente para poder competir exige do administrador um olhar holístico com conhecimento interdisciplinar até para poder calcular os riscos enfrentados frente aos objetivos a serem alcançados e maximizar os seus resultados.

A tarefa da administração passa a ser de acordo com Chiavenato (2000, p. 7) “a de interpretar os objetivos propostos pela organização (empresa) e transformá-los em ação organizacional por meio do planejamento, organização, direção e controle de todos os esforços realizados em todas as áreas e em todos os níveis da organização, a fim de alcançar tais objetivos da maneira mais adequada a situação”.

As cinco variáveis da administração tarefa, estrutura, pessoas, tecnologia e ambiente passam a ter uma interdependência em que o que se faz em um reflete em outro produzindo resultados que devem ser controlados sob o aspecto técnico-jurídico para que gere desenvolvimento sustentável para a sociedade e bem-estar social. Uma sociedade somente irá se desenvolver de maneira sustentável se as empresas que a compõem estiverem dentro dos limites da lei.

A administração tem que deixar de ser uma atividade intuitiva e passar a racionalizar suas atividades não pensando somente em tarefas, mas principalmente nas consequências dos seus atos. Ao realizar o exercício de formular hipóteses sobre o futuro o administrador passa inclusive a ter que pensar nas demandas da sociedade e como poderá satisfazê-las. Nesse momento o ordenamento jurídico oferece a segurança para os in-

vestimentos e às vezes sinaliza para caminhos menos tortuosos para se obter o que precisa, pode vir desde de uma lei de incentivo à exportação de produtos para se ganhar mercado até de uma lei de isenção de impostos para importação de máquinas, dentro outros. E a pessoa mais indicada para auxiliar o administrador nesse momento é justamente um advogado que tem uma visão da advocacia preventiva porque vai poder analisar o ambiente em que a empresa está inserida e apontar as ameaças e oportunidades técnico-jurídicas para a empresa construir seu desenvolvimento de maneira sólida e com segurança legal.

Nesse contexto as empresas se diferenciam de acordo com o nível do seu respectivo conhecimento do ordenamento jurídico e seu conteúdo. Pergunta-se: já que o ordenamento jurídico vale para todos por que somente alguns conseguem usufruir dos benefícios que a lei pode oferecer na rotina do seu dia a dia? Sem dúvida alguma isso refere-se à aplicabilidade da lei ao caso concreto. E num mundo em que cada vez se torna mais competitivo e globalizado, com consumidores com acesso as informações mais diversas em tempo real, conhecer a realidade em que se está inserido deixou de ser um diferencial passou a ser uma commodities.

Mas se o conhecimento nunca esteve tão disponível nos meios de comunicação mais diversos porque então ainda é possível encontrar empresas que são administradas de uma maneira tão arcaica e que tentam ainda obter lucros sem respeitar os direitos trabalhistas dos seus colaboradores ou até sem oferecer garantia aos consumidores dos seus produtos e serviços pré-determinados no Código de Defesa do Consumidor? Não precisa ser um estudioso profundo do assunto para saber que isso não é uma vantagem competitiva que se mantêm já que de uma hora para outra, essas empresas terão que acertar suas contas com a sociedade e isso poderá significar a sua morte.

De acordo com dados do SEBRAE (disponível em [www.sebrae.com.br](http://www.sebrae.com.br)) o índice de mortalidade das empresas em 2015 chegou ao fechamento de mais da metade das organizações (53,7%) criadas em 4 anos. Os principais motivos alegados são excesso de burocracia e carga tributária. Segundo relatório do Banco Mundial uma empresa em São Paulo dedica 2600 horas por ano para pagar impostos contra a média da América Latina que é de 365 horas.

Isso somente comprova que o administrador não pode ignorar os aspectos técnico-jurídicos do seu negócio já que isso pode significar o fim da empresa antes mesmo do seu início. De nada adianta uma boa

ideia, se não se sabe os limites previstos em lei. O estudo da viabilidade jurídica do negócio deveria ter uma atenção tão especial quanto do estudo da viabilidade mercadológica econômica. Dessa maneira poderia se calcular os riscos de uma maneira mais precisa e muitas vezes concluindo até pela não abertura da empresa.

## **2.1 A EFICIÊNCIA E EFICÁCIA DAS EMPRESAS PRIVADAS**

Para Chiavenato (2000, p.11) a administração tornou-se importante na condução da sociedade moderna. Ela não é um fim em si mesma, mas um meio de fazer com que as coisas sejam realizadas da melhor forma, com menor custo e com maior eficiência e eficácia.

Por outro lado, Maximiano (2000, p.91) afirma que uma organização (empresa) é uma combinação de recursos que procura deliberadamente realizar algum tipo de objetivo (ou conjunto de objetivos). As organizações também chamadas de empresas são o principal cenário em que se desenrola o processo administrativo.

Realmente não existe uma fórmula para melhor administrar uma empresa, mas a reflexão dos aspectos que produzem eficiência e eficácia nas empresas constituem uma excelente maneira de comprovar que essas precisam ser constantemente adaptadas ao ambiente em que estão inseridas, principalmente em relação aos aspectos técnico-jurídicos para que não sofram nenhum tipo de sanção ou perda.

