

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ

ANGELA RANK LINZMEIER

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO EM UM ESCRITÓRIO DE ADVOCACIA



CURITIBA

2025

ANGELA RANK LINZMEIER

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO EM UM ESCRITÓRIO DE ADVOCACIA

Projeto Interdisciplinar apresentado ao curso de MBA Controller, Setor de Ciências Sociais Aplicadas, Universidade Federal do Paraná, como requisito parcial à obtenção do título de Especialista em Controller.

Orientadora: Prof.^a. Dra. Anelise Krauspenhar Pinto Figari.

CURITIBA

2025

RESUMO

Este projeto interdisciplinar propõe a elaboração de um planejamento estratégico de melhorias de negócio em um escritório de advocacia e consultoria jurídica, de médio porte, localizado na cidade de Curitiba. Ante a competitividade num cenário mercadológico cada vez mais desafiador, considerou-se que a elaboração de um plano de ação estratégico é fundamental para assegurar a sustentabilidade deste escritório. O diagnóstico organizacional foi realizado a partir da ferramenta de Análise SWOT (análise das fraquezas internas que refletem possíveis ameaças no ambiente externo), donde se evidenciou uma situação – problema. Para a elaboração do planejamento estratégico do escritório de advocacia foi adotada a metodologia de definição das Metas SMART (inteligente). O método possibilitou a elaboração de metas específicas e estratégias para eliminar ou ao menos minimizar as fraquezas identificadas, uma vez que afetam consideravelmente as ameaças do ambiente externo, possibilitando a elevação das forças internas e melhor aproveitamento das oportunidades externas.

Palavras-chave: Análise SWOT. Planejamento estratégico. Escritório de advocacia.

SUMÁRIO

1 APRESENTAÇÃO	6
2 DIAGNÓSTICO PARA A CONSTRUÇÃO DA PROPOSTA.....	7
3 PROPOSTA TÉCNICA PARA A SOLUÇÃO DA SITUAÇÃO-PROBLEMA.....	8
REFERÊNCIAS	12

1 APRESENTAÇÃO

O presente projeto interdisciplinar propõe a elaboração de um planejamento estratégico de melhorias de negócio em um escritório de advocacia e consultoria jurídica. A partir da ferramenta de Análise SWOT foi realizado um diagnóstico organizacional e com a evidenciação de uma situação – problema, foi desenvolvida uma proposta técnica para a solução desta.

O escritório de advocacia e consultoria jurídica estudado está localizado na cidade de Curitiba, de médio porte, e completou 15 (quinze) anos de existência no ano de 2023. Esse escritório conta com os setores jurídico, recursos humanos, financeiro, controladoria e comercial, compostos por 13 (treze) colaboradores na sua totalidade das mais diversas áreas, como advogados, administradores, economistas e estagiários dessas áreas.

As principais atividades desse escritório se concentram em orientar empresas nas questões jurídicas com a finalidade de evitar demandas no Poder Judiciário nas mais diversas áreas, especialmente, nas esferas trabalhista, ambiental e cível.

O escritório também atua nas demandas individuais com objetivo de orientar e promover resoluções de problemas jurídicos, principalmente, nas relações de emprego e cíveis, propondo acordos extrajudiciais e judiciais, promovendo ações no Poder Judiciário e elaboração das mais variadas peças processuais.

Entretanto, o escritório vem se deparando com inúmeras dificuldades que impactam o seu crescimento, como a reiterada demissão de colaboradores, insatisfação de clientes, decisões e estratégias jurídicas equivocadas, fatores estes que estão ocasionando grande preocupação da diretoria e gerando implicações na sustentabilidade deste escritório.

O objetivo deste projeto através da utilização da ferramenta de Análise SWOT é, especialmente, identificar as fraquezas do ambiente interno do escritório, as quais, certamente, resultam em ameaças externas que comprometem a sustentabilidade deste, e a partir da identificação dessas, elaborar um plano de ação visando eliminar ou ao menos minimizar essas fraquezas e, por consequência, reduzir ameaças externas.

