

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ**

**PATRICIA RODRIGUEZ FRANCO**

**MODELO DE GESTÃO ESTRATÉGICA COM FERRAMENTAS DE GESTÃO  
PARA ORGANIZAÇÕES DE SERVIÇOS ADVOCATÍCIOS**

**CURITIBA  
2019**

**PATRICIA RODRIGUEZ FRANCO**

**MODELO DE GESTÃO ESTRATÉGICA COM FERRAMENTAS DE GESTÃO  
PARA ORGANIZAÇÕES DE SERVIÇOS ADVOCATÍCIOS**

Artigo apresentado como requisito parcial à conclusão do Curso de MBA em Gestão Estratégica em nível de especialização, do Setor de Ciências Sociais Aplicadas, da Universidade Federal do Paraná-UFPR.

Orientadora: Prof<sup>a</sup>. Dra. Adriana Takahashi

CURITIBA  
2019

## RESUMO

O mercado de atuação do advogado vem se modificando de tempos em tempos, porém, com o advento da digitalização de processos, a atuação tornou-se mais célere e exigindo novas habilidades. O serviço de advocacia está começando a ser visto como um negócio, pois necessita de resultados e possui todas as características de um mercado de serviços. Devido a isso, o diferencial de atuação será o Planejamento Estratégico do negócio. Para tanto a utilização do *Balanced Scorecard* e de ferramentas de gestão como gráfico de Ishikawa, 5 Por quês e 5W2H, facilitarão a gestão jurídica. A pesquisa realizada foi, quanto aos objetivos, do tipo exploratória e descritiva. Quanto aos procedimentos, a pesquisa foi do tipo bibliográfica, sendo pesquisadas as bibliografias relacionadas às ferramentas apresentadas, bem como acerca da gestão jurídica. A pesquisa foi do tipo qualitativa quanto aos procedimentos. O objetivo dessa pesquisa é a apresentação de um método de elaboração e acompanhamento do Planejamento estratégico, aplicada à serviços jurídicos, que seja de fácil entendimento, visando o aperfeiçoamento da gestão jurídica.

Palavras-chave: 1.Gestão jurídica 2.*Balanced Scorecard* 3.Ferramentas de gestão

## **LISTA DE FIGURAS**

FIGURA 1 – MATRIZ SWOT .....	12
FIGURA 2 – DIAGRAMA DO MAPA ESTRATÉGICO.....	19
FIGURA 3 – MAPA ESTRATÉGICO POR PERSPECTIVA .....	20
FIGURA 4 – PLANO DE AÇÃO – 5W2H.....	22
FIGURA 5 – GRÁFICO DE ISHIKAWA.....	23
FIGURA 6 – FOLDER – CRUPOS PERMANENTES DE DISCUSSÃO.....	30
FIGURA 7 – ESQUEMA EXPLICATIVO .....	32
FIGURA 8 - ANÁLISE SWOT .....	37
FIGURA 9 - MAPA ESTRATÉGICO .....	41
FIGURA 10 – MAPA ESTRATÉGICO.....	42
FIGURA 11 – MAPAS ESTRATÉGICOS.....	43
FIGURA 12 – PLANO DE AÇÃO – 5W2H - APLICADO .....	44
FIGURA 13 – ANÁLISE DE RESULTADO – PLANEJADO X REALIZADO .....	45
FIGURA 14 - GRÁFICO DE ISHIKAWA APLICADO .....	45

## **LISTA DE TABELAS**

TABELA 1– QUADRO DE ADVOGADOS.....	35
------------------------------------	----

## **LISTA DE QUADROS**

QUADRO 1 - MISSÃO, VISÃO E VALORES.....	38
---	----

## SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	5
2. REVISÃO DE LITERATURA	9
2.1 A PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS ADVOCATÍCIOS	9
2.2 FERRAMENTAS DE GESTÃO ESTRATÉGICA	10
2.2.1 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO	10
2.2.2 <i>BALANCED SCORECARD</i>	17
2.2.3 ESTABELECIMENTO DE AÇÕES – PLANO DA AÇÃO - 5W2H	21
2.2.4 ANÁLISE DE RESULTADOS – GRÁFICO DE ISHIKAWA E “5 POR QUÊS”	22
3. METODOLOGIA DA PESQUISA	25
3.1 TIPOLOGIA DE PESQUISA QUANTO À ABORDAGEM DO PROBLEMA OU NATUREZA - QUALITATIVA	26
3.2 TIPOLOGIA DE PESQUISA QUANTO AOS OBJETIVOS: DESCRITIVA	27
3.3 TIPOLOGIA DE PESQUISA QUANTO AOS PROCEDIMENTOS: BIBLIOGRÁFICA E DE CAMPO	27
3.4 COLETA E ANÁLISE DE DADOS	28
4. APRESENTAÇÃO DE RESULTADOS	32
4.1 DIAGNÓSTICO DAS DEMANDAS EM GESTÃO ESTRATÉGICA EM ORGANIZAÇÕES DE SERVIÇOS ADVOCATÍCIOS	35
4.2 MODELO DE GESTÃO ESTRATÉGICA PARA SERVIÇOS ADVOCATÍCIOS	37
CONSIDERAÇÕES FINAIS	47

## 1. INTRODUÇÃO

A advocacia, assim como outros mercados de trabalho, vem sofrendo grandes modificações nos últimos anos.

A evolução tecnológica, que já havia abrangido vários segmentos de mercado, chegou a advocacia e isso está exigindo grandes mudanças para o profissional da área jurídica. Mudanças essas que vão além da operacionalização em processos vituais, mas que também exige um pensamento estratégico na atuação, pois, devido ao grande volume de profissionais habilitados e ao surgimento de ferramentas que modificam a forma de trabalho, é imprescindível que o profissional que atua em áreas jurídicas, adapte-se a tais mudanças. Para isso, torna-se fundamental o planejamento com estratégia na atuação para o futuro (SELEM, 2017, p.28).

Aliado às mudanças tecnológicas que propiciarão a modificação do trabalho, dispendendo menos esforços e menor tempo para as atividades, ainda há as mutações das relações entre os indivíduos, consequencia da tecnologia e das ferramentas e aplicativos que facilitam as atividades dos cidadãos nas relações comerciais e profissionais (SELEM, 2017, p.28)

A exemplo pode-se citar o surgimento de veículos autônomos. Como será a legislação para esse tipo de veículo? Quem será responsabilizado em caso de acidentes? Como ficarão os motoristas profissionais?

Outras mudanças que impactarão no direito são: *IOT- Internet of things, ADR – Alternative Dispute Resolution, ODR- Online Dispute Resolution, Fintechs – Finance and tenology, as Blockchain e bitcoins*, pois gerarão novos formatos de relações os indivíduos.

Com a chegada da informação, os cidadãos tem condições de ter acesso rápido e atualizado às informações, não tendo que ficar reféns do advogado para saber acerca do andamento dos processos, bem como pode conhecer algumas questões técnicas da advocacia. Não há necessidade de se ficar passivo aguardando um retorno de seu advogado sobre o processo.

Tal condição exige que o advogado esclareça a real situação do processo, bem como atue de forma mais transparente e ética.

As mudanças apresentadas estão surgindo de forma muito rápida, o que faz com que instituições como a Ordem dos Advogados do Brasil – OAB, tenham comissões relacionadas a Inovação e Gestão, visando atualizar e orientar os profissionais sobre tais ferramentas, bem como o surgimento de institutos e organizações voltadas ao desenvolvimento profissional estratégico do advogado.

Outro fator de grande preocupação para o profissional da área jurídica é a quantidade de profissionais formados e habilitados por ano. No ano de 2018 foram autorizadas 90 novos cursos de direito no Brasil (GIESELER, 2018). Apesar de haver várias áreas de atuação do direito, o volume de novos profissionais habilitados para atuação jurídica é crescente, com o surgimento constante de novas instituições de ensino, o que faz como que a concorrência seja acirrada e exigindo ainda mais a qualidade e estratégia na forma de atuação.

Como qualquer serviço prestado, os serviços advocatícios tem previsão de obtenção de lucro, ou seja, resultados financeiros positivos. Isso se verifica através da remuneração e da consolidação de resultado da atividade. Porém o que ocorre é que a formação do advogado é carente em conhecimento de gestão.

O acadêmico, após finalizar sua graduação e ter obtido aprovação em prova de capacitação da Ordem dos Advogados do Brasil, se vê em um mercado de trabalho em que pode optar por atuar como advogado autônomo, criar uma sociedade de advogados ou trabalhar em algum escritório jurídico. Ocorre que, para qualquer das formas de atuação escolhida, o profissional deverá ter habilidades para trabalhar em equipe, performance técnica, capacidade de lidar com conflitos e clientes, ter foco em resultados financeiros e ter visão estratégica para crescimento do negócio (Informação verbal)<sup>1</sup>. Tais conhecimentos não são trabalhados bancos escolares.

Devido a isso, existem vários advogados habilitados perante a OAB-Ordem dos Advogados do Brasil que estão atuando em outras áreas. Isso acontece devido, em grande parte, pela falta de direcionamento do trabalho, proveniente da falta de planejamento.

---

<sup>1</sup> SELEN, Lara. **Gestão de escritório em Início de Carreira**. Evento realizado na Ordem dos Advogados do Brasil. Seccional Paraná. 22.10.2018.

Com vistas no cenário apresentado, como o advogado terá condições de atuar de forma mais assertiva e visando um crescimento para o seu negócio?

Para o desenvolvimento de um modelo que vise não demandar excesso de atividades de controle e processos de trabalho, buscou-se algumas ferramentas estratégicas que facilitam o controle e que mantem um direcionamento ao trabalho do advogado e o planejamento estratégico do negócio.

O objetivo geral desse trabalho é desenvolver um modelo de gestão estratégica com ferramentas de gestão para organizações de serviços advocatícios, podendo ser aplicada à advocacia autônoma, sociedades de advogados de diversos portes. As informações sobre as principais dificuldades existentes no meio jurídico foram coletadas a partir de reuniões de Grupo Permanente de Discussão, realizadas na Ordem dos Advogados do Paraná em Curitiba no período de 20.10.18 a 13.11.18.

Como objetivos específicos o trabalho tratará de:

- Desenvolver uma revisão bibliográfica sobre Planejamento Estratégico e sobre as ferramentas de gestão abordadas;
- Diagnosticar as principais demandas em gestão estratégica dos gestores e proprietários de escritórios jurídicos;
- Elaborar um modelo de gestão estratégica usando as ferramentas de gestão adequadas para organizações de serviços advocatícios, que corresponda às demandas específicas dos advogados;
- Elaborar um plano de ação para implementação do modelo proposto de gestão estratégica em organizações de serviços advocatícios.

Dentro desse contexto, serão apresentadas as etapas do planejamento estratégico: análise do ambiente, definição de objetivos, elaboração de estratégias, implementação, análise de resultados e adequações periódicas, através de uma metodologia de fácil utilização. escolha do *BSC – Balance Scorecard* se dá pelo fato da adaptabilidade proporcionada pelas quatro perspectivas aos serviços advocatícios: financeira, clientes, controles Internos e aprendizagem e aperfeiçoamento.

Considerando o Mapa estratégico da Ferramenta do *Balanced Scorecard* há possibilidade de utilização da ferramenta de plano de ação – 5W2H nas chamadas “iniciativas” propostas por Kaplan e Norton, pois trata-se de ações a serem implementadas para o alcance dos objetivos.

Da mesma forma a ferramenta do Diagrama de Ishikawa e “5 Por quês” servirá para avaliar as causas dos desvios dos resultados não obtidos nas ações propostas, viabilizando, desta forma, as adequações que se fizerem necessárias.

Neste contexto, o modelo poderá atender às expectativas para a gestão do negócio de forma simples e de fácil entendimento, propiciando que o advogado possa dispendir energias em seu desenvolvimento técnico profissional.

A justificativa do trabalho se dá pelo fato do surgimento de novas ferramentas e inovações nas relações comerciais que impulsionam o advogado à necessidade de atualização e desenvolvimento de estratégias. Para tanto torna-se fundamental o desenvolvimento de habilidades de planejamento e análise de resultado, visando obter um diferencial competitivo.

## 2. REVISÃO DE LITERATURA

### 2.1 A prestação de serviços advocatícios

Foi com a primeira constituição brasileira datada de 1824 que houveram a criação dos primeiros cursos jurídicos em 1825 e, futuramente, em 1843 houve a criação do instituto dos Advogados do Brasil- IAB (OAB, História da OAB, [201-], não p).

Os primeiros cursos jurídicos foram criadas em São Paulo e Olinda, no período imperial, após surgiram os cursos jurídicos no Rio de Janeiro. (OAB, História da OAB, [201-], não p).

A atividade da advocacia que, atualmente, é regulamentada pela Ordem dos Advogados do Brasil, sempre teve um conceito de atividade nobre, cujo serviço prestado, muitas vezes definirá além de questões patrimoniais, outros aspectos ligados à vida e à liberdade dos indivíduos.

