

### NOTA AO LEITOR E AGRADECIMENTO

Trinta e quatro anos de minha vida foram dedicados à Marinha do Brasil – de 1962, quando ingressei no Colégio Naval, em Angra dos Reis / RJ, a 1996, ano em que requeri minha transferência para a Reserva. Descrever tudo que aprendi nessa profissão exigiria outro livro. Cito, pois, apenas a ampla e profunda experiência em administração pública.

Em 1992, antevendo a proximidade de minha passagem para a vida civil, ingressei na Faculdade de Administração da Universidade Estácio de Sá, Campus Bispo – o *primus inter pares* - no Rio Comprido, RJ. Formei-me no mesmo ano em que fui desligado do Serviço Ativo da Marinha, e desde então venho trabalhando ininterruptamente na iniciativa privada – já lá se vão quatorze anos, ao momento em que escrevo.

Mas não era neófito nesse mister. Nos anos 50, meu pai, engenheiro civil, fundou, com dois outros sócios, uma empresa de instalações eletro-hidráulicas. Acompanhei-o nessas lides até a adolescência, sempre sonhando em seguir sua carreira e dar continuidade à firma. Mas a construção de Brasília trouxe uma inflação galopante, que obrigou as pequenas empresas de engenharia a encerrarem suas atividades, antes que quebrassem. Em conseqüência, meu pai e eu prestamos concursos públicos, ao início de 1962 – ele para o Departamento Nacional de Portos e Vias Navegáveis (DNPVN, depois Portobrás), onde permaneceu até se aposentar, em 1985, e eu para a Marinha.

Outra experiência interessante adveio com o casamento – minha esposa teve uma empresa loteadora em Mato Grosso do Sul. Ajudei-a a administrar o empreendimento por muito tempo, mas as movimentações constantes da carreira militar dificultavam a gestão dos negócios, e um dia os encerramos.

A partir de 1996, como dito antes, explorando os conhecimentos e a experiência administrativa adquiridos na Marinha, na Faculdade e nos negócios familiares, voltei a trabalhar em ambiente civil. Foram dois empregos em empresas de engenharia... um terceiro, de mais longa duração, numa empresa de consultoria empresarial... e o quarto e último, que me trouxe, talvez, a maior experiência profissional que já adquiri – a administração de um escritório de advocacia voltado para o “contencioso de massa”, com matriz no Rio de Janeiro e filiais em Porto Alegre e Belo Horizonte. Foi esse trabalho que me levou a redigir um texto para a *Newsletter* do escritório, inicialmente denominado “A Culpa é da Administração!”, agora transformado neste livreto, que dedico a todos que, entre julho de 2006 e julho de 2010, integraram, como eu, a **Silveira Clemente & Rojas Advogados Associados**, onde aprendi a maior parte do que os leitores encontrarão a seguir.

Adicionalmente, cumpro um dever de justiça ao registrar um especial agradecimento a meus amigos de longa data **Raul Grumbach** e seu filho **Rodrigo Grumbach** – fundadores e até hoje titulares da **Brainstorming Assessoria de Planejamento e Informática Ltda**<sup>1</sup>, onde tive o privilégio de trabalhar como Consultor e Administrador, entre 1999 e 2006.

---

<sup>1</sup> <http://www.brainstorming.com.br>

A **Brainstorming** ministra cursos e consultorias a empresas e órgãos públicos de grande porte, nas áreas do **Planejamento** e da **Gestão Estratégicos** apoiados por **Cenários Prospectivos** – ramo do conhecimento em que detém notória especialidade e constitui referência nacional e internacional.

Sob a orientação de **Raul Grumbach**, integrei por vários anos um grupo de consultores amigos, como **Eduardo Leal**, **Fernando Franco** e **Joe Weider**, que desenvolveu – e até hoje aprimora – o **Método Grumbach de Gestão Estratégica**<sup>2</sup>, operacionalizado pelos softwares ©**Puma**, ©**Lince** e ©**Jaguar**, desenvolvidos por **Rodrigo Grumbach** e sua equipe de informatas.