A eficiência de um sistema depende de como seus recursos são utilizados. Eficiência significa, realizar atividades ou tarefas da maneira certa e realizar tarefas de maneira inteligente, com o mínimo de esforço e com o melhor aproveitamento possível de recursos. Eficiência é um princípio de administração de recursos, mais que uma simples medida de desempenho. O princípio geral da eficiência é o da relação entre esforço e resultado. Quanto menor o esforço necessário para produzir um resultado, mais eficiente é o processo. A antítese da eficiência é o desperdício. Há várias formas específicas de analisar a eficiência de um sistema (ou processo), que se baseiam na avaliação de como os recursos se transformam em resultados. Dois critérios específicos devem ser considerados inicialmente, de forma isolada, para avaliar a eficiência: produtividade e qualidade. (MAXIMIANO, 2000, p. 115)

O desperdício pode se desenvolver de diversas maneiras, mas o pior deles é o do recurso do tempo porque esse não volta atrás e não pode ser recriado e como diz uma máxima em administração “tempo é dinheiro”. Os recursos são escassos então nenhuma organização pode simplesmente ignorar as regras do ambiente que se está inserido sob pena de não conseguir sobreviver e decretar a sua morte.

A produtividade de um sistema é definida como a relação entre os recursos utilizados e os resultados obtidos. (MAXIMIANO,2000, p.116)

Os resultados precisam ser sustentados. A qualidade planejada tem que coincidir com a qualidade de conformidade, ou seja, o produto ou serviço tem que ter qualidade, se não precisará ser refeito, descartado, consertado ou indenizado. Dentre os aspectos que a falta de qualidade gera estão: a perda de clientes, uma projeção de imagem pública negativa, retrabalho no conserto de produtos e serviços que ainda estão em garantia além das eventuais despesas processuais quando esses problemas saem do controle e acaba se formando uma relação processual para resolver o litígio na jurisdição em decorrência da ausência de um acordo entre as partes.

Quando isso ocorre certamente o advogado será lembrado, ou ao menos, recomendável já que para ingressar em juízo a figura dele é indispensável, porém pouco poderá fazer. Ficará limitado a auxiliar o seu cliente a minimizar as perdas e defendê-lo judicialmente. Nesse ponto o estrago já foi feito, a imagem da empresa já está comprometida, e as consequências do processo para o futuro da empresa constituem uma incógnita.

Por outro lado, MAXIMIANO (2000, p.123) afirma que eficácia é o conceito de desempenho que se relaciona com os objetivos e resultados. Para avaliar o grau de eficácia de um sistema, é necessário saber quais são os objetivos e quais os resultados de fato alcançados. Os objetivos relevantes para a ideia de eficácia relacionam-se com o ambiente da empresa. Compreender o ambiente, suas necessidades, desafios e oportunidades é uma habilidade de vital importância para quem administra empresas.

Porém ao refletir sobre os aspectos técnico-jurídicos do ambiente de qualquer negócio percebe-se que o administrador não tem o Direito como sua base de formação. As disciplinas estudadas nos cursos de administração se relacionam com o ambiente competitivo da empresa. A



ideia de que se irá produzir, vender e depois observar no que vai acontecer prevalece na grade da grande maioria dos cursos de administração no Brasil. O Direito é ministrado como uma disciplina no curso de administração muito mais limitadora do que libertadora, já que também é visto de maneira operacional. Estuda-se Direito em administração na maioria dos cursos oferecidos pelas universidades para saber o que não deveria ser feito depois que o fato ocorreu. E deveria ser ao contrário, uma vez que o Direito deveria ser pensado de maneira estratégica desde o momento da concepção da empresa até o momento da identificação das oportunidades para competir e se manter de maneira sustentável no mercado. Até porque a certidão de nascimento da empresa é dada pelo Direito através do Código Civil daí que nasce a pessoa jurídica com seu respectivo registro na Junta Comercial do seu Estado e sua personalidade (seus direitos e obrigações), já nesse momento poderia se evitar muitos problemas.

Uma vez constituída a organização é inserida no mercado em que a competitividade passará a traduzir a ideia de eficácia. As empresas têm natureza competitiva – elas concorrem entre si, disputando a preferência dos mesmos clientes e consumidores. O sucesso de uma pode ser o fracasso de outras. Muitos fatores podem diferenciar uma organização da outra como: qualidade e inovação dos produtos e serviços prestados, o custo e a racionalização do trabalho, a engenharia dos processos com seus tempos e movimentos, responsabilidade socioambiental, dentre outros. É interessante observar que como o Direito regula a vida em sociedade todas as atividades da empresa esbarram no Direito, no que pode ou não pode ser feito num primeiro momento e depois pode até ser utilizado como diferenciação já que no cenário brasileiro infelizmente obedecer a legislação acaba se tornando até selo estampado em produto como aquele que diz: “essa empresa não utiliza trabalho infantil, empresa amiga da criança, empresa amiga do meio ambiente”, dentre outros. E então o empresário se utiliza desse selo como mensagem de marketing para atrair o cliente a consumir seus produtos e serviços como se isso fosse uma vantagem o que ninguém analisa é que essa empresa está fazendo nada mais do que sua obrigação com a sociedade que é de cumprir a lei.

