

Escritório tem que aliar conhecimento jurídico e gestão



Spacca" data-GUID="decio_freire.jpeg">Se quiser manter a eficiência do

atendimento, o escritório de advocacia precisa ter o mesmo nível de gestão que as empresas para as quais trabalha. Metas de crescimento e de redução de custo, técnicas de gerenciamento e otimização de recursos, aprimoramento jurídico, organização e informação têm de fazer parte da rotina de uma grande sociedade que quer primar pela qualidade. Ou seja, ser grande sem perder a qualidade e personalidade de pequeno.

A constatação é do advogado **Décio Freire**, dono do *Décio Freire & Associados*, escritório que começou em Minas Gerais e, hoje, possui 11 unidades atuando em tribunais de todo o país. O advogado explica que o escritório funciona como toda empresa. Tem especialistas, que não são advogados, encarregados da administração e das finanças do escritório, há programas de motivação de funcionários, o que garante a prestação de um serviço eficiente para causas simples e complexas.

Mas Décio Freire alerta: “não adianta ter uma mega estrutura, com gestão extremamente moderna, se não tiver o que oferecer ao cliente”. Como toda empresa, se o produto oferecido não for bom, a gestão não faz milagre. No caso do escritório, Décio Freire acredita que o conteúdo jurídico é fundamental.

Segundo o advogado, é preciso entender o escritório de advocacia como uma empresa e, assim como esta, comemorar seu centenário. “Procuvo passar para meus advogados que não estamos no mercado como algo passageiro”, afirma.

O advogado recebeu a repórter da revista **Consultor Jurídico** no escritório localizado no centro do Rio de Janeiro. Contou a rotina de ir a cinco capitais por semana, responder mais de 200 *e-mails* por dia e cobrar insistentemente os diretores. “Sou tido até como chato”, afirma.

No anuário *Análise da Advocacia 2007* o Décio Freire & Associados aparece em nono lugar no ranking dos maiores escritórios do país. O escritório tem 208 advogados, distribuídos em 11 unidades, que tocam 33 mil ações. “No primeiro semestre de 2008 foram realizadas 6.580 audiências, o que dá uma média de 60 por dia útil”. E como não perder audiência ou prazo? “Aí que entra a absoluta necessidade de uma



gestão altamente profissional”.

Leia a entrevista

ConJur — O escritório trabalha com empresas. Também atua como uma empresa?

Décio Freire — Nos últimos oito anos, o escritório cresceu muito. Credito esse desempenho a duas situações: conteúdo técnico e gestão. Não adianta ter uma mega estrutura, com gestão extremamente moderna, se não tiver o que oferecer ao cliente. A primeira coisa é ter o produto. No nosso caso, ofereceremos um trabalho de advocacia altamente especializado. Mas, hoje, não tem como advogar para grandes empresas, mesmo tendo grande conteúdo jurídico, se não acompanhar a evolução em relação à gestão.

ConJur — O escritório tem que focar na gestão?

Décio Freire — Sim. A gestão dentro do escritório de advocacia pequeno, médio ou grande é tão importante quanto para qualquer outra empresa. O escritório tem que andar no mesmo nível de desenvolvimento de gestão que as empresas para as quais ele atua, se não acaba por prejudicar a eficiência do atendimento. As empresas buscam resultados. A advocacia passou a ser para a empresa ferramenta muito importante em seu desenvolvimento. Através da advocacia é que a empresa vai deixar de pagar o que não deve e recuperar o que devem a ela. Isso tudo aliado a uma advocacia preventiva, ou seja, que vai evitar que o problema aconteça. Além disso, a empresa exige um relatório extremamente atualizado em relação a andamentos processuais. Um escritório que não tem isso, não consegue atendê-la. Precisa de uma análise de contingenciamento não só baseada na possibilidade de êxito, mas um estudo real de risco de cada ação.

ConJur — E quem administra o escritório, administrador ou advogado?

Décio Freire — Há o administrador da área administrativa e da área financeira, um profissional altamente capacitado com especialização em economia e finanças. Desde 2001, a área administrativa e financeira do escritório não é tocada por advogados e sim por especialistas. A área jurídica também é muito organizada em termos estruturais.

ConJur — Como é a estrutura?