Com a proposta de elaboração de um planejamento estratégico para superação das fraquezas internas e minimização das ameaças externas, se tem a possibilidade de elevação das forças internas e melhor aproveitamento das

oportunidades externas, com maior permanência dos colaboradores e elevação do índice de satisfação dos clientes quando equiparados aos escritórios concorrentes.

2 DIAGNÓSTICO PARA A CONSTRUÇÃO DA PROPOSTA

Para a realização do diagnóstico organizacional foi utilizada a ferramenta denominada Análise SWOT, a qual possui a capacidade de organizar informações em apenas uma única matriz capaz de evidenciar os pontos negativos e positivos na gestão das empresas (Leite; Gasparotto, 2018).

A ferramenta Análise SWOT permite identificar forças, fraquezas, oportunidades e ameaças de um determinado negócio, e se destaca pela análise e integração de aspectos externos e internos da empresa, e assim, permite traçar um diagnóstico mais preciso para a definição de planos de ação, estratégias e metas para o negócio (Leite; Gasparotto, 2018).

A utilização da Análise SWOT pela empresa possui como objetivo a lucratividade aliada a identificação e satisfação do mercado, e atendimento aos clientes de forma mais satisfatória do que as empresas concorrentes (Leite; Gasparotto, 2018). No sistema de gestão do escritório de advocacia estudado por meio da Análise SWOT, foi possível identificar forças, fraquezas, oportunidades e ameaças e sua integração com os aspectos externos e internos.

Com a utilização dessa ferramenta foram possíveis identificar pontos fortes no ambiente interno do escritório, estes que proporcionam melhoras oportunidades no ambiente externo.

Nesse escritório os pontos fortes identificados foram a estrutura organizacional, a atribuição de atividades por setores específicos, salário fixo acrescido de percentual de participação nos lucros, o interesse da diretoria em investimentos de melhoria, como treinamentos de capacitação técnica, gestão de atividades, relacionamentos interpessoais e progressão de carreira.

O uso da ferramenta também possibilitou a identificação de fraquezas existentes no ambiente interno, estas, por consequência, se correlacionam com as ameaças verificadas no ambiente externo.

No ambiente interno deste escritório, as principais fraquezas evidenciadas foram a dificuldade na retenção dos profissionais, a ausência de atualização dos profissionais, falta de engajamento com a cultura organizacional, ausência de retorno

aos clientes, desalinhamento dos profissionais, falta de assertividade e objetividade, desorganização e desatenção na elaboração das atividades e ausência de foco na resolução dos problemas.

A partir desse diagnóstico a proposta técnica desse projeto se concentra em propor a elaboração de um plano estratégico de melhorias de negócio com objetivo de eliminar ou minimizar essas fraquezas evidenciadas. Isso porque, refletem consideravelmente nas ameaças existentes no ambiente externo, especialmente, ante o grande número de profissionais da área existentes no mercado e a insatisfação dos clientes quanto ao atendimento, pois nalgum momento, houve uma falha técnica ou relacional.

Neste cenário, tem-se a seguinte situação problema: quais ações estratégicas contribuem na transformação dessas fraquezas em forças no ambiente interno e as ameaças em oportunidades no ambiente externo?

3 PROPOSTA TÉCNICA PARA A SOLUÇÃO DA SITUAÇÃO-PROBLEMA

Para compreensão do planejamento estratégico, primordial estabelecer a conceituação de estratégia e planejamento estratégico, embora o objetivo aqui não seja exaurir as variadas conceituações existentes, mas apenas melhor elucidar o presente estudo.

O conceito de estratégia pode ser definido como o modo pelo qual a empresa expressa sua missão e visão, seus objetivos e recursos, de forma criativa, com obtenção de lucro e responsabilidade pessoal (Drucker, 1994).