## **2.2 O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO NAS EMPRESAS PRIVADAS**

MAXIMIANO (2000, p.175) explica que o processo de planejamento é a ferramenta que as pessoas e as organizações usam para administrar suas relações com o futuro. Existem organizações que se permitem dizer que não pensam sobre o futuro e usam a expressão que a Deus pertence.

Talvez o mais correto então seria observar as atitudes das organizações perante ao ambiente em que estão inseridas, já que as atitudes permitem as pessoas interpretar e julgar a realidade e a si próprias. Essas atitudes podem ser classificadas como reativas ou proativas e formam a base das opiniões, interpretadas e avaliadas sobre o ambiente.

As atitudes reativas são representadas por um desejo de estabilidade e aversão a mudança, tem uma visão conservadora e uma incapacidade de adaptação a novas situações. Seriam aquelas organizações que representam as máximas “do jeito que está, está bom” e “enquanto der vai tocando, quando não der mais eu fecho”. Porter, em seu livro *Estratégia Competitiva* (1986, p. 210) ao falar sobre esse tipo de empresa chama a sua estratégia mercadológica de “vaca leiteira”, onde prevalece a ideia de que se tem que o cliente está no mercado esperando o produto e serviço a serem oferecidos e a empresa aparece para explorar esse mercado enquanto puder sem inovar ou agregar valor algum. Um dia a empresa vai desaparecer e ninguém lembrará que ela existiu. Realmente, nesse tipo de empresa não existe estratégia e em uma associação com o Direito só caberia nessa organização um advogado processualista com o comportamento também reativo.

Em contraponto as empresas que possuem atitudes proativas desejam e impulsionam a mudança, possuem um espírito renovador, capacidade de adaptação e antecipação a novas situações. Elas estabelecem estratégias para competir em situações complexas e buscam maximizar os seus recursos para obter seus objetivos já que a finalidade é sempre a vitória. Em uma organização proativa, o processo de planejamento permite elevar o grau de controle sobre o futuro dos sistemas internos e das relações com o ambiente. A organização que planeja procura antecipar-se as mudanças em seus sistemas internos e no ambiente, como forma de garantir sua sobrevivência e eficácia. (MAXIMIANO, 2000, p.179)

Para atuar em uma empresa (organização) proativa o advogado não pode ser somente processualista precisa ter um pensamento de vanguarda em tentar lidar com eventos futuros conhecidos, ou que se sabe que ocorrerão e afetarão a organização de alguma forma. Em muitos ca-

sos, é possível prever, com maior ou menor precisão, os fatos futuros e seus efeitos, estudando o ordenamento jurídico, a doutrina e a jurisprudência.

Uma vez que a estratégia procura adaptar a organização com sucesso a seu ambiente, a base para a formulação da estratégia é a análise das ameaças e oportunidades do ambiente. Quanto mais instável, maior a necessidade do enfoque sistêmico e do planejamento estratégico. (MAXIMIANO,2000, p.210)

Principalmente nesses aspectos de análise das ameaças e oportunidades do ambiente que o direito desempenha seu papel com maestria oferecendo fundamentos técnicos-jurídicos para a análise da concorrência e do mercado, comportamento dos consumidores, política e economia, ação e controle do governo, mudança nas normas sociais, dentre outros. Decifrando no ambiente oportunidades para obtenção de vantagens competitivas sustentáveis que irão diferenciar as empresas de seus concorrentes.

Para o administrador, cabe na essência de sua formação a análise técnica interna da organização que seriam: o estudo das áreas funcionais, fluxograma de produção, pesquisa e desenvolvimento, marketing e vendas, recursos humanos, finanças, compras, assistência ao consumidor, organograma, dentre outros. Aspectos técnicos que também poderiam ter sua análise conjunta com o advogado para compreender os limites da lei e não incorrer em nenhuma sanção legal.

As restrições são os fatores internos ou externos a organização, que limitam o que o ocupante do cargo pode fazer. As restrições impostas ao desempenho de um cargo podem originar-se da legislação, da limitação de recursos, das instalações, do ritmo de trabalho de outras unidades da organização, e de muitas outras fontes. (MAXIMIANO,2000, p.37)

No planejamento estratégico o segredo é observar a empresa sob um enfoque sistêmico, como um sistema formado por dois outros sistemas interdependentes: o sistema técnico (objetivos, recursos, processos, regulamentos, tecnologia) e o sistema social (cultura organizacional, clima organizacional e grupos informais). Todas os movimentos e ações num sistema afetam o outro. O comportamento e o desempenho de qualquer sistema resultam da interação de todos os seus componentes.

## **2.3 ORGANOGRAMA E TOMADA DE DECISÃO**

Em uma organização, cada pessoa e cada grupo de pessoas tem atribuições específicas que contribuem para a realização do objetivo. Assim como as organizações são especializadas em determinados objetivos, as pessoas e os grupos que nelas trabalham também são especializadas em determinadas tarefas. Divisão do trabalho é o processo que permite superar as limitações individuais por meio da especialização. Quando se juntam as pequenas contribuições especializadas, realizam-se produtos e serviços que ninguém conseguiria fazer sozinho (MAXIMIANO, p. 93).