Abaixo apresenta-se um resumo das modificações de impacto na área jurídica:

- Anos 80: legalista, burocrático, contencioso, contratos societários, sem foco em resultados, estruturas pesadas;
- Anos 90: terceirização, enxugamento, informatização, privatizações, questões regulatórias, globalização;
- Anos 2000: função consultiva, função estratégica, gestão de risco, parceiras externas, contencioso de volume, questões de alta especialização;
- Ano 2015: mediação e conciliação, ampliação do quadro interno, tecnologia aplicada, externos especializados em volume, governança corporativa, compliance (MANFREDINI, [201-], não p.).

Após o ano 2020 a tendência será a advocacia ter as seguintes características: inteligência artificial, advocacia exponencial, otimização do quadro de advogados internos e externos, redução do volume, *business parecer* (Informação Verbal)<sup>2</sup>

São inúmeras as áreas de atuação que o advogado pode empreender: advocacia autônoma, sociedade de advogados, advogado de empresas, advogado de escritórios de advocacia.

---

<sup>2</sup> SELEN, Lara. **Gestão de escritório em Início de Carreira**. Evento realizado na Ordem dos Advogados do Brasil. Seccional Paraná. 22.10.2018.

Devido a todas essas modificações na forma de atuação e às características do segmento, a elaboração de um modelo próprio de gestão estratégica, baseado nas ferramentas de gestão existentes, auxilia a operacionalização e o controle. O que será demonstrado a seguir dentro do modelo proposto.

## **2.2 Ferramentas de Gestão Estratégica**

### **2.2.1 Planejamento Estratégico**

A advocacia tem passado por várias mudanças na forma de atuação. Desde a virtualização de processos a mudanças provenientes da utilização de tecnologia, a exemplo a aplicação de Inteligência artificial para definição de teses e defesas.

Considerando esse cenário com tantas mudanças torna-se fundamental a preocupação do advogado na gestão do seu negócio, pois uma decisão tomada de forma equivocada pode reduzir resultados ou até mesmo causar prejuízos financeiros. Tal planejamento fará com que tenha vantagem competitiva.

Para Chiavenato e Sapiro (2003, p. 10):

as vantagens originadas externamente referem-se à capacidade da organização de oferecer um serviço de atendimento rápido a seus mercados. Isso implica ser apta a gerenciar as informações para obter imediatas percepções do ambiente de negócios e assim poder acelerar seu processo decisório e impactar positivamente no tempo de entrega do produto ou serviço ao mercado.

A busca de vantagens competitivas é um processo de análise de localização de recursos, capacidades e competências que geram valor, cuja imitação se torna difícil pelos concorrentes (CHIAVENATO; SAPIRO, 2003, p. 108).

A definição de onde se quer chegar e como se quer chegar corresponde a estratégia da instituição. definem:

A estratégia corporativa é um modelo de decisões de uma empresa que determina e revela seus objetivos, propósitos ou metas, produz as principais políticas e planos para atingir essas metas e define o escopo de negócios que a empresa vai adotar, o tipo de organização econômica e humana que ela é ou pretende ser e a natureza da

contribuição econômica e não-econômica que ela pretende fazer para seus acionistas, funcionários, clientes e comunidade (2006, p. 78).

É através do planejamento que se consegue alcançar os objetivos esperados, a priorização na tomada de decisões e maior sinergia dentro da organização (OURIQUE, 2010, p. 88).

A formatação de Planejamento e ferramentas a serem aplicadas são de fácil compreensão e aderentes à atividade jurídica por suas características, pois visam buscar melhorias na organização e alcance dos objetivos da instituição ou individualmente, considerando a capacidade de aplicação também no âmbito individual.

Ourique (2010, p. 88) aponta três características do Planejamento Estratégico: a identificação da situação atual de cada área, a divisão dos recursos de forma equilibrada e maior objetividade na tomada de decisão.

Para Peter Drucker:

“planejamento estratégico é o processo contínuo de, sistematicamente e com o maior conhecimento possível do futuro contido, tomar decisões atuais que envolvem riscos; organizar sistematicamente as atividades necessárias à execução dessas decisões, através de uma retroalimentação organizada e sistemática, medir o resultado dessas decisões em confronto com as expectativas alimentadas (1984, p. 133-136)”.

Entende-se aqui como planejamento estratégico o “Planejamento concebido para a organização como uma totalidade. Em geral, parte de cima para baixo, envolve a organização como um sistema integrado e é focado no longo prazo (CHIAVENATO; SAPIRO, 2003, p. 412)”.

Na literatura podemos verificar a distinção de três níveis de planejamento: Estratégico, Tático e Operacional.

Nesse aspecto, Oliveira, (1989, p. 32), diferencia:

Planejamento Estratégico pode ser conceituado como um processo gerencial que possibilita ao executivo estabelecer o rumo a ser seguido pela empresa, com vistas a obter um nível de otimização na relação da empresa com seu ambiente.

Planejamento Tático tem por objetivo otimizar determinada área de resultado e não a empresa como um todo. Portanto trabalha com os objetivos e desafios estabelecidos no Planejamento estratégico.

Planejamento Operacional pode ser considerado como a formalização, principalmente através de documentos escritos, das metodologias de desenvolvimento e implantação estabelecidas. Portanto, nesta situação tem-se, basicamente, os planos de ação ou planos operacionais.

O bom desempenho de um planejamento estratégico depende da sinergia entre as áreas. Isso abrange as três áreas: estratégica, tática e operacional. O envolvimento dos membros da organização e a participação de todos, torna-se de grande impacto para obtenção dos nos resultados esperados.

Firoelli apud Ourique (2010, p. 91), expõe que o planejamento de forma participativa é um diferencial, pois propicia extensa e intensa conjugação de esforços.

Uma das características do planejamento participativo é que há análise de todos os participantes, permitindo que as opiniões e ideias se afluem. Essa análise vai desde o diagnóstico até a análise e readequação de ações (OURIQUE, 2010, p. 91).

Para estabelecimento de uma estratégia que permita que a instituição tenha um diferencial competitivo há necessidade inicial de um diagnóstico, que será a análise de cenário em que a instituição está inserida. O cenário corresponde à análise do meio interno e externo.

A análise do cenário será a base para a elaboração do Planejamento Estratégico.

Para elaboração do cenário em que a instituição está inserida, uma ferramenta de fácil entendimento e compreensão é a matriz SWOT (ou Matriz F.O.F.A.) é a sigla em para Forças (*Strengths*), Fraquezas (*Weakness*), Oportunidades (*Opportunities*) e Ameaças (*Threats*).



Fonte: CASAROTTO 2019)

Nesse aspecto, para se obter uma análise do cenário deve-se responder às questões e analisar as características e condições atuais da organização no que tange a fatores do ambiente interno e do ambiente externo.

Casarotto (2019, não p.) aponta que a análise SWOT servirá para:

- Dar mais segurança para a tomada de decisão
- Conhecer profundamente o cenário
- Compreender a posição em relação aos concorrentes
- Antecipar-se a movimentos externos
- Indicar alternativas de ação

Oliveira (1989, p. 65) define os componentes do diagnóstico do estratégico:

- pontos fortes são variáveis internas e controláveis que propiciam uma condição favorável para a empresa em relação ao seu ambiente;
- pontos fracos são variáveis internas e controláveis que provocam uma situação desfavorável para a empresa em relação ao seu ambiente;
- oportunidades são as variáveis externas e não controláveis pela empresa que podem criar condições favoráveis para a empresa, desde que a mesma tenha condições e/ou interesse de usufruí-las;
- ameaças são variáveis externas e não controláveis pela empresa que põem criar condições desfavoráveis para a mesma.

Quanto à análise interna, são elementos representativos das forças: união da equipe, patrimônio, boa localização do escritório, relacionamentos estratégicos (HITT; IRELAND; HOSKINSON, 2008, p. 71-76).

As fraquezas podem ser representadas por: serviços escassos, equipe sem qualificação necessária, tecnologia defasada, prazo lento de resolução dos processos (HITT; IRELAND; HOSKINSON, 2008, p. 71-76).

Quanto à análise externa, as oportunidades podem ser: modificações favoráveis na legislação, cursos eficientes para capacitação, acesso a uma tecnologia inovadora, parceria com escritórios concorrentes (HITT; IRELAND; HOSKINSON, 2008, p. 36).

Já as ameaças podem ser: muita concorrência, pouca demanda dos serviços, legislação desfavorável, crise econômica (HITT; IRELAND; HOSKINSON, 2008, p. 36).

A ferramenta da Matriz SWOT torna-se mais adequada para a análise de prestação de serviço advocatícios pois trata-se de fácil utilização e entendimento.

Observa-se que existem outras ferramentas para análise de cenário, tal como as '5 forças do modelo de concorrência' de Michael Porter que trata do poder de negociação dos fornecedores, ameaça de novos entrantes, poder de negociação dos compradores, rivalidade entre empresas concorrentes e ameaça de produtos substitutos. (HITT; IRELAND; HOSKINSON, 2008, p. 47).

Após a análise dos aspectos do contexto interno e do ambiente externo, há a avaliação de onde o escritório está e onde pretende chegar. É através da verificação das oportunidades e mitigação dos pontos fracos que se definirão os objetivos e metas a serem alcançados e serão definidas a missão, visão e valores da instituição.

Kaplan e Norton (2000, p. 84) expõem que “a estratégia não é (ou não deve ser) um processo gerencial isolado. É parte de um contínuo que começa, no sentido mais amplo, com a missão da organização, que deve ser traduzida para que as ações individuais com ela se alinhem e lhe proporcionem apoio”.

A missão é a razão de ser da instituição. Neste ponto procura-se determinar qual é seu “negócio”, por que a instituição existe, ou ainda qual o tipo de atividade (OLIVEIRA, 1989, p. 96).

A missão da empresa representa um horizonte em que a empresa pretende atuar, desde que seja viável diante dos vários aspectos considerados (OLIVEIRA, 1989, p. 97).

A importância da missão da organização é delineada por Kaplan e Norton (1997, p. 24):

muitas empresas adotaram declarações de missão para transmitir valores e crenças fundamentais a todos os funcionários. A declaração de missão aponta as crenças essenciais, e identifica os mercados-alvo e produtos essenciais.

Observa-se a importância da análise de cenário antes das definições da missão, visão e valores, pois esses devem estar coerentes com o que se apresenta no cenário atual e o que se busca para o futuro.

Chiavenato e Sapiro (2003, p. 56) demonstram alguns aspectos relacionados à missão:

- Qual é a razão de ser da organização;
- Qual é o papel da organização na sociedade;

- Qual é a natureza do negócio da organização;
- Quais os tipos de atividades em que a organização deve concentrar seus esforços.

Assim como a missão definirá qual é o negócio da organização, a visão denotará aonde ela pretende chegar com sua atividade. A visão refere-se àquilo que a organização deseja ser no futuro. É a razão pela qual os esforços e recursos são dispendidos na organização. A seguir seguem algumas premissas para elaboração da visão estratégica:

- Aderência aos fatos reais;
- Equilíbrio para todos os envolvidos (interessados);
- Descrição concisa, porém poderosa- com foco no futuro;
- A visão do negócio deve ser sucinta, mas deverá ter condições de incentivar todos os interessados e envolvidos (CHIAVENATO; SAPIRO, 2003, p. 65-66).

Peter Senge (1996) e Kaplan e Norton (1997, p. 25), observam que:

Muitos líderes possuem visões pessoais que nunca chegam a ser traduzida em visões capazes de mobilizar a empresa. O que falta é uma disciplina que transforme a visão individual em visão compartilhada.

Essa observação demonstra a grande dificuldade na inserção e consolidação da missão, visão e valores para os colaboradores que atuam na instituição. Isso serve como alerta da necessidade de fixação da missão, visão e valores além do painel da organização, mas também na forma de atuação de cada envolvido.

Os valores da instituição correspondem às crenças dela. Estão ligados à cultura da instituição. São os princípios que servem de guia para as pessoas como a forma de atuação para buscar os objetivos e executar a missão (FERNANDES, 2015, não p.).

A estratégia é um processo organizacional, de muitas formas, inseparável da estrutura, do comportamento e da cultura da empresa onde ocorre. Devido a isso, a definição da missão, visão e valores consolidam identidade da instituição, bem como devem estar em coerência e concordância com os objetivos que se pretende alcançar.

Destaque-se a importância da definição dos objetivos da instituição. Para Oliveira (1989, p.122), os objetivos podem ser conceituados como o estado, situação ou resultado futuro que o administrador pretende atingir.

O objetivo da organização é uma situação que a instituição pretende alcançar. É a imagem que a organização pretende para o futuro. Desta forma quando o objetivo é alcançado ele deixa de ser a imagem orientada da organização e passa a ser assimilado como algo real e atual (CHIAVENATO; SAPIRO, 2003, p. 411).

O objetivo estratégico prevê uma posição de liderança desejada e estabelece os critérios que a organização vai usar para representar esse progresso (MINTZBERG, LAMPEL, QUINN e GHOSHAL, 2006, p. 90).