A maior parte dos conceitos sobre **Planejamento Estratégico** registrados neste livro se baseia no **Método Grumbach**, cujo conhecimento recomendo com empenho aos que se preocupam em “pensar estrategicamente o futuro”<sup>3</sup>.

Rio de Janeiro, RJ, outubro de 2010

O Autor

---

<sup>2</sup> Grumbach, Raul J. S. (1952). *Prospectiva: a Chave para o Planejamento Estratégico*. Rio de Janeiro, Ed Catau, 1997; e Grumbach, aul J. S. e Marcial, Elaine C. *Cenários Prospectivos: como construir um futuro melhor*. 5. ed. rev. ampl. Rio de Janeiro, Ed. FGV, 2008.

<sup>3</sup> Lema da Brainstorming

## PREZADO CAUSÍDICO

Permita-me cumprimentá-lo. Você conquistou o Bacharelato em Direito numa renomada Faculdade. Aprovado no Exame da Ordem, já foi abordado por vários **head-hunters**, considerou a possibilidade de prestar um concurso público... Mas, tendo estagiado por três a quatro anos em Escritórios de Advocacia de porte no mínimo médio – num dos quais acabou permanecendo -, descobriu que traz em seu DNA o **empreteneurship** – em outras palavras, serviço público não é a sua praia; seu caso é mesmo a iniciativa privada. E numa quinta-feira dessas, ao som do tradicional pagode dos advogados ali na Anfilóbio de Carvalho, ou no calçadão da Erasmo Braga, depois de algumas tulipas e muitos petiscos colesterólicos, você e mais dois colegas de banca resolveram fundar a **Fulano, Beltrano e Sicrano Advogados Associados**. E deram partida ao planejamento – listar clientes em potencial, procurar um imóvel adequado para se instalarem, identificar companheiros mais jovens da Faculdade que possam ser seus estagiários... tudo nos trinques ! Sim, tudo nos trinques... na parte jurídica ! Até que um dos colegas – como o carneiro preto que perguntou quem iria colocar o guizo no lobo – levantou aquela questão aborrecida da **Administração do Escritório...** Aqueles detalhezinhos de lidar com o Contador, cumprir a legislação trabalhista, recolher impostos, emitir notas fiscais, adquirir material permanente e de consumo, cuidar da manutenção geral, da limpeza e da segurança, pagar aluguéis, condomínio, energia elétrica...sim, não se esquecer dos computadores, Internet, telefonia fixa e móvel... É, a lista é grande... e muito tem que passar pelo crivo da OAB !

Diante disso, você decidiu pelo óbvio – consultar quem é do ramo: um Advogado com experiência administrativa, ou um Administrador com prática em ambiente advocatício. Ambos, de certa forma, ainda **avis raras** no mercado.

Consultorias são dispendiosas. E Consultores geralmente são alvos de piadas que circulam pela Web – **“tudo o que você me disse é perfeito e tecnicamente correto, porém esta informação me é totalmente inútil...”**

Não sou Consultor, mas Administrador. De certa forma experiente em gestão de Escritórios de Advocacia, desafiado que fui, há pouco mais de quatro anos, a gerir o setor administrativo de um deles, fundado por pessoas a que me uno afetiva e consangüineamente.

Ocorreu-me, pois, registrar, **ad perpetuam rei memoriam**, os conhecimentos que venho adquirindo nessa atividade. E já que os tenho recebido de Advogados com **vinte ou mais anos de praia**, nada mais justo, penso, do que tentar retribuir esse gesto, repartindo-os com quem acabou de pisar na areia (quente!), sente-se um tanto perplexo com as diferenças entre o restrito **mare nostrum** acadêmico e o inescrutável oceano da realidade...e corre um sério risco de queimar os pés, ou de se afogar.