Toda empresa tem a sua própria forma de organizar o seu trabalho o que é chamado de organograma. A maneira atual mais tradicional consiste em agrupar as pessoas de acordo com as funções que desempenham através dos departamentos chamado de organograma departamental. Existem os departamentos em linha e os de staff, que tem a função de assessorar toda a organização. É dentro desse contexto que se encaixaria o departamento jurídico auxiliando na tomada de decisão de toda a organização ao oferecer uma visão sistêmica dos aspectos jurídicos e das limitações em que o negócio da empresa está inserido.

Dessa maneira as decisões que o administrador teria que tomar para enfrentar os problemas e aproveitar as oportunidades seriam revestidas de uma segurança jurídica e poderia prevenir eventuais prejuízos futuros. Sem dúvida alguma o ideal do processo decisório da organização seria juntamente com o jurídico trabalhar através de uma sequência de etapas que iria desde a identificação da situação até a escolha e colocação em prática da ação ou solução.

A organização formaria um banco de dados aplicado ao seu processo decisório em que as decisões programadas que se aplicam a problemas que são familiares ou repetitivos seriam consultados dentro do sistema de informações próprio para evitar erros e atitudes contrárias a cultura organizacional. Seria um conjunto de decisões que resolvem os problemas recorrentes, que acontecem todos os dias e exigem as mesmas decisões e soluções a cada ocorrência.

Outros problemas, ao contrário dos problemas repetitivos e rotineiros, não podem ser resolvidos por meio de decisões programadas. São os problemas com os quais a organização não tem qualquer familiaridade ou experiência, ou que se apresentam de forma diferente a cada ocorrência que seriam as decisões estratégicas que compreendem as grandes escolhas de objetivos organizacionais e meios para realizá-los. (MAXIMIANO, 2000, p.143)

A tarefa do departamento jurídico atuando como staff numa organização seria diante de uma decisão estratégica procurar o melhor resultado possível, ao custo mais baixo, o que consiste numa decisão maximizada. A maximização do processo decisório exige a identificação e a análise criteriosa de todas as alternativas, que devem ser comparadas entre si desde o momento da identificação do problema, ao diagnóstico, geração de alternativas e a decisão final.

Alguns fatores podem afetar o comportamento do tomador de decisão mesmo diante da orientação do departamento jurídico como: tempo, inteligência, ética, informação, percepção, competências, propensão ao risco, recursos. Mesmo assim com a orientação técnico-jurídica estratégica é possível minimizar os impactos e os riscos assumidos.

### **3 O ADVOGADO E O ENSINO JURÍDICO NO BRASIL**

FUX (2000, p.174) define ensino jurídico como o veículo através do qual transmite-se ao estudante de Direito a visão do fenômeno jurídico na sua dupla configuração a saber: o sistema de leis e as formas de composição dos conflitos jurídicos decorrentes da irrealização espontânea do Direito.

Ainda conforme análise de Bastos (1998, p.294), as recentes tentativas, em nível de graduação, de se reformular o ensino jurídico tem sido superficiais e dispersas pelos seguintes fatores: em primeiro lugar, porque reformular os currículos jurídicos implica, sempre e necessariamente em reformular as formas institucionais de se pensar a organização de produção e da convivência social; em segundo lugar, porque as reformas sempre sofreram resistência das elites tradicionais, que sempre viram nos currículos jurídicos fórmulas eficazes de acomodação social e; em terceiro lugar, porque as reformas nunca refletiram os resultados de estudos sistemáticos sobre as necessidades ou exigências de se adaptar o conhecimento jurídico ao processo de desenvolvimento e mudança social.

#### **3.1 O ENSINO JURÍDICO NO BRASIL**

Segundo GRACIOTTI (2016, p.23) as diretrizes curriculares do curso de Direito, fixada pela portaria nº. 1.886/94 do MEC, determinam o

perfil que é desejado para um formando de Direito no Brasil, que inclui os seguintes aspectos:

(a) permanente formação humanística, técnico-jurídica e prática, indispensável à adequada compreensão interdisciplinar do fenômeno jurídico e das transformações sociais; (b) conduta ética associada à responsabilidade social e profissional; (c) capacidade de apreensão, transmissão crítica e produção criativa do Direito a partir da constante pesquisa e investigação; (d) capacidade para equacionar problemas e buscar soluções harmônicas com as demandas individuais e sociais; (e) capacidade de desenvolver formas judiciais e extrajudiciais de prevenção e solução de conflitos individuais e coletivos; (f) capacidade de atuação individual, associada e coletiva no processo comunicativo próprio ao seu exercício profissional; (g) domínio da gênese, dos fundamentos, da evolução e do conteúdo do ordenamento jurídico vigente; e (h) Consciência dos problemas de seu tempo e de seu espaço.

De acordo com GRINOVER (1978, p.113), o ensino jurídico (graduação) deve preparar o jurista para assumir seu lugar no mundo moderno, como "engenheiro social", operando com o direito e sobre o direito, para uma sociedade mais justa e mais livre. O mesmo desenvolvimento, a exigir do advogado uma visão mais ampla e a participação ativa no processo social, globalmente entendido. O advogado de hoje deve apreender os problemas contemporâneos, em constante evolução e tratá-los à guisa de "engenheiro social", substituindo, assim, o antigo advogado, preocupado quase que exclusivamente com as atividades forenses e limitado ao estreito círculo do desempenho.