Décio Freire — Temos 11 unidades e atuamos em mais de 33 mil ações judiciais em todas as áreas, focadas basicamente em empresas. As ações são divididas em núcleos: menos complexas, mais complexas e as emblemáticas. Isso não quer dizer que damos menos importância às menos complexas. É apenas uma questão de estruturação interna. Temos o Grupo de Acompanhamento Processual (GAP), formado por 15 advogados seniores que cuidam, exclusivamente, de 800 dessas 33 mil ações, tidas como mais complexas. Além disso, há outras 200, consideradas emblemáticas, tratadas pessoalmente por mim. E é exatamente a gestão que faz a motivação da equipe, motivo pelo qual o fato de uma ação ser menos complexa não significa que terá um atendimento menos profissional. Claro que o advogado júnior quer chegar a sênior, este, por sua vez, quer chegar a titular de contrato, que quer chegar a gerente de área, que quer chegar a gerente de unidade. Por fim o gerente de unidade quer chegar a diretor regional.

ConJur — E como é a divisão desses profissionais?

Décio Freire — Hoje, são cinco diretores regionais subordinados a mim. Cada regional tem de duas a três unidades. Em cada uma delas há gerentes de área, titulares de contratos, advogados seniores, advogados juniores, gerente de estágio, estagiário e funcionários. Cada um quer mostrar seu serviço e qualidade. É como toda empresa. A gestão é absolutamente inerente ao escritório de advocacia. Só assim conseguimos eficiência.

ConJur — Como é possível crescer sem perder a qualidade de serviço?

Décio Freire — Essa é a grande questão. Primeiro, trabalhando de sol a sol. Não tem jeito. Se for para crescer perdendo qualidade, prefiro não crescer. O segredo da qualidade é atender como escritório pequeno, estar à frente de tudo, ter a pessoalidade. O dono ou presidente da empresa sabe que se me ligarem no meu celular será atendido. Os gerentes das empresas também conversam com meus gerentes, os diretores das empresas conversam comigo ou com meus diretores. Existe um envolvimento a ponto de internamente tratarmos as ações como se fossemos escritório pequeno, ou seja, nós conhecemos as ações por nomes. Sabemos do andamento delas. Cada advogado do GAP acompanha uma média de 55 processos, o que é muito pouco diante da realidade da advocacia. Com esse número de processos, um profissional capacitado e experiente consegue antever o andamento do processo. Só se cresce com qualidade se der ao cliente a segurança pessoal do atendimento.

ConJur — E se o advogado ficar estagnado na carreira?



Décio Freire — A gente costuma dizer para quem entra: você passou na seleção, agora, quem faz a carreira é você. Nós damos todas as oportunidades para a pessoa crescer. Temos um Núcleo de Aperfeiçoamento Profissional (NAP) que se reúne todas as sextas-feiras, em todas as unidades, para discutir as novidades da legislação na semana. O advogado tem de estar informado. Por mais especialista que seja – e tem que ser especializado – é preciso uma noção geral das coisas. Existem gerentes de unidade que começaram como estagiários. O gerente de Brasília, por exemplo, está conosco há 12 anos e começou como estagiário. As oportunidades surgem. Sempre existe, como em qualquer empresa os que têm muito mais ímpeto e os que são mais passivos.

ConJur — O senhor citou a seleção para advogados que queiram trabalhar no escritório. Como o senhor vê o nível de advogados que estão no mercado?

Décio Freire — Acho que temos de rever a situação. Temos cerca de 1.100 faculdades de Direito no Brasil. Se computarmos 50 alunos formados por semestre, são cerca de 100 mil novos bacharéis por ano no mercado. A OAB, corretamente, implementou o Exame de Ordem e o resultado mostra, de forma muito clara, o nível dos bacharéis. Pela quantidade de advogados que nos procuram, também temos um exame de seleção. Só para ter uma idéia, houve seleção recente para a área trabalhista de uma unidade e recebemos mais de 280 currículos para preencher uma vaga. Há entrevista e prova técnica de múltipla escolha, que visam testar a capacidade do advogado não só com conteúdo jurídico geral, mas também específico. Há, ainda, questões para medir a prática do advogado, por exemplo, sobre a cor de fundo do site do Superior Tribunal de Justiça.

ConJur — Para que?

Décio Freire — É para verificar se o candidato tem o hábito de acessar o site, instrumento importante para pesquisas de jurisprudências e de andamentos processuais. Além disso, temos questões que passam pela tradução de textos em inglês, em francês, já que há necessidade de o profissional falar mais de uma língua. Nas provas, não vou negar que tem candidato que nos assustam com as suas respostas. Mas temos tido a felicidade de contratar profissionais excepcionais.