Diante disso, Mintzberg, Lampel, Quinn e Ghoshal (2006, p. 90) expõem que o objetivo estratégico captura a essência da vitória e que seu conceito também engloba um processo de gestão ativa que inclui: focar a atenção da organização na essência da vitória; motivar pessoas ao comunicar o valor da meta; deixar espaço para contribuições individuais e de equipes; sustentar o entusiasmo fornecendo definições para novas operações à medida que as circunstâncias mudam; e usar consistentemente o objetivo para guiar as alocações de recursos.

Os mesmos autores salientam ainda que para alcance dos objetivos é necessário:

- criar um senso de urgência;
- desenvolver um foco competitivo em todos os níveis por meio do uso generalizados da inteligência competitiva;
- fornecer aos funcionários as habilidades de que eles precisam para trabalhar efetivamente;
- dar tempo à organização para digerir um desafio antes de lançar outro e
- estabelecer marcos claros e estabelecer mecanismos (MINTZBERG, LAMPEL, QUINN e GHOSHAL, 2006, p. 92).

Na implementação do planejamento estratégico, deve-se considerar: sistemas de informação, sistema de incentivos, competência operacional, treinamento e a liderança necessária para o desenvolvimento do processo (OLIVEIRA, 1989, p. 48).

A instituição deverá ter mecanismos de controle do que foi planejamento e o que efetivamente foi obtido de resultado. Para tanto a função de controle no processo é fundamental e visa avaliar o desempenho do sistema adotado. É através da comparação entre situações alcançadas e as previstas, que se tomarão novas decisões, visando o alcance dos objetivos propostos (OLIVEIRA, 1989, p.211).

As finalidades da função e controle avaliação são destacadas por Oliveira (1989, p. 212-213):

- identificar problemas, falhas e erros que se transformam em desvios do planejado, com a finalidade de corrigi-los e de evitar sua incidência;
- fazer com que o resultado obtido com a realização das operações estejam, tanto quanto possível, próximo dos resultados esperados e possibilitem o alcance dos desafios e consecução dos objetivos;
- verificar se as estratégias e políticas estão proporcionando os resultados esperados, dentro das situações existentes e previstas; e
- proporcionar informações gerenciais periódicas, para que seja rápida a intervenção no desempenho do processo.

Desta forma o planejamento estratégico deverá consolidar todas as operações necessárias e envolve um processo contínuo que se inicia na elaboração e perpetua-se no controle, avaliação e adequações.

### **2.2.2 *Balanced Scorecard***

Em uma organização há a tendência a se priorizar determinada área em detrimento de outra. Exemplificando: finanças x vendas x produção x recursos humanos.

Até próximo dos anos 90, os indicadores financeiros é que determinavam o resultado de um negócio. Havia a cobrança de um bom resultado financeiro de curto prazo. Porém essa cobrança de resultados de curto prazo pode levar a instituição a reduzir investimentos em desenvolvimento de produtos, melhoria de processos, desenvolvimento de recursos humanos tecnologia de informação, entre outras áreas (KAPLAN; NORTON, 1997, p. 23).

Desta forma, Kaplan e Norton, em meados de 1990, observaram que os indicadores financeiros se mostravam incapazes de refletir as atividades geradoras de valor relacionadas a ativos intangíveis, tais como: as habilidades, as

competências, a motivação dos empregados, processos operacionais, inovação em produtos e serviços, fidelidade de clientes, entre outros (KAPLAN; NORTON, 2000, p. 7-8).

O *Balanced Scorecard* parte da premissa que os indicadores financeiros, por si só, não refletem a efetividade de uma organização (CHIAVENATO; SAPIRO, 2003, p. 389).

Devido a isso, observou-se a necessidade da busca de um maior equilíbrio entre as áreas, não somente vislumbrando uma área financeira, pois indicadores financeiros não medem a eficiência da organização e podem tão somente refletir os resultados dos investimentos e das atividades (CHIAVENATO; SAPIRO, 2003, p. 389).

Neste contexto Kaplan e Norton (2000, p. 08) criaram o *Balanced Scorecard*, modelo que permite a avaliação de desempenho de várias áreas, além da financeira. Surgiu a “Organização Orientada para a Estratégia”.

Kaplan e Norton (2000, p 80) expõem que “O *Balanced Scorecard* fornece um novo referencial para a descrição da estratégia, mediante a conexão de ativos intangíveis e tangíveis em atividades criadoras de valor (2000, p. 80)”.

A estrutura do *Balance Scorecard* está ligada às quatro perspectivas: financeira, do cliente, de processos internos e de aprendizagem e crescimento (HITT; IRELAND; HOSKINSON, 2008, p. 360).

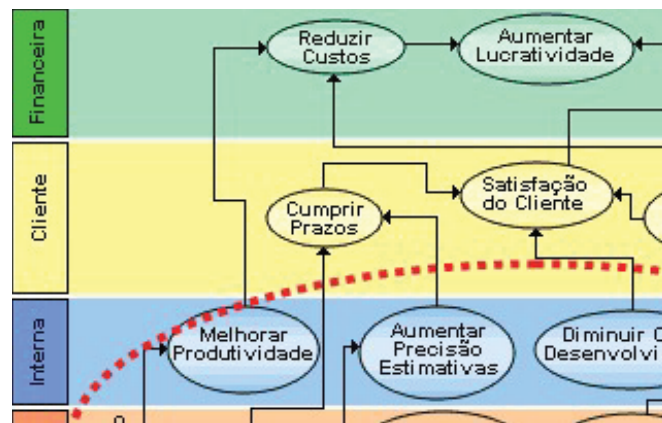
Os criadores do *Balanced Scorecard*, Kaplan e Norton, expõe que a metodologia é, para os executivos, uma ferramenta completa, que traduz a visão e a estratégia da empresa num conjunto coerente de medidas de desempenho (1997, p. 24).

Através da criação de Mapas Estratégicos, são estabelecidos indicadores que fazem parte de uma cadeia lógica de causa e efeito que conecta os resultados almejados da estratégia com vetores que os induzirão a essas consequências (KAPLAN; NORTON, 2000, p. 81).

Os autores ainda complementam que “os mapas estratégicos constroem os alicerces do sistema gerencial para implementação da estratégia com eficácia e rapidez (KAPLAN; NORTON, 2000. p. 84)”.

Desta forma, o *Balanced Scorecard* utiliza quatro perspectivas: Financeira, Cliente, Interna e Aprendizagem e Crescimento, que serão organizadas dentro dos Mapas Estratégicos. Esses, por sua vez indicarão os objetivos, indicadores, metas e ações, conforme diagrama exemplificativo abaixo (CHIAVENATO; SAPIRO, 2003, p. 392).

FIGURA 2 – DIAGRAMA DO MAPA ESTRATÉGICO



Fonte: VASQUES ([201-], não p.).

As perspectivas do *Balanced Scorecard* são apresentadas da seguinte forma:

- A perspectiva financeira é direcionada para o crescimento, lucratividade e riscos do ponto de vista do acionista;
- A perspectiva do cliente é voltada para o valor que o cliente consegue perceber pelo produto ou serviço ofertado
- A perspectiva de processos internos está relacionada à forma de controles e processos que visam ao atingimento do objetivo e à satisfação dos clientes e dos acionistas;
- A perspectiva de Aprendizagem e crescimento é voltada para os esforços da empresa em criar um clima de apoio à mudança, inovação e ao crescimento (HITT; IRELAND; HOSKINSON, 2008, p. 360).

Neste contexto, torna-se importante a prévia conceituação de objetivos e metas. Oliveira define objetivo como o alvo ou ponto que se pretende atingir (OLIVEIRA, 1989, p.122).

Os objetivos devem ter ainda as seguintes características que são fatores que necessitam ser observados pelo gestor:

- estão claros e perfeitamente divulgados, entendidos e aceitos;
- são específicos, mensuráveis, realísticos e desafiadores;
- apresentam as suas interrelações de forma esquematizada;
- estão adequadamente relacionados a fatores internos e externos da empresa;
- o sistema de controle e avaliação estabelecido está adequado;
- as prioridades estão estabelecidas (OLIVEIRA, 1989, p. 123).

Para Oliveira, meta (desafio) é a quantificação, com prazos definidos, do objetivo estabelecido. E para serem alcançados exigem esforço extra, ou seja, pressupõe a alteração do *status quo*. E ainda complementa: meta é a quantificação do objetivo, também denominada de desafio (OLIVEIRA, 1989, p. 123).

Dessa forma serão estabelecidas metas para cada área, considerando as quatro perspectivas, sendo que as áreas se relacionam entre si, pois uma organização trata-se de um sistema interligado.

Cada perspectiva é desdobrada em objetivos e fatores críticos de sucesso. São estabelecidos indicadores para cada objetivo e ações e projeções que serão medidos periodicamente. São de aspectos estratégicos da instituição (VASQUES, [201-], não p.).

Vasques ([201-], não p.), elaborou o gráfico explicativo do desdobramento das perspectivas:

FIGURA 3 – MAPA ESTRATÉGICO POR PERSPECTIVA



Fonte: VASQUES, ([201-], não p.).

Desta forma a elaboração dos mapas estratégicos envolvem análise de cenário, considerando as oportunidades e ameaças, os indicadores que servirão para medida do desempenho, as metas que serão estabelecidas e as ações que serão implementadas para atingimento dos objetivos.

Dentro da ferramenta do *Balanced Scorecard* há possibilidade de utilização e outras ferramentas auxiliares de gestão, considerando-se que o Mapa Estratégico prevê a elaboração de objetivos, medidas, metas e iniciativas (ações) e que há necessidade de acompanhamento de resultados, são apresentadas ferramentas de implementação, controle e acompanhamento, que se adaptam ao *Balanced Scorecard* e que são de fácil entendimento e operacionalização.

### **2.2.3 Estabelecimento de ações – Plano da ação - 5W2H**

Após o estabelecimento dos objetivos e dos indicadores, há a necessidade de implementação das ações. A ferramenta 5W2H será utilizada para elaboração das ações estabelecidas nas iniciativas do Mapa Estratégico do *Balanced Scorecard*.

Campos (1992, p. 22) expõe que o plano de ação contempla o que necessita ser feito, qual setor ou departamento irá executar, a maneira como será conduzida, os responsáveis, o prazo para realização da mesma e a sua importância e os gastos necessários para implementar a ação (CAMPOS, 1992, p. 22).

Um bom gerenciamento depende de se estabelecer um bom plano de ação para toda meta de melhoria que se queira atingir (CAMPOS, 1994, p. 77).

Melhorias são concretizadas pela execução de bons planos de ação. Um plano de ação bem feito irá decorrer de uma análise, por mais simples que seja. (FALCONI, 2009, p. 90).

FIGURA 4 – PLANO DE AÇÃO – 5W2H

PLANO DE AÇÃO						
O QUE	QUEM	QUANDO	ONDE	PORQUE	COMO	QUANTO
WHAT	WHO	WHEN	WHERE	WHY	HOW	HOW MUCH

Fonte: O autor (2017).

A elaboração do Plano de Ação é a fase que busca estabelecer ações que melhorem resultados e visem alcançar os objetivos e estratégias propostas. São importantes as medidas eficazes, simples, de baixo custo e que são compatíveis como os prazos da meta. A elaboração do Plano de Ação 5W2H deverá conter medidas prioritárias e suficientes para se atingir uma meta (informação verbal).<sup>3</sup>

Após estabelecimento dos indicadores e das ações há necessidade do acompanhamento das ações propostas e avaliação dos resultados das obtidos versus o resultado esperado.

A divergência entre o que foi previsto com o resultado efetivo se traduz em um desvio, desvio este que necessitará de análise para que se entenda as causas e se possa tratá-las da forma mais adequada (informação verbal)<sup>4</sup>.

Para tanto se faz necessária a análise dos motivos que levaram a um resultado divergente do esperado.

#### 2.2.4 Análise de Resultados – Gráfico de Ishikawa e “5 Por quês”

As ferramentas propostas para avaliação de resultado das ações e da estratégia é o Gráfico de Ishikawa e “5 Por quês” que servirá para correção das ações detectadas com desvios negativos.

Após as ações serem implementadas e dentro de um mecanismo de controle, poderão ocorrer resultados divergentes do esperado.

<sup>3</sup> Marques, Paula. **Treinamento Gerente de Filiais**- Nacional Gás, Fortaleza-CE, 2013.

<sup>4</sup> Marques, Paula. **Treinamento Gerente de Filiais**- Nacional Gás, Fortaleza-CE, 2013.

A sistemática proposta para análise desse desvio é o gráfico de Ishikawa, também conhecido como “espinha de peixe”. Nele é exposto de forma gráfica o “problema” a ser tratado, que no caso será o desvio e serão analisadas a causa ou as causas.

O diagrama de Ishikawa teve sua origem no Japão após a segunda-guerra mundial. Surgiu da necessidade de melhorias em qualidade da indústria pós guerra e da necessidade de disseminação do conceito para todos os envolvidos na organização, desde a gerência até operadores (CORRÊA; CORRÊA, 2010, p. 192).