No aspecto de formação do advogado no Brasil as faculdades de Direito devem fornecer ao estudante os instrumentos necessários para investigar e encontrar a lei aplicável aos fatos concretos: ou seja, para operar com o Direito, quer para atuar o já existente, quer para formar novas leis. O aluno deve ser preparado para refletir sobre a sua realidade e o que pode ser feito para contribuir para a construção de uma sociedade mais justa e menos conflituosa.

As rápidas transformações sociais num país em constante evolução como o Brasil, não mais admitem a figura do advogado, limitado aos livros técnicos ou as soluções pré-estabelecidas. No Direito nada é absoluto, tudo é relativo. Distorções de natureza diversas, ocorridas entre a preparação científica e profissionalizante do advogado e a nova realidade social, têm levado a um questionamento da capacidade desse profissional em lidar com assuntos contemporâneos, que parece despreparado para operar e assumir seu lugar num mundo em transformação.

Por isso, que quando reflete-se sobre o ensino jurídico, algumas questões devem ser consideradas. A primeira diz respeito ao fato de que a ciência jurídica parece estar confinada dentro dos seus próprios dogmas como demonstra MACHADO (2000, p.54): (...) transmissão do saber jurídico tem como paradigma epistemológico o normativismo-positivista, que procede de uma concepção autárquica do direito onde a ciência jurídica apresenta-se confinada dentro dos limites dogmáticos, e onde a dogmática jurídica, enquanto interpretação de normas – elaboração conceitual em torno de normas – representa o único sistema (...) que realmente reúne consistência científica no campo do conhecimento jurídico.

DINIZ (2005, p.1) verificou também grave erro no que se refere ao método de transmissão desse conhecimento. Tal método unidisciplinar faz com que o estudante feche os olhos para a realidade social, econômica e cultural na qual está inserido e da qual não pode ser dissociado. Ademais, constatou-se que esse modelo de transmissão do conhecimento jurídico descarta qualquer tipo de interdisciplinaridade que possa relacionar saber jurídico às estruturas de poder na sociedade, mediando a comunicação entre o contexto jurídico e o contexto sócio-histórico. Nesse modelo tradicional de ensino jurídico, as faculdades de Direito limitam-se a formar bons técnicos capazes de saber o texto da lei, mas não de “pensar o Direito”. As Faculdades de Direito transmudam-se, conseqüentemente, em Faculdades de Lei. Acontece que numa realidade mutável como a brasileira, essa metodologia frustra-se, na medida em que, com frequência, mudam-se as leis, prejudicando substantivamente a formação profissional.

Diante disso, chega-se a uma importante conclusão: o esgotamento do modelo tradicional de ensino jurídico manifesta-se, então, na qualidade do profissional lançado ao mercado de trabalho. Acostumado aos códigos e à letra fria da lei, o recém formado operador do Direito não consegue adaptar-se a uma realidade marcada por intensas mudanças legislativas, nem às práticas dessa nova realidade, perdendo a capacidade de resolver problemas concretos e atuar antecipadamente ao aparecimento do problema como prega a advocacia preventiva.

Para resolver essa crise instalada, é necessário que todos os juristas se empenhem em encontrar soluções para um currículo jurídico completo, que contemple formação ampla e o desenvolvimento do raciocínio jurídico prático, que forme o bacharel para enfrentar todos os problemas do universo jurídico (DINIZ, 2005, p.1).

Diante do exposto pode-se citar por exemplo o curso de Direito da Fundação Getúlio Vargas (FGV) como uma experiência diferenciada que inclui em seu currículo de matérias disciplinas como arbitragem, contabilidade e estratégia processual o que certamente aproxima o aluno da necessidade real do mercado.

### **3.2 ADVOCACIA TRADICIONAL E A ADVOCACIA DE VANGUARDA**

A função do advogado deveria ser de compreender as expectativas e as necessidades dos seus clientes para poder atender as suas respectivas demandas de maneira inteligente e não somente com uma visão do Direito contencioso como ensinado nas universidades em sua grande maioria, mas do Direito preventivo que pensa no problema antes mesmo até que ele apareça. Isso verdadeiramente consiste numa oportunidade das empresas se diferenciarem frente a concorrência que espera o problema vir à tona para tomar medidas que constituem somente em responder a uma demanda judicial e tentar minimizar os impactos financeiros e de imagem.

A advocacia tradicional trata de custos do processo já a advocacia de vanguarda trata de investimentos de melhorias e otimização de recursos. De acordo com MAMEDE E MAMEDE (2015. p.7): “(...) seria a superação do paradigma de servir o advogado essencialmente para a demanda, o litígio, e inovar para assimilar a ideia de que o advogado é mais útil quando aponta o caminho correto, o mais seguro, ou até, o melhor caminho, entre as alternativas juridicamente possíveis”.