ConJur — O senhor disse que uma das ferramentas importantes para o escritório se refere ao contingenciamento. Como é isso?

Décio Freire — O contingenciamento é uma ferramenta imprescindível para as médias e grandes empresas. Isso tem evoluído muito. Anteriormente as empresas organizadas – e cada vez mais as empresas têm que se organizar para enfrentar a concorrência e abertura de mercado – quando faziam suas provisões ou seus registros para o ano subsequente, registravam em seus balanços o que teria que reservar a título de passivo. Muitas vezes, buscavam do escritório de advocacia uma visão a respeito de cada ação e faziam uma análise de risco, se era provável, possível ou remoto. Naturalmente, diante da análise, a auditoria orientava a empresa como proceder. Hoje, a coisa é muito mais real.

ConJur — Em que sentido?

Décio Freire — No As empresas começaram a nos exigir – o que eu acho correto – a não só alegar o



improvável, possível e remoto, mas também levar em conta o valor da causa e a possibilidade real de perda ou ganho. Antigamente, se o escritório considerasse que o risco era provável em uma ação cujo valor da causa era R\$ 2 milhões, por exemplo, provavelmente a empresa seria orientada pela auditoria a contingenciar no seu passivo R\$ 2 milhões. Só que, embora a nova legislação processual exija que as ações sejam liquidadas, ou seja, que o advogado apresente pedido certo, determinado e líquido, muitas vezes aquele valor não representa efetivamente o pedido. Ou seja, se liquidar o que está querendo realmente vai ver que o valor dado a causa é maior ou menor.

ConJur — Como funciona o contingenciamento hoje?

Décio Freire — Já evoluiu e, hoje, as empresas exigem que o escritório faça uma análise absolutamente real de risco. Por exemplo, se em caso de acidente de veículo, a vítima exige uma indenização por dano moral ou estético no valor de R\$ 10 milhões. Ainda que o advogado da empresa analise o processo e veja que existe a possibilidade de perder, vai opinar que a empresa inclua em seu passivo R\$ 10 milhões? Não vai. Pela história dos julgamentos, o Brasil, felizmente, ainda não entrou na indústria do dano moral. Há estatísticas que permitem apresentar um parecer à empresa no sentido de não contingenciar o valor do pedido. O advogado já sabe que a ação tramita em tal estado e que, em média, o entendimento do Tribunal de Justiça em relação ao tema tem sido em tal sentido. Não quer dizer que não existam as exceções, mas em média em caso de derrota o valor da indenização pode ficar entre “X” e “Y”. Ao invés de contingenciar R\$ 10 milhões, contingencia entre 50 mil e 100 mil, o que impacta muito menos no balanço da empresa. Fazendo o contingenciamento dessa forma, as empresas estão agindo de modo muito mais correto com seus acionistas. É muito mais real.

ConJur — O que o senhor acha do marketing na advocacia?

Décio Freire — Acho que oferecer serviços atrelados a preço, por exemplo, “faço separação por um salário mínimo” é eticamente muito complicado. Não deve ser permitido. Tem que haver uma certa evolução na interpretação do que seria *marketing* jurídico. Em qualquer revista especializada, não têm anúncios de escritório de advocacia oferecendo seu serviço, mas informações sobre as áreas de atuações de determinado escritório. Acho que isso é possível e não ofende em nada nosso estatuto.

ConJur — Como que o senhor vê a propaganda dos advogados nos Estados Unidos?

Décio Freire — Acho que não se pode admitir a propaganda como estímulo para se buscar o Judiciário. Algo como abrir uma banca no meio da praça da Candelária [*no centro do Rio de Janeiro*] e ficar com cartazes “vem aqui porque você vai ter seu dinheiro da caderneta de poupança corrigido” não é correto nem ético. Acho que isso acontece nos Estados Unidos. Acredito até que seja um dos motivos que leva as pessoas a ganharem a vida como “fiscais”, ou seja, pessoas comuns que passam o dia buscando na prateleira produtos vencidos para entrar com uma ação de indenização contra o mercado.

ConJur — O Brasil ainda não chegou a essa situação?