Mas basta de prolegômenos. Vamos **aos finalmente** – uma série de **dicas** para que a **Fulano, Beltrano e Sicrano Advogados Associados** seja trazida à luz com um mínimo de expectativas de dar certo. Ou seja, faça as coisas **direito**. Afinal, nos tempos da Faculdade você usava aquela camiseta famosa – **“se o seu namorado não faz Direito...eu faço!”**. Já a minha dizia **“não adianta (...) fazer Direito se não souber Administrar o que tem”**. É hora de ambos prestarmos contas desses arroubos da juventude. Sem rodarmos o **time-sheet**, já que somos parceiros nessa

empreitada. E se, ao final, como na piada que citei linhas atrás, este arrazoado não vier a lhe ser útil, que eu tenha ao menos lhe proporcionado uma leitura bem-humorada. Boa sorte !



Crédito: <http://www.plknews.com.br/cpro/reducao-de-papeis-com-o-ged-nos-escritorios-de-advocacia-2/>

.....

## MAS AFINAL, QUE DIABO É UMA EMPRESA ?

*“Six phases of a project: wild enthusiasm; disillusionment; panic; search for the guilty; punish the innocents; reward the non-involved.”*

Uma empresa é um conjunto de indivíduos e bens (materiais e imateriais) reunidos com o propósito de obter ganhos, prestar serviços e/ou produzir e vender outros bens com qualidade e desempenhar seu papel social. Grave bem essa idéia – obter ganhos. Isso significa lucrar. Empresas existem para dar lucro. “Óbvio ululante”, como diria Nelson Rodrigues, não é mesmo? Pois você se surpreenderá com a quantidade de pessoas supostamente cultas que não se dão conta desse fato simples – empresas visam a lucrar. Para lucrar, é preciso vender seus produtos e serviços a preços superiores aos custos de produção. Assim, o pensamento estratégico dos empresários geralmente se baseia em três pressupostos – **vender, lucrar e reduzir custos**. Não vender, não lucrar e não reduzir custos significa quebrar. Empresas que quebram não atingem os propósitos para os quais foram concebidas e deixam de cumprir seu importantíssimo papel social – gerar empregos e tributos, zelar pela preservação do meio ambiente, contribuir para a educação e o desenvolvimento em geral da sociedade – a busca do chamado **bem-comum** - e tantas outras coisas. Nada mais justo: afinal, é dessa sociedade que provêm os recursos humanos, materiais, financeiros e tecnológicos que viabilizam o funcionamento das empresas. É, portanto, para ela que deve retornar uma parte dos frutos do empreendedorismo, como, por exemplo, a prestação, pelos governos, de serviços públicos confiáveis, uma vez que são sustentados pelos recursos provenientes dos tributos gerados, em sua maior parte... pela atividade empresarial.

Somos, os seres humanos, movidos por necessidades muito bem descritas na conhecida **Pirâmide de Maslow**, que ilustra a Teoria da Motivação, que um psicólogo poderá lhe explicar com mais detalhes. Eis a listagem delas: na base, as **fisiológicas**; a seguir, em sentido ascendente, as de **segurança**, as **sociais ou de afeto** e as de **status e estima**; no topo, as de **auto-realização**.



Crédito da figura: [http://www.merkatus.com.br/10\\_boletim/112.htm](http://www.merkatus.com.br/10_boletim/112.htm)

No momento, parece-me que você tem uma necessidade de auto-realização, que pode ser chamada de sonho, ideal ou anseio: prestar serviços advocatícios de qualidade, em benefício de um

determinado segmento social. Sua satisfação advirá dos ganhos que auferir, sejam eles tangíveis, como os lucros, ou intangíveis, como o reconhecimento externo de seu trabalho. Para materializar esse sonho – tanto quanto quaisquer outros – há que atender a certos requisitos de ordem prática. No caso, a constituição de uma empresa... que **venda, lucre e reduza custos**; tudo, escusado é dizer-se, rigorosamente dentro das normas do Direito que regulam o convívio humano. Mutretas, maracutaias, conchavos, malandragens, mensalões, sanguessugas e quejandos existem em toda parte, desde Adão e Eva, mas, como alertam os juízes de boxe antes da luta: chute na canela, dedo no olho e golpes no baixo ventre não valem. Todavia, é bom saber como essas coisas funcionam, para esquivar-se delas.