Atualmente é senso comum que os escritórios busquem advogados com espírito empreendedor, que tenham a capacidade de gerar novos negócios. A bagagem técnica que é muito valiosa, deve ser acrescida da habilidade comercial. Portanto, há uma necessidade de mudança na mentalidade dos profissionais da área jurídica. De agora em diante, ter visão de negócios e espírito empreendedor é fundamental para garantir empregabilidade e ascensão na carreira, o que na verdade consiste essencialmente na advocacia de vanguarda. Cada vez mais, a sociedade brasileira demanda advogados que trabalhem prevenindo litígios; consultores que definam o caminho melhor e mais seguro para os negócios, respei-



tando a lei, alcancem o sucesso desejado pelas partes. (MAMEDE E MAMEDE, 2015, p. 57)

A Lei 8.906/94 (Estatuto da Advocacia e da Ordem dos Advogados do Brasil) em seu artigo 1º, inciso I, define que são atividades privativas da advocacia tanto a postulação a qualquer órgão do Poder Judiciário e aos juizados especiais, quanto no inciso II, são previstas as atividades de consultoria, assessoria e direção jurídica como privativas da advocacia. O próprio legislador já previu a utilidade do advogado como preservador do Direito e não somente aquele que peticiona ao Judiciário. O inciso I se relaciona a advocacia tradicional e o inciso II a advocacia de vanguarda.

A advocacia tem que acompanhar a própria evolução das empresas o que exige atualmente uma postura proativa perante o mercado para competir de maneira diferenciada mas com segurança jurídica para obter um desenvolvimento sustentável para toda a sociedade.

#### **4 A ATUAÇÃO ESTRATÉGICA DO ADVOGADO NAS EMPRESAS PRIVADAS**

Competências são as qualificações que uma pessoa deve ter para ocupar um cargo e desempenhá-lo eficazmente. Os conhecimentos incluem todas as técnicas e informações que o gerente domina e que são necessárias para o desempenho de seu cargo. Os conhecimentos funcionam como pontos de referência para a compreensão da realidade e como base para o desenvolvimento de habilidades. Quanto mais ampla a gama de conhecimentos que uma pessoa dispõe, mais ampla a realidade que ela consegue interpretar. (MAXIMIMANO, 2000, p.41)

A partir dessa reflexão constata-se que o advogado que queira ocupar um cargo no departamento jurídico de uma organização tem que ter em mente que além de possuir conhecimento técnico-jurídico referente ao produto ou serviço que a empresa oferece deverá saber qual é o mercado em que ela atua e terá que conhecer a atividade da empresa para que possa contribuir de maneira estratégica na tomada de decisão. Mesmo que eventualmente o departamento jurídico funcione de maneira terceirizada (fora da estrutura organizacional direta) conhecer do negócio do cliente se torna indispensável. Afinal a meta a ser perseguida pela empresa deve ser a de alcançar uma sustentabilidade jurídica em seus negócios e nas rela-

ções com seus respectivos *stakeholders* (correspondem a todos agentes que se relacionam com a empresa: clientes, fornecedores, governo, sociedade) para que seus negócios se perpetuem da melhor maneira possível.

Mas a sustentabilidade jurídica não é uma atitude de mera sujeição. Comporta, sim, uma expressão proativa, o que se faz a partir da utilização dos instrumentos modernos disponibilizados pela tecnologia jurídica. Assim, há caminhos diversos, estratégias diferentes, para se garantir a sustentabilidade jurídica de um patrimônio, de uma empresa. Há formas mais onerosas e outras menos onerosas. (MAMEDE E MAMEDE, 2015, p.11)

Sem dúvida alguma a maneira menos onerosa é a de obedecer a lei.

#### 4.1 TECNOLOGIA JURÍDICA

A tecnologia jurídica tem sua origem na teoria jurídica. Pode-se relacionar que a origem do estudo da teoria jurídica se dá nas faculdades de Direito já que a tecnologia jurídica trata da aplicação prática dessa teoria no dia a dia, na vida das pessoas e das organizações.

Infelizmente, ao contrário do que se passa em outros países, não há no Brasil uma cultura de valorização da tecnologia jurídica, nem da busca da sustentabilidade jurídica. O advogado é encarado como um demandista, ao qual se recorre para mover ações ou se defender delas, ou seja, alguém a quem se recorre quando já há um problema e jamais para impedir que o problema ocorra. E isso tem um custo altíssimo. (MAMEDE E MAMEDE, 2015, p. 12)

Quando uma empresa se utiliza de tecnologia jurídica o que ela busca é evitar o litígio. Através de um sistema de inteligência jurídica é possível mapear os pontos vulneráveis da empresa do ponto de vista técnico-legal e agir antes que ocorra alguma falha que gere um processo que poderá custar muito caro para a empresa e sacrificar muitas vezes o seu planejamento estratégico.

A valorização do Direito Processual e da ação são enganosas: o litígio é a falha do Direito, não sendo sua melhor tradução. A maioria das relações jurídicas alcança suas finalidades. Se há litígio é porque o Direito falhou. (MAMEDE E MAMEDE, 2015, p. 55)

Na área trabalhista por exemplo, a empresa poderia utilizar-se da negociação com os sindicatos como forma de aplicação da tecnologia-jurídica proativa e assim evitar litígios e garantir segurança jurídica para suas atividades.