Décio Freire — Não vejo essa extrapolação no país e espero que não vá por esse caminho. Temos no



Brasil grandes escritórios de advocacia com excelentes profissionais. Costumo dizer que não é por falta de lei nem de profissionais do Direito que o país não dá certo. Temos uma legislação que analisa tudo. Cada área do Direito tem uma legislação extremamente específica.

ConJur — Por que o país não dá certo?

Décio Freire — Acho que o Brasil está melhorando. Não sou nenhum pregador do caos. Pelo contrário, sou daqueles que acha que pessimista já entra derrotado. Acho que o país precisa de uma reforma tributária profunda, nada paliativo nem utópico. Mas não se vê intenção de mudança. As grandes empresas brasileiras não perdem para nenhuma outra em termos de eficiência, de segurança do trabalho, de tudo, porque são competentes e, ao mesmo tempo, extremamente fiscalizadas.

ConJur — Para conseguir ser uma grande empresa não é preciso sonegar?

Décio Freire — Isso não existe. O maior problema é que cada vez menos pessoas pagam mais impostos. Por exemplo, muitas vezes ocorre a uma montadora de veículos ter em um único dia os fiscais das receitas federal, estadual e municipal. Isso não está errado. O que está errado, no meu modo de ver, é um fiscal sair da montadora e parar em um camelô para comprar um isqueiro que veio do Paraguai. A situação, apesar de hipotética, é possível. A empresa paga impostos revoltosos, enquanto a maior parte não paga. Tem que haver uma reforma tributária que permita ao estado arrecadar mais. Mas isso com a redução da carga tributária das empresas para gerar mais empregos e outras empresas também poderem pagar seus impostos.

ConJur — Como é dividida a área consultiva do contencioso no escritório?

Décio Freire — Temos a preocupação em prestar a consultoria sem vender aventuras. Trabalhamos para orientar as empresas dentro do que a lei nos permite. O advogado sério sabe que a mágica pode ser uma bomba relógio para a empresa. Nós apresentamos todas as hipóteses para a empresa e mostramos qual o caminho legal a seguir ou o que pode buscar no Judiciário. É claro que também existem impostos, por exemplo, que são criados muitas vezes não com muito cuidado em relação aos critérios constitucionais exigidos para sua criação. É lícito a empresa questionar determinados tributos, mas não criar situações mirabolantes para que lese o Fisco. Isso não faz parte de consultoria. Devo ser um dos poucos escritórios de advocacia do país que não vai sentir algum baque quando, de repente, sedimentar que a Cofins é devida por escritório de advocacia.

ConJur — Por que?

Décio Freire — Grande parte dos escritórios, confiando nas liminares obtidas pela OAB ou por iniciativas individuais, deixaram de pagar a Cofins. Acostumado a ser advogado de grandes empresas, deposito o valor em juízo. Mas não deixo de discutir. Se um dia realmente sedimentar que é devido, a minha parte está paga. Se não for devido, recebo o dinheiro de volta.

**ConJur — O senhor enxerga uma tendência de fusão e aquisição de escritórios de advocacia?**

Décio Freire — Sem dúvida já tem acontecido. A grande evolução na advocacia é que o escritório passou a ser uma empresa como outra qualquer. Desde a micro-empresa precisa ter capacidade de gestão, mesmo se possuir apenas dois funcionários. Na advocacia é a mesma coisa. Tem o escritório de um advogado que precisa aplicar técnicas de gestão sobre o trabalho dele mesmo. Acho extremamente normais as fusões e aquisições dentro da advocacia, embora nós continuemos com a vedação de escritórios estrangeiros.

ConJur — Apesar de ser vedada, a entrada de escritório estrangeiro no país é inevitável?

Décio Freire — Se um escritório holandês resolver atuar aqui, fatalmente não dará certo, porque temos todas as nossas nuances legais. O mesmo acontece se um escritório brasileiro abrir uma filial na Rússia só com brasileiros. Acho que a advocacia, até pela forma de atuação, ainda é uma atividade que não permite a evolução para a entrada de escritórios eminentemente estrangeiros.

ConJur — E um escritório de uma região do Brasil que queira abrir uma filial em outra?

Décio Freire — Nós priorizamos o trabalho com profissionais da região. Nosso escritório na Bahia é formado por baianos, em São Paulo, por paulistas. É fundamental para o bom desempenho da advocacia que o profissional esteja realmente imerso dentro da sociedade local. Isso faz parte da nossa visão estratégica de atuação.