O teor do parágrafo acima evoca alguns **indicadores empresariais**, sobre os quais falaremos mais adiante – o **Negócio, a Missão, a Visão, os Valores...** Tenha paciência, chegaremos lá. Por ora, grave apenas a idéia de que, se você não vender, não lucrar e não reduzir custos, simplesmente não realizará seu sonho. E fará com que se cumpra a “profecia” presente no aforismo inserido ao início deste tópico, muito comum nos meios empresariais dos Estados Unidos e da Inglaterra, e que muitas vezes me foi repetido, nos diferentes cursos que lá realizei. Traduzo-o: *“Seis fases de um projeto: entusiasmo selvagem; desilusão; pânico; buscar os culpados; punir os inocentes; premiar os não-envolvidos”*.

Particularmente quanto a *“buscar os culpados”*, anote uma expressão que você ouvirá com certa frequência, ao longo de sua vida profissional – **a culpa é da Administração!** Lembre-se deste texto, quando ouvi-la, e tire lá suas conclusões...



Crédito: <http://www.timexpressentregas.com.br/empresa.html>

.....

## E COMO FUNCIONA TUDO ISSO?

*“A ordem é a primeira lei do céu; se nisso estais,  
uns têm que ser, e são, maiores que os demais”.  
(Alexander Pope, poeta inglês, 1668 / 1744 –  
“Essay on Man”, Epístola IV, 11:4950)*

Empresas são criadas pelo homem à sua imagem e semelhança: têm **anatomia** (estrutura organizacional, recursos de toda ordem), **fisiologia** (os processos, o “como funciona”), **inteligência** (conhecimento acumulado, memória, capacidade de processar dados, de discernir, de raciocinar, de decidir) e **sociabilidade**, ou **interpessoalidade**: assim como o ser humano não sobrevive isoladamente, mas apenas relacionando-se com outros, também a existência das empresas – chamemo-las de **Sistemas** - só tem sentido em função das relações que estabelecem com cada **Ambiente** em que se inserem. **Ambiente e Sistema** – memorize essas idéias.

O **Sistema empresa**, em geral, se organiza em três **subsistemas**: um de **Direção**, um de **Atividade-fim** e um de **Atividade-meio**. Esses conceitos são um tanto auto-explicativos, mas talvez valha a pena recordar que:

- o subsistema de **Direção** atua no plano gerencial e conduz as relações com o **Ambiente**; é voltado para o Planejamento Estratégico, a Liderança, a Comunicação Interna e Externa, o comprometimento com a Qualidade, o orçamento, a harmonização de esforços em prol de objetivos comuns e outros aspectos inerentes à chefia;
- o subsistema de **Atividade-fim** tem a seu cargo a produção e a venda daquilo que a empresa se propõe a ofertar ao mercado, sejam bens ou serviços; e
- o subsistema de **Atividade-meio** é a tão falada **Administração**, objeto deste texto, que detalharei aos poucos.

