

I N S I G H T

ANO XIX . Nº 109 . MARÇO/ABRIL 2015

CASE STUDIES

FGV MANAGEMENT

REVISTA BRASILEIRA DE MANAGEMENT



ESPECIAL KPMG

A governança corporativa e o mercado de capitais

TERMOMECANICA

Liderança com base em inovação

FIBRACEM

Expansão acelerada com a fibra óptica

GRUPO PREPARA

Um modelo inovador em cursos profissionalizantes

CANAL RURAL

Reestruturação e reposicionamento da televisão voltada ao agronegócio

SINDUSCON-RS

Projeto Construção Cultural

PIMPOLHO

Dos sapatinhos ao vestuário para bebês

PERSONAL CASE

Gabriel Leonardos > Advogado e sócio do escritório Kasznar Leonardos



 EDITORIAL

O advogado [Gabriel Leonardos](#), sócio do escritório [Kasznar Leonardos](#), especializado em propriedade intelectual, é o Personal Case desta edição. Para ele, há um abismo entre o setor privado e o setor público em termos de gestão. O maior desafio é a melhoria da gestão pública, dominada por ineficiência, burocracia e falta de produtividade.

Um destaque desta edição é o estudo "A Governança Corporativa e o Mercado de Capitais 2014/2015", realizado pelo ACI Institute, da [KPMG](#). O trabalho detalha como vêm evoluindo os processos de governança adotados pelas companhias abertas do país.

As empresas têm mais chances de lograr êxito quando escolhem um caminho voltado para a inovação. Isso é o que mostra o case da [Termomecânica](#), que lidera o setor de transformação de metais não ferrosos (cobre e suas ligas).

A inovação se destaca também na [Fibracem](#), fabricante de cabos de fibra óptica e acessórios criada em 1993 em Pinhais (PR). A empresa tem como público-alvo pequenos provedores de internet que atuam em cidades onde as operadoras de telecomunicações não chegam.

Foi com a adoção de um modelo inovador e individualizado de aprendizado que o [Grupo Prepara](#) tornou-se líder na área de cursos profissionalizantes, com a marca Prepara Cursos. Em 2012, a empresa iniciou um processo de diversificação que culminou no lançamento, em janeiro passado, de duas marcas de cursos de inglês, uma para adultos e outra para crianças.

Até meados da década passada, o [Canal Rural](#) era visto como uma emissora de TV especializada na transmissão de leilões. O case que apresentamos relata o que foi feito para transformá-la em uma empresa de comunicação multiplataforma e mudar a percepção da audiência.

O Projeto Construção Cultural, lançado pelo [Sinduscon-RS](#) para marcar seus 65 anos de atividade, completados em 2014, teve como principal vertente a recuperação de 12 monumentos públicos em Porto Alegre, com ampla repercussão na sociedade.

A [Pimpolho](#), referência no segmento infantil, com mais de 10 mil pontos de venda no país, passou a produzir vestuário para bebês no ano passado, quando completou 53 anos de atividade. A previsão da empresa é faturar R\$ 140 milhões neste ano.

Ao final, Decio Clemente conta em seus [Cases&Causos](#) o sensacional embate que teve com uma jovem diretora de marketing de multinacional, do qual só saiu vencedor por conta de uma imprevista explosão de fogos de artifício.

ÍNDICE

PERSONAL CASE

Gabriel Leonardos

É preciso haver clareza quanto a quem decide 4



PERSONAL CASE

Gabriel Leonardos

Advogado e sócio do escritório Kasznar Leonardos

É PRECISO HAVER CLAREZA QUANTO A QUEM DECIDE

“A governança em que acreditamos é aquela em que há clareza quanto a quem decide. Também faz parte de uma governança eficiente que as pessoas pensem ‘como dono’, e a melhor forma para isso ocorrer é que elas sejam realmente ‘donas’ do negócio”. É o que afirma o advogado Gabriel Leonardos, sócio do Kasznar Leonardos, escritório de advocacia especializado em patentes, marcas, desenhos industriais, direitos autorais e demais ramos da propriedade intelectual.