ConJur — Como está a advocacia no país em termos de negócios?

Décio Freire — Nós temos uma visão de Brasil extremamente segura e atual. Há, hoje, uma advocacia crescente no Rio de Janeiro e em São Paulo, onde estão sediadas as empresas de maior porte. Só que nós vemos também oportunidades muito significativas no estado de Espírito Santo, que eu considero não só em franco desenvolvimento, mas com futuro dos mais promissores, tendo em vista extração mineral de mármore, granito e petróleo. A descoberta de petróleo na bacia do Espírito Santo é recente. Na minha opinião, Vitória, daqui uns 10 anos, fatalmente será a cidade não só com a melhor qualidade de vida, mas também de maior desenvolvimento no país. Nós vemos todo o litoral nordestino com excepcionais oportunidades para os advogados, por conta do investimento estrangeiro e do próprio governo federal que prioriza muito essa região, com obras como a duplicação da BR-101.

ConJur — Quais áreas do direito estão em expansão?

Décio Freire — Energia, tanto de prospecção como de distribuição e licenciamento ambiental. Também tem a área tributária que é fundamental. As áreas societárias estão em alta por contas das fusões e aquisições. Vejo essas áreas como expoentes no momento, naturalmente, em decorrência da expansão do país. A advocacia expande conforme a economia.

ConJur — E as áreas em baixa?



Décio Freire — Não vejo nenhuma área em baixa.

ConJur — O escritório aplica ferramentas de gestão pouco comuns a escritórios de advocacia. Como funcionam?

Décio Freire — Temos metas anuais de crescimento e de redução de custos, definidas por nosso conselho de administração, presidido por mim. Temos o Grupo de Qualidade Total (GQT) muito atuante. O advogado trabalha com prazo e papel. Se não primar por um ambiente de qualidade, com a adoção das melhores técnicas de organização não há condições. Nas segundas-feiras, temos reunião de abertura da semana, às 8h30, para que o profissional já fique “aquecido” mais rápido. Temos o *Sub Judice* mensal impresso o *VIP* semanal eletrônico, além do *clipping* interno diário, que faz circular para nossos advogados notícias de mais de 40 jornais do Brasil e do mundo, sobre Direito, Economia, Política e Cotidiano. Advogado tem que estar atualizado.

ConJur — O que é o projeto Somar?

Décio Freire — São cinco letrinhas mágicas que nós pregamos internamente. Somar é a abreviação de S implicar os procedimentos, Otimizar o tempo, Minimizar problemas de relacionamento interno – coisa que o jovem tem muito, Agilizar soluções evitando prolongadas conversas sobre questões simples, longos e-mails, Resolver as questões com praticidade, sem vaidade e sem eternizar discussões.

ConJur — Que conselho o senhor daria para um profissional que está entrando no mercado e quer se diferenciar na carreira?

Décio Freire — Tenho a preocupação de mostrar para o jovem profissional da advocacia a necessidade de ser comprometido. Hoje, o mundo é muito dinâmico. O jovem tem que ver que não existe tempo para esperar o amanhã, tem que fazer hoje. Muitas vezes, por ainda ser jovem, pensa que tem muito tempo pela frente. A primeira coisa que eu diria para um profissional que está se formando é que realmente estude e se especialize. Segundo, procure ser eficiente. Ou seja, dar o resultado que seu cliente busca pelo melhor valor através do melhor atendimento. E, naturalmente, não se encante por qualquer tipo de aventura que possa lhe trazer algum ganho rápido. Da mesma forma que não se perde tempo para ser eficiente, há todo tempo do mundo para ganhar dinheiro.

ConJur — O jovem começa sem ter os pés no chão?

Décio Freire — Hoje, parece que o jovem se forma e fica sonhando com seu R\$ 1 milhão aos 35 anos. Tem que saber que 99% da população nunca conseguiu R\$ 1 milhão. Vem dessa perspectiva os atos condenáveis, as atuações de advogados questionáveis. O jovem muitas vezes é seduzido pelas questões naturais do nosso capitalismo ou até mesmo por alguns exemplos de pessoas que conseguiram uma tacada, criou um site e ficou milionário. É preciso procurar ser o melhor profissional e ter paciência para atingir um objetivo. O segredo é trabalhar. Não tem outro.

Date Created

06/07/2008