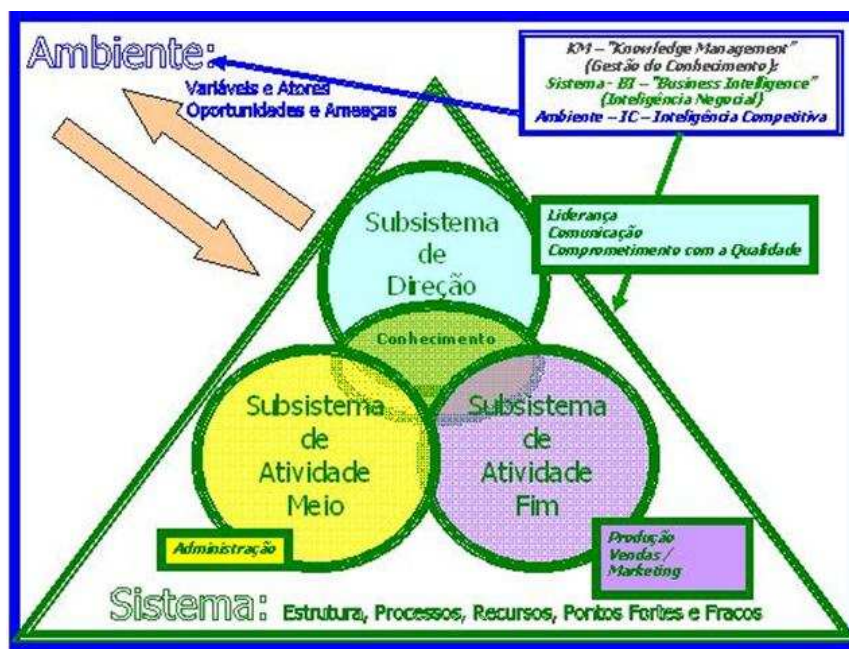
Alguns teóricos propõem a existência de **Atividades quase-fim**, como, por exemplo, o **Marketing**, que hoje constitui a pedra-de-toque dos esforços de vendas de quaisquer tipos de empresas, e tanto pode estar localizado junto à produção quanto centralizado nas mãos dos Diretores. Lembremo-nos de que mesmo um bom **Marketing** pode, por vezes, não conduzir ao sucesso; mas a ausência dele sem dúvida levará ao insucesso. Por falar nisso, já pensou em sua página na Internet? Nos **folders** e cartões de visita? Em sua **Newsletter**? Pois pense nisso...

Mas a coisa não pára por aí. Esses três **subsistemas** - que, quanto mais complexa a empresa, mais se subdividem em outros – não são estanques. Eles se interligam segundo cadeias formais (hierárquicas, funcionais, produtivas) e informais ou sociais (a interpessoalidade dos colaboradores, bastante aleatória e por vezes causadora de grandes dores-de-cabeça); mas, sobretudo, amalgamam-se pela permanente evolução e interação do **conhecimento** acumulado pela empresa. Refiro-me a um moderno conceito do qual você certamente ouviu falar na Faculdade: o **Knowledge Management (KM)**, ou **Gestão do Conhecimento**. Resumidamente: para que a empresa seja bem conduzida, é fundamental identificar-se “**o que a empresa sabe**” – suas capacidades técnicas, financeiras, administrativas etc – e “**quem deve saber o que**” – o nível de acesso de cada colaborador a essas capacidades. O **KM** se destina, exatamente, a prover essa dupla identificação e gerenciá-la adequadamente, monitorando dois grandes setores: o “**Business Intelligence**” (**BI**), ou **Inteligência Negocial**, que diz respeito ao **Sistema** (a empresa, sua estrutura, recursos e processos,

seus **pontos fortes e fracos**); e a **Inteligência Competitiva ou Estratégica (IC ou IE)**, que se refere ao **Ambiente**. Este, a seu turno, contempla **Variáveis** (políticas, econômicas, sociais, tecnológicas etc) e **Atores** (clientes, fornecedores, parceiros, concorrentes etc), assim como oferece **oportunidades e ameaças** ao empreendimento.

Pereceu-lhe muito teórico, tudo isso? Bem, se lhe perguntei, foi porque essa suspeita também me assaltou. Mas daqui a pouquinho, quando abordarmos aspectos específicos da Ciência da Administração, você constatará a utilidade dessas idéias, ainda que um tanto eivadas do jargão “Administrês”. E console-se comigo – diariamente tenho de acorrer a seus colegas de profissão para os quais trabalho, pedindo-lhes que “traduzam” diferentes expressões grafadas em “Juridiquês”, nos documentos que me cabe analisar... Uma mão lava a outra, não é mesmo? Então, em caso de dúvida, procure-me, pelo e-mail indicado ao final deste opúsculo. Não hesitarei em “decifrar” qualquer termo ou conceito que lhe tenha parecido obscuro.

De qualquer forma, para amenizar a sisudez do texto, inseri abaixo uma figura, com a qual pretendo ilustrar tudo isso. Espero que, como ensinou Confúcio, ela valha por mil (ou mais) palavras!