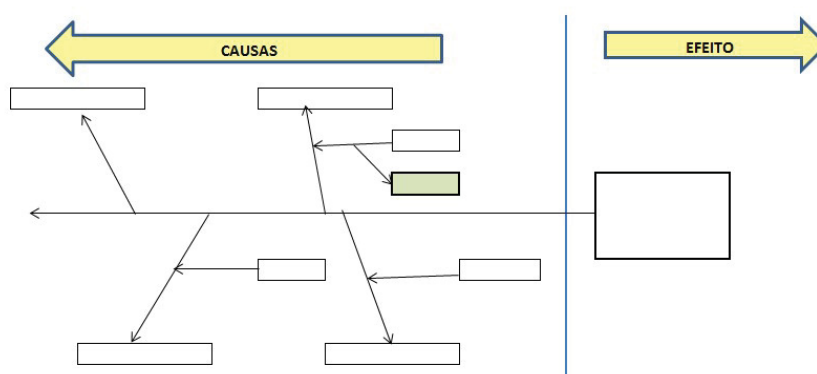
Kaoru Ishikawa identificou que 95% dos problemas poderiam ser resolvidos com sete ferramentas básicas e estas poderiam ser ensinadas a todos sendo que uma delas é o gráfico de causas. Trata-se de uma ferramenta a ser utilizada para auxiliar na tomada de decisões (CORRÊA; CORRÊA, 2010, p. 212).

A ferramenta de Ishikawa organiza o raciocínio lógico sobre desvios e as causas que geram esse desvio.

Tendo como base um problema, busca detectar o que motivou tal problema, auxiliando, desta forma na busca da melhoria. (BEZERRA, 2013-2015, não p.).

A seguir, diagrama de forma simplificada:

FIGURA 5 – GRÁFICO DE ISHIKAWA



Fonte: Elaborado pelo autor (2019)

Torna-se importante uma análise aprofundada, chegando-se na “causa raiz” do desvio.

O exercício a ser executado para se chegar à causa raiz é a utilização da ferramenta dos “5 Por quês”. Essa ferramenta também teve origem na indústria automobilística após a segunda guerra mundial. Criada por Taiichi Ono, pai da produção Toyota. Ela visa chegar a real razão/motivo da ocorrência do problema, desta forma podendo adotar decisões mais assertivas acerca do desvio existente (informação verbal).<sup>5</sup>

A metodologia adotada é de fazer perguntas de um motivo “sobre” o motivo anterior. A nomenclatura de “5 Por quês” se dá pelo fato de que a tendência é que até a quinta resposta se chegue à causa raiz, porém pode haver necessidade de continuação do questionamento até se chegar na causa raiz. A causa raiz é encontrada quando se cessam as respostas para as perguntas. (informação verbal)<sup>6</sup>.

Caso seja tratada uma causa que não seja a causa raiz do problema há a tendência de reincidência do desvio, não sendo a ação efetiva, pois não atingiu a causa principal e sim causas intermediárias.

A metodologia de implementação do Gráfico de Ishikawa, com a utilização da ferramenta dos “5 Por quês”, torna-se uma forma prática e de fácil operacionalização para análise de problemas.

O tratamento de causas intermediárias, que antecedem à causa raiz fará com que a análise fique incorreta e conseqüentemente a readequação será ineficaz.

Considerando as ferramentas apresentadas, essas serão inseridas no modelo de gestão estratégica proposto, sendo que será demonstrada nas próximas sessões, a forma de aplicação dentro do segmento de prestação de serviços advocatícios.

---

<sup>5</sup> Marques, Paula. **Treinamento Gerente de Filiais**- Nacional Gás, Fortaleza-CE, 2013.

<sup>6</sup> Marques, Paula. **Treinamento Gerente de Filiais**- Nacional Gás, Fortaleza-CE, 2013.

Para tanto, a metodologia utilizada para demonstração do modelo proposto de planejamento estratégico, com a utilização das ferramentas de gestão propostas figurará a seguir.

### **3. METODOLOGIA DA PESQUISA**

O estudo, a ser realizado, objetiva a criação de um modelo estruturado de gestão estratégica para os profissionais de serviços advocatícios.

Esse objetivo está relacionado às necessidades da categoria de advogados, considerando a precariedade de conhecimento sobre gestão disponibilizado nos cursos de direito, bem como visando criar uma forma fácil e prática para que o gestor jurídico tenha condições de concentrar os esforços no conhecimento jurídico e atualização técnica.

A pesquisa será desenvolvida considerando a problemática da questão de gestão jurídica.

Desta forma, Fonseca (2008, p. 21) explica que a pesquisa é uma atividade voltada para a solução de um problema que, utilizando-se de um método científico, busca-se uma resposta ou solução. A pesquisa também é utilizada para descobertas e ampliação de conhecimento acerca de um determinado assunto.

Prodanov e Freitas (2013, p. 49), demonstra a sequência de fases de uma pesquisa científica:

- preparação da pesquisa: seleção, definição e delimitação do tópico ou problema a ser investigado; planejamento de aspectos logísticos para a realização da pesquisa; formulação de hipóteses e construção de variáveis;
- trabalho de campo (coleta de dados);
- processamento dos dados (sistematização e classificação dos dados);
- análise e interpretação dos dados;
- elaboração do relatório da pesquisa.

Desta forma, será utilizada a técnica da pesquisa bibliográfica e de campo. Abaixo o conceito dos dois tipos de pesquisa:

“A pesquisa bibliográfica é elaborada com base em material já publicado. Essa modalidade de pesquisa inclui material impresso como livros, revistas, jornais, teses, dissertações e anais de eventos científicos” (GIL, 2010, p. 29-31).

A pesquisa irá desenvolver um modelo de Gestão Estratégica específico para a atividade de prestação de serviços advocatícios, utilizando ferramentas já existentes em gestão e aplicando-as ao meio jurídico. Devido a isso haverá a investigação e análise da bibliografia aplicada e a adequação e implementação desses métodos de planejamento na área da advocacia especificamente.

Tais características vêm de encontro ao tipo de pesquisa bibliográfica.

### **3.1 Tipologia de Pesquisa quanto à abordagem do problema ou natureza - Qualitativa**

Flick (2009, p. 16) conceitua pesquisa qualitativa como uma atividade situada que posiciona o observador no mundo. Ela consiste em um conjunto de práticas interpretativas e materiais que tornam o mundo visível.

Na pesquisa qualitativa, os pesquisadores, estudam as coisas em seu contexto natural, tentando compreender os fenômenos, no contexto que as pessoas lhes atribuem (FLICK, 2009. p. 16).

Flick (2009, p. 9) expõe como característica da pesquisa qualitativa o fato de dela partir da idéia de que os métodos e a teoria devem ser adequados àquilo que se estuda.

Observa-se que o tema da pesquisa possui essa característica, passo que será analisada a prestação de serviços do segmento específico da advocacia e a partir dele a adequação ao método do *Balanced Scorecard* e de ferramentas de gestão.

No conceito de Raupp e Beuren (apud Gil, 2010, p. 91), o conceito de pesquisa qualitativa explica como àquela que pode “contribuir no processo de mudança de determinado grupo e possibilitar, em maior nível de profundidade, o entendimento das particularidades do comportamento dos indivíduos” (Raupp e Beuren apud Gil, 2010, p. 91).

Nota-se que a característica de mudança e inovação estão presentes, visto que, no segmento jurídico, ainda há precariedade na utilização de ferramentas de gestão, considerando a atividade jurídica como uma prestação de serviços que deve gerar resultados positivos.

### **3.2 Tipologia de Pesquisa quanto aos objetivos: Descritiva**

Considerando que a pesquisa versará sobre o tema de gestão jurídica e a atuação do profissional da área jurídica, esta encontra-se caracterizada como uma pesquisa descritiva pois tem como principal objetivo descrever características de determinada população ou fenômeno (Raupp e Beuren apud Gil, 2010, p. 81).

Com relação à forma de pesquisa descritiva, Cervo e Bervian (1983, p. 55), explicam que a pesquisa descritiva observa, registra, analisa e correlaciona fatos ou fenômenos sem manipulá-los. A pesquisa descritiva pode ter como objetivo familiarizar-se com um fenômeno ou descobrir uma nova percepção do mesmo (FONSECA, 2008, p. 22).

A pesquisa demonstra-se descritiva, pois visa descrever características de determinada população ou determinado fenômeno (GIL, 2002, p. 42). No caso a forma de atuação dos profissionais que atual na advocacia.

### **3.3 Tipologia de Pesquisa quanto aos procedimentos: Bibliográfica e de Campo**

Cervo e Bervian (1983, p. 55) definem a pesquisa bibliográfica procura explicar um problema a partir de referências teóricas publicadas em documentos. Salientam ainda que a pesquisa bibliográfica é o meio de formação por excelência, pois esta busca conhecer e analisar as contribuições culturais e científicas do passado existentes sobre determinado assunto.

A pesquisa bibliográfica, conforme aponta Fonseca (2008, p. 21), constitui a base teórica para o desenvolvimento de qualquer trabalho de investigação e ciência, devendo, desta forma, estar presente em todo e qualquer tipo de pesquisa ou trabalho científico.

A mesma autora ainda complementa que a pesquisa bibliográfica traz conclusões inovadoras, uma vez que vai além da mera repetição do que já foi dito sobre determinado assunto, pois propicia o exame do tema sob um novo enfoque ou abordagem (FONSECA, 2008, p. 21).

A pesquisa de campo é aquela utilizada com o objetivo de conseguir informações e/ou conhecimentos acerca de um problema para o qual procuramos uma resposta, ou de uma hipótese, que queiramos comprovar, ou, ainda, descobrir novos fenômenos ou as relações entre eles (PRODANOV E FREITAS, 2013, p. 59).

### **3.4 Coleta e Análise de Dados**

A pesquisa de campo pressupõe a existência de coleta de dados, para a qual irá demonstrar como os fatos e fenômenos ocorrem espontaneamente, através também do registro das variáveis relevantes analisadas por eles (PRODANOV E FREITAS, 2013, p. 59).

Para a pesquisa realizada foram levantadas informações com diversos advogados em Grupo Permanente de Discussão realizado na Ordem dos Advogados do Brasil em Curitiba, estado do Paraná.

Os participantes totalizaram 35 advogados e foram realizados seis encontros, onde foram levantadas as maiores dificuldades relacionadas à gestão na advocacia.

O grupo, formado por advogados atuantes em escritórios de pequeno, médio e grande porte e por advogados autônomos consolidaram as maiores dificuldades percebidas na atuação no mercado de advocacia.

Nos encontros realizados percebeu-se um nível diferenciado de conhecimento. Apesar de alguns profissionais terem maior conhecimento em determinado tema, notou-se lacunas de conhecimento acerca de outros, fundamentais para uma gestão jurídica com qualidade.

Os resultados obtidos consolidaram as informações que serão apresentadas no capítulo 4 deste trabalho.

O trabalho desenvolvido incluiu a temática de Gestão Jurídica para advogados e durante o desenvolvimento das atividades foram discutidos os seguintes subtemas:

GESTÃO FINANCEIRA em 08/10/2018: Gestão de contas a pagar e a receber, análise de resultado, gestão de reembolso de custas, precificação do serviço, análise de ponto de equilíbrio;

GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS em 30/10/2018: Como contratar, treinamento para qualidade, desenvolvimento de carreira (Plano), retenção de talentos (Plano de cargos e salários), remuneração variável, *Feed-back* e avaliação de desempenho;

GESTÃO DE MARKETING em 26/10/2018: Posicionamento de atuação, site e redes sociais, ferramentas de acesso à informação, divulgação de pesquisas e material de estudos;

CONTROLES INTERNOS em 07/11/2018: Controladoria Jurídica, princípios de auditoria e supervisão (Intersetoriais), implantação de procedimentos;

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO (Definições preliminares) em 23/11/2018: Importância do planejamento, Conceitos de missão, visão e valores, análise de cenário, definição de objetivos e metas, definição e indicadores, planos de ação, acompanhamento de resultados e ajustes do planejamento.

A seguir site e com a divulgação do Grupo de Discussão promovido pela Ordem dos Advogados do Brasil no segundo semestre de 2018 onde foi abordado o tema de gestão jurídica, tendo como participantes advogados atuantes em várias áreas e profissionais da área de gestão de escritórios jurídicos.

FIGURA 6 – FOLDER – CRUPOS PERMANENTES DE DISCUSSÃO

## Comissão de Inovação e Gestão lança novos grupos permanentes de discussão

Escrito em: 5 de setembro de 2018



A Comissão de Inovação e Gestão, presidida pelo advogado Rhodrigo Deda Gomes, realizou nos dias 17 e 27 de setembro a apresentação da conclusão dos Grupos Permanentes de Discussão formados no primeiro semestre deste ano. Com mais temas para serem discutidos, a comissão lança uma nova fase do projeto que será dirigido pelo advogado Rafael Aggens Ferreira da Silva e pela advogada Gilmara Pesquero Fernandes Mohr Funes.