## **4.2 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO JURÍDICO**

Existem procedimentos de planejamento societário e fiscal para maximizar os resultados das organizações. De acordo com MAMEDE E MAMEDE (2015, p.4): tais estudos e procedimentos não tem por objetivo passar credores para trás, nem mesmo burlar o Fisco. No plano fiscal, o conhecimento das normas tributárias deixa claro que uma organização adequada das operações de uma empresa ou do patrimônio de uma pessoa pode determinar o recolhimento menor dos tributos. No plano societário, existem formas diversas de se estruturar uma empresa ou uma atividade profissional.

Esse planejamento estratégico jurídico permite uma economia lícita de tributos e uma proteção legal aos riscos de mercado e passivo trabalhista. Observa-se que no momento que o empresário tem a ideia de montar o seu negócio já deveria buscar auxílio legal para começar a ras-cunhar a existência jurídica de sua empresa. Já que a pessoa jurídica nada mais é do que uma invenção do mundo do direito para poder personalizar e responsabilizar esse agente.

De acordo com Porter (1986, p.49) existem três abordagens es-tratégicas genéricas potencialmente bem-sucedidas para superar as outras empresas: liderança no custo total, diferenciação e enfoque. Apesar de que quando foram pensadas essas abordagens se aplicavam a indústria e pode-se traduzir essas estratégias genéricas para o planejamento jurídico das empresas privadas.

A liderança de custos poderia ser pensada, por exemplo, na área do Direito Tributário que junto com a área financeira tende-se a apresen-tar como uma importante fonte de redução de custos nas organizações. A estratégia de diferenciação poderia ser associada, por exemplo, a área consultiva trabalhista a movimentos de reestruturação de pessoal em que se pensaria em jornadas de trabalho diferenciadas e até a criação e unifi-cação de cargos sem ferir os direitos trabalhistas dos colaboradores. E o enfoque poderia ser analisado em atos de concentração e contratos estabe-

lecidos para que efetivamente se produzisse o resultado esperado com a minimização dos riscos. E associando as três estratégias têm-se que a área de *compliance* tem despertado bastante interesse nos dias atuais a qual contempla a liderança de custos, a diferenciação e o enfoque dentro de uma abordagem ética.

Além da adoção das mudanças tecnológicas, os negócios precisarão ser geridos de outra forma e por pessoas com mentes abertas, com afeição ao novo, com alta resiliência e sem medo de experimentar, errar e aprender. Só assim as empresas (e os escritórios de advocacia) estarão preparadas para as mudanças que o futuro reserva (GRACIOTTI,2016, p.23).

MAMEDE E MAMEDE (2015, p.7) afirmam que em suma, mais do que buscar resolver os problemas judiciais das operações passadas, feitas à revelia de acompanhamento técnico-jurídico, aproximar-se das operações futuras para, enfim, tornar-se uma referência em sua estruturação.

O *compliance* constitui atualmente uma das maneiras de obter vantagem competitiva que é justamente a adoção de uma ferramenta de governança corporativa que significa estar em consonância com as leis e com as políticas e normas internas e externas e buscar a prevenção, a detecção e a resposta para problemas jurídicos nas organizações. O gerenciamento dessa ferramenta tem que ser feito por um operador do Direito devido a necessidade de se compreender a legislação em que a empresa está inserida. Esse trabalho fortalece a cultura do domínio da organização de forma a assegurar o cumprimento efetivo das leis, políticas e normas internas. A principal vantagem competitiva a ser alcançada pela empresa será o fortalecimento de sua estrutura organizacional e a valorização de sua marca conseqüentemente o valor de mercado.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Observa-se que a empresa deve buscar uma sustentabilidade jurídica para os seus negócios e para as suas relações com os seus *stakeholders*, e assim, para que ela possa prosperar no mercado de maneira segura e constante. O consultor jurídico deve participar dos debates sobre o presente e o futuro da empresa, mas em um primeiro momento é importante analisar o seu passado para poder identificar as melhorias e mudanças que

podem ser implementadas no departamento jurídico para evitar litígios e assumir uma postura proativa perante aos acontecimentos.

As empresas privadas em grande parte carecem de informações jurídicas desde o momento de sua concepção. A linguagem e conhecimento jurídico infelizmente se encontram distantes da realidade do empreendedor brasileiro que cria seu negócio baseado mais na necessidade e na intuição do que em conhecimento e análise.

A formação acadêmica dos advogados no Brasil, em sua grande maioria, os treina para atuarem com uma visão contenciosa e reativa e não de maneira estratégica e preventiva. Isso demonstra também a dificuldade que as empresas privadas têm em conseguir incorporar um advogado em sua estrutura organizacional, que possuem uma visão sistêmica do negócio e da legislação para construírem uma vantagem competitiva sustentável.

Dessa maneira constata-se que há uma oportunidade de mercado para o advogado que quer atuar de maneira preventiva e proativa e que alguns escritórios de advocacia que realizam esse trabalho no Brasil atribuem essa atividade pouca explorada no Direito o nome de tecnologia jurídica.

Todas as estratégias planejadas pelas empresas devem considerar os respectivos impactos jurídicos. O estudo de implicações e impactos jurídicos nas organizações acabam contemplando: o exame da licitude da estratégia proposta, definição de requisitos legais, formalidades legais, análise de riscos jurídicos e custos legais e extralegais para apontar o melhor caminho a ser seguido em termo de lucratividade e de segurança jurídica.