Ainda, estratégia pode ser definida como o conjunto de quatro regras de tomada de decisão para orientar o comportamento de determinada organização, a saber: i) regras para desenvolver o relacionamento da empresa com seu ambiente externo; ii) padrões e regras para medir o desenvolvimento presente e futuro da empresa; iii) regras para estabelecer processos internos organizacionais; e iv) regras para conduzir as rotinas diárias da empresa (Ansoff; McDonnell, 1993).

Também, estratégia pode ser compreendida como uma manobra para alcançar determinada vantagem competitiva, onde a empresa pode optar por “estratégias competitivas genéricas”, como estratégia de liderança em custos, estratégia de diferenciação e estratégia de foco (Porter, 1980).

A adoção de estratégia de liderança em custos consiste na obtenção de serviços e produtos a custos menores que a concorrência, e na estratégia de diferenciação, os serviços e produtos devem justificar os custos elevados. Na estratégia de foco há possibilidade de obtenção de serviços e produtos com custos menores ou pela diferenciação destes, mas num segmento mercadológico restrito ou mais localizado (Poter; 1980).

Uma estratégia empresarial pode ser definida pelo impulso do crescimento (atividades escolhidas para crescimento futuro), pela diferenciação mercadológica (atividades que as diferem das concorrentes) e diferenciação de produto (produtos e serviços que os diferem da concorrência) (Ansoff; 1990).

Já o conceito de planejamento estratégico pode ser definido como a identificação do diagnóstico da realidade da organização e setor na qual está inserida; no estabelecimento das metas que a organização deseja alcançar, isto é, visão futurística; criação de planejamento estratégico para alcançar essas metas, estabelecendo um prazo e indicadores de desempenho; a implementação do planejamento estratégico propriamente dito e realização da avaliação dos indicadores de desempenho (Martins; 2019).

A elaboração de um plano de ação estratégico é fundamental para desenvolvimento e organização para escritórios de advocacia, haja vista a possibilidade de assegurar a sustentabilidade e driblar a competitividade num cenário mercadológico desafiador (Magalhães, 2019).

Este projeto propõe a elaboração de um planejamento estratégico que consiste no detalhamento das necessárias etapas para que seja possível alcançar os objetivos propostos e, neste plano, deve estar incluído também, os recursos, os prazos e as responsabilidades; o que, em muito auxilia os escritórios no direcionamento de execução de suas atividades com maior eficiência, e consequentemente, elevação dos resultados e aproveitamento de recursos (Magalhães, 2019).

Ou seja, o planejamento estratégico consiste no detalhamento das necessárias etapas para que seja possível alcançar os objetivos propostos e, neste plano, deve estar incluído também, os recursos, os prazos e as responsabilidades.

A ferramenta de Análise SWOT permitiu identificar as forças e fraquezas no ambiente interno, e as oportunidades e ameaças no ambiente externo do escritório. A partir desse diagnóstico realizado no escritório foi possível uma proposta de elaboração de um projeto estratégico adequadamente estruturado, donde se pode

extrair melhor entendimento sobre quais são as vantagens e desafios do escritório, portanto, fundamental para a decisão estratégica (Magalhães, 2019).

Com as informações obtidas a partir da Análise SWOT, propõe-se estabelecer metas alinhadas a cultura organizacional e quais áreas serão o foco de desenvolvimento. As metas são os passos que devem ser dados até que se alcance o objetivo almejado (Simões, 2020).

Segundo Magalhães (2019), uma metodologia eficiente é a definição das Metas SMART. O método SMART significa inteligente em inglês e foi criado por Peter Drucker, e com o acrônimo de cinco palavras inglesas que determinam as características que devem estar em uma meta SMART, quais sejam: *Specific* (específicas), *Measurable* (mensuráveis), *Achievable* (alcançáveis), *Relevant* (relevantes) e *Time-bound* (com prazo definido)” (Magalhães, 2019). Ou seja, ao traçar uma meta SMART, esta meta deve ser específica, mensurável, atingível, relevante e ter um prazo definido para execução.