**TUDO BEM, MAS ATÉ AGORA AINDA NÃO ME FOI DITO O QUE É ADMINISTRAR!**

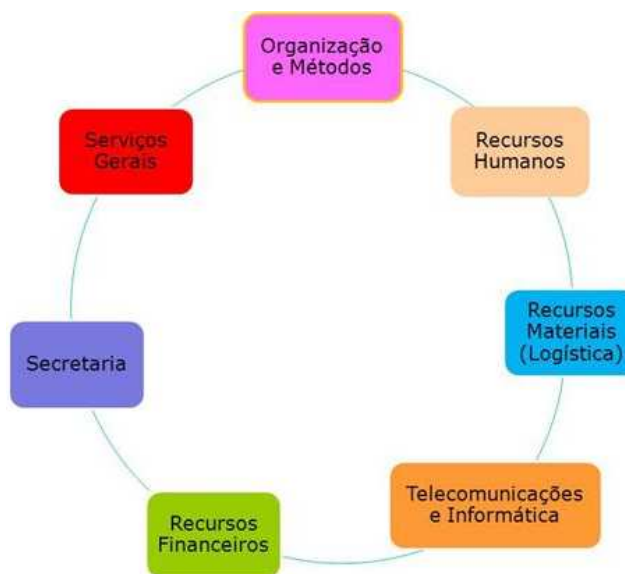
*“É sempre muito surpreendente ver o número de coisas que fazemos e das quais ninguém jamais sentirá falta.  
Nada é menos produtivo do que fazer mais eficientemente o que não precisa ser feito”.*  
Peter Drucker

Creio que o texto abaixo, de Idalberto Chiavenatto (**Introdução à Teoria Geral da Administração. 4ª ed. São Paulo: Makron, 1993**), elucide adequadamente o significado de “administrar”.

**“Administração vem do Latim ad (direção, tendência para) e minister (subordinação ou obediência); designa o desempenho de tarefas de direção dos assuntos de um grupo. Administrar significa planejar, dirigir, organizar, coordenar e controlar organizações e/ou tarefas, tendo como objetivo**

maior **produtividade e/ou lucratividade**. Para chegar a isto, o administrador avalia os **objetivos organizacionais** e desenvolve as **estratégias** necessárias para alcançá-los. Este profissional, no entanto, não tem apenas função teórica, ele é responsável pela **implementação** de tudo que planejou e, portanto, vai ser aquele que define os **programas e métodos de trabalho**, avaliando os **resultados** e **corrigindo** os setores e procedimentos que estiverem com **problemas**. Como é função do administrador que a produtividade e/ou lucros sejam altos, ele também terá a função de **fiscalizar a produção** e, para isto, é necessário que fiscalize cada etapa do processo, controlando inclusive os equipamentos e materiais (recursos) envolvidos na produção, para evitar desperdícios e prejuízos pra a organização. Enfim, a **administração** é o **processo ou atividade dinâmica**, que consiste em **tomar decisões sobre objetivos e recursos**. O processo administrativo é inerente a qualquer situação em que haja pessoas utilizando recursos para atingir algum tipo de objetivo”.

#### Áreas da Administração.



A Administração se desenvolve segundo algumas áreas, que acabam definindo os diferentes setores em que esse **subsistema** vai se organizar, seja ele uma Vice-Presidência, Superintendência, Diretoria, Departamento, Divisão ou Seção. Para facilitar o entendimento, procurei listar e detalhar essas áreas, visando a lhe dar uma noção do leque de assuntos administrativos a que deverá estar atento. Já pode ser um bom começo para a **Fulano, Beltrano e Sicrano Advogados Associados**. Vamos lá:

- **Organização e Métodos:** Documentação Básica (Contrato Social, Inscrição Municipal, CNPJ, Alvará, Livros Contábeis...), Estrutura Organizacional (Diretoria, Setores Jurídicos, Setor Administrativo...), Processos, Indicadores de Qualidade e Produtividade, Instruções Normativas, Normas ISO, Qualidade Total...
- **Planejamento Estratégico:** talvez lhe pareça estranho incluir o Planejamento Estratégico no campo Administrativo, quando, na realidade, ele constitui um encargo típico da Direção; ocorre, todavia, que, presentemente, essa atividade tem se sofisticado muito, assumindo importância capital para as empresas, e sua condução vem exigindo o emprego de modernas ferramentas administrativas e de informática; na realidade, para ser bem conduzido, o Planejamento Estratégico

exige a participação de representantes de todos os setores da empresa – mas seu gerenciamento e implementação inevitavelmente recaem sobre o Administrador.