Entre os novos temas estão **Gestão Jurídica**, coordenado pelas advogadas Kamille Ziliotto Ferreira e Patrícia Rodriguez Franco; **Criptoativos: em busca de uma regulamentação possível**, coordenado pelas advogadas Dayana Uhdre e Renata Caroline Kroska; **Análise de dados e inteligência artificial no direito**, coordenado pelo advogado Rodrigo da Silveira Marques Pereira e pela advogada Camila Rocha; **Fintechs: obstáculos no cenário legislativo atual**, coordenado pelos advogados Vinicius Cim e Adriana Camargo; **A nova lei de proteção de dados e privacidade**, coordenado pelos advogados Rafael Almeida Oliveira Reis e Lucas Saikali; **Os modelos de resolução on-line de conflitos (ODR)**, coordenado pelas advogadas Gilmara Funes e Laisa Fernanda Alves Vieira.

O evento de lançamento dos Grupos será no dia 10 de setembro no auditório da OAB Paraná, às 18h. As inscrições abrem nesta quinta-feira (6) ([clique aqui](#)). Além de uma exposição dos temas e do projeto em geral, o evento contará com a presença dos coordenadores dos grupos, que falarão sobre os objetivos de cada grupo.

Os advogados que tiverem interesse em participar dos Grupos Permanentes de Discussão podem realizar a inscrição nos links abaixo:

[GESTÃO JURÍDICA](#)

Fonte: <https://www.oabpr.org.br/comissao-de-inovacao-e-gestao-lanca-novos-grupos-permanentes-de-discussao/>

Considerando o levantamento de informações do mercado da advocacia obtido através de reuniões realizadas no Grupo Permanente de Discussão da Ordem dos Advogados do Brasil do Paraná, em 2018, onde foram abordados os

temas abaixo relacionados, conseguiu-se definir o cenário atual do segmento, bem como as principais dificuldades existentes na prestação de serviços advocatícios.

As informações coletadas permitiram detectar as dificuldades de maior impacto para os advogados relacionadas à gestão, proporcionando condições de elaboração do modelo proposto.

#### 4. APRESENTAÇÃO DE RESULTADOS

O modelo de gestão proposto engloba as ferramentas apresentadas, e é aqui denominado de Gestão Estratégica para Serviços Advocatícios (GESA). A figura a seguir apresenta o modelo e as etapas de elaboração, implementação e controle de gestão utilizando-se das ferramentas propostas.

Primeiramente serão determinados os pilares do modelo com os itens do planejamento estratégico: definições de missão e valores da instituição. Após a definição da razão de ser da organização e seus valores que envolvem a cultura da organização, será analisado o cenário com a utilização da ferramenta da Análise SWOT. Nesse momento é verificado o cenário interno (pontos fortes e fracos) e externo (oportunidades e ameaças) que servirão para avaliar o direcionamento que será dado à organização, bem como definição do objetivo estratégico.

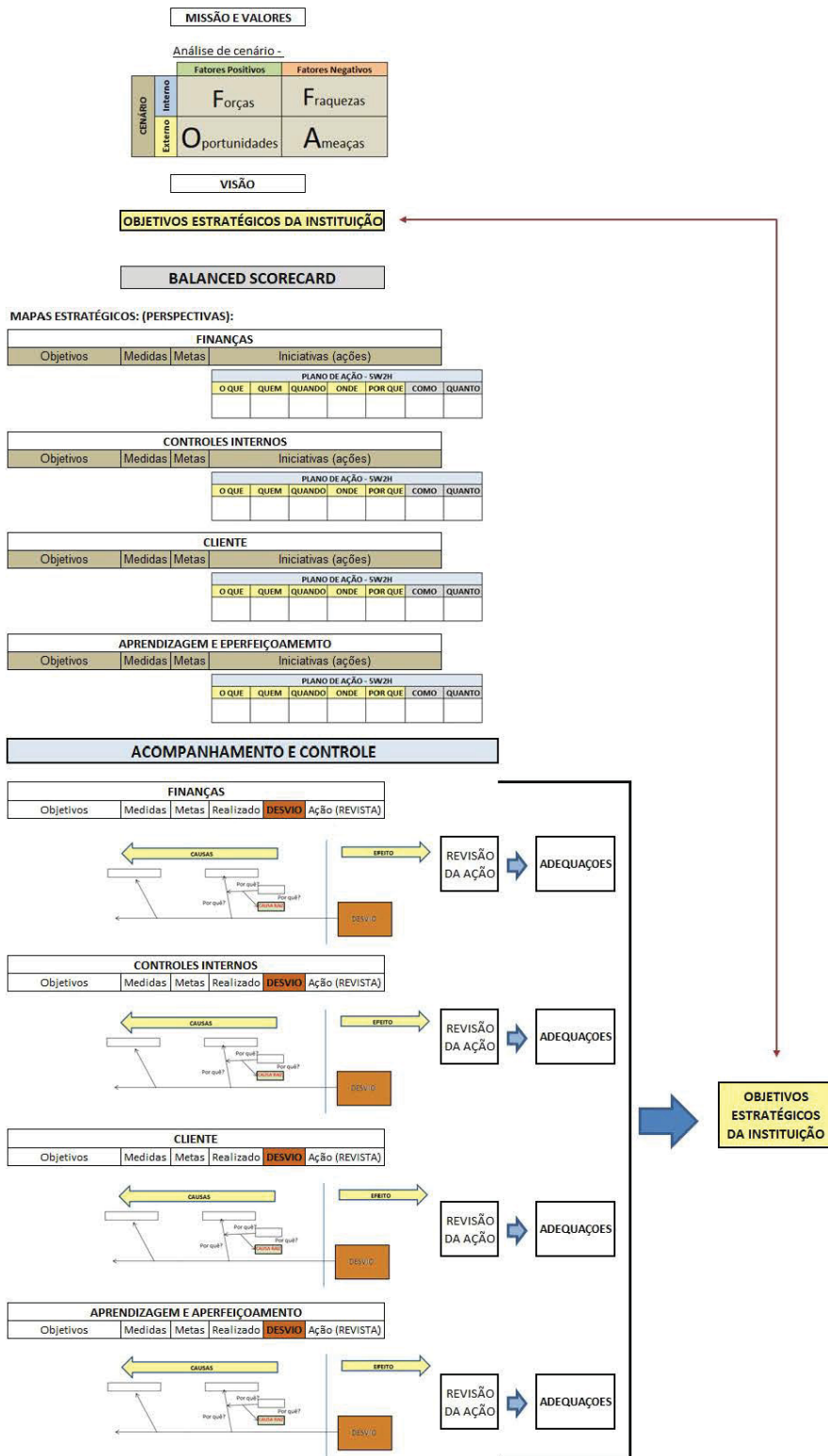
O *Balanced Scorecard* entrará na próxima etapa com a elaboração dos Mapas estratégicos que contemplarão os objetivos específicos, metas, indicadores para avaliação de resultados e ações (iniciativas) considerando as quatro perspectivas: financeira, controles internos, clientes e aprendizagem e aperfeiçoamento. Todos os objetivos específicos deverão ser direcionados para o alcance do objetivo geral da organização. As ações propostas pela ferramenta do *Balanced Scorecard* serão elaboradas através da ferramenta de Plano de Ação – 5W2H.

Após a implementação das ações, torna-se essencial o acompanhamento periódico dos resultados obtidos através das ações. É através das ferramentas do Gráfico de Ishikawa e “5Por quês” que se analisará os desvios entre o resultado almejado para a ação e o que efetivamente foi alcançado.

A elaboração de um esquema explicativo auxilia no entendimento do modelo e como as ferramentas são aplicadas. A seguir esquema demonstrativo.

FIGURA 7 – ESQUEMA EXPLICATIVO

**GESTÃO ESTRATÉGICA PARA SERVIÇOS ADVOCATÍCIOS - GESA**



Fonte: elaborado pelo autor (2019)

Na elaboração de cenários e de ações não há como desconsiderar os avanços advindos do avanço tecnológico.

De acordo com a consultoria McKinsey em torno de 60% dos empregos do futuro terão mais de 30% de suas atividades automatizadas pela tecnologia (MAGNUS, 2018, não p.).

Abaixo alguns mecanismos que denotam tal transformação:

- A aplicação e inteligência artificial, que agiliza a buscas à doutrina e jurisprudência e indica a melhor tese para a argumentação jurídica será um diferencial competitivo para os serviços advocatícios. Está em fase de implementação nos tribunais e órgãos administrativos e objetiva a elaboração de decisões e pareceres de casos que possuem características semelhantes.

- As *ADR (Alternative Dispute Resolution)* e *ODR (Online Dispute Resolution)* que são formas automáticas de resolução de conflitos. Através da utilização de plataformas que intermediam negociações, há a consolidação de acordos de forma conciliatória. Dessa forma, houve o surgimento de empresas especializadas nesse tipo de serviços, tais como: Negócio Fechado, D' acordo Negociações e Consumidor.gov. Esses meios alternativos de resolução de conflitos (mediação, conciliação, arbitragem e plataformas eletrônicas) exigem atualização nas ferramentas, bem como entendimento de como o advogado deverá atuar para garantir os direitos e seus clientes;

- A utilização de *IOT Internet of Things* (internet das coisas), que é a utilização de tecnologia para facilitar a prestação de serviços e operações comerciais. São as tecnologias embarcadas, sensores, conexões tecnológicas de operações que farão com que as relações jurídicas sejam modificadas;

- O surgimento de *Fintechs (finance and technology)*, que são empresas que utilizam tecnologia para oferecer, em escala, produtos da área financeira;

- O aparecimento de moedas virtuais (*bitcoins*) e da *Blockchain* que são os protocolos de confiança e criptografia para garantia da segurança nas operações, propicia o surgimento de novas formas de negociações, o que demanda um olhar diferenciado para as relações jurídicas. (OAB-PR\_EVENTOS, 2018).

Há ainda soluções para operacionalização das atividades através da jurimetria e *analytics* que são ferramentas para varredura da jurisprudência de determinado Tribunal a fim de analisar o percentual de decisões favoráveis e não favoráveis sobre cada tema, bem como qual a argumentação a ser utilizada que será adequada a cada questão (MAGNUS, 2018, não p).

A virtualização dos processos foi apenas o início para o que se denomina, atualmente, com advocacia 4.0, que é a utilização de todas essas ferramentas, de forma coordenada e a reformulação no desenvolvimento da atividade jurídica (MAGNUS, 2018, não p).

Tais evoluções tecnológicas modificam a forma de atuação dos advogados no sentido de eliminar o gasto de tempo em atividades que anteriormente necessitavam do advogado e conhecimento jurídico.

#### 4.1 DIAGNÓSTICO DAS DEMANDAS EM GESTÃO ESTRATÉGICA EM ORGANIZAÇÕES DE SERVIÇOS ADVOCATÍCIOS

No contexto geral observou-se que há grande dificuldade de organização e direcionamento no trabalho por parte dos advogados. Aliado a isso, a falta de conhecimento de gestão de negócios contribui para um aumento de dificuldades para atuar em um mercado altamente competitivo.

O mercado de atuação da advocacia encontra-se em alto nível de crescimento. Em 2018 totalizaram 1.112.465 advogados (OAB Conselho Federal, 2019, não p.).

Abaixo quadro demonstrativo da quantidade de advogados por faixa etária e gênero:

TABELA 1– QUADRO DE ADVOGADOS

Faixa Etária	Advogados		TOTAL
	Feminino	Masculino	
Até 25 Anos	40.502	22.925	63.427
De 26 à 40 Anos	283.793	230.225	514.018
De 41 à 59 Anos	161.080	185.762	346.842
De 60 Anos ou Mais	61.416	131.978	193.394
<b>TOTAL</b>	<b>546.791</b>	<b>570.890</b>	<b>1.117.681</b>

Fonte: OAB. Conselho Federal – Institucional/quadro de advogados-  
Atualizado em 09.02.19-00:01 hrs

O profissional da área jurídica pode atuar de várias formas no mercado, exercendo a advocacia: sócios de escritório, empregado, advogado associado, sociedade unipessoal ou de forma informal. Em 2018 o volume de sociedade de advogados atingiu mais 60 mil inscrições na Ordem dos advogados do Brasil. A previsão para 2030 é que esse número ultrapasse 150 mil sociedades e que existam em torno de 1.800.000 advogados (SELEN, informação verbal, 2018)<sup>7</sup>.

Apesar do grande número de profissionais devidamente habilitados e atuantes no mercado de advocacia, o conhecimento em termos de gestão é precário. Devido ao grande conteúdo de disciplinas que envolvem o mundo jurídico (administrativo, penal, comercial, cível, trabalhista, previdenciário, entre outros), as faculdades não possibilitam ao estudante o conhecimento de gestão de negócios. Isso faz com que o profissional tenha muitas dúvidas de como atuar e grande dificuldade de obter e mesurar resultados do seu negócio.

Há um grande dispêndio de tempo dos advogados e estagiários organizando memoriais, petições impressas, recibos e contratos em arquivos físicos (ou até mesmo digitais).