Há possibilidade de elaboração de planejamento estratégico em cada um dos setores do escritório tendo como base as metas SMART (Magalhães, 2019). A utilização do método SMART deve seguir uma ordem cronológica, ou seja, primeiro deve ser traçada uma meta específica, o que permite definir o alvo que almeja trabalhar e identificar o direcionamento a seguir. O segundo passo é estabelecer o teor da meta e que esta seja mensurável, pois o que não se mede não pode ser gerenciado. O terceiro passo consiste no estabelecimento de uma meta atingível, isto é, o que é possível de alcançar. O quarto passo é determinar uma meta relevante, sendo que a execução de cada uma delas será fundamental para alcançar o objetivo e, por último, estabelecer um prazo para tanto (Simões, 2020).

No escritório de advocacia, objeto deste estudo, uma das fraquezas evidenciadas foi a dificuldade de retenção de profissionais, neste ponto, é possível sugerir a criação de uma meta SMART visando a redução de rotatividade dos colaboradores, como o estabelecimento de plano de carreira e um sistema de participação nos resultados e lucros, e promoção de um ambiente motivador e produtivo (Magalhães, 2019), meta essa recentemente criada no escritório, mas que caminha a passos lentos, tendo em vista o controle de custos e a garantia de sustentabilidade do escritório.

Outras fraquezas identificadas no escritório foi o desalinhamento de profissionais, falta de assertividade e objetividade, desorganização e desatenção na

elaboração das atividades e ausência de foco na resolução dos problemas, é possível sugerir a criação de uma meta SMART, objetivando melhor *performance* dos profissionais, com o estabelecimento de bônus para aquisição de cursos e gratificação na conclusão de cursos de especialização e, implementação de sistemas automáticos de gerenciamento, visando a melhoria no controle de demandas e produtividade.

Ainda, a criação de uma meta SMART, visando o alinhamento dos profissionais, com treinamentos e reuniões quinzenais ou mensais para promover o engajamento conforme a cultura organizacional do escritório, visando alinhar os procedimentos internos e promover melhorias continuadas.

O ponto espinhoso no escritório de advocacia consiste na elaboração de um plano de ação quanto às alterações constantes na legislação e no âmbito jurídico. Aí entra a flexibilidade e capacidade no ajustamento de metas e estratégias conforme surgem novas oportunidades e desafios. A adaptação às novas realidades é fundamental para a atuação eficiente do escritório, porque um adaptável planejamento estratégico possibilita respostas rápidas as transformações econômicas e tecnológicas e atualizações legais (Magalhães, 2019).

Quanto à fraqueza identificada na ausência de retorno aos clientes sugere-se a criação de uma meta visando o fortalecimento do relacionamento com esses clientes, com a finalidade de comunicação eficiente e atendimento adequado e de qualidade, como cursos de capacitação nessa área.

A utilização de ferramentas específicas de gestão auxilia no monitoramento e execução das metas, ante a possibilidade de centralização de informações dos clientes, acompanhamento de prazos e processos; e os “*softwares*” de gestão de tarefas possibilita a definição de metas e o acompanhamento do desempenho de maneira transparente e prática. Essas modalidades tecnológicas auxiliam a manter o alinhamento dos profissionais (Magalhães, 2019).

Um ponto importante é o papel da cultura organizacional no desenvolvimento do planejamento estratégico, porque é fundamental que as metas estejam de acordo com a cultura do escritório, o que possibilita a potencialização e eficácia do plano de estratégias com engajamento da equipe, fator importante para o alcance das metas que foram criadas (Magalhães, 2019).

Sugere-se após a implementação do plano estratégico do escritório a seleção de Indicadores de *Performance* que possibilitem a medição do progresso de cada

meta. Os Indicadores de *Performance* são essenciais para verificar se o escritório está fluindo positivamente e se as estratégias estão trazendo bons resultados.