- **Recursos Humanos:** - Recrutamento, Seleção, Admissão, Treinamento, Registros de Carreira, Ascensão Funcional, Dispensa, Benefícios, Pagamento, Relações Sindicais, Normas Gerais de Procedimento...Lembre-se de que você deverá dispor de diferentes categorias funcionais: Advogados, Estagiários de Direito e de Administração, funcionários contratados pela CLT, mão-de-obra locada...E além disso, lidará com Prestadores de Serviço Autônomos, quer na área administrativa, como os “terceirizados” e “quarteirizados”, quer na jurídica, como os Audiencistas e Prepostos; e certamente terá necessidade de celebrar contratos com Escritórios de Advocacia correspondentes, situados em Comarcas distantes; todos esses relacionamentos têm de ser geridos pela Administração.

- **Recursos Materiais (Logística):** Abastecimento de Material Permanente e de Consumo, tanto para as atividades-fim quanto para as atividades-meio; Controle Patrimonial de bens móveis e imóveis (Aluguéis, Condomínios, IPTU, Seguros), próprios, locados ou em comodato; Manutenção de Instalações e Equipamentos; Transportes para pessoal e material, Serviços Públicos (água e esgoto, energia, gás, coleta de lixo), Compras, Meio-Ambiente, Segurança, Higiene, Uniformes, Equipamentos de Proteção Individual...

- **Telecomunicações e Informática:** Telefonia Fixa e Móvel, Fax, Malotes, Provedores de Internet e Webmail, Homepage, Links Dedicados, Controles de Software e Hardware, Comunicações Internas...Aqui, uma particularidade muito onerosa dos Escritórios de Advocacia: a impressão e a obtenção de cópias de documentos jurídicos atinge níveis estratosféricos e exige a disponibilidade de máquinas de grande capacidade...e de bons contatos em cartórios que autentiquem rapidamente os consideráveis volumes de procurações, substabelecimentos, contratos e outras peças que o Poder Judiciário exige a todo instante...com prazos fatais !

- **Recursos Financeiros:** Orçamento, Faturamento, Contas a Pagar e a Receber, Tesouraria, Contabilidade, *Cash-flow*, Bancos, Investimentos, Tributos e Encargos... Ah, os Tributos e Encargos! Estude-os cuidadosamente, eles costumam nos pregar grandes peças... Finanças são a alma do negócio. Há no mercado boas empresas, dedicadas especificamente à informatização de Escritórios de Advocacia, que dispõem de *softwares* destinados ao acompanhamento jurídico, administrativo e financeiro de processos; escolha a que melhor satisfizer às suas necessidades e vá em frente – atualmente, é inexequível gerenciar esse tipo de negócio (ou quaisquer outros...) sem informatização. Tenha em mente que você terá de fazer face a diferentes gastos: seus custos administrativos, as despesas processuais que você só poderá cobrar dos clientes depois de feitas e comprovadas, algumas custas judiciais cujos valores eventualmente não tenham sido depositados a tempo pelos clientes... e assim por diante. O segredo, como você já percebeu, está em conciliar esses gastos com as receitas (honorários, reembolsos), não apenas em termos de volume, mas também quanto ao *timing*, ou seja, o *cash-flow* - ou Fluxo de Caixa, para não parecer pedante. O propósito é evitar que você caia no vermelho vários dias antes de receber o que lhe é devido, e tenha de enfrentar uma série de custos adicionais e aborrecimentos por causa disso.