A interação dessas novas tecnologias com a gestão dos serviços advocatícios denota necessidade de aprimoramento na forma de gestão do negócio jurídico, bem como adequações ao novo modelo de negócio que passa a existir no mercado de serviços jurídicos.

Na coleta de informações notou-se a grande dificuldade de conhecimentos básicos de gestão. Segue descrição de alguns deles:

- Falta de orientação do negócio relacionada à área de atuação frente a grande amplitude de opções;
- Negligência no recebimento de reembolso de custas de clientes;
- Dúvidas com relação a como se portar perante um fechamento de negócio;

---

<sup>7</sup> SELEN, Lara. **Gestão de escritório em Início de Carreira**. Evento realizado na Ordem dos Advogados do Brasil. Seccional Paraná. 22.10.2018.

- Falta de conhecimentos básicos em finanças, desconhecendo o custo do serviço e resultados do negócio;
- Dificuldades de precificação do serviço, devido à falta de conhecimento de custos e de resultados;
- Desconhecimento da forma possível de avaliação de resultados obtidos;
- Conhecimento de alguns indicadores de gestão, porém sem ter orientação sobre a informação;
- Necessidade de aprofundamento sobre marketing digital sendo essa uma das poucas formas permitidas pela Ordem dos advogados do Brasil para expor o advogado.

#### 4.2 Modelo de Gestão Estratégica para Serviços Advocatórios

Para elaboração do modelo, se faz necessária a prévia análise de cenário. Para tanto, apresenta-se o modelo exemplificativo da Matriz SWOT:

FIGURA 8 - ANÁLISE SWOT

#### Análise de Cenário- Matriz SWOT

	Fatores Positivos (Forças)	Fatores Negativos (Fraquezas)
Fatores Internos	Bom comprometimento da equipe	Baixo grau de conhecimento técnico
	Controles Internos efetivos	Necessidade de desenvolvimento em marketing
	Network ativo	Necessidade de melhoria nos controles internos, relacionado ao tempo de realização
	Sistema de controle processual eficiente (CPJ)	Concentração de receita em poucos clientes
	Bom conceito dos fundadores no mercado	Falta e oportunidades de crescimento profissional
		Insuficiência de Recursos Humanos para atendimento das demandas
	Dificuldade de formação de preço para clientes	
	Equipe com baixo "foco no negócio"	
	Sistema de controle financeiro ineficiente	
	(Oportunidades)	(Ameaças)
Fatores Externos	Atuação em compliance	Número de advogados elevado atuando com honorários abaixo da tabela da OAB
	Tecnologia de exploração e grande volume de dados	Redução da demanda de ações trabalhistas
	Utilização de Inteligência Artificial	Falta de pró atividade para atendimento de clientes
	Clientes atuais fidelizados oportunizam indicações a novos clientes	Aviltamento de honorários por parte dos profissionais (concorrência)
	Advocacia consultiva	Métodos alternativos de resolução de conflitos (não litigioso)

Fonte: elaborado pelo autor (2019)

Após da análise de cenário são elaboradas a Missão, Visão e Valores da instituição. Abaixo alguns exemplos utilizados por escritórios jurídicos que já realizam seu planejamento estratégico:

QUADRO 1 - MISSÃO, VISÃO E VALORES

MISSÃO	VISÃO	VALORES
<b>ESCRITÓRIO ALFA</b>		
Buscar o resultado mais eficaz para o cliente.	Aperfeiçoar-se cada vez mais como Escritório paradigma na prestação de serviços jurídicos empresariais.	Ética, qualidade, simplicidade, agilidade e espírito de equipe.
<b>ESCRITÓRIO BETA</b>		
Ter e fazer respeitar a ética profissional	Experiência unida ao acompanhamento perene das alterações sociais, de mercado, de legislação e do Poder Judiciário, propiciando um atendimento agil, dinâmico e personalizado a todos os clientes, pessoas físicas ou jurídicas.	Competência, seriedade e dedicação integral ao cliente
<b>ESCRITÓRIO GAMA</b>		
Criar as melhores soluções jurídicas aos clientes, para ser reconhecido como um escritório moderno, atualizado e ágil, sempre em busca da melhor qualificação para, com comprometimento, atender às demandas dos clientes e parceiros.	Ser um escritório modelo no Brasil nas áreas de atuação propostas, sempre inovando, se especializando e investindo na qualificação profissional dos integrantes, de forma ter atualidade e agilidade nas soluções propostas.	Comprometimento, qualidade no atendimento, atenção plena aos clientes, inovação e responsabilidade social.
Fonte: <a href="http://gsgadvocacia.com.br/o-escritorio/">http://gsgadvocacia.com.br/o-escritorio/</a>		
<b>ESCRITÓRIO DELTA</b>		
Prestar serviços jurídicos na área de Direito Empresarial, Sindical e Associativo, proporcionando aos clientes o mais alto nível de satisfação, de forma a assegurar ampla proteção jurídica, minimizando custos e prejuízos e recuperando ativos, na forma de uma consultoria responsável e segura.	Ser referência em serviços jurídicos de qualidade, tanto na parte preventiva, explorada ao máximo, quanto na contenciosa, quando inevitável, sempre dedicando atenção personalizada aos nossos clientes. Dar condições aos nossos clientes de desenvolvimento e progresso firmes e seguros, para que possamos crescer em conjunto, solidificando a cada passo a parceria formada pelo binômio cliente-advogado.	Ética, Honestidade, qualidade, eficiência, agilidade, segurança, profissionalismo, aperfeiçoamento contínuo

Fonte: elaborado pelo autor (2019)

Tendo estabelecidas a missão, visão e valores, inicia-se a análise contemplando as quatro perspectivas do *Balaced Scorecard*:

Abaixo algumas características das quatro perspectivas na área da advocacia:

**Financeira** – a maior dificuldade observada está no planejamento financeiro. Na advocacia podem existir várias formas de remuneração dos serviços: honorários contratuais, honorários por êxito, honorários por atos, honorários sucumbenciais.

Os principais custos estão relacionados ao tempo que o advogado atuará na respectiva demanda. Torna-se muito relevante a capacidade de manutenção de contratos, bem como a elaboração de um método de precificação mais assertivo possível, uma vez que o tempo de vida de um processo é de difícil mensuração, pois independe tão somente da atuação do advogado. A finalização de um processo depende da celeridade do poder judiciário.

A análise de ponto de equilíbrio se faz necessária para a atividade jurídica, pois, normalmente as receitas auferidas não se realizam de forma linear nem constante, exigindo que o gestor tenha habilidade para verificação do faturamento mínimo, bem como capacidade analítica acerca de fluxo de caixa e de custos e despesas da atividade.

Por se tratar de uma prestação de serviços, o ponto de equilíbrio a ser analisado é conceituado como Ponto de Equilíbrio contábil em valor. Essa análise representa o valor mínimo (em \$) que deve ser vendido para que a empresa não tenha prejuízo nem lucro (WERNKE, 2004, p. 51).

**Cientes** – o Estatuto da OAB restringe a publicidade e proíbe oferecimento dos serviços de advocacia. A prospecção de clientes é proibida o que dificulta a obtenção de clientes e diferencia a advocacia dos demais tipos de serviços oferecidos em outros segmentos de mercado.

De acordo com Dominguez apud Borges (2006, p. 43), o advogado, como qualquer empresa de serviços profissionais, deve utilizar técnicas de gestão empresarial, entre elas o Marketing, a fim de sobreviver no mercado jurídico atual.

Atualmente, a publicidade é regulada pelo Estatuto da Advocacia e da OAB (lei 8.906/94), pelo Código de Ética e Disciplina vigente (artigos 28 e seguintes) e pelo provimento 94/2000, do Conselho Federal.

#### CAPÍTULO VIII DA PUBLICIDADE PROFISSIONAL

Art. 39. A publicidade profissional do advogado tem caráter meramente informativo e deve primar pela discrição e sobriedade, não podendo configurar captação de clientela ou mercantilização da profissão.

Art. 40. Os meios utilizados para a publicidade profissional hão de ser compatíveis com a diretriz estabelecida no artigo anterior, sendo vedados:

- I – a veiculação da publicidade por meio de rádio, cinema e televisão;
- II – o uso de outdoors, painéis luminosos ou formas assemelhadas de publicidade;
- III – as inscrições em muros, paredes, veículos, elevadores ou em qualquer espaço público;
- IV – a divulgação de serviços de advocacia juntamente com a de outras atividades ou a indicação de vínculos entre uns e outras;
- V – o fornecimento de dados de contato, como endereço e telefone, em colunas ou artigos literários, culturais, acadêmicos ou jurídicos, publicados na imprensa, bem assim quando de eventual participação em programas de rádio ou televisão, ou em veiculação de matérias pela internet, sendo permitida a referência a e-mail;

VI – a utilização de mala direta, a distribuição de panfletos ou formas assemelhadas de publicidade, com o intuito de captação de clientela. Parágrafo único. Exclusivamente para fins de identificação dos escritórios de advocacia, é permitida a utilização de placas, painéis luminosos e inscrições em suas fachadas, desde que respeitadas as diretrizes previstas no artigo 39.

Art. 41. As colunas que o advogado mantiver nos meios de comunicação social ou os textos que por meio deles divulgar não deverão induzir o leitor a litigar nem promover, dessa forma, captação de clientela.

Art. 42. É vedado ao advogado:

I – responder com habitualidade a consulta sobre matéria jurídica, nos meios de comunicação social;

II – debater, em qualquer meio de comunicação, causa sob o patrocínio de outro advogado;

III – abordar tema de modo a comprometer a dignidade da profissão e da instituição que o congrega;

IV – divulgar ou deixar que sejam divulgadas listas de clientes e demandas;

V – insinuar-se para reportagens e declarações públicas (OAB, 2015, p. 22).

Da mesma forma a participação em programas de televisão deverá visar a objetivos exclusivamente ilustrativos, educacionais e instrutivos, sem propósito de promoção pessoal ou profissional, vedados pronunciamentos sobre métodos de trabalho usados por seus colegas de profissão (OAB, 2015, p. 22).

Os eventos e publicações devem ter caráter científico ou cultural e a publicidade veiculada pela internet ou por outros meios eletrônicos podem ser utilizadas como veículo de publicidade, inclusive para o envio de mensagens a destinatários certos, desde que estas não impliquem o oferecimento de serviços ou representem forma de captação de clientela (OAB, 2015, p. 22 e 23).

Desta forma, há possibilidade de utilização de técnicas de marketing digital. Tanto advogados autônomos quanto grandes escritórios devem utilizar dessa ferramenta. Nesse aspecto Borges (2006, p. 58): “O marketing jurídico é imprescindível, pelo menos para aqueles advogados e firmas de advocacia que pretendem entrar e continuar no mercado de trabalho, independentemente do tamanho da organização”.

**Controles Internos** – Uma área de grande importância para a advocacia são os controles internos. Além de controles intersetoriais que existem em uma empresa, tais como: contas a pagar, contas a receber, contabilidade, faturamento,

controle de contratos, ainda existem os controles processuais, com prazos para atos a serem executados que são essenciais para não ocorrer perdas.

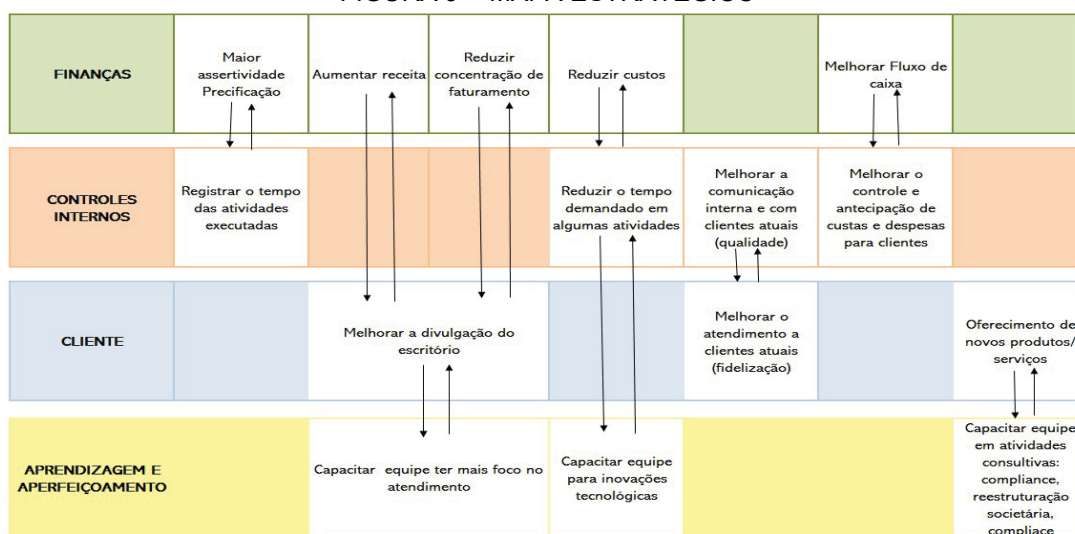
Para apoiar o advogado na controladoria processual, existem vários softwares jurídicos que possuem agendas, base de documentos, controles de advogados terceirizados (correspondentes de outras cidades), *workflow* (fila de trabalho) com parametrização de atividades de acordo com o tipo de processo, entre outros mecanismos de controle.