Ou seja, não basta apenas elaborar o plano de ação, pois para que seja possível alcançar as metas, é imprescindível realizar a avaliação e o monitoramento, periodicamente, com a finalidade de identificar o que está dando resultados e o que precisa ser mais bem ajustado, para se certificar se o escritório está se adaptando as novas realidades e trilhando o caminho certo (Capra, 2020).

O engajamento da equipe é crucial para que o planejamento estratégico seja positivo, portanto, a identificação de entraves de alinhamento dos profissionais é de extrema relevância para o sucesso do planejamento e, por consequência, alcance dos objetivos (Capra, 2020).

Para engajar a equipe, propõe -se promover reuniões para debater ideias e estabelecer metas a longo e curto prazo, preferencialmente, quinzenais ou mensais, e nessas reuniões apresentar as metas atingidas, dificuldades na consecução dos objetivos e soluções de melhorias para tanto, ou seja, *feedback* do planejamento (Capra, 2020).

Sugere-se ainda a realização de treinamentos de capacitação, uma vez que e de acordo com a cultura organizacional torna-se imprescindível para o alinhamento da equipe e comprometimento com a execução do plano de ação.

Em síntese, o diagnóstico organizacional realizado por meio da ferramenta de Análise SWOT, permite a identificação de forças e fraquezas no ambiente interno do escritório e oportunidades e ameaças no ambiente externo ao escritório e, a partir dessa identificação, a proposta técnica de elaboração do planejamento estratégico e elaboração de metas para atingir o objetivo pretendido, proporciona benefícios para o escritório de advocacia, pois traz maior objetividade e clareza nas ações, segurança nas decisões e uma gestão voltada para bons resultados.

REFERÊNCIAS

ANSOFF, I. H. **A Nova estratégia Empresarial**. São Paulo: Atlas. 1990.

ANSOFF, I. H.; MCDONNELL, E. J. **Implantando a administração estratégica**. São Paulo: Atlas. 1993.

CAPRA, Carolina. **O que é Análise SWOT na advocacia?** Disponível em: <<https://www.migalhas.com.br/depeso/331959/o-que-e-analise-swot-na-advocacia>> Acesso em: 26/04/2025.

DRUCKER, P. The theory of business. **Harvard Business Review**, Sep./Oct., 1994, 95-104.

CERIBELI, Harrison Bachion; PRADO, Lucas Sciencia do; MERLO, Edgard Monforte Uma aplicação conjunta das análises SWOT/PEST para avaliação de estratégias competitivas de varejo. **Revista Ibero-Americana de Estratégia - RIAE**, São Paulo, v. 9, n. 1, p. 77-101, jan./abr. 2010.

LEITE, M. S. R.; GASPAROTTO, A. M. S. Análise SWOT e suas funcionalidades: o autoconhecimento da empresa e sua importância. **Revista Interface Tecnológica**, Taquaritinga, SP, v. 15, n. 2, p. 184–195, 2018. DOI: 10.31510/infa.v15i2.450. Disponível em: <<https://revista.fatectq.edu.br/interfacetecnologica/article/view/450>. > Acesso em: 03/05/2025.

MAGALHÃES, Fernando Henrique Oliveira. **Planejamento Estratégico para Escritórios de Advocacia: Como Transformar Desafios em Oportunidades de Crescimento.** Disponível em: <<https://omassessoria.adm.br/planejamento-estrategico-para-escritorios-de-advocacia-como-transformar-desafios-em-oportunidades-de-crescimento/>> Acesso em: 26/04/2025.

MARTINS, Luciano. **Análise SWOT e uma planilha de planejamento para advogados.** Disponível em: <<https://www.migalhas.com.br/depeso/313592/analise-swot-e-uma-planilha-de-planejamento-para-advogados> > Acesso em: 26/04/2025.

PORTER, M. E. **Estratégia: a busca da vantagem competitiva.** Rio de Janeiro: Campus. 1998.

SIMÕES, Kazeh. **Método SMART: O que é e como usar a ferramenta?** Disponível em: <<https://institutodeandhela.com.br/blog/metodo-smart/> > Acesso em: 26/04/2025.