Esse processo não é algo simples de ser feito porque envolve além do conhecimento técnico-jurídico mudanças nos aspectos da cultura da empresa. Sair do discurso e ir para a prática requer mais do que investimento financeiro, exige disposição de enfrentar os erros e brigar pelos acertos.

Uma mudança de paradigma da advocacia tradicional para a advocacia de vanguarda pode até levar tempo mas com certeza não há outro caminho, afinal cada dia fica mais difícil não seguir a lei. O julgamento não é mais judicial, mas dos *stakeholders* que se relacionam com a empresa. E o tribunal é on-line, o veredito é exposto para todos sem qualquer observância ao Princípio do Devido

Processo Legal, para que depois a empresa decida o que fazer. Esse depois pode até nunca existir já que pode custar todo o dinheiro da empresa se defender formalmente daquilo que já foi condenada pela opinião popular. Ou seja, chegará um dia em que o risco não compensará o ganho e ser ético e justo não trará vantagem competitiva para a empresa, será apenas uma condição essencial para se competir. E o advogado poderá deixar um pouco de lado a defesa e partir para o ataque, empregar todo o seu conhecimento para uma disputa estratégica e não judicial.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AGUIAR, Roberto A. R. de. A crise da advocacia no Brasil: diagnóstico e perspectivas. 3.ed..São Paulo: Alfa- Omega. 1999.

ANTONIK, Luís Roberto. Compliance, ética responsabilidade social e empresarial: uma visão prática. Rio de Janeiro: Alta Books, 2016.

BASTOS, Aurélio Wander. O Ensino Jurídico no Brasil. Rio de Janeiro: Lumem Juris, 1998.

CHIAVENATO, Idalberto. Introdução à teoria geral da administração.6.ed.. Rio de Janeiro: Elsevier, 2000.

DANTAS, Francisco Wildo Lacerda. Manual jurídico da empresa. Brasília, DF: Livraria e Editora Brasília, 1998.

DINIZ, Carlos Roberto Faleiros. Em defesa do ensino e da formação jurídica. Publicado em 14 de outubro de 2005. Disponível em:  
<http://www.migalhas.com.br/dePeso/16,MI16701,91041Em+defesa+do+ensino+e+da+formacao+juridica> acesso em 13.08.2017.

FUX, Luiz. O novo ensino jurídico. Revista da EMERJ. Rio de Janeiro: EMERJ v.3, n. 9, 2000, p.174-179.

GRACIOTTI, José Paulo. Tendências do negócio jurídico. In REVISTA Visão Jurídica, p.23, ano 10 edição 124.

GRINOVER, Ada Pellegrini. O advogado e a formação jurídica. 1978 p.103 a 114 Disponível em:  
<https://www.revistas.usp.br/rfdusp/article/viewFile/66847/69457> - Acesso em 13.ago.2017.

MACHADO, Antônio Alberto. Ministério Público: democracia e ensino jurídico. Belo Horizonte: Del Rey, 2000.

MAMEDE, Gladston. e MAMEDE, Eduarda Cotta. Blindagem Patrimonial e Planejamento Jurídico. 5.ed..São Paulo: Ed. Atlas, 2015.

MAXIMIANO, Antônio Cesar Amaru. Introdução á Administração. 5.ed..São Paulo: Atlas, 2000.

MOREIRA, Igor de Souza Mêrcedo e MOREIRA, Ivan de Souza Mêrcedo. Empreendedorismo legal: condução estratégica do contencioso: desenvolver estratégias de atuação que extrapolem o domínio técnico-jurídico. Publicado em [www.migalhas.com.br](http://www.migalhas.com.br) em 04.04.2016. Acesso em 13.08.2017.

NALINI, José Roberto. O Futuro das Profissões Jurídicas. São Paulo: Oliveira Mendes, 1998.

OLIVEIRA, José Sebastião de; CARVALHO, Thomaz Jefferson. Aspectos da crise jurídica no Brasil e a visão de Paulo Freire. Revista Jurídica Cesumar, Mestrado, v. 10, n. 2 p. 567-589, jul./dez. 2010

PORTER, Michael E. tradução de Elizabeth Maria de Pinho Braga. Revisão técnica Jorge A. Garcia Gomes. Estratégia Competitiva técnicas para análise de indústria e da concorrência. 7.ed.. Rio de Janeiro: Ed. Campus, 1986.

REIS, José Jeronimo Reis. A criação de novos serviços na logística jurídica perspectivas para um futuro próximo. Publicado em [www.migalhas.com.br](http://www.migalhas.com.br) em 01.08.2015.

SALOMÃO, Heloísa Estellita. (Coord.). Direito Penal Empresarial. São Paulo: Dialética, 2001.

SOUSA, Gabriela. Os efeitos da massificação do ensino jurídico na qualidade profissional dos bachareis em direito. Disponível em: <https://gabriela11.jusbrasil.com.br/artigos/415373521/os-efeitos-da-massificacao-do-ensino-juridico-na-qualidade-profissional-dos-bachareis-em-direito> acesso em 13.08.17