Apesar da evolução tecnológica, o segmento da advocacia possui muitas ferramentas de controle processual, porém os controles gerais do negócio ainda necessitam de softwares paralelos. Percebe-se uma falta de integração e pouca maleabilidade neste âmbito na área de tecnologia da informação.

**Aprendizagem e aperfeiçoamento** – essa perspectiva se adapta perfeitamente à atividade jurídica. No Brasil há uma diversidade de normas gerais e específicas com constantes alterações, além da forte evolução tecnológica observada atualmente, das quais pode-se citar: *ADR (Alternative Dispute Resolution)* e *Inteligência Artificial, Jurimetria, Fintechs, Blokchains*.

Tendo elaborado o diagnóstico com o cenário, os objetivos serão determinados considerando as quatro perspectivas. Nota-se que os objetivos se interrelacionam dentro das perspectivas no Mapa Estratégico.

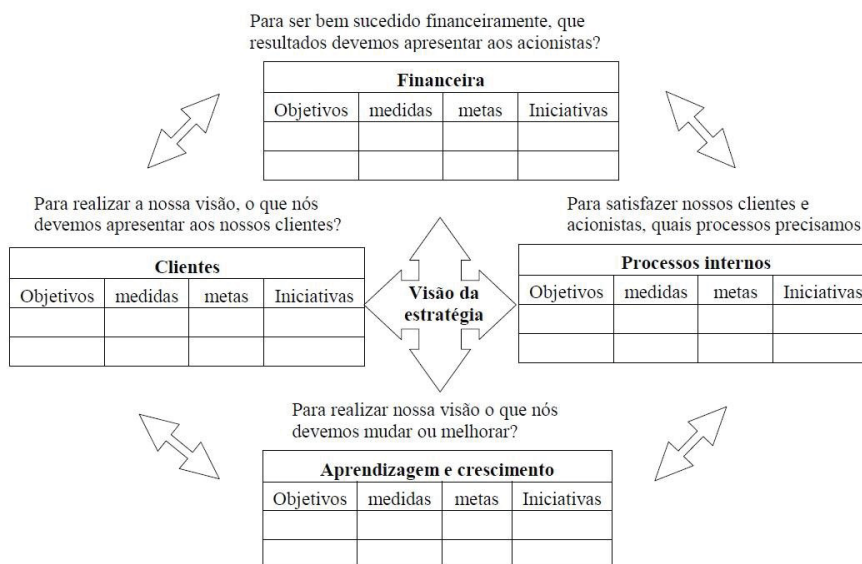
FIGURA 9 - MAPA ESTRATÉGICO



Fonte: elaborado pelo autor (2019)

O *Balanced Scorecard*, os objetivos, medidas, metas e iniciativas (ações) são alocados no Mapa Estratégico.

FIGURA 10 – MAPA ESTRATÉGICO



Traduzindo visão e estratégia: quatro perspectivas (KAPLAN; NORTON, 1997)

Fonte: Norton e Kaplan, (1997)

Periard (2007) expõe que o BSC é um trabalho de altos executivos e o resultado deve ser um modelo pelo qual todos os participantes, de forma consensual, irão contribuir para o resultado proposto. Na construção do *Balanced Scorecard* há a explanação dos objetivos estratégicos e definição de um pequeno número de vetores críticos que determinam esses objetivos (PERIARD, 2007, não p.).

O Mapa estratégico retrata diretrizes das quais a organização irá direcionar esforços. Os objetivos específicos da instituição são esquematizados juntamente com os indicadores e as metas das quais busca-se alcançar.

Desta forma, o Mapa Estratégico elaborado para um escritório de advocacia pode ser representado como segue:

FIGURA 11 – MAPAS ESTRATÉGICOS

FINANCEIRA			
Objetivos	Medidas	Metas	Ação
Maior assertividade Precificação	Resultado esperado X resultado aferido	80% de de acertos entre resultado esperado /aferido (vaiação de 80% a maior ou a menor)	1. Elaborar planilha de precificação; 2. conferência entre resultado X previsto
Aumentar receita	Valor de receita	Aumentar 80% do faturamento anual	1. Implementar marketing digital; 2. material informativo dos serviços prestados; 3. visitação a clientes informando sobre serviços jurídicos disponibilizados
Reduzir Concentração de faturamento	Faturamento por cliente	Receita por cliente/receita total (% de receita por cliente)	Buscar novas contratações a partir de ações de marketing implementadas
Reduzir custos	Custo por hora por tipo de ato processual	Custo inicial por processo x custo atual	Implantação de inteligência artificial e jurimetria
Melhorar Fluxo de caixa	Disponibilidade diária de caixa	Quantidade de dias com disponibilidade positiva X dias úteis no mês	1. Implantar política de antecipação de custas; 1.1 Definir parâmetros para antecipação de custas para clientes, bem como solicitação de reembolso.

CONTROLES INTERNOS			
Objetivos	Medidas	Metas	Ação
Registrar o tempo das atividades executadas	Quantidade de informações faltantes no mês	Horas registradas x horas úteis totais (mensal)	1. Adotar procedimento para que todos os advogados registrem as atividades; 2. Treinamento da forma de lançamento das horas
Reduzir o tempo demandado em algumas atividades	Tempo dispendido em atividades	Tempo inicial x tempo atual (redução aferida)	1. Avaliar atividades que agregam valor X não são necessárias; 2. Reeestruturar sistema para que realize algumas atividades automaticamente
Melhorar a comunicação interna e com clientes atuais (qualidade)	Grau de satisfação dos clientes aferido em questionário de satisfação	Quantidade de clientes satisfeitos x não satisfeitos	1. Reformular relatório de acompanhamento; 2. Procedimento de retorno aos clientes de forma pró-ativa (classificação ABC); 3. reuniões especificar entre diretoria e coordenadores
Melhorar o controle e antecipação de custas e despesas para clientes	Valor total de custas e despesas antecipadas a clientes	Quantidade de clientes com custas acima de R\$ 100,00 para recebimento/ quantidade de clientes totais	1. Implantar política de antecipação de custas; 1.1 Definir parâmetros para antecipação de custas para clientes, bem como solicitação de reembolso.

CLIENTES			
Objetivos	Medidas	Metas	Ação
Melhorar a divulgação do escritório	Quantidade de acessos em ferramentas de marketing digital (Facebook, site, LinkedIn)	Aumento mínimo mensal de 30% dos acessos com informações divulgadas	1. Contratar assessoria de marketing digital para: a) reformular site, facebook e LinkedIn b) publicar artigos elaborados; 2. Realizar eventos/cursos para clientes atuais e outros convidados
Melhorar o atendimento a clientes atuais (fidelização)	Grau de satisfação dos clientes aferido em questionário de satisfação	Quantidade de clientes satisfeitos x não satisfeitos	1. Reformular relatório de acompanhamento; 2. Procedimento de retorno aos clientes de forma pró-ativa (classificação ABC)
Oferecimento de novos produtos/ serviços	Faturamento mensal relacionado a novos serviços jurídicos	Quantidade de novos contratos firmados referente a novos serviços jurídicos (mensal)	1. Divulgação para clientes atuais de novos serviços, tais como: compliace, Compliace trabalhista, reestruturação societária, etc.

APRENDIZAGEM E APERFEIÇOAMENTO			
Objetivos	Medidas	Metas	Ação
Capacitar equipe para ter mais foco no atendimento	Grau de satisfação dos clientes aferido em questionário de satisfação	Quantidade de clientes satisfeitos x não satisfeitos	Treinamento da equipe para qualidade de atendimento
Capacitar equipe para inovações tecnológicas	Quantidade de colabores treinados	Treinar 100% da equipe para inovações tecnológicas	1. Elaboração de mapa de capacitação; 2. Aplicação de treinamento da equipe de acordo com a área de atuação; 3. Replicar treinamento para demais membros da equipe (fixação)
Capacitar equipe em atividades consultivas: compliance, reestruturação societária, compliance trabalhistas	Quantidade de colabores treinados	Treinar 100% da equipe para inovações tecnológicas	Elaboração de mapa de capacitação e aplicação de treinamento da equipe de acordo com a área de atuação

Fonte: Elaborador pelo autor (2019)

Nota-se que uma iniciativa/ação pode ser utilizada para gerar resultados em mais de um dos objetivos propostos, conforme o Plano de ação abaixo demonstrado no formato 5W2H:

FIGURA 12 – PLANO DE AÇÃO – 5W2H - APLICADO

PLANO DE AÇÃO						
O QUE	QUEM	QUANDO	ONDE	POR QUE	COMO	QUANTO
Procedimento de retorno (posicionamento) ao cliente de forma proativa	Fulano	30.06.19	Escritório X (filial Y)	Melhorar a comunicação interna e com clientes atuais (qualidade). Gerar satisfação, fidelização dos clientes e promover indicações de novos clientes	a) Segmentando a carteira de clientes em formato A,B,C; b) Definindo a forma de contato para cada tipo de cliente segmentado (ligações, envio de relatórios, reuniões); c) Definindo a frequência de execução das atividades; 4) Formalizando procedimento; 5) Treinando equipe; 6) Realizando os contatos conforme definido.	S/custo adicional

Fonte: elaborado pelo autor (2019)

Após a implementação do Plano de Ação visando o alcance dos objetivos, e tendo em vista os prazos estipulados, há de se acompanhar a efetividade da ação através de seus resultados.

Para acompanhamento de resultados e análise de desvios, a ferramenta do Gráfico de Ishikawa é eficiente e propicia obter a causa ou causas raízes do desvio.

Uma verificação correta da causa permite a reavaliação e readequação das ações e eliminar ou mitigar os desvios para que não ocorra reincidência.

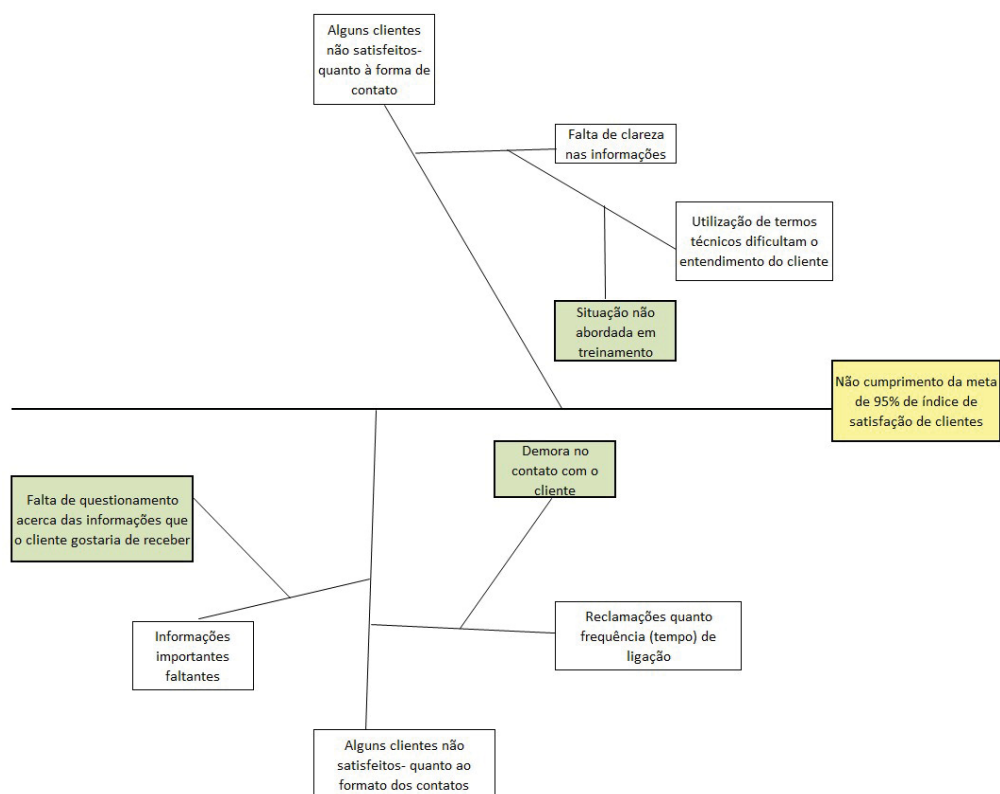
FIGURA 13 – ANÁLISE DE RESULTADO – PLANEJADO X REALIZADO

CONTROLES INTERNOS				
Objetivos	Medidas	Metas	Realizado	Ação
Melhorar a comunicação interna e com clientes atuais (qualidade)	Grau de satisfação dos clientes aferido em questionário de satisfação=Quantidade de clientes satisfeitos x quantidade de clientes pesquisados	95% de índice de Quantidade de clientes satisfeitos x quantidade de clientes pesquisados	Atingimento de 65% do índice	1. Reformular relatório de acompanhamento; 2. Procedimento de retorno aos clientes de forma pró-ativa (classificação ABC); 3. reuniões especificar entre diretoria e coordenadores
CLIENTES				
Objetivos	Medidas	Metas	Realizado	Ação
Melhorar o atendimento a clientes atuais (fidelização)	Grau de satisfação dos clientes aferido em questionário de satisfação=Quantidade de clientes satisfeitos x quantidade de clientes pesquisados	95% de índice de Quantidade de clientes satisfeitos x quantidade de clientes pesquisados	Atingimento de 65% do índice	1. Reformular relatório de acompanhamento; 2. Procedimento de retorno aos clientes de forma pró-ativa (classificação ABC)

Fonte: Elaborado pelo autor (2019).