FORMAÇÃO ACADÊMICA

Decidi estudar Direito quando muito novo, por admiração ao meu avô Thomas Leonardos, que foi um grande advogado e uma pessoa “larger than life”: culto, poliglota, escritor (seu *best-seller* foi o livro “Dona Beija – A Feiticeira do Araxá”, com base no qual foi feita a novela da TV Manchete), empresário (foi presidente do Conselho de Administração das Lojas Americanas por 12 anos) e presidente do Instituto dos Advogados Brasileiros (IAB). Enfim, eu queria ser igual a ele. Infelizmente, jamais trabalhamos juntos, pois ingressei no seu escritório Momsen, Leonardos & Cia, na filial de São Paulo, em abril de 1990, e ele faleceu menos de um mês após. Estudei Direito na Universidade do Estado do Rio de Janeiro, onde me formei em 1986. Ali, a maior influência acadêmica que recebi foi do patrono de minha turma, o grande processualista, professor José Carlos Barbosa Moreira. Fiz

uma primeira pós-graduação na Universidade Ludwig-Maximilian, de Munique, entre 1987 e 1989, onde me mantinha com uma bolsa de pesquisa que recebi do Instituto Max-Planck para o Direito de Patentes. Lá, meu mentor era o Professor Friedrich-Karl Beier, um grande nome do direito da propriedade industrial na segunda metade do Século XX. Posteriormente, em 1996, obtive o grau de Mestre na Universidade de São Paulo (USP), sob orientação do querido professor e tributarista Alcides Jorge Costa. Minha dissertação de Mestrado, “Tributação da Transferência de Tecnologia”, foi publicada pela Editora Forense: nela, eu uni o ramo do Direito do qual eu vinha (tributário) àquele para o qual estava indo (a propriedade industrial).

PRIMEIRA MISSÃO PROFISSIONAL

No início de minha carreira, passei cinco anos no escritório Ulhôa Canto, Rezende & Guerra – Advo-

gados, onde tive o privilégio de trabalhar com os quatro sócios fundadores, que muito me influenciaram: doutor Gilberto de Ulhôa Canto, Condorcet Rezende, João Cordeiro Guerra e Carlos Alberto de Ulhôa Canto. Em especial, minha veia de advogado foi posta a descoberto por João Cordeiro Guerra, e, até hoje, com quase 30 anos de formado, constato como tive sorte de trabalhar com ele no início de minha carreira, sem dúvida uma das mentes jurídicas mais afiadas que já conheci. Muito cedo eu e os colegas mais jovens recebíamos tarefas complexas e muita autonomia. Os sócios estavam sempre disponíveis e supervisionavam todas as nossas tarefas, mas exigiam de nós resultados e proatividade. A máxima que aprendi com o doutor Gilberto de Ulhôa Canto ainda hoje a repito para os jovens de meu escritório. Ele dizia: "Não quero satélites à minha volta; quero que todos do escritório sejam estrelas de primeira grandeza". Além desses primeiros chefes, com quem convivi de 1984 a 1989, o encontro diário no escritório com meu pai, Tomaz Leonardos, de 1992 até a sua aposentadoria, em 2012, certamente foi a maior influência que recebi. Meu pai, engenheiro civil que atuava na área de patentes, administrou nosso antigo escritório, Momsen, Leonardos & Cia, por muitas décadas, e seu bom senso e cautela são sempre a minha bússola em todas as decisões que tomamos.

DESAFIOS SUPERADOS

Em 1990, aos 25 anos, ingressei no Momsen, Leonardos & Cia, na cidade de São Paulo, onde fiquei sozinho como responsável pelo atendimento a um grande número de clientes, com total independência em relação ao escritório central, na época, no Rio de Janeiro. Sentia falta de colegas com quem trocar ideias e de advogados mais experientes que revisassem meus trabalhos. Lá fiquei por três anos, e esse período me deu muita experiência e autoconfiança para poder me desenvolver profissionalmente. No fim de 1992 tornei-me sócio do escritório, com o desafio de modernizar uma estrutura antiga, ainda prestigiosa à época (o escritório foi fundado em 1919), mas co-

Sermos de fato uma Organização (com "O" maiúsculo) é o que tentamos diariamente atingir: um escritório regido por processos eficientes e em contínua evolução

meçando a decair. Junto de outros sócios jovens, e com apoio total dos sócios mais antigos, reenergizamos o escritório e, poucos anos depois, no final da década de 1990, havíamos passado de 120 para 300 pessoas na nossa organização.

Durante a década de 2000, exerci diversas funções não remuneradas na Câmara de Comércio Brasil-Alemanha do Rio de Janeiro, da

qual fui presidente por dois mandatos e, atualmente, dela sou Presidente de Honra. Esses cargos me honraram muito, até porque não tenho ascendência germânica, e sempre fui recebido com muito carinho por todos os alemães com quem convivi: tornei-me um embaixador autônomo em defesa do relacionamento bilateral entre Brasil e Alemanha.

Finalmente, em 2012, reestruturamos nosso negócio devido a diferentes visões de governança entre os sócios. Resolvemos dividir o antigo escritório entre dois grupos de sócios, com a criação de duas novas sociedades. Em abril de 2012, criamos o nosso escritório atual, Kasznar Leonardos. Éramos na nossa nova sociedade 15 dos anteriores 19 sócios do Momsen, Leonardos, além de termos recebido na nossa nova empresa 185 dos 210 empregados do escritório antigo. Naquela ocasião, o maior desafio era tranquilizar a clientela de que a qualidade dos nossos serviços não seria afetada. Os primeiros dois anos foram muito trabalhosos, com inúmeras viagens para contatos com clientes, e, graças ao esforço de todos os nossos colaboradores, os resultados foram excelentes.

ORGANIZAÇÃO, GOVERNANÇA E RECURSOS HUMANOS

Sermos de fato uma Organização (com "O" maiúsculo) é o que tentamos diariamente atingir: um escritório regido por processos eficientes e em conti-

nua evolução, no qual imperam as melhores práticas, entre as quais posso mencionar a ética, a excelência na prestação de serviços e a meritocracia. A governança em que acreditamos é aquela em que há clareza quanto a quem decide (em nosso escritório, a instância máxima é um Conselho Diretor, composto de seis membros votantes e um não votante), havendo, simultaneamente, foros para que todos possam participar nas decisões do negócio, seja apenas dando sugestões ou também tendo atribuições decisórias dentro de determinadas instâncias. Também faz parte de uma governança eficiente que as pessoas pensem "como dono", e a melhor forma para isso ocorrer é que elas sejam realmente "donas" do negócio. Para tanto, todos os sócios têm uma participação real do capital, e todos os empregados recebem uma participação nos resultados.

INFLUÊNCIAS NO MANAGEMENT

Não tenho nenhuma pretensão de ter qualquer conhecimento profundo na área de *management*, mas todos os livros que li a respeito do tema sempre me ajudaram, de uma forma ou outra. Dentre eles, aqueles de que sempre me lembro são os do Ricardo Semler e os relatos da trajetória de Jorge Paulo Lemann, Beto Sicupira e Marcel Telles. Aliás, quando meu avô deixou a Presidência do Conselho das Lojas Americanas, ao fim de seu terceiro mandato, para ser substituído por Beto Sicupira, eu era garoto (tinha apenas 17 anos, creio) e escutei impressionado o discurso humanista de meu avô, sempre boníssimo, no qual ele apelava que os novos controladores preservassem os empregos da companhia. Na prática, logo após a sucessão, o choque de gestão feito pelo grupo Garantia implicou o corte de milhares de empregos em alguns meses. Contudo, em poucos anos, a empresa estava mais saudável, cresceu, e o número de empregados rapidamente tornou-se maior do que antes. Para mim, ficou a lição de que não há nada mais humanista do que ter um negócio eficiente, pois essa é a melhor forma de se criar mais empregos.

PASSOS SEGUINTES

Como somos especializados em patentes, mar-

cas, desenhos industriais, direitos autorais e demais ramos da propriedade intelectual, o nosso futuro tem duas vertentes: a primeira é a manutenção da nossa clientela, com atendimento e qualidade que nos distingue há tantas décadas. Nesse ponto, há vários desafios relevantes, como a depreciação de honorários decorrente da comoditização de alguns dos serviços que prestamos, bem como o aumento do número de concorrentes, mas a continuidade do nosso êxito depende apenas de nós. A segunda vertente que influencia o nosso crescimento é o tamanho do mercado brasileiro, que ainda é infimamente pequeno, e, neste aspecto, pouco podemos fazer além de nossa atuação constante junto a diversas entidades e órgãos governamentais, a fim de sensibilizar as elites de comando do país para a importância do desenvolvimento do sistema de patentes nacional. O Brasil é a sétima economia do mundo (em tamanho do PIB) e o 25º país de onde se originam patentes internacionais. Há cerca de 32 mil pedidos de patentes sendo depositados (*i.e.*, protocolados) anualmente no Brasil; e 85% desses são de titularidade de empresas estrangeiras. Um pedido de patente demora, em média, 12 anos para ser examinado pelo Instituto Nacional da Propriedade Industrial (INPI), ou seja, esse é o prazo médio entre a data de protocolo e a data da concessão da patente.

EXPANSÃO DO ESCRITÓRIO

O trabalho do especialista em propriedade intelectual é um trabalho de formiguinha: todo dia temos de desempenhar múltiplas tarefas, "de sol a sol". Nosso sucesso decorre, em primeiro lugar, do esforço cotidiano para atender a clientela, mantermo-nos atualizados tecnicamente, driblar a burocracia nacional, negociar preços, enfim, nada diferente da imensa maioria dos negócios no Brasil. Um desafio específico que temos é o de integração de uma equipe multidisciplinar, que reúne técnicos das mais variadas especialidades (farmacêuticos, engenheiros de diversas especialidades – civil, aeronáutico, mecânico, químico –, médicos, biotecnólogos etc.), os quais atuam de forma autônoma no processamento de pedidos de patente perante o INPI e também assessoram os

advogados em processos judiciais relativos a patentes. A reunião de integrantes dessas diversas "tribos" é um elemento que enriquece muito a nossa experiência profissional, mas traz consigo também a necessidade constante de adaptações aos enfoques diferentes que uns e outros trazem para a análise de todas as questões, tanto as relativas aos clientes, como as que dizem respeito ao funcionamento interno do escritório. Como meu pai é engenheiro civil, acostumei-me com essas diferenças, o que facilita muito a minha convivência com os colegas das diversas áreas técnicas. Com a "casa arrumada", ampliamos nossos escritórios do Rio de Janeiro e de São Paulo, e há pouco mais de dois anos abrimos um escritório em Porto Alegre. Futuramente, dependendo da demanda de mercado, podemos vir a abrir novos escritórios em outras cidades.

RESULTADOS OBTIDOS

Desde 1º de maio de 2012, data da nossa "re-fundação" em uma nova sociedade a que demos o nome de Kasznar Leonardos, já conseguimos melhorar substancialmente os resultados do escritório. No entanto, mais importante do que os lucros é a nossa percepção de que construímos um lugar alegre para se trabalhar, em que os sócios e todos os colaboradores têm satisfação de cooperar uns com os outros. Estamos, atualmente, em 1º lugar no *ranking* de todas as publicações relevantes nacionais e internacionais, entre as quais posso mencionar as que provavelmente são as três mais respeitadas para a propriedade intelectual: *Chambers Global*, *World Trademark Review* e *Análise Advocacia*.

MODELO DE GESTÃO

Nosso modelo de gestão está em permanente evolução. Atualmente, como já mencionei, temos um Conselho Diretor composto por sete do total de 14 sócios, sendo que o membro não votante do Conselho Diretor é o nosso sócio-administrador, que não está diretamente envolvido na nossa atividade-fim, mas, sim, dedica 100% de seu tempo à adminis-

tração. Ele é ouvido e opina em todas as decisões do Conselho, mas, como não vota, cabendo-lhe apenas implementar as decisões, fica imune à eventual insatisfação do membro que eventualmente não for vencedor em alguma votação. A rigor, muito raramente temos votações divididas: como todos somos comprometidos com as melhores práticas, após debates em algumas reuniões (temos uma por mês) costuma ficar claro para todos qual é o melhor caminho a seguir. Como já trabalhamos juntos há muito tempo (muitos de nós já estamos juntos há mais de 20 anos), e todos os sócios se escolheram mutuamente em 2012, temos, atualmente, a feliz circunstância de nos conhecermos bem e nos respeitarmos, e sabemos que precisamos criar sistemas para que esse mesmo espírito prevaleça com os novos sócios que ingressarão na sociedade. Como disse o nosso conselheiro e querido amigo, o grande advogado José Roberto Castro Neves (do escritório Ferro, Castro Neves, Daltró & Gomide), "o bom sócio é o que lhe protege de você mesmo".

TENDÊNCIAS DO MANAGEMENT NO BRASIL

Como advogado na área empresarial, vejo dois mundos: o das sociedades de advogados e dos clientes. Quanto aos primeiros, a imensa maioria das sociedades ainda é pequena ou familiar e pretende assim continuar, por diversas razões. Vejo poucas sociedades de advogados com uma visão dinâmica e moderna para se tornar uma verdadeira organização de prestação de serviços. No mundo empresarial, por seu turno, percebo que o Brasil de hoje enfrenta um abismo entre o setor privado e o setor público: enquanto o setor privado nacional adota ferramentas de excelência de gestão que nada deixam a dever às empresas mais dinâmicas dos Estados Unidos, Europa e Ásia, o setor público, por sua vez, continua dominado pela ineficiência, burocracia e falta de produtividade. Como o setor estatal continuará a ter uma posição relevante no Brasil por todo o futuro previsível, entendo que o maior desafio que temos por aqui é o de melhoria da gestão pública.