Observa-se que, no exemplo proposto, não ocorreu o atingimento da meta de clientes satisfeitos, detectado em pesquisa de satisfação. A partir desse resultado faz-se a análise da causa do não atingimento da meta proposta, através da elaboração do Diagrama de Ishikawa:

FIGURA 14 - GRÁFICO DE ISHIKAWA APLICADO



Fonte: Elaborado pelo autor (2019).

O gráfico de Ishikawa demonstra o problema ao lado direito e em seguida as causas. Note-se que as causas raízes encontram-se sinalizadas e referem-se a última pergunta dos 5 Por quês:

Pergunta 1: Por que houve o não cumprimento da meta de 95% de índice de satisfação de clientes ?;

Resposta: Alguns clientes não satisfeitos quanto à forma de contato;

Pergunta 2: Por que alguns clientes não estão satisfeitos quanto à forma de contato;

Resposta: Há falta de clareza nas informações;

Pergunta 3: Por que há falta de clareza nas informações?

Resposta: Utilização de termos técnicos (jurídicos) dificultam o entendimento do cliente;

Pergunta 4: Por que há a utilização de termos técnicos?

Resposta: situação não abordada em treinamento.- CAUSA RAIZ 1

Percebe-se que para detecção das demais causas raízes foi aplicada a mesma sistemática do método dos 5 Por quês.

Desta forma, após a verificação das causas raízes são tomadas medidas visando adequar as ações já existentes ou são elaboradas novas ações visando o alcance da meta proposta.

Essas análises servem para atender a um fim específico, através do controle do processo e de sua análise, são feitos os ajustes necessários almejando a satisfação do cliente e resultados esperados ao negócio.

Desta forma apresentou-se o modelo de forma aplicada, vindo a abordar o processo de análise completo e a adesão deste aos serviços jurídicos.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

O resultado do trabalho realizado por meio da proposição de um modelo de gestão estratégica propicia o entendimento de ferramentas de gestão que podem ser utilizadas no universo de advogados que se encontram na sociedade atuando no mercado da advocacia.

A melhoria da qualidade de trabalho, abrangendo controles internos, análise de resultados financeiros, atendimento a clientes, entre outros, é de grande valia para a advocacia, bem como para a sociedade como um todo, pois os clientes terão um atendimento de melhor qualidade e tal percepção por parte do cliente gerará uma vantagem competitiva dos profissionais que aplicarem as ferramentas aqui apresentadas.

O modelo apresentado poderá auxiliar o advogado a tomar decisões de forma mais assertiva relacionado à estratégia adotada de atuação, pois os indicadores denotarão a situação atual confrontando com a situação proposta, a missão, visão e valores demonstraram onde se deseja chegar em termos de futuro e a forma de atuação dos envolvidos na instituição.

Considera-se que o objetivo geral proposto foi alcançado, pois a elaboração de modelo de gestão envolvendo as ferramentas de gestão pode ser desempenhado de forma individual, por sociedades de advogados e por grandes escritórios de advocacia. A execução do modelo necessitará de adequação ao tamanho da atividade, tipo de atuação no mercado de trabalho, bem como áreas jurídicas que a instituição desempenha.

O referencial teórico demonstrou a importância do Planejamento Estratégico, bem como a maior aderência do modelo de *Balanced Scorecard* para elaboração de objetivos, metas e ainda contemplando indicadores.

Os resultados apresentados têm cunho exemplificativo, pois cada atividade, forma de atuação, área jurídica de atuação e cultura institucional são diferentes. A finalidade do trabalho foi demonstrar o modelo e algumas observações relevantes aplicadas em gestão que se aplicam à gestão jurídica.

Foram demonstradas algumas das principais dificuldades que o advogado tem para atuação em um mercado cada vez mais competitivo, tendo poucas

alternativas de divulgação e quase nenhum conhecimento de gestão em sua formação acadêmica.

Foram apresentadas as ferramentas do Planejamento Estratégico, *Balanced Scorecard*, 5W2H, Diagrama de Ishikawa e 5 Por quês e sua aplicabilidade na gestão jurídica, considerando as características do segmento de atuação. As ferramentas de gestão foram dispostas de uma forma lógica e coerente o que possibilita a reavaliação das ações considerando as quatro perspectivas do *Balanced Scorecard*.

A metodologia proposta torna-se relevante para a prática de um gestão estratégica e nela deve estar inserida as inovações tecnológicas que estão tendo grande impacto no meio jurídico. Não deve-se desconsiderar a possibilidade de novas áreas de atuação, mudança da advocacia de litígio para consensual, bem como para a consultoria jurídica. Com as inovações tecnológicas há abertura de novos campos de atuação do profissional de advocacia.

Desta forma, o trabalho buscou a adoção de uma metodologia que tivesse melhor adesão ao segmento.

A forma de atuação dos profissionais da área jurídica tende a se modificar, visto as inovações e o aumento de concorrência. A metodologia proposta poderá auxiliar o novo profissional a buscar melhores resultados, principalmente considerando um mercado que, a alguns anos atrás, praticamente não existia concorrência. Essa mudança de mentalidade do advogado é necessária e fundamental para sua sobrevivência no mercado jurídico.

## REFERÊNCIAS

BEZERRA, Filipe. **Diagrama de Ishikawa–Causa e Efeito**. 2013-2015, não paginado. Disponível em: <<http://www.portal-administracao.com/2014/08/diagrama-de-ishikawa-causa-e-efeito.html>>. Acesso em: 06.02.19.

BORGES, Marcelo Martins. **O Marketing nos Escritórios de Advocacia do Brasil**. São Paulo: Lex Editora, 2006.

CAMPOS, Vicente Falconi. **Qualidade Total: padronização de empresas**. Belo Horizonte: Fundação Christiano Ottoni, 1992.

CAMPOS, Vicente Falconi, **TQC: Gerenciamento da rotina do trabalho do dia a dia**. Rio de Janeiro: Bloch, 1994.

FALCONI, Vicente. **O verdadeiro poder**. Nova Lima, INDG, 2009.

CASAROTTO, Camila. **Análise SWOT ou Matriz F.O.F.A.: entenda o conceito e como colocá-lo em prática**, 08.01.2019 Disponível em: <<https://rockcontent.com/blog/como-fazer-uma-analise-swot/>>. Acessado em 15.01.2019.

CASTRO, Correa de. Disponível em: <<http://correadecastro.com.br/perfil/>>. Acessado em 15.12.2018.

CERVO, Amado Luiz; BERVIAN, Pedro Alcino. **Metodologia Científica: para uso de estudantes universitários**. 3 ed. São Paulo, McGraw-Hill do Brasil, 1983.

CHIAVENATO, Idalberto; SAPIRO, Arão. **Planejamento Estratégico**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

CORRÊA, Henrique L., CORRÊA, Carlos A., **Administração de Produção e Operações –Manufatura e Serviços: Uma abordagem Estratégica**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

DRUCKER, Peter. **Introdução à Administração**. São Paulo, Pioneira, 1984.

MAGNUS, Tiago, **Advogado 4.0: quarta revolução industrial impactando a advocacia**. 13.03.2018. Disponível em: <<https://transformacaodigital.com/advogado-4-0-quarta-revolucao-industrial-impactando-advocacia/>>. Acessado em 10.01.2019.

FERNANDES, Daniel. **5 passos para criar um Planejamento Estratégico para sua empresa**. 01.03.2015. Disponível em: <<https://www.treasy.com.br/blog/5-passos-para-criar-um-planejamento-estrategico-para-sua-empresa/#1-Definir-a-Missao-Visao-e-valores-da-empresa>>. Acessado em 05.01.2019.

FLICK, Uwe. **Desenho da Pesquisa Qualitativa**. 2008. Portuguese language translation by Artmed Editora S.A. Porto Alegre: Artmed Editora, 2009.

FONSECA, Regina Celia da. **Metodologia do Trabalho Científico**. Curitiba: IESDE Brasil S.A., 2008.

GIESELER, Maurício. **A escandalosa política do MEC: 104 cursos de Direito autorizados em 2018**. Disponível em: <<https://blogexamedeordem.com.br/a-escandalosa-politica-do-mec-104-cursos-de-direito-autorizados-em-2018>>. Acessado em 10.01.2019.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

GSG Advocacia. Disponível em: <<http://gsgadvocacia.com.br/o-escritorio/>> Acessado em 15.12.2018.

HITT, Michael A., IRELAND, R. Duane, HOSKISSON, Robert E. **Administração Estratégica**. 2 ed. São Paulo: Cengage Learning, 2008.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. **A estratégia em ação: Balanced Scorecard**. 4. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

KAPLAN, Robert S.; NORTON, Davi, P. **Organização Orientada para a Estratégia**. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

KAPLAN, Robert S.; Norton, Davi, P. **A execução premium: a obtenção de vantagem competitiva através do vínculo com operações do negócio** [tradução Afonso Celso da Cunha Serra]. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

MANFREDINI, Alessandro, SB Consultoria. **Novo Modelo de Gestão do Departamento Jurídico**. Não datado, não paginado. Disponível em: <<https://www.estrategianaadvocacia.com.br/noticias2.asp?id=7606#.XFXGIVxKjIU>>. Acessado em: 10.02.2019.

MINTZBERG, Henry., LAMPEL, Joseph., QUINN, James Brian., GHOSHAL, Sumantra. **O Processo da Estratégia - conceitos, contextos e casos selecionados**. 4 ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.

OAB\_ Ordem dos advogados do Brasil\_ Conselho Federal. **Institucional/ Quadro de advogados**. Disponível em <<https://www.oab.org.br/institucionalconselhofederal/quadroadvogados>>. Acessado em 09.02.2019

\_\_\_\_\_. **Código de ética e Disciplina da Ordem dos Advogados do Brasil**. 2015. Disponível em: <http://s.oab.org.br/PDF/CFOAB-CED.pdf>>. Acessado em: 15.01.2019.

\_\_\_\_\_. **Antecedentes**. Não datado, não paginado. Disponível em: <https://www.oab.org.br/historiaoab/antecedentes.htm>>. Acessado em: 10.01.19.

Ordem dos Advogados O Brasil- Seccional Paraná. Eventos: **Apresentação dos Grupos - Permanentes de Discussão da Comissão de Inovação e Gestão**. 17 e 27 de agosto de 2018. OAB-PR

OLIVEIRA, Djalma de Pinto Rebouças de. **Planejamento Estratégico**. São Paulo: Atlas, 1989.

OURIQUE, Alexandre Macedonia. **Planejamento e gestão para escritórios de advocacia**. São Paulo: Lex Editora, 2010.

PERIARD, Gustavo. **O que é o *Balanced Scorecard?* (parte I)**, 07.11.2007. Disponível em < <http://www.sobreadministracao.com/o-que-e-o-balanced-scorecard-parte-i/>>. Acessado em: 05.01.2019.

**O planejamento estratégico nos escritórios de advocacia**. 16.04.2016. Disponível em:<<https://www.informadorfacil.com.br/2016/04/16/o-planejamento-estrategico-nos-escritorios-de-advocacia/>>. Acessado em 10.01.2019.

PERIARD, Gustavo. **O que é o *Balanced Scorecard?* (parte I)**, 07.11.2007. Disponível em < <http://www.sobreadministracao.com/o-que-e-o-balanced-scorecard-parte-i/>>. Acessado em: 05.01.2019.

PRODANOV, Cleber Cristiano e FREITAS, Ernani Cesar de. **Metodologia do Trabalho Científico: Métodos e Técnicas da Pesquisa e do Trabalho Acadêmico**, 2ª. Ed, Novo Hamburgo: Feevale, 2013.

SELEM, Lara. **Estratégia na Advocacia**. 4ª ed., Curitiba: Jurua, 2017.

TOSTES, Marcelo. Disponível em: <<http://www.mtostes.com.br/o-escritorio/>>. Acessado em: 15.12.2018.

VASQUES, Renato Chaves. ***Balanced Scorecard (BSC), CMMI e Six Sigma- Como construir altos níveis de maturidade e desempenho***. Disponível em: < [http://www.isdbrasil.com.br/artigos/artigo\\_six\\_sigma.php](http://www.isdbrasil.com.br/artigos/artigo_six_sigma.php) >. Acessado em: 12.12.2018.

VICENTINI, Motta Santos &, advogados associados. Disponível em: <http://www.msv.adv.br/o-escritorio/>. Acessado em 15.12.2018.

WERNKE, Rodney. **Gestão de Custos: uma abordagem prática**. 2ed. São Paulo: Atlas